



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2019

المهذبان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

التعلم التنظيمي و دوره في بناء المنظمات المتعلمة
-الجامعة نموذجا- دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة
محمد الصديق بن يحي - جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د/علي موسى أمال

إعداد الطلبة:

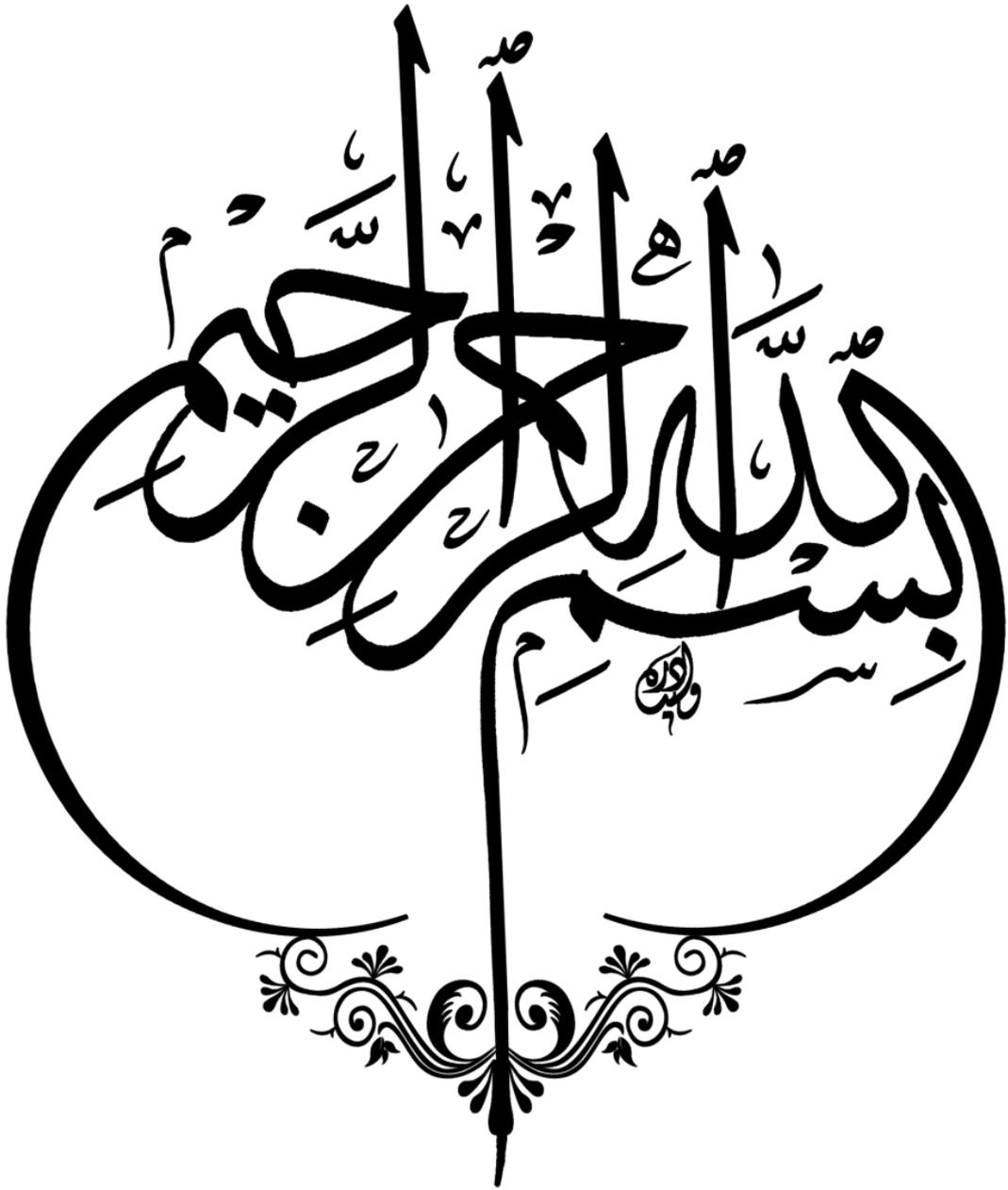
- العيون لمياء

- بورماد منى

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ.قبائلي أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ.علي موسى أمال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ.بوالعجين فايزة

السنة الجامعية 2018/2019



شكر و عرفان

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة الدكتورة علي موسى
أمال، على صبرها وإرشاداتها والتشجيع والإطعام في النصيحة والرأي
المفيد، وعلى كل ما بذلته معنا طوال فترة إعدادنا لهذا اليوم
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في عملنا هذا قريب
أو بعيد بكلمة أو نصيحة، وكذلك الشكر موصول إلى أعضاء لجنة
المناقشة على قبولهم وتفضلهم بالمشاركة في مناقشة هذا العمل
والذي لا يقتصر إلا بملاحظاتكم وآرائكم، شكراً للأستاذ إبراهيم عاصوي
والأستاذ زيد جابر على تعاونهم معنا.

والله ولي التوفيق
والله ولي التوفيق



التهنئة

إلى منبع المفاهيم الفياضة و القلب الحنون، إلى
من علمتني الصراحة و التفاؤل، إلى من ملكت دمعتيان،
دمعة حزن خشية الفضل و الفراق، و دمعة فرح و أمل في النجاح
و التوفيق أمي أدامها الله لنا، إلى من علمني الصراحة إلى من
لا يتركني أسأل حاجتي، إلى من يحترق ليضيء علي الطريق و أصل
إلى ما وصلك إليه، والدي العزيز، أطال الله في عمرك، إلى منبع المحبة إخوتي ..
خاصة توأم روحي "أسياء" الذين لهم الفضل في تشجيعي على النجاح،
رموز القوة و الإرادة وفقهم الله و سدد خطاهم
إلى كل من يحمل لقب "العيون"، إلى جميع .

الأصدقاء و الزملاء في كل مرحلة من مراحل الدراسة و العمل، أهدي هذه التهمة

المتواضعة

إلى عائلتي الثانية "كبيش" و إلى أختي الثانية "سعاد" أدامك الله أختي

إلى سندي ورفيق دربي في الحياة كل

الاحترام و التقدير إلى زوجي "كبيش مسعود" فل يحميك الله قرة عيني

إليكم يامن أحبكم قلبي و يامن عشت معكم أجمل اللحظات إليكم يارفاق

دربي، منى، سعيدة، مريم، أمال، حسنة، سعاد، طليحة، هدى، نزيهة، مليمة

أطال الله في صداقتنا

لمياء.....

الإهداء

من أعماق الفؤاد أهدي هذا العمل المتواضع هذا إلى:

* من علمني الصراحة والتفؤل والنظر إلى الحياة من بابها الواسع، إلى من كان سندي في الحياة وقرّة عيني إلى روح والدي الطاهرة أسكنه الله في جناته عدن ورحمة واسعة.

* إلى أمز ما لدي في الوجود، إلى من رضاهما أغلى ما أملك إلى التي ربتني صغيرة إلى بسمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعاءها سر نجاحي إلى من يعجز اللسان عن شكرها "أمي"

الغالية التي كانت سببا في نجاحي أطال الله في عمرها وأمدّها الصحة والعافية.

* إلى من تمثل الأمل وتشارك معي في الطموح، إلى خير سند لي في الحياة، إلى من فرحت

قبل أن أفرح إلى إبتسامة الحياة إلى الغالية على قلبي أختي الجميلة والوحيدة *مبير*

شكرا جزيل لكل ما قدمته أذاً الله لحي دروب النجاح.

* إلى منبع المحبة إخوتي الذين لهم الفضل في تشجيعي على النجاح.

إلى صديقاتي ورفيقاتي دربي في الحياة أطال الله في عمركم.

منى إلى كل من أحبهم وحفظهم قلبي لم ينطق بهم لساني

المخلص

تناولت دراستنا " التعلم التنظيمي ودوره في بناء المنظمات المتعلمة -الجامعة نموذجا -دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل. موضوع التعلم التنظيمي وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي :إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة؟

للإحاطة بجميع جوانب الموضوع أدرجنا الأسئلة الفرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق التمكن الشخصي بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق النماذج العقلية بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الرؤية المشتركة بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق التعلم الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة؟
 - إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق التفكير النظمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كانت الفرضيات الموجهة للدراسة كالتالي :

***الفرضية الرئيسية:**

يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في بناء المنظمات المتعلمة.

***الفرضيات الفرعية:**

1. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التمكن الشخصي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
 2. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق النماذج العقلية لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
 3. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق الرؤية المشتركة لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
 4. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التعلم الجماعي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
 5. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التفكير النظمي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيقها على عينة قدرها 140 مفردة وتوصلنا إلى أهم النتائج التالية:

- * التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد التمكين الشخصي وهذا بمستوى مرتفع .
- *التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد النماذج العقلية وهذا بمستوى مرتفع.
- *التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد الرؤية المشتركة وهذا بمستوى مرتفع.
- *التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد التعلم الجماعي وهذا بمستوى مرتفع.
- *التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق التفكير النظمي وهذا بمستوى مرتفع.

لنتوصل إلى أنه يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها إذ أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في بناء المنظمات المتعلمة.

Abstract

Our study dealt with the organizational learning and its role in building learning organizations- the university as a model- a study from the point of view of a sample of the teachers of the university of Mohammed Sadiq bin Yahia-Jijel- the subject of organizational learning and the main question asked :to what extent does organizational learning contribute to the building of learning organizations?

To cover all aspects of the topic, we have included the Sub-questions as follows:

-To what extent does organizational learning contribute to personal achievement in the institution under study.

-To what extent does organizational learning contribute to the realization of mental models in the institution under study?

-To what extent does organizational learning contribute to the common vision of the institution in question?

-To what extent does organizational learning contribute to the achievement of collective learning in the institution under study?

-To what extent does organizational learning contribute to the organizational thinking of the institution in question ?

The hypotheses for the study were as follows:

*the main hypothesis:

Organizational learning contributes significantly to the building of learning organizations.

*Sub-assumptions:

1. Organizational learning will greatly contribute to the achievement of personal empowerment of individuals in the institution in question.

2. Organizational learning contributes significantly to the realization of mental models among individuals in the institution in question.

3. Organizational learning contributes significantly to the common vision of individuals in the institution under study.

4. Organizational learning contributes significantly to the achievement of collective learning among individuals in the institution under study.

5. Organizational learning contributes significantly to the achievement of systemic thinking among individuals in the institution in question.

The study was based on the descriptive analytical method and was applied to a sample of 140 individuals and we reached the following main results:

*Organizational learning contributes significantly to achieving further personal empowerment at a high level.

*Organizational learning contributes significantly in achieving a further mental models at a high level.

*Organizational learning contributes significantly to achieving a further common vision at a high level.

*Organizational learning contributes significantly to the achievement of a further collective learning and this is at a high level.

*Organizational learning contributes significantly to achieving a further common vision at a high level.

*Organizational learning contributes significantly to the achievement of a further collective learning and this is at a high level.

*Organizational learning contributes significantly to the achievement of systemic thinking at a high level.

To conclude at last that it is possible to accept the main hypothesis from which we set out is that the organizational learning contributes significantly to the building of educated organizations.

۱۱ فهارس

العنوان	فهرس المحتويات	الصفحة
---------	----------------	--------

	بسملة	
I	شكر وعرفان	
II-III	الإهداء	
VI-V	الملخص	
VII-IX	فهرس المحتويات	
X	فهرس الجداول	
XI	فهرس الأشكال	
XII	فهرس الملاحق	
ب	مقدمة	
ت-ز	إشكالية الدراسة	
الفصل الأول: التعلم التنظيمي		
13	تمهيد	
14	01. تعريف التعلم التنظيمي	
16-14	02. أهمية التعلم التنظيمي	
14	1.2. على مستوى المنظمة	
15	2.2. على مستوى الفرد	
17-16	03. خصائص التعلم التنظيمي	
18-17	04. حاجة المنظمة إلى التعلم التنظيمي	
22-18	05. أنواع التعلم التنظيمي	
22	06. مراحل التعلم التنظيمي	
24-23	07. آثار التعلم التنظيمي	
25-24	08. أدوات التعلم التنظيمي	
27-25	09. إستراتيجيات التعلم التنظيمي	
29-27	10. نماذج عملية التعلم التنظيمي	
30	خلاصة الفصل	
الفصل الثاني: المنظمة المتعلمة		
32	تمهيد	

33	01.مدخل للمنظمة المتعلمة
33	1.1. ظهور المنظمة المتعلمة
34-33	2.1. تعريف المنظمة المتعلمة
35-34	02. خصائص المنظمة المتعلمة
36	03. التحول إلى المنظمة المتعلمة
38-36	1.3. الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية
40-38	2.3. أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
41-40	04. المجالات المستهدفة في عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة
42-41	05. مرتكزات المنظمة المتعلمة
44-42	06. أبعاد المنظمة المتعلمة
44	07. عناصر بناء المنظمة المتعلمة
50-44	08. نماذج المنظمة المتعلمة
51-50	09. معوقات بناء المنظمة المتعلمة
51	10. التعلم التنظيمي وعلاقته بالمنظمة المتعلمة
54-51	11. نظريات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
55-54	12. أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
58	تمهيد
59	01.تقديم المؤسسة محل الدراسة
59	1.1.نبذة عن جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
62-60	2.1.التعريف بكليات جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-
62	3.1.مهام كليات جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-
62	4.1.الهيكل التنظيمي لكل كلية بالجامعة
63	02. تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
63	1.الإجراءات المنهجية للدراسة
64	2. مجالات الدراسة
65	3. منهج الدراسة
66-65	4. أدوات الدراسة

67-66	5. أساليب المعالجة الإحصائية
68-67	6. صدق وثبات الإستمارة
68	03. عرض وتحليل بيانات الدراسة
72-68	1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة
94-72	2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بإجابات أفراد العينة الخاصة بكل محور
100-95	04. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
101	05. التوصيات
101	06. آفاق الدراسة
102	خلاصة الفصل
104	الخاتمة
106	المراجع
139-113	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة	36
02	الفرق بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة	37
03	العناصر التي على أساسها يتحدد الفرق بين المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة	38-37
04	مجتمع الدراسة	63
05	اختبار عينة الدراسة	63
06	الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	64
07	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور الرئيسية للدراسة	67
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	68
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	69
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية	70
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	71
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	71
13	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التميز الذاتي	73
14	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الرؤية الشخصية	74
15	ملخص نتائج المحور الخاص بالتمكن الشخصي	76
16	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الإنطباعات الذهنية	76
17	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الإدراكية	78
18	ملخص نتائج المحور الخاص بالنماذج العقلية	79
19	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الرؤية الإيجابية	80
20	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ثقافة المنظمة	82
21	ملخص نتائج المحور الخاص بالرؤية المشتركة	83
22	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوافق بين أعضاء الفريق	84
23	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التفكير الجماعي	86
24	ملخص نتائج المحور الخاص بالتعلم الجماعي	87
25	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد النظرة الشمولية	88
26	إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ربط القرارات ببعضها	90
27	ملخص نتائج المحور الخاص بالتفكير النظمي	92
28	إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور الأساسية للدراسة	93

الصفحة	فهرس الأشكال	الرقم
16	أهمية التعلم التنظيمي	01
19	التعلم الأحادي الدورة	02
20	التعلم الثنائي الدورة	03
21	التعلم الثلاثي الدورة	04
25	أدوات التعلم التنظيمي	05
29	نماذج عملية التعلم التنظيمي	06
35	خصائص المنظمة المتعلمة	07
40	التحول من المنظمة المتعلمة إلى المنظمة التقليدية	08
43	سيرورة النماذج الذهنية	09
45	نموذج سينج لبناء المنظمات المتعلمة	10
47	نموذج الماسة للمنظمات المتعلمة	11
49	نموذج ماركواردت للمنظمات المتعلمة	12
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	13
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	14
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الأقدمية	15
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية	16
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	17

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستبانة الدراسة	119-113
02	قائمة المحكمين	120
03	الهيكل التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة	124-121
04	ثبات أداة الدراسة	125
05	التحليلي الوصفي لمتغيرات الدراسة	126-125
06	التحليل الوصفي لمحاوور الدراسة	139-127

المقدمة

المقدمة

إن ثورة المعلومات و الانفجار المعرفي وغيرها من التحولات العالمية، وما أنتجته من مفاهيم ومداخل إدارية حديثة، جعلت لزاماً على منظمات الأعمال العمل على تغيير هيكلتها القديمة، وإعادة بناء هيكلية جديدة تتسم بسمات ومزايا المنظمات المتعلمة. هذه المنظمات التي تركز على التعلم التنظيمي، و الذي يعتبر عملية مستمرة وواحدة من أبرز العمليات التي ترتبط بالمنظمة منذ نشأتها، وقد تطور التعلم التنظيمي بشكل كبير في العقود الأخيرة، فلم يعد عملية عابرة تحدث بالصدفة، وهذا ما يدل على أهميته بالنسبة لمختلف المنظمات، إذ يعتبر المصدر الأساسي لتزويد المنظمات المتعلمة بالمعلومات المناسبة التي تساعد على رسم الخطط والسياسات الصحيحة، و إتخاذ القرارات الرشيدة والملائمة، فمن خلاله تسعى المنظمات إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها.

تناولت دراستنا التعلم التنظيمي ودوره في بناء المنظمات المتعلمة من خلال (03) فصول، منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي و هذا كما يلي:

- **الفصل الأول:** تم تخصيصه للتعلم التنظيمي وتناولنا فيه كل من مفهوم التعلم التنظيمي، وأهميته و خصائصه، وكذا حاجة المنظمة إليه وأهم مراحل وأثاره بالإضافة إلى أهم الإستراتيجيات والنماذج المكونة له.

- **الفصل الثاني:** فقد جاء تحت عنوان المنظمة المتعلمة وتناولنا فيه كل من مراحل ظهور المنظمة المتعلمة ، مفهومها وخصائصها، وكذا الفرق بينها وبين المنظمة التقليدية وأسباب التحول إليها، كما تناولنا أهم أبعادها لنختتم فصلنا بإظهار العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

- **الفصل الثالث** قد تم اختياره ليكون الجزء التطبيقي والذي شمل الدراسة الميدانية ، مجالاتها، إجراءاتها المنهجية ومعطياتها ، وإدخال المعطيات الإحصائية في البرنامج الإحصائي و الإجابة عن فرضيات الدراسة .

أنهينا بحثنا بخاتمة وضحنا فيها أهم نتيجة توصلنا إليها لتختتم الدراسة بقائمة للمراجع والملاحق الخاصة بهذه الأخيرة .

1. إشكالية الدراسة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع عدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤيا مشتركة فروع المعرفة المختلفة الأمر الذي أدى إلى اهتزاز الأساسيات الجوهرية للإدارة التقليدية، فأصبح التعلم التنظيمي تحديا تمارسه منظمات اليوم لمواجهة تلك الضغوط ، وهذا كله أوجب على المؤسسة أن تخضع لحتمية الاهتمام بالتعلم التنظيمي.

أمام هذا الواقع على المنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى أساليب أكثر حداثة، فالنقد التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية أصبحت محركا أساسيا لدفع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى التحول إلى المنظمات المتعلمة، باعتبار هذه الأخيرة قادرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع تطورات العالم المعاصر والمليء بالتغير والفوضى والاضطراب، وحسب singe فإن تحقيق هذه المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية، إضافة إلى أنها تمتلك أهدافا من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع الأفراد في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيز وما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، ومن أهم الأساليب الحديثة التي يجب على المنظمات العمل بها التعلم التنظيمي.

إن تبني المنظمة لمفهوم التعلم التنظيمي يمكنها من تنمية مجموعة من القيم والأفكار وطرق أداء الأعمال في ممارستها اليومية ، ويساعد على إعادة ترتيبها بدلا من إجراء التغيير الاستراتيجي المطلوب لمواجهة الظروف البيئية المتسمة بالديناميكية ، وكذلك مواجهة القوى المتصاعدة وكل العمليات التسييرية التي تؤديها المنظمة من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة ، وكل العمليات المتعلقة بالموارد البشري داخل المنظمة التي نجدها تعتمد على أسلوب التعلم التنظيمي في تحقيق أهدافها ،لأن المنظمات اليوم تحتاج للتعلم أكثر من أي وقت مضى

و تبني المنظمة لمفهوم التعلم التنظيمي يمكنها من تثبيت مجموعة من القيم والأفكار وطرائق أداء الأعمال في ممارستها اليومية، وبالتالي التحول إلى منظمات متعلمة تتوافر على البنية التحتية تسمح لها بخلق المعرفة وتبادلها، إذ يحظى موضوع المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام كبير لدى الكثير من الباحثين باعتبار أن منظمات التعلم أصبحت ذو أهمية كبيرة في عالم الأعمال اليوم في الوقت الذي تعيش المنظمات فيه عصرا سمته التغيير والتجديد في جميع جوانبه، وبسبب التقدم التكنولوجي صارت للمنظمات فرصة للحصول على قدر هائل من المعرفة التي من الواجب الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرجوة كما يجب أن تتسم بسمات محددة حتى يقال أنها منظمة تعلم والتي تبني على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية والموارد البشرية والقادرة على الإبداع والابتكار وتستطيع أن ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

إذا المنظمات الرائدة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تستطيع توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها وتكون قادرة على جعل التعليم داخلها اكبر، أو على الأقل مساو للتغيير الحاصل خارج هذه المنظمة. وتسهيل عملية التعلم لكل أفراد المنظمة من اجل التحول من وضع إلى وضع أفضل والتكيف الدائم مع التغييرات الحاصلة في عالم اليوم.

لقد وضع بعض الباحثين عددا من الأبعاد لبناء منظمة التعلم التي تتطلب جهودا استثنائية هادفة لتبني أنظمة تفكير تتصف بالتكامل والشمولية يتم تطويرها وإدامتها باستمرار من خلال الرؤية، والقيم والتواصل وغيرها، ومن أشهر الأبعاد تلك التي وضعها *singe* والتي يقوم من خلالها بنقل المعرفة إلى داخل المنظمة وتوزيعها على جميع العاملين وتحويل هذه المعرفة إلى ممارسات جديدة في المنظمة ومن تم الجمع بين الممارسات المطلوبة من الأفراد والمنظمة معا، بالإضافة إلى تحقيق التوافق الجماعي والرؤية المشتركة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير التفكير النظمي للأفراد من اجل حل المشكلات وربط القرارات ببعضها البعض والانطلاق نحو التمكن والتميز والاندماج مع التغييرات الحاصلة، كما انه يتيح المرونة في توظيف هذه الأبعاد وقياس مدة قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم المتواصل في جميع المستويات من اجل استمرار المنظمة ورفيها وهذا ما جعلها من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر. لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة .

ومن خلال ما سبق تحاول هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية.

1. إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق التمكن الشخصي بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق النماذج العقلية بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الرؤية المشتركة بالمؤسسة محل الدراسة؟
4. إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق التعلم الجماعي بالمؤسسة محل الدراسة؟
5. إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق التفكير النظمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

إن الإجابة عن الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية السابقة الذكر يقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية:

1.2. الفرضية الرئيسية:

يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في بناء المنظمات المتعلمة.

2.2. الفرضيات الفرعية:

1. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التمكن الشخصي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
2. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق النماذج العقلية لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
3. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق الرؤية المشتركة لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

4. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التعلم الجماعي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.
5. يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التفكير النظمي لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين مهمين هما:

1. من ناحية التعلم التنظيمي باعتباره العملية الأساسية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها ورفع من كفاءات أفرادها.
2. أما من ناحية المنظمة المتعلمة فهي تعتبر من أهم المنظمات التي تتناسب مع خصوصية هذا العصر والذي يتميز بالتغيير المستمر من خلال بناء هيكلها واستراتيجياتها بغرض تدعيم وتوسيع التعلم التنظيمي.

4. أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو محاولة التعرف على أهمية التعلم التنظيمي والدور الذي يلعبه لأجل بناء منظمة متعلمة ومستقرة.
- أيضا معرفة درجة التمكن الشخصي للفرد وما يمتلكه من معرفة ومهارات بشكل يساهم في تحقيق النتائج المستهدفة للمنظمة.
- التوصل إلى أهم أنواع النماذج العقلية المستخدمة من قبل التعلم التنظيمي لبناء منظمة متعلمة.
- تحقيق الرؤية المشتركة داخل المنظمة لضمان البقاء والاستمرار.
- محاولة التعرف على دور التعلم الجماعي والتوافق بين أعضاء فرق العمل للحصول على النتائج المرغوبة.
- استكشاف العلاقة المتداخلة بين التعلم التنظيمي والتفكير النظمي لأجل تكوين رؤية واضحة حول بناء منظمة متعلمة.

5. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- يعد التعلم التنظيمي من بين المواضيع الأكثر صعوبة في الدراسة و هذا راجع إلى طبيعة سلوك التعلم التنظيمي داخل المنظمات و قد جاءت دراستنا حول هذا الموضوع للأسباب التالية:
1. مواكبة الموضوع لمتطلبات العصر الذي تعيش فيه المنظمات.
 2. وجود ضرورة ملحة لتحول المنظمات من تقليدية إلى متعلمة.
 3. تزايد أهمية المنظمات المتعلمة و عدم جدوى الأساليب الإدارية التقليدية.

6. منهج الدراسة:

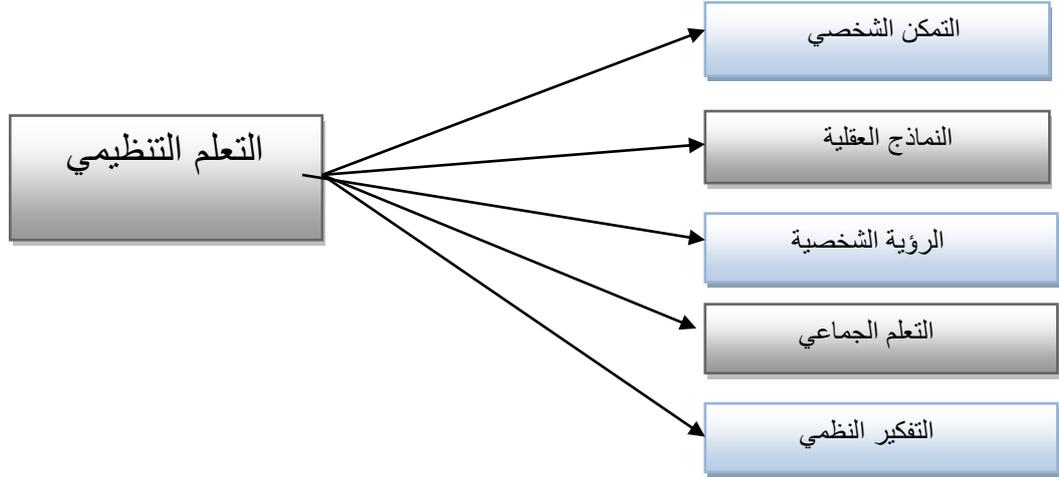
لمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على إشكالياتنا اعتمدنا على:

المنهج الوصفي التحليلي وهذا راجع إلى تناسبه مع موضوعنا والمؤسسة محل الدراسة، إذ يعبر عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي ويهدف إلى جمع كل المعلومات المتوفرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها.

7. نموذج الدراسة:

على ضوء إشكالية الدراسة وتبعاً للإطار النظري لها تم وضع النموذج المقترح للدراسة.

أبعاد المنظمة المتعلمة:



8. صعوبات الموضوع:

تتمحور صعوبات الدراسة بشكل عام في النقاط التالية:

- عدم تزويدنا بكامل المعلومات الضرورية لإنجاز هذا البحث من طرف مسؤولي المؤسسة، نظراً لسرية بعض المعلومات في نظرهم.

- نظراً للظروف التي مرت بها الجامعات بسبب الإضرابات لم يسمح لنا إلا بتوزيع 150 إستمارة.

- ضيق الوقت بسبب الإضرابات والظروف الاستثنائية التي مر بها المركز الجامعي .

- صعوبة توزيع واسترجاع الاستمارة الخاصة بالبحث في ظل الظروف المشار إليها سابقاً .

9. الدراسات السابقة.

الدراسة رقم (01): التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، للباحث صلاح الدين عواد الكبيسي

وعبد الستار إبراهيم دهان، دراسة منشورة بمجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد رقم 13 العدد 45

لسنة 2007. تمحورت مشكلة البحث حول مستوى وطبيعة تأثير التعلم المنظمي في نجاح الشركات

المبحوثة و إدراك الأثر بين التعلم المنظمي و نجاح المنظمات و كانت تهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى

التعلم المنظمي و نجاح الشركات مع توضيح أهمية كل بعد من أبعاد التعلم و أيها أكثر تأثيراً في نجاح

الشركات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتلاؤمه مع الدراسة ، حيث ونظرا للدور الإستراتيجي المفترض أن تؤديه شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، تم اختيار هذه الشركات ميدانا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن مستوى التعلم المنظمي والنجاح في هذه الشركات والأثر بينهما و قد تم تطبيق المسح الشامل لمجتمع البحث الذي كان مقدرا ب 66 (مديرا).

توصلت الدراسة إلى أن الشركات استفادت من عمليات تمكين الأفراد، سواء بشكل منفصل أو متفاعل و مع عمليات التعلم الأخرى و استثمارتها بشكل أفضل من أي بعد آخر من أبعاد التعلم المنظمي للتأثير في فرض النجاح من خلال إحداث تغييرات في عناصره المختلفة و بمستويات متفاوتة.

- استفادت شركات الإعمار و الإسكان من عناصر تحول المنظمة المتمثلة بالعمليات و البرامج و التعلم من الفشل و النجاح بالمرتبة الثانية في النجاح إجمالاً و عبر إحداث تغييرات ايجابية في عوامله المتمثلة بالقيادة و الإدارة و التطوير الشخصي و الثقافي، و ثقافة المشاركة في الشركة و تطوير الشركة ، و النشاط العملياتي، سواء بشكل مفصل أو متفاعل مع عمليات التعلم الأخرى.

- يظهر أن الشركات استفادت من التطبيقات التكنولوجية تكون أكبر عندما تكون بشكل متفاعل مع أبعاد التعلم حتى أنها جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث التأثير في تعزيز فرص النجاح رغم أنها منفردة أقل الأبعاد تأثيراً في النجاح، و هذا أمر منطقي لأن التكنولوجيا بمفردها دون دمجها مع عمليات التعلم الأخرى لا تحدث تغييرات مهمة.

- تبين أن الشركات أيضاً استفادت من ديناميكيات التعلم المتمثلة بتشجيع الأفراد و المجموعات على التعلم من خلال الاستماع الفعال و التغذية العكسية كانت تحصل من خلال استخدامها بشكل منفرد للتأثر في تعزيز فرص النجاح عبر أبعاده المختلفة و لم تتمكن من إدارة تفاعلها مع أبعاد التعلم الأخرى بصورة جيدة بحيث أدى ذلك إلى انخفاض أهميتها فأصبح تأثيرها ضعيفا في نجاح الشركات.

استهدفت الدراسة - كما اشرنا سابقا - معرفة تأثير التعلم التنظيمي في نجاح الشركات المبحوثة ورغم الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية إلا أنها تتفق معها في عنصر التعلم التنظيمي وكذا في طبيعة عينة الدراسة - فئة القادة حيث طبقت على عينة من 66 مديرا .

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في بناء الجانب النظري لموضوع دراستنا الذي تناولنا فيه مختلف التعاريف للتعلم التنظيمي.

الدراسة رقم (02): التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، للباحثة ، عيشوش خيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية لسنة 2011.

تمحورت مشكلة البحث حول معرفة كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي.وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة نظمة إلى منظمة متعلمة.

الفصل الأول: التعلم التنظيمي

تمهيد

التعلم التنظيمي من بين أبرز العمليات في المنظمة حيث يساهم في تحقيقها لأهدافها واكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة وهذا ما جعلها تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة داخل المنظمة، ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الإجتماعية، الإقتصادية، التنظيمية وغيرها.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي وأنواعه وإستراتيجياته إلى غير ذلك من المفاهيم التي من شأنها أن تعطينا صورة ولو بسيطة عن هذا المفهوم إلى جانب مجموعة من المراحل التي مرت بها العملية التنظيمية وأهم نماذج التعلم التنظيمي وذلك من خلال ما يتم ذكره في هذا الإطار.

01. تعريف التعلم التنظيمي:

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام "1978" من قبل "Argyris ;shon" في كتابهما "Organizational Learning" إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم" ومنذ ذلك السؤال الإستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات. (بلال خلف السكارنة، 2014، 128).

عرف **التعلم التنظيمي** بأنه: " عملية من خلالها ينشد المديرون تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها من خلال تمكينهم من إتخاذ القرارات التي ترفع بإستمرار من الفعالية التنظيمية". (عمر الطراونة، 2012، 130).

من جانب آخر **التعلم التنظيمي** هو: " مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أم الداخلية وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطوير المستمر وتحقيق الكفاءة والفعالية ". (ابراهيم الخلف الملكاوي، 2006، 146).

- وعرفه SMITH و" LYLES سنة 2003 على أنه: " فكر يركز على العملية وعلى المحتوى وعلى المعرفة التي تكتسبها المؤسسة وتجري عملياتها من خلالها لتستخدمها في النهاية" (5 ; 2009 ; William R king). .

- ويعرف كذلك على أنه: " الطريقة التي تتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة بإستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات وفهم كيفية التعلم، وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية وتشجيع التعلم على كافة المستويات. (محمد الباي، 2015، 91).

من كل ما سبق يمكن القول بأن التعلم التنظيمي هو: " العملية التي من خلالها يتم إحداث تغيير مخطط بالمنظمة، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها، تمكين الأفراد وإستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة وإستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء .

02. أهمية التعلم التنظيمي:

ازداد الإهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة لحاجة المنظمات لأن تكون أكثر قدرة على التنافس والإستمرار ، إذ يعد المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في مختلف المنظمات الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها، ونوجز أهمية التعلم التنظيمي على مستوى كل من الفرد والمنظمة على النحو التالي. (بريطل فطيمة الزهرة، 2016، 12).

1.2. على مستوى المنظمة: تكمن أهمية التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة في كونه يقدم أفكاراً جديدة ويسمح بالتجديد ومواكبة التطورات حيث أن: (بريطل فطيمة الزهرة، 2016، 12).

- التعلم التنظيمي يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك من خلال الإلتزام بالمعرفة.
- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.
- يعد التعلم التنظيمي شرطاً أساسياً لمواكبة عدم التأكد والتغير المستمرين والقدرة على مواجهة

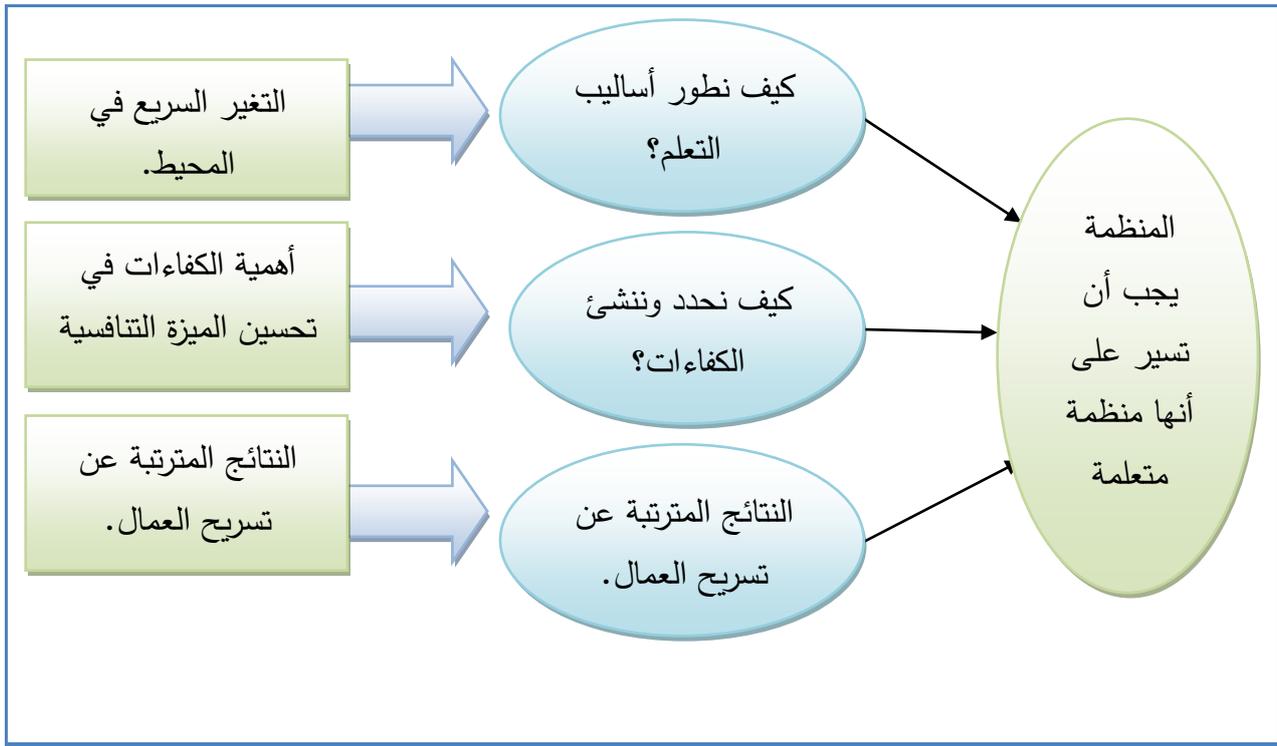
واستكشاف المستقبل .

- يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي والتكيف عبر عملية التجديد الذي يتم تشجيعها ، والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لأهدافها.(شنشونة محمد، 2014، 113).
- التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المنظمة.(بلقاسم جواي، 2015، 31).
- يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤيا مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة.(علي حسون الطائي، 2015، 34).
- للتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والإستماع إلى الآخرين والإهتمام بأرائهم.(حسين وليد حسين وآخرون، 2016، 1690).

2.2. على مستوى الفرد:

- تكن أهمية التعلم التنظيمي على مستوى الفرد في مايلي:(بلقاسم جوي، 2015، 31).
- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، البيئية.
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة أو القوة.
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة وقدراتها.
- وضوح التفكير لدى العاملين وفهم المجتمع الخارجي بكافة أبعاده وعلاقاته ومتغيراته الإقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.
- الدور الذي يلعبه في تهيئة الأفراد، فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق وتعديل سلوكيات الأفراد.
- ومما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي لديه أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة فلا غنى عنه لأنه يمكن من التطوير الذاتي للعاملين وتحسين مستوى أداء المنظمة. والشكل الموالي يبين أهمية التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (01): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: (عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2011، 29) .

03. خصائص التعلم التنظيمي.

- هناك العديد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى ومن بين هذه الخصائص نذكر مايلي: (علي حسون الطائي، 2015، 34).
- أن يكون التعلم التنظيمي نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المنظمة.
 - يجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي التنظيم.
 - أنه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تظم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذاكرات الأفراد والوثائق الرسمية وحضارة المنظمة.
 - لا يتم التعلم التنظيمي إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبب بتاريخها وتطورها اللاحق.
 - يكون التعلم التنظيمي مدى الحياة ويكون عاما مع التركيز على التخصص.
 - عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.
 - نشاط هادف للتعلم المستمر والحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة. (عبد الرحمن الجاموس، 2013، 182).
 - يحقق التعلم التنظيمي النتائج المرغوبة لدعم الإدارة العليا. (هناء جاسم، حاسم العسكري، 2014، 145).
 - كذلك هناك خصائص أخرى تميز التعلم التنظيمي من بينها. (عمر أحمد الهمشري، 2013، 390).
 - يتحدد بالقياس النوعي للمهارات وبجودة المخرجات.

- يقدم تسهيلات لكل أفراد المنظمة وليس مجموعة معينة فقط.
- يحدث في جميع المنظمات وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية.
- يعتمد على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت.
- يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المنظمات المختلفة. (عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، 26).
- إن التعلم التنظيمي لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين. (رضا نعيمة، 2012، 93).

04. حاجة المنظمة إلى التعلم التنظيمي.

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية تغيرت سمات العالم تغيرا سريعا، وفرض تحديات كبيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها للتحويل إلى منظمات معرفية تسهم في توظيفها في المنافسة والإستمرار، ومع تطور الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة اللجوء للتعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمات الإدارية ويمكن رصد دواعي التعلم التنظيمي في العناصر التالية: (محمد بن علي إبراهيم الرشودي، 2007، 58، 59).

1.4. الانفجار المعرفي:

إن ثورة المعلومات وعصر المعلومات والإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة والذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف بشكل مستمر فالتدفق الهائل في كم وكيف المعرفة وسرعة تولدها وتوظيفها في مختلف مجالات الحياة يفرض على العملية التعليمية أن تصبح مستمرة، ولعل هذا يفرض على النظام التعليمي الإهتمام بالعنصر البشري الذي يتمتع بمستوى عال من المهارة والفعالية في شتى المجالات.

2.4. التغيير التقني:

شهد العالم طفرة هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الإتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية واللبث الفضائي وشبكات المعلومات، فالتغيرات التقنية والتوسع المتواصل هما من الخصائص التي تميز الأنشطة الفضائية وتطبيقاتها، حيث اقترحت بعض الأطراف أنه ينبغي أن تستند الرؤية المشتركة للعمل التعاوني الطويل الأجل إلى المعرفة العلمية وأن تضع في الحسبان التغيرات التقنية والإجتماعية حيث ترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والوصول إلى المعرفة.

3.4. التنافس.

لعل أبرز التغيرات الإقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الإقتصادية وظهور شركات متعددة الجنسيات وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، وقد ساعدت هذه التغيرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين

المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق وهذا يتطلب توليد المعارف وتوظيفها.

4.4. التغيير الإجتماعي:

ما يميز المجتمعات المعاصرة هو سرعة التغيير الإجتماعي التي تشهدهم مختلف الأنظمة الإجتماعية على مستوى البناء والوظيفة إستجابة للمتطلبات والحاجات الملحة التي فرضتها قوى مجتمعية على رأسها العولمة وتجلياتها، في حين ترك التغيير الإقتصادي والثقافي آثار واضحة في التغيرات الإجتماعية وانعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق، فالمستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات بالنعوية والسعر والسرعة المناسبة في التوصيل والصيانة، أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وأمنة، ونحو مشاركة فعالة وتعويضات عند الخدمة وعند انتمائها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة.

ورغم كل هذا إلا أنه يلجأ العديد من الكتاب والباحثين لوضع أسباب أخرى تمكن من إعطاء صورة شمولية حول أسباب اللجوء نذكر منها: (سعدي مؤيد، يوسف نعمة، 2006، 192).

1. الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة هذه التغيرات.
2. الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة.
3. قدرة المنظمات على المنافسة مما يتطلب قدرات غير تقليدية تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين.
4. تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والإستعداد لمتغيراته، إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور والتميز.
5. التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم، محاولة تقييم نفسها من خلالها.
6. تقادي انعكاسات دورات العمل ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
7. الدور المتميز للتعلم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التميز.
8. الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية وحل المشاكل بطرق حديثة.

05. أنواع التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي أربعة أنواع رئيسية تعرضت لها الدراسات العلمية ونوجزها على النحو التالي : (رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2005، 109) .

1.5. التعلم التكيفي:

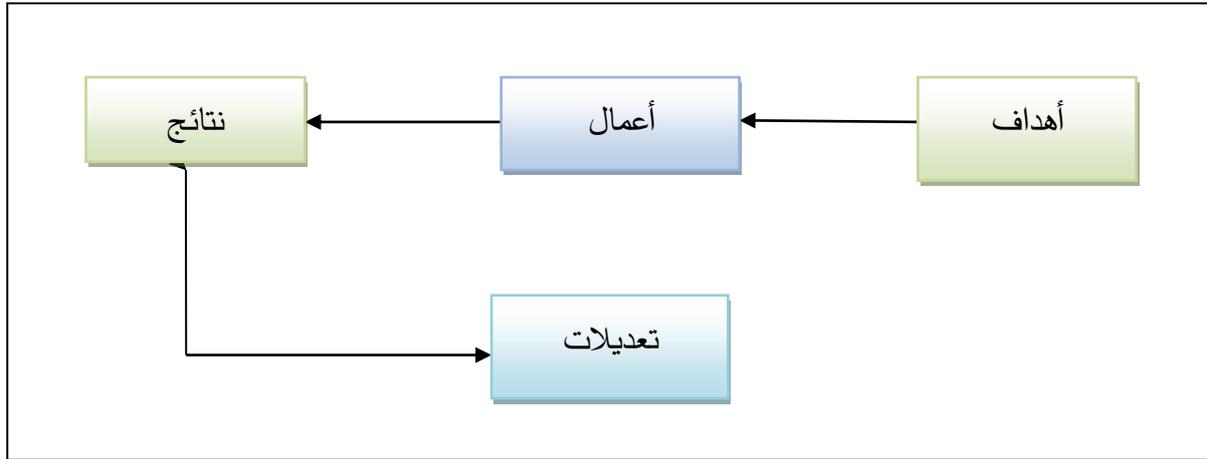
ويعرفه بأنه: "الإستجابة للظروف البيئية المتغيرة داخليا وخارجيا ، ويتمثل في تكيف الإجراء أو السلوك المتخذ من أجل تحقيق الأهداف الراهنة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، الحافز للتعلم التكيفي هو الفجوة

بين الأهداف والنتائج مما يدفع المنظمة إلى إعادة تصحيح الإجراء أو السلوك لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ويحدث التعلم التكيفي عندما يتعلم الفرد أو الجماعة من الخبرة السابقة ونتائجها".
هناك ثلاثة أنواع للتعلم التكيفي وهي: (سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، 2015، 25، 31).

1. التعلم الأحادي الدورة:

وهي عبارة عن إكتشاف وتحديد الأخطاء وتصحيحها فهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للصرعات أو المعوقات التي تكون بمنزلة عوارض ظاهرة للمشاكل التنظيمية ، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى المحافظة على النظام الحالي للمنظمة واستقراره ، فهو يحدث عندما يكون الخطأ المنكشف للمنظمة بالإستمرار في سياستها الحالية أو في تحقيق أهدافها الحالية فهو تعديل في سلوك الفرد دون المساس بالقيم والمتغيرات الحاكمة لسلوكه ، فكلما زادت رغبة المنظمة في المحافظة على نظام القيم والعادات الأساسية لها كلما ازداد تأثيرها بالتعلم الأحادي وكانت أكثر اقتناعا به، والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم الأحادي الدورة.

الشكل رقم (02): التعلم الأحادي الدورة.



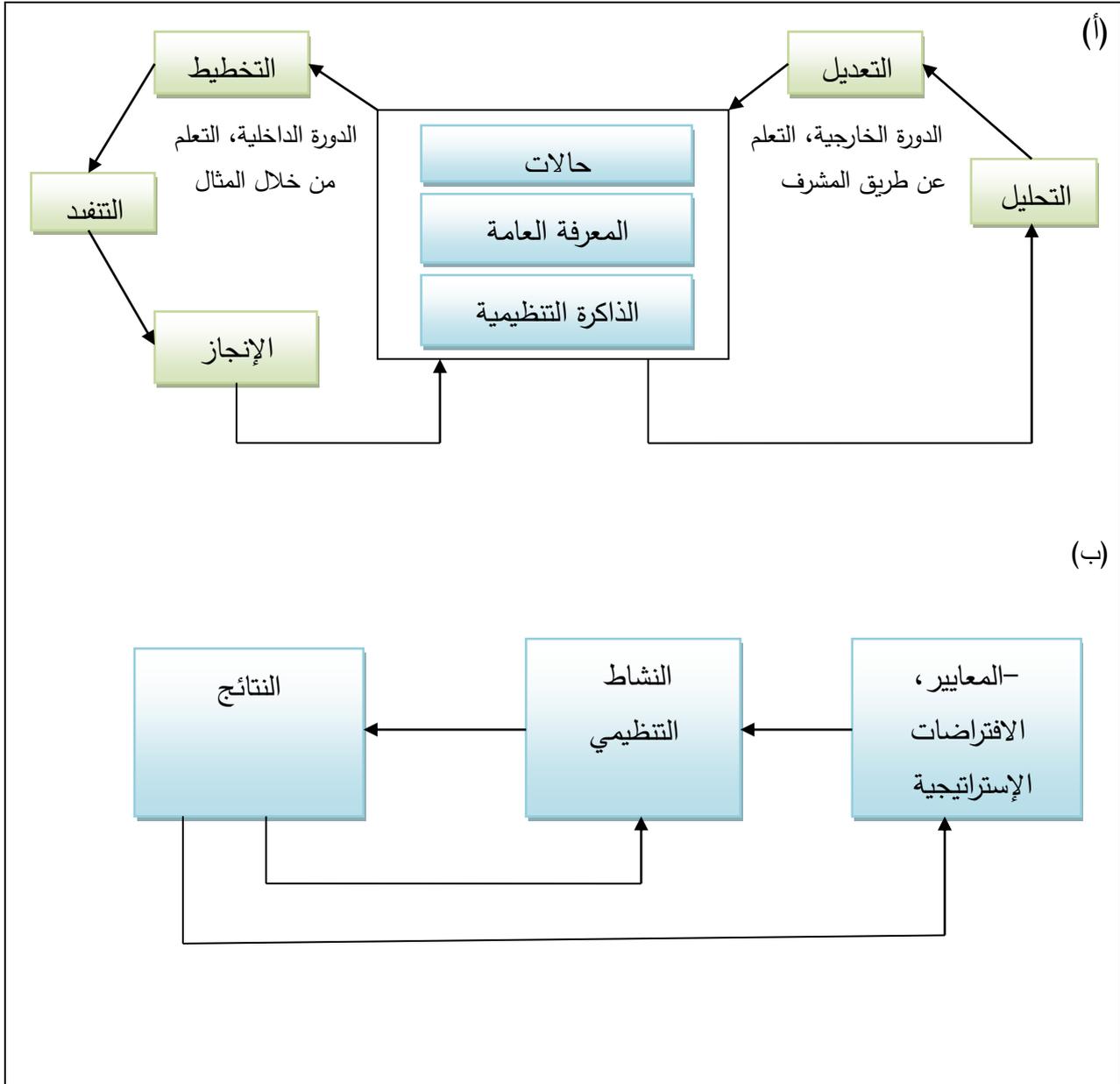
المصدر: (سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي، الجامعات السعودية كمنظمات متعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، متطلب تكميلي، لنيل درجة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2015 ، 27).

2. التعلم الثنائي الدورة:

يرى البعض أن هذا النوع من التعلم أعمق تأثيرا في المنظمة من التعلم التكيفي الأحادي الدورة، إذ يتطلب توجيه تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تحسن النظام ذاته وتبحث في أسباب حدوث الأخطاء والنجاح أو الفشل الحاصل وصلاحيه القيم والأعراف والبناء التنظيمي الحالي لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما يكتشف الخطأ في المؤسسة ويتم تصحيحه بطريقة تتضمن تعديلات للمعايير الأساسية الضمنية والسياسات والأهداف، حيث يفكر الإداريون في المنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حاليا في

المنظمة ، وهم بذلك يتصرفون بناءا على معلومات ويناقشون المشاكل ويتعلمون من الآخرين ويبدون استقرارهم للتغير وبذلك تنبثق دائرة التعلم بينهم، والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم التكيفي الثنائي الدورية.

الشكل رقم(03): التعلم الثنائي الدورية.



المصدر: (نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، طبعة 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 254).

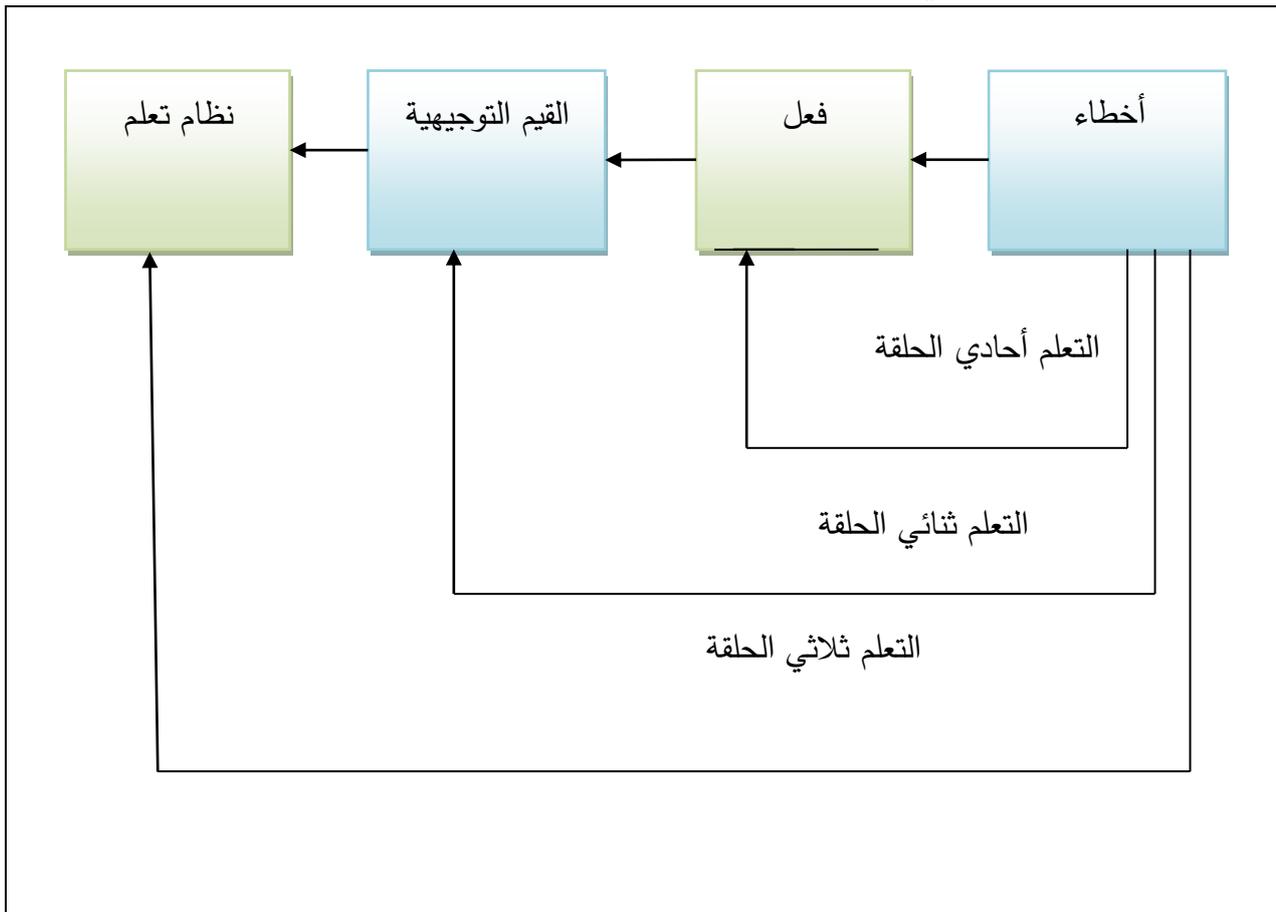
3. التعلم الثلاثي الدورية:

التعلم الثلاثي هو المرحلة النهائية من نهج حلقة التعلم من خلال طرح عدة أسئلة حول أنشطة المنظمة لإيجاد رؤية إستراتيجية للمنظمة، وخيارات المنظمة في هذه المرحلة تكون أكثر وعيا لمستوى الطموح

ويعتبر هذا النوع الإنعكاسي القائم على الممارسات السابقة ويصعب غالبا ممارساته في المنظمات العامة، وهذا النوع يحدث عندما تتعلم المنظمة كيف يمكن إجراء التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة ، أي معرفة المنظمة للطرق والأساليب والعمليات التي تقودها إلى التعلم، ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول من حال إلى حال أفضل عن طريق فهم الآلية والكيفية التي تتم بها عملية التعلم ، فالعنصر الأساسي في التعلم ثلاثي الحلقة هو تحسين المقدرة على التعلم.(عبد الرزاق الشيلخي، 2018، 07).

والشكل الموالي يمثل المستويات الثلاثة للتعلم حسب Argyris.

الشكل رقم(04): التعلم ثلاثي الدورة.



المصدر: (Yvon pesqueux ;Philippe Durance ;Apprentissage organisationnel ;economie dela connaissance modele cohier de revherche du lisspor ;2004 ;21).

2.5. التعلم التوقعي(النبؤي).

وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والإستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للإستفادة منها.(بلال خلف السكارنة، 2014، 132).

3.5. التعلم التفاعلي:

يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين إذ تتمثل فكرته إلى التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي

يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتقاد أنه لا تعليم بلا عمل. (بلال خلف السكارنة، 2014، 132).

4.5. التعلم الجمعي:

النوع الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددا من القدرات ، مثل حل المشاكل والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم. (بلقاسم جوادي، 2015، 40).

06. مراحل التعلم التنظيمي:

حدد جيمس هوبر (G ;HUBER) أربعة مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي يشرحها كل من عبد الرحمان هيجان ومؤيد السالم كالتالي: (مدحت محمد أبو النصر ، 2014 ، 142 ، 143).

1.6. اكتساب المعرفة:

يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة ، كما أن الحصول على المعرفة العلنية أو الحقائق والمعلومات يتم أساسا عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم المعلومات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات وانجاز البحوث وعمليات التطوير، وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية ،كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي وغالبا مايفضي عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى اكتساب المنظمة معارف جديدة.

2.6. توزيع المعلومات:

يقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة ،بأساليب رسمية وغير رسمية، ومن بين هذه الطرق ،حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية، وقنوات الإتصال الرسمية، وكلما زادت عملية المشاركة في المعلومات ازدادت تعلمها.

3.6. تفسير المعلومات:

من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشاركة يعرفها العاملون في المنظمة ،ويطلق على عملية تشكيل المعلومة ، المعرفة الإجرائية ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

4.6. الذاكرة التنظيمية:

وهي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين الأعضاء، ويتم خزن المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل، وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحيانا بمعرفة الشركة دورا أساسيا في التعلم التنظيمي، فعملينا استعراض واستخدام التعلم تعتمدان أساسا على فعالية الذاكرة التنظيمية، وأحد التحديات الأساسية التي تواجه منظمات اليوم هو كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية من السهولة استخدامها من قبل العاملين.

07. آثار التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي انعكاسات وآثار إيجابية تنعكس على المنظمة وتؤثر إيجابيا في أعمالها وهي.(سعدي عائشة، 2016، 58، 59).

1.7. المستقبل البعيد والقريب:

إذ يتم استشراف المستقبل واستحضاره وإخضاعه للتحليل والدراسة من أجل وضع الإستراتيجيات الملائمة وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه، لضمان البقاء والإستمرار والنمو ومواجهة التحديات والتحسب لها بشكل دائم.

2.7. البيئة الداخلية والخارجية:

من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة واكتشاف الطاقات الفكرية البشرية وماتطلع له من أهداف وما تتطلبه من وسائل لتحقيقها ، حيث يتم رسم السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الأهداف والوسائل، وأيضاً بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخل وتوزيع الصلاحيات.

3.7. الموارد والطاقات المتاحة:

وهي كل الموارد والطاقات الكامنة وعناصر القوة والضعف لتعزيز أماكن القوة والتغلب على أماكن الضعف من خلال التدريب وإحضار الوسائل اللازمة لذلك.
ووفقاً لدراسة "دهام" ودراسة "ماركواردت و رينولدز" هناك أربعة أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي وهي كالاتي:

1. تمكين العاملين:

وهي إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة تصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم ، وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية والرقابة(حسين مروان عفانة، 2013، 10)
2. التقنية:

تعتبر التقنية بمثابة التطبيقات العلمية بجميع العلوم والمعرفة في شتى المجالات وهي بمعنى آخر جميع الطرق التي استخدمت من قبل الإنسان ومازالت تستخدم كالإختراعات والإكتشافات لإشباع رغباته وتلبية احتياجاته .(حسين مروان عفانة، 2013، 10).

3. إدارة المعرفة:

هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ،وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لإتخاذ القرارات وحل المشكلات.(علي السلمي، 1998، 17).

4. الثقافة التنظيمية:

وهي نمط أو طريقة التفكير والسلوك والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر السائدة بين الأفراد في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وآدائهم للأعمال المطلوبة منهم. (مدحت محمد أبو النصر، 2005، 24).

08. أدوات التعلم التنظيمي:

تدرك المنظمات المعاصرة مدى تنوع الفوائد التنافسية التي يمكن الحصول عليها إن هي مارست التعلم التنظيمي بأساليب علمية تتسجم مع الأطر الثقافية المهيمنة على سلوكية العاملين، وعلى الرغم من تنوع الأساليب المتوفرة حالياً لتحقيق التعلم التنظيمي لكنها لازالت تتطور لمواجهة متطلبات الحصول على الميزة التنافسية وإدامتها، ومن بين الدراسات المهمة في هذا المجال دراسة فليمروز وزملائه سنة 1998، حيث توصل إلى أن هناك أربع فئات من أدوات التعلم التنظيمي وهي: (مؤيد السالم، 2014، 159).

1.8. أدوات الإدامة:

وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة الرجعية، برامج العمل.

2.8. الأدوات التوقعية:

وتشمل التخطيط الإستراتيجي اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.

3.8. الأدوات الشاملة:

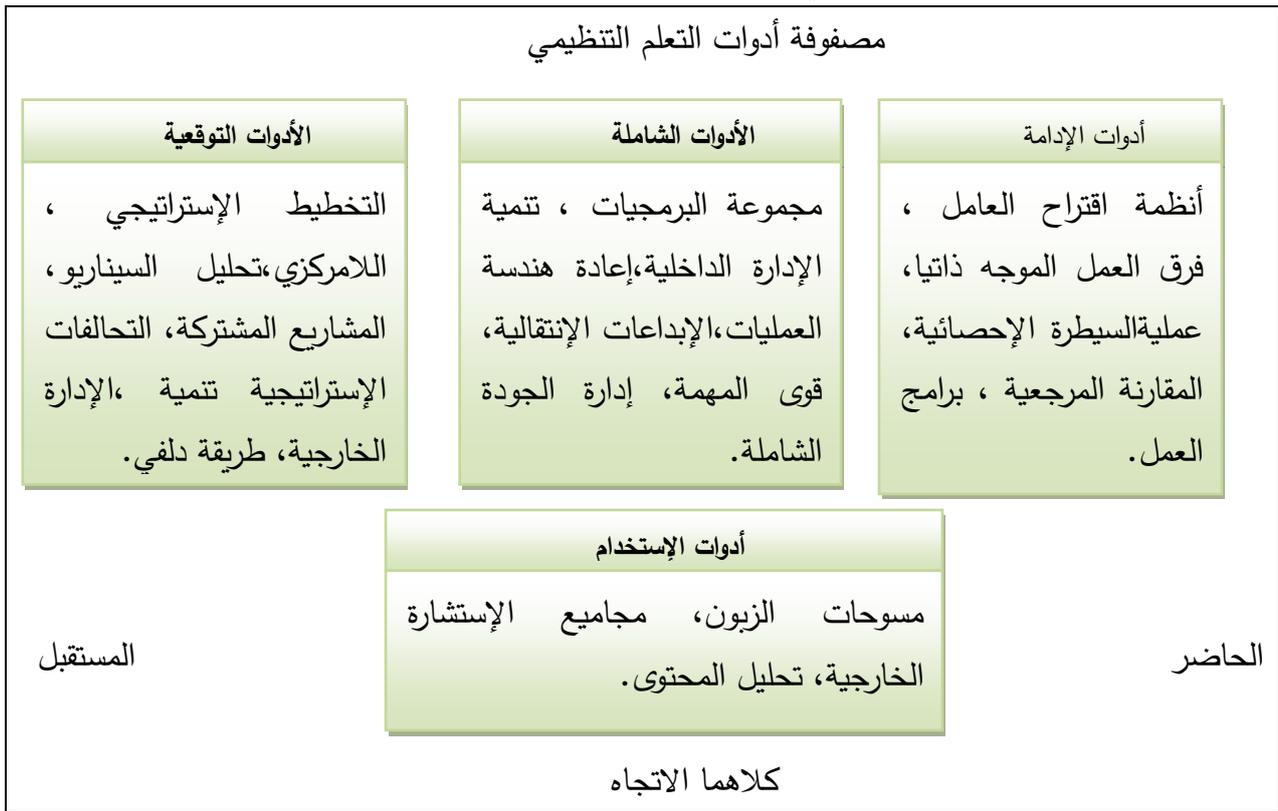
وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الإنتقالية وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.

4.8. أدوات الإستخدام:

وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الإستشارة الخارجية وتحليل المحتوى. (بلال خلف السكارنة، 2014، 133). بالإضافة لذلك فقد وجدت الدراسة أن أغلب أساليب التعلم تم استخدامها من قبل غالبية المنظمات وكان ينظر إليها على أنها أهم أدوات التعلم ، فأسلوب دلفي وتحليل المحتوى وتحليل التأثير وغيرها تعد أدوات حدسية توقعية من بين أدوات التعلم، وقد كانت أقل استخداماً وتقييماً، أما أدوات الإدامة فكانت هي الأغلب في الإستخدام، في حين أن الأدوات الشاملة مقيمة أكثر، وأن الإستخدام الزائد للتعلم التوقعي والإستخدام الكفء للأدوات التوقعية هي التحديات للجيل الثاني من التعلم التنظيمي. (مؤيد السالم، 2014، 159).

والشكل التالي يوضح الفئات الأربع من الأدوات حسب زمن استخدامها الحالي والتوقعي، وقد أطلقت تسمية أدوات الجيل الأول على هذه الفئات الأربع من أدوات التعلم.

الشكل رقم (05): أدوات التعلم التنظيمي.



المصدر: (مؤيد السالم،إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014، 160).

09. استراتيجيات التعلم التنظيمي:

لا توجد إستراتيجية محددة يمكن للمنظمة تطبيقها في كل الظروف من أجل إحداث التعلم التنظيمي وإنما عليها-أي المنظمة- أن تفاضل بين العديد من الإستراتيجيات وتختار منها الأفضل و الأنسب، ولأن هناك الكثير من هذه الإستراتيجية سيتم عرض مجموعة منها فيما يلي.(شريف مسعودة، 2016، 105، 106).

1. إستراتيجية التعلم بالأوامر:

يحدث هذا النوع من الإستراتيجيات حينما يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة أو يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.

2. إستراتيجية التعلم بالتلاطم أو الغرس المباشر للتعلم:

وهو حالة متطرفة من التعلم، إذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

3. إستراتيجية التعلم بالإستدلال:

يحدث هذا النوع من التعلم حيث تقدم المادة إلى المتعلم محتوية بشكل ضمني على موضوع من المعرفة فيقوم المتعلم بالإستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه:

4. إستراتيجية التعلم بالإستقراء:

هذه الإستراتيجية تحدث حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.

5. إستراتيجية التعلم بالتناظر الوظيفي:

هذا النوع يمكن المتعلم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم معروفة سابقا بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه ، ويعتبر هذا النوع مزيجا من التعلم الإستدلالي والتعلم الإستقرائي.(شريف مسعود،2016، 106).

6. إستراتيجية التعلم بالمثل:

يحدث عندما ينبع التعلم مفهوما جديدا من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة ويعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات أحد أنواع التعلم الإستقرائي ، كما أنه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة.(شريف مسعود، 2016، 106).

7. إستراتيجية التعلم بالملاحظة والإكتشاف:

هذا النوع من الإستراتيجيات يحدث حينما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ليقرر بعدها أن جزءا من هذه الكينونات يمكن تصنيفها في بنية منظمة جديدة أو موجودة سابقا في شأنها أن تصف المادة أو تفسرها ويعتبر هذا النوع من أحد أنواع التعلم الإستقرائي.(هيثم علي الحجازي،2005، 8).

8. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

تسخر المنظمة في هذه الإستراتيجية كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم بإستمرار ، بشكل يتناسب ويتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية ، لأن التعلم المستمر يعد أحد أهم مكون للتعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والإستفادة منها، وتقوم المنظمة بتأمين التعلم المستمر من خلال برامج التعليم الرسمية في الجامعات ، الندوات ، والمحاضرات، وكذلك عن طريق المشاركة في المؤتمرات عن بعد وينتج عن تطبيق هذه الإستراتيجية المحافظة على مستوى عالي من التعلم في المنظمة ، والتزامها بالتعليم مدى الحياة على جميع المستويات التنظيمية، ودعما لتطوير جميع أعضائها.(بلال خلف السكارنة، 2014، 132).

9. إستراتيجية تشجيع التعلم التعاوني:

تشير هذه الإستراتيجية إلى هيكلة تنظيمية أو خطة تعليمية لعمل مجموعة من الطلبة غير المتجانسين في القدرات والمهارات والاتجاهات بحيث يتعاون كل أعضاء المجموعة بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار من التعاون الأكاديمي، إن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس ، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للتعليمية.(شريف مسعود، 2016، 106).

10. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

تدعم القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن، وتهدف هذه الإستراتيجية لجعل التعلم جزء من الوظيفة التي يؤديها الفرد ، وإن عليه أثناء تأديته لهذه الوظيفة أن يتعلم كيف يقوم بمهامها بصورة أفضل، وعليه أن يبادر بتقديم آرائه وأفكاره لتحسين الأداء وأن يطبق المعارف الجديدة التي حصل عليها ، والاتجاهات الإيجابية التي اكتسبها من التجارب المختلفة في تحسين انجازاته، على أن يتوفر للأفراد حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على التعلم الفردي أو التعلم الذاتي. (بلال خلف السكارنة، 2014، 133).

11. إستراتيجية تطوير أنماط فكرية حديثة:

يتطلب بناء المنظمة واستمرارها أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشاكل نظرة شمولية وتقديم الحلول من منظور العلاقات القائمة بين العمليات ، تدرك المنظمة التي تطبق إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية جديدة أن هناك عدة أنماط حديثة للتفكير تجعل كل من في المنظمة أكثر استعدادا للتكيف مع المشاكل غير المتوقعة وأن التنوع في مداخل التفكير يعزز التعلم التنظيمي. (بلال خلف السكارنة، 2014، 133).

10. نماذج عملية التعلم التنظيمي:

من خلال دراسة النموذج (أيوب، 2004، 73) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من Jaai 91 ; 1998 ; Goh و 91 ; 1994 ; Denton . Marquardt و Reynolds 1998 ، أن هناك نموذجا عاما للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، هذا النموذج يقوم على وجود ثلاث أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الإستراتيجي) والهيكل التنظيمي المرن، الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي) وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد الثقافي) لذلك سيتم اعتماد هذا النموذج نظرا لما يحتويه من مضامين فلسفية تفسر وتتفاعل وتتداخل مع أحداث الواقع الميداني ويمكن بيان أبعاده كما يلي: (أكرم محسن الياسري، 2013، 249، 247).

1.10. نموذج البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي:

يتضمن هذا البعد إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط من خلال:

1: الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وتعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

2: متابعة التغيرات البيئية وتعني توقع التغييرات في البيئة والإستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة، مما يدعم قدرتها على التعلم.

3: إستراتيجية التعلم وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والإبتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية ، وتعد هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2.10. نموذج بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي):

ويتضمن هذا النموذج الآتي:

1: تشجيع العمل من خلال الفريق، إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، وتوليد الأفكار الجديدة و الإستجابة للتغيرات، مما يؤمن تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

2: الهيكل التنظيمي المرن، قد يكون أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، كهيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار والعمل على تقليل المستويات الإدارية وتجاوز الروتين.

3: إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها مع أفراد المنظمة جميعا ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى، والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها.

3.10. نموذج بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي (البعد الثقافي):

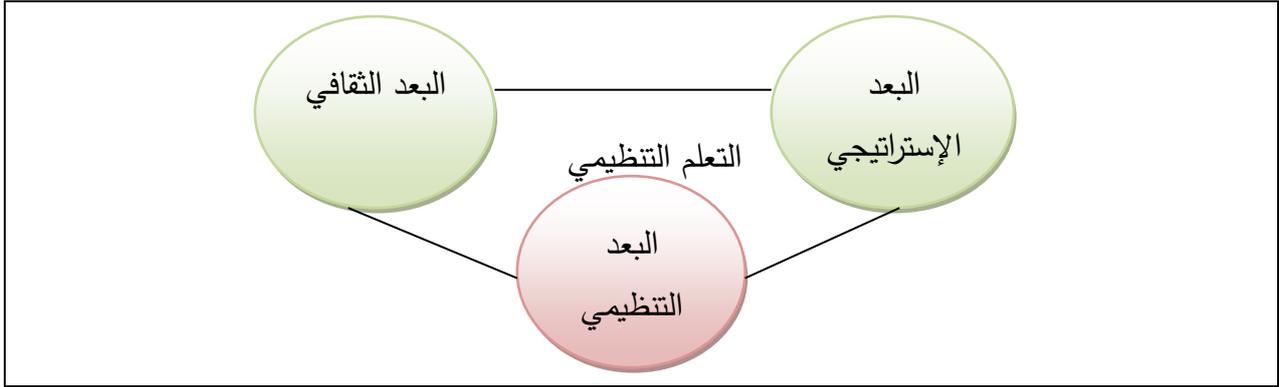
ويتضمن العناصر التالية:

1: تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة وذلك بإيجاد بيئة عمل تشتمل التعلم بدرجة عالية وتشجعه، وتعد أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

2: البيئة المساندة للتعلم وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد على إيجاد طرائق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

3: جودة التعلم أن الإهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالبا ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

الشكل رقم(06): نماذج عملية التعلم التنظيمي.



المصدر: (نادية حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، المجلد 44، العدد 01، السعودية، 2004، 73).

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل ، القيام بوضع مجموعة من التعاريف للتعلم التنظيمي وذلك لتسهيل تحليل هذا المفهوم وضمان وضوح مفاهيمي له، كما سعى هذا الفصل أيضا إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي لكل من الفرد والمنظمة لاعتباره وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشاكلها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير وتمكين العاملين من تتبع الأخطاء واكتشافها ، كذلك توضيح حاجة المنظمة إلى التعلم التنظيمي ومختلف أنواعه و المراحل التي يمر به.

ومن بين الأهداف الأخرى لهذا الفصل ، هي توضيح مختلف آثار التعلم التنظيمي التي ساهمت في تحقيق الفهم الكامل لمفهوم التعلم التنظيمي، حيث أن كل أثر جمع مجموعة من الإنعكاسات والآثار الإيجابية التي تعود على المنظمة وتؤثر ايجابيا في أعمالها، كما ركز على شرح أدوات التعلم التنظيمي وأهم الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة تطبيقها في كل الظروف من أجل إحداث التعلم التنظيمي واختيار الأفضل والأنسب لها للقيام بأعمالها ، وفي الأخير تم التطرق إلى نماذج عملية التعلم التنظيمي وأهم الفروق بينها والتوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة.

الفصل 11 نماذج: المنظمة المتعلمة

تمهيد

تعد المنظمات المتعلمة مفهوماً جديداً في الفكر الإداري المعاصر، ويشير إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى للوصول بشتى الطرق إلى النجاح والتميز في إدارة أعمالها، فبيئة المنظمة المتعلمة هي بيئة تتبنى الحوار والإكتشاف وتوليد التفكير الإبداعي وترتكز على العمل الجماعي وكسر الحواجز التقليدية بين مكوناتها من خلال إطلاق إمكانياتها الإبداعية من أجل التحسين المستمر.

وكذلك السعي لتفعيل علاقاتها مع جميع الأطراف من خلال التعلم التنظيمي الذي يجعل من المنظمة إطاراً مؤسساً لتعلم الأفراد بصورة دائمة، فالعمل على بناء منظمة متعلمة لا يركز على مشاركة الأفراد في عملية البناء فقط بل يركز على اتجاهاتهم بإرادتهم إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم رؤية شاملة تبرز لهم المعنى والغاية من العمل.

وللإلمام أكثر حول هذا الموضوع ارتأينا لتقسيم هذا الفصل إلى عنصرين ، يتناول العنصر الأول التعريف بالمنظمة المتعلمة إذ حاولنا عرض كيفية ظهورها ومفهومها والخصائص التي تميزها، إلى جانب ذلك تطرقنا إلى أهم الفروقات بين المنظمة المتعلمة والتقليدية وأسباب التحول إلى المنظمة المتعلمة، انتهاءً بعرض أهم المجالات المستهدفة في عملية التحول، أما في العنصر الثاني فقد حاولنا إبراز أهم أبعاد ومرتكزات وعناصر بنائها مع ذكر النماذج التي وضعها الباحثون في هذا الموضوع ومعوقات بنائها، هذا وقد سلطنا الضوء على التعلم الذي يدعم المنظمة المتعلمة وهو التعلم التنظيمي والعلاقة بينهم وأهم النظريات التي تجمعهم .

01. مدخل للمنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة من المواضيع الأكثر حداثة التي نالت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من قبل العديد من الباحثين الذين عملوا على تقديم أهم الأنظمة والأسس الرئيسية التي تعتبر المدخل لبنائها، وتضم المنظمة العديد من المفاهيم حيث يمكن تحديدها من خلال إبراز كيفية ظهورها وتقديم مجموعة من التعاريف عنها والخصائص التي تميزها.

1.1. ظهور المنظمة المتعلمة:

فكرة المنظمة المتعلمة اشتقت من عمل أرجريس وسكون, Argyris و Schon عن التعلم التنظيمي وتعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز Revanse عام 1983 ، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما أن مصطلح المنظمة المتعلمة يرجع إلى ما أشار إليه Senge عام 1990 (Peter Senge ;1990 ;08) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغير والفوضى والإضطرابات وتحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية.

وقد دعى كل من أرجريس وسكون Argyris و Schon عام 1978 لتبني شرط التعلم من قبل المنظمات، واقترح هيدبري Hidbery عددا من مبادئ التعلم في المنظمة عام 1981 ، إذ أشار الباحث إلى أن بداية 1980 قد يكون العقد الذي من شأنه أن تحصل المنظمات على اختبار كفيلا أن يجبرها على اعتناق مبادئ المنظمة المتعلمة، وفي عام 1990 ظهرت العديد من المجالات التي كسرت خصيصا لهذا الموضوع، كما تزايد عدد العلماء والباحثين والكتب المنشورة التي تطرقت للمنظمة المتعلمة، ومن أبرز الباحثين، أنجسترون Angestron ، سينج Senge عام 1990 ، مارسك و وتنكرز Marsick و Watenkers عام 1993 ، ليون Lion ، ويك Wik عام 1993، ماكجل و سلوكم Mackgel و Slokom.(كامل محمد الحواجرة، 2010، 02).

2.1. تعريف المنظمة المتعلمة:

أصبحت المنظمة المتعلمة من المواضيع التي تتزايد أهميتها باستمرار وقد اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة بشأنها باختلاف وتنوع الباحثين في هذا المجال ، ولهذا حاولنا اقتراح مجموعة من التعاريف الأكثر شيوعا وهي كالتالي:

يرى بيتر سينج 1990 بأن المنظمة المتعلمة: "هي منظمة يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة قدرتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة، وكيف يتعلمون الأفراد باستمرار". (Peter Senge ;1990 ;08).

ويعرف كذلك بأنه: "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل". (كامل الحواجرة، 2010، 228).

وفي تعريف آخر هي: " عبارة عن رؤية ما الذي يكون مناسباً ولا يتأتى ذلك ببساطة ولكن من خلال تدريب الأفراد ويحدث ذلك كنتيجة للتعليم عند كل المستويات التنظيمية". (محمد سلمان العميان، 2004، 487).

أما من وجهة نظر ماركواردت (Markuardt ;2003) فإن المنظمة المتعلمة هي: " التي تتعلم بطاقتها القصوى وبشكل جماعي، وتقوم بجمع المعرفة وإدارتها واستخدامها بنجاح". (عبيد ماجد عطوي النويري، 2016، 13).

ويتضح مما سبق أن المنظمة المتعلمة: " هي تلك المنظمة التي يتم فيها تسهيل ممارسة التعلم الفردي والتنظيمي بشكل مستمر، مما يحقق لها التكيف مع التغيرات البيئية بصورة أفضل من المنافسين وأسرع منهم، فنقطة الانطلاق لفكرة المنظمة المتعلمة هي أن التغيير المستمر يتطلب لمواجهة تعلمها مستمرا".

02 خصائص المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تجعل قابلية تعلمها مستمرة إذ تتميز عن غيرها من المنظمات بمجموعة من الخصائص من أهمها: (مدحت محمد أبو النصر، 2014، 83، 84).

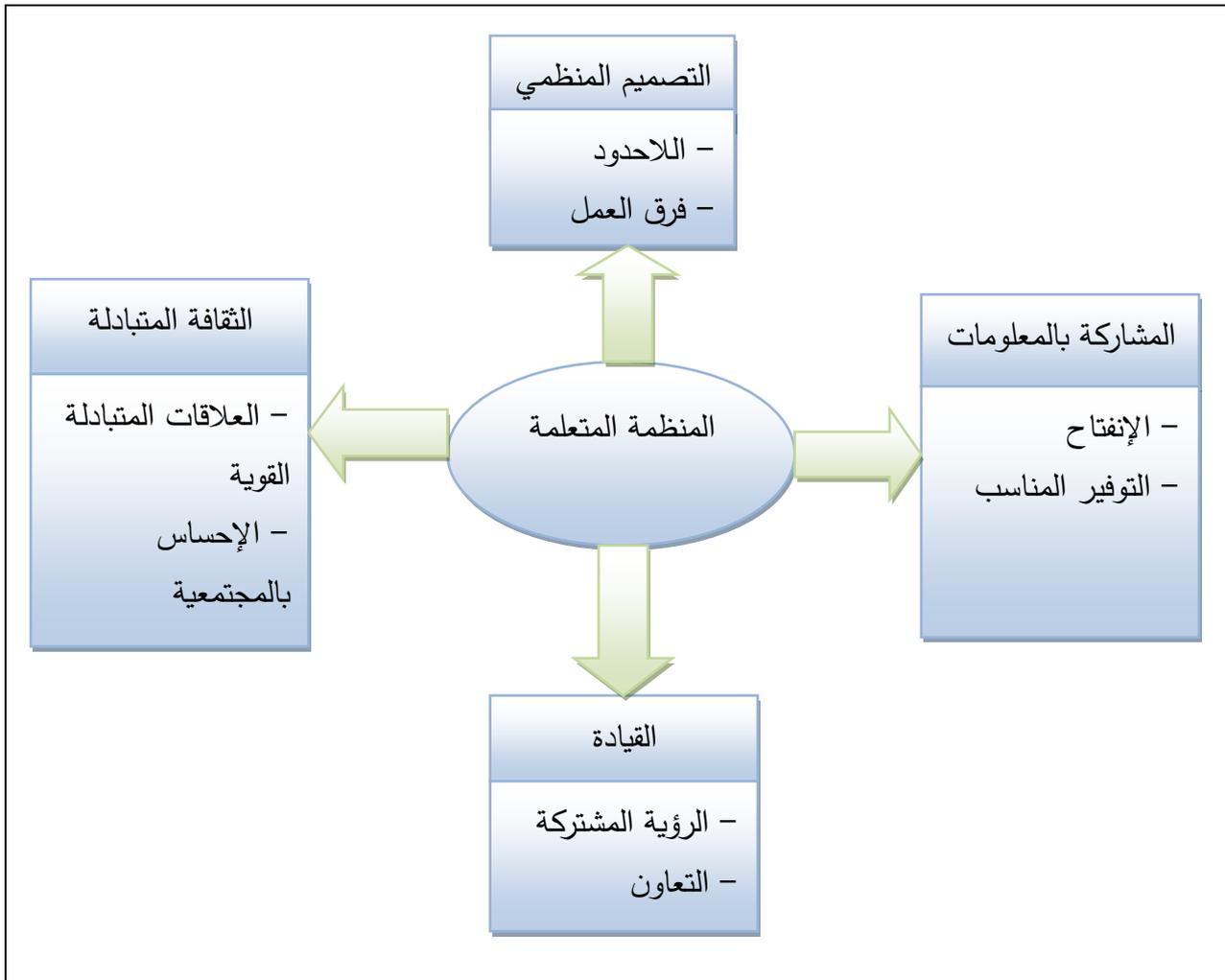
- فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية.
- لديها قيم مشتركة.
- استراتيجية غرضها والإكتشاف والتكيف.
- تتميز بهيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة الإستجابة للطلبات.
- أفراد لديهم ميول نحو التعلم والإكتشاف ويحملون مهارات وقدرات جديدة.
- نظم لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء .
- التوجه المعلوماتي أي تعظيم الإشتراك في المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لجعل استخدام المعلومات سهلاً وفورياً وممتعاً.
- التبادل الداخلي من خلال إسعاد العملاء الداخليين وتعظيم محصلة التفاوض الإجمالية المحققة لمصلحة الطرفين وبالنسبة للمنظمة ككل.
- ومن جانب آخر للمنظمة المتعلمة خصائص أخرى تتمثل فيما يلي: (محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري، 2010، 124، 125).
- شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وللصالح العام.
- تعتمد على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- ربط أداء الفرد بأداء المنظمة.
- التشجيع على الحوار والتعاون والعمل الجماعي.
- تمتاز المنظمة المتعلمة بستة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبكياً وهي القيادة والإستراتيجية التشاركية والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية و التمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة.
- تعتبر كوسيلة فعالة للإستخدام في التعلم التنظيمي. (سيد محمد جاد الرب، 2013، 270).

- ثقافة هذه المنظمة تسمح بالتعلم من الأخطاء وتطوير الفرص في العمل.(صولح سماح، 2013، 12).

- كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.(عبد الستار العلي وآخرون، 2006، 234).

وقد حددت خصائص أساسية لمنظمات التعلم التي تجعل التعلم عملية يومية مستمرة قابلة للحياة و الإستمرار وذلك من خلال حل المشكلات بطريقة منهجية والتجريب الخلاق والتعلم من التجربة الماضية والتعلم من الممارسات الأفضل للآخرين(سلوى هاني السامرائي، 2016، 136) ' واليوم أصبح التوجه نحو بناء المنظمات المتعلمة ركيزة نتيجة التزايد المرتفع في أداء المنظمات، فالمنظمات المتعلمة تكون قادرة على توفير فرص التعلم المستمر واستخدام التعليم للوصول إلى أهدافها(علي حسون الطائي، 2008، 157) مما يتيح تبادل المعرفة والوصول إلى قواعد المعرفة والمعلومات وإنشاء أنظمة متطورة والتعلم منها.(ناجي عبد الستار وآخرون، 2018، 41).

ويرى (Robbins ;1999) أن خصائص المنظمة المتعلمة يمكن أن يحدد من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم(07): خصائص المنظمة المتعلمة.



المصدر: (نور خليل إبراهيم، دور المنظمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة إستطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 20، العدد 77، 2014، 154).

03. التحول إلى المنظمة المتعلمة:

1.3. الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

من كل ماسبق يمكن أن نقارن بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة من خلال مجموعة النقاط الجوهرية وهي كالتالي:

الجدول رقم(1): المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية
- تبني هيكل تنظيمي أفقي.	- تعتمد على هيكل تنظيمي عمودي.
- تتميز ثقافتها بالتميز والتطوير.	- تتميز ثقافتها بالجمود.
- الإعتماد على التفويض والتمكين.	- الإعتماد على الممارسات الروتينية.
- تعتمد إستراتيجية تفاوضية عند التعامل مع المنافسين.	- تعتمد إستراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين والنظام الرسمي لإنجاز الأعمال.
- تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات.	- تعتمد أسلوب التدريب التقليدي.
- تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم التنظيمي لتحسين مستويات أدائهم وإنجاز المهام بتميز وإبداع.	- التركيز على الفرد في الإنتاج والتدريب والتقييم والحوافز مركزية القرارات.
- التركيز على الجماعة في التعلم وتقييم الأداء والحوافز.	- نظام بيئة مغلق إتجاه البيئة الخارجية.
- الإعتماد على المعايير الكمية والنوعية في التقييم.	- القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة.
- وجود ذاكرة تنظيمية.	- غياب مفهوم الذاكرة التنظيمية.
- إعتماد الأساليب العلمية في معالجة المشاكل والإنحرافات في الأداء.	- إعتماد الأساليب التقليدية في حل المشاكل.

المصدر: (عصام رمضان، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 28، العدد10، 2014، 2377).

الفصل الثاني.....المنظمة المتعلمة

وهناك فروقات جوهرية ما بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية التي تعتمد في تنفيذ أعمالها على اللوائح والتعليمات، وتنتهج في إدارتها نهجا أقرب إلى البيروقراطية وتضع العراقيل والعقبات أمام طموح العاملين ولا تستفيد من خبرات ومهارات الآخرين، والجدول التالي يوضح الفرق بينهما.

الجدول رقم(2): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.

وجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الميل لإحداث التغيير	إذا كانت تعمل فلا تغيرها.	إذا لم تجر التغيير فلن تعمل لمدة طويلة.
الإتجاه للأفكار الجديدة	إذا لم تكن الفكرة من هنا فرفضها.	إذا كانت مبتكرة هنا أو أعيد إبتكارها هنا فرفضها.
المسؤول عن الإبداع	الأقسام التقليدية مثل قسم الأبحاث والدراسات.	كل فرد في المنظمة.
أكثر ماتخشاه	الوقوع بالأخطاء.	عدم التعلم، عدم التكيف
الميزة التنافسية	السلع والخدمات.	القدرة على التعلم ، والمعرفة والخبرة وغيرها.
وظائف المديرين	مراقبة الآخرين.	تمكين الآخرين.

المصدر: (حسين أحمد الطراونة وآخرون ، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، 203).

تقتضي ضرورة التغيير في المنظمة أن لا تكون ثقافتها متصلبة، إذ لا يمكن للمنظمة التكيف مع البيئة المحيطة و الإستجابة للتغيير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع على الإنفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر.

وهناك من حدد الإختلافات ما بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية في خمس عناصر أساسية وهي محددة من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم(3): العناصر التي على أساسها يتحدد الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة.

الوظيفة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
تحديد الإتجاه العام	يتم وضع الرؤية من قبل الإدارة العامة.	هناك رؤية مشتركة أن تنبثق من عدة أمكنة ولكن الإدارة العليا هي المسؤولة عن التأكد بأن هذه الرؤية موجودة ويتم تعزيزها.
صياغة الأفكار ووضعا موضع التنفيذ	تقرر الإدارة العليا ماذا يجب عمله ونتائج نشاط المنظمة على ضوء هذه الأفكار.	صياغة وتنفيذ الأفكار يحدث في كل مستويات المنظمة.
طبيعة التفكير المنظمي	كل فرد يكون مسؤولا على عمله، وإن التركيز يكون على تطوير الكفاءة الفردية.	يفهم العاملون أعمالهم ويفهموا علاقة وأثر عملهم على عمل الآخرين وأثر عمل الآخرين على عملهم.
حل الصراع والخلاف	يتم حل الصراع من خلال استعمال القوة ومن خلال تأثير الهيكل التنظيمي.	يتم حل الصراع والخلاف من خلال استعمال التعلم التعاوني والتكامل مع وجهات النظر المختلفة للأفراد الآخرين في المنظمة.
القيادة والتحفيز	إن دور القائد هو إيجاد رؤية المنظمة وإعطاء المكافآت والعقوبات كلها كان ذلك مناسبا والمحافظة على السيطرة الكلية على نشاطات العامل.	إن دور القائد هو البناء والمشاركة بالرؤية وتمكين العاملين، وزيادة الإلتزام وتشجيع عمل القرارات الفاعلة في كل المنظمة من خلال استعمال التمكين والقيادة الكرازماتية.

المصدر:(علي حسون وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد2012،32، 14).

2.3. أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات للتحويل إلى منظمة متعلمة تستطيع مواكبة جميع التغيرات الموجودة في بيئتها الخارجية ويمكن ذكر أبرزها في ما يلي:(إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، 19).

1. الجودة:

حيث تسعى العديد من المنظمات لإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى درجات الجودة وبما يوفق توقعات المستهلكين، وأصبحت المنظمة تسعى إلى فتح أسواق جديدة وتركز على جذب الزبائن الجدد وإغتنام الفرص

المتاحة ، ولن يتحقق ذلك للمنظمة إلا إذا قامت بتوظيف طاقتها بحثا عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

2.توفر التقنيات الحديثة:

مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الإتصال الحديثة مثل الأنترنت والفضائيات وتوافر بنوك المعلومات التي أسهمت جميعها بإنقال ونشر وحفظ المعرفة التي أدت إلى توليد هذه الأخيرة وتعميقها وتحديثها بإستمرار وسهولة الحصول عليها.

3. العولمة:

وتشمل كل من العولمة السياسية والإقتصادية وغيرها، كذلك ظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية التي أسهمت بالضغط على الحكومات الدولية بوجوب تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة مثل، الإيزو كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير و الإستيراد وفتح أسواق جديدة، وبالنسبة للحكومات للحصول على المنح والقروض والمساعدات الدولية.

4التنافس:

إن التنافس المحلي والإقليمي أدى إلى غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفي المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة بإستمرار وتطبيقها ضمن عملياتها المختلفة.(إبراهيم إسماعيل الخلوف،165،2006).

5.التوجه نحو التخصصية:

حيث تتوجه العديد من الحكومات إلى خصخصة بعض مؤسساتها لتمكينها من تحسين أدائها وتنظيم عملياتها والعمل وفق معايير القطاع الخاص القائم على حسابات الربح و الخسارة.(إبراهيم إسماعيل الخلوف،165،2006).

6.تحسين المستوى العلمي للموظفين:

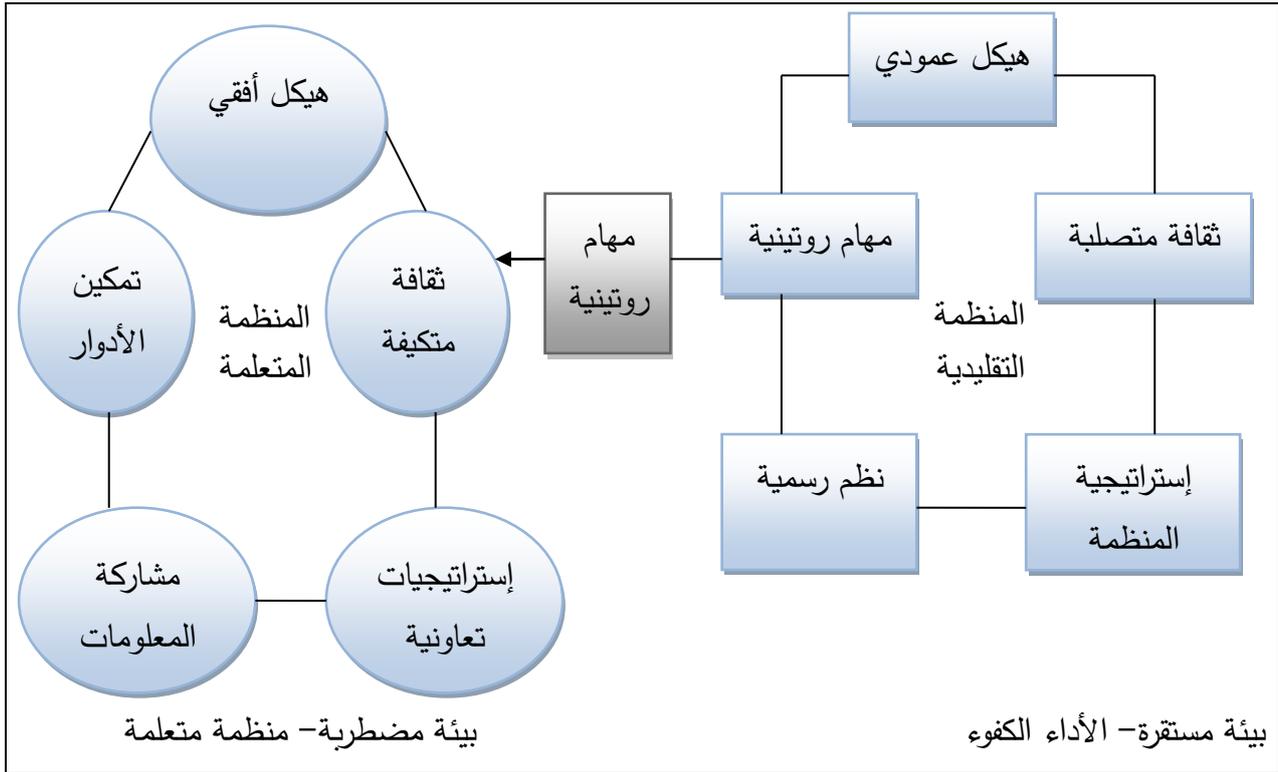
إن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم حملة الشهادات العليا، بحيث أن انتشار نشاطات البحث العلمي والإستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات التي تهدف جميعها إلى رفع مستويات الأداء وتحسين القدرات أدت إلى زيادة الإهتمام بالمعرفة والتعلم.(إبراهيم إسماعيل الخلوف،166،2006).

7.التغيير المستمر:

تعيش المنظمات الحالية في بيئة تتصف بسرعة التغيير على مختلف الأرصدة وهذا يتطلب ضرورة إستجابتها لتلك المتغيرات القائمة على المعرفة .

إذا إن المنظمات في هذا الوقت تعيش بعصر السرعة مايسمى بعصر إنفجار المنتجات والتعلم السريع والمعرفة العالية ، حيث أصبحت العمليات المعرفية أسرع وأصبحت دورة المعارف والأفكار قصيرة جدا لا تتعدى أربع سنوات بعدما كانت تستغرق عدة عقود ، وكذلك وجود وسائل تساعد على التعلم بسرعة مثل الأنترنت وهذا ماجعل المنظمات تهتم بالدروس المتعلمة بغرض التحول إلى منظمة قائمة على المعرفة.(إبراهيم إسماعيل الخلوف،166،2006).

الشكل رقم(08): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.



المصدر: (شحاتة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينج وميررات تبني التحول إليها، دراسة جامعة عمار ثلجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، 2017، 138).

04. المجالات المستهدفة في عملية التحول إلى منظمة متعلمة:

إن ما يميز عملية التحول إلى منظمة متعلمة أنها تتبنى إستراتيجيات تعبر عنها كعملية تغيير تنظيمي مخطط لها تستهدف إستراتيجيات المؤسسة التنظيمية والتكنولوجية والسلوكية. (حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، 209).

1. إستراتيجيات المنظمة التنظيمية أو البناء التنظيمي:

تعني الإستراتيجيات التنظيمية بالتصميم الجيد، وتغيير البناء التنظيمي فتختصر المستويات الإدارية ليصبح هيكلًا تنظيميًا أفقي الشكل وتسهيل آلية الإتصالات لتتماشى والتغييرات المتتابعة عبر تغيير الأبعاد التالية لتصميم التنظيم الرسمي وهذه الأبعاد هي:

- الوظيفة:

كأن يتم التحول من تصميم يقوم على أداء المهمة إلى تصميم يقوم على أداء الدور أو العمل ضمن فرق متغيرة لتحقيق التصميم المرن .

- المركزية:

كأن تتحول من درجة مركزية عالية إلى اللامركزية، عبر منح سلطات وصلاحيات أوسع لفرق العمل.

- رسالة المنظمة وأهدافها:

تجري عملية توجيه الجهود باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وتعزيز إرتباط البرامج بالأهداف.

2. إستراتيجيات تكنولوجياية:

وهي ترفع من كفاءة التعامل والتطورات التكنولوجية وما يتبع ذلك من توسع بإستخدام الحواسيب وتعليم وتأهيل الموارد البشرية وما يلحقه من تطوير للمهارات.

ويقوم مدخل تكنولوجيا المعلومات على دمج البرمجيات مع البيئة الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذلك بإستخدام وسائل عديدة مثل البريد الإلكتروني، نظم دعم القرارات، مؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافيا وكذلك التكنولوجيا المعتمدة على الوعي الجماعي. (سوزان صالح دروزة، 2008، 34).

3. إستراتيجيات سلوكية:

تعني الإستراتيجيات السلوكية بتعديل ثقافة العاملين عبر تحقيق روح معنوية لتحسين المنظمة لمستوى الإهتمام بدوافع العمل ونوعية بيئة العمل، ثم برفع درجة إلتزام العاملين بتبني السلوك التعليمي وتحويل منظماتهم إلى منظمة ساعية للتعلم، وتعتمد العملية الإدارية التنظيمية عادة على موارد مالية وأخرى بشرية ومهما توافرت العوامل المادية فإن الإنسان وسلوكه داخل التنظيم يظل هو العنصر الأكثر حسما في نجاح هذه العملية، والسلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية. (حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، 115).

05. مرتكزات المنظمة المتعلمة:

إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب توافر المرتكزات الأساسية الخمسة التالية. (جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، 2014، 366، 367).

1. القوى المحركة:

وتمثل الركيزة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الإستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفين كإنطلاقه في بناء هذه القاعدة.

2. إيجاد الغرض:

توفر الركيزة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة وإستراتيجياتها، ويعد مكسبا للمنظمة التي يسعى الموظفين فيها نحو إيجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة.

3. الإستفهام:

بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفين بالتحرك في كل الإتجاهات عبر الوسائل المختلفة للإتصال وذلك بغية الإستطلاع و الإستفهام عن ظروف المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين

ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات.

4. التمكين:

إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات ، وإن إندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الإستقلالية والمشاركة في إتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في إتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

5. التقييم:

تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقييم أعمالها باستمرار والإستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يدفع الموظفين نحو التعرف إلى المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الإجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.(سميرة حسن الحاجي محمد، 2017، 625).

06. أبعاد المنظمة المتعلمة:

اقترحت عدة نماذج متعددة الأبعاد لوصف المنظمة المتعلمة، وأحد هذه النماذج الرائدة المستخدمة في الأدبيات الأكاديمية ، النموذج المقترح من قبل Peter Senge حيث يتضمن خمسة أبعاد والتي يمكن توضيحها من خلال الآتي:(مريم إبراهيم حمود الكرعوي، مهند حميد ياسر العطوي، 2014، 258).

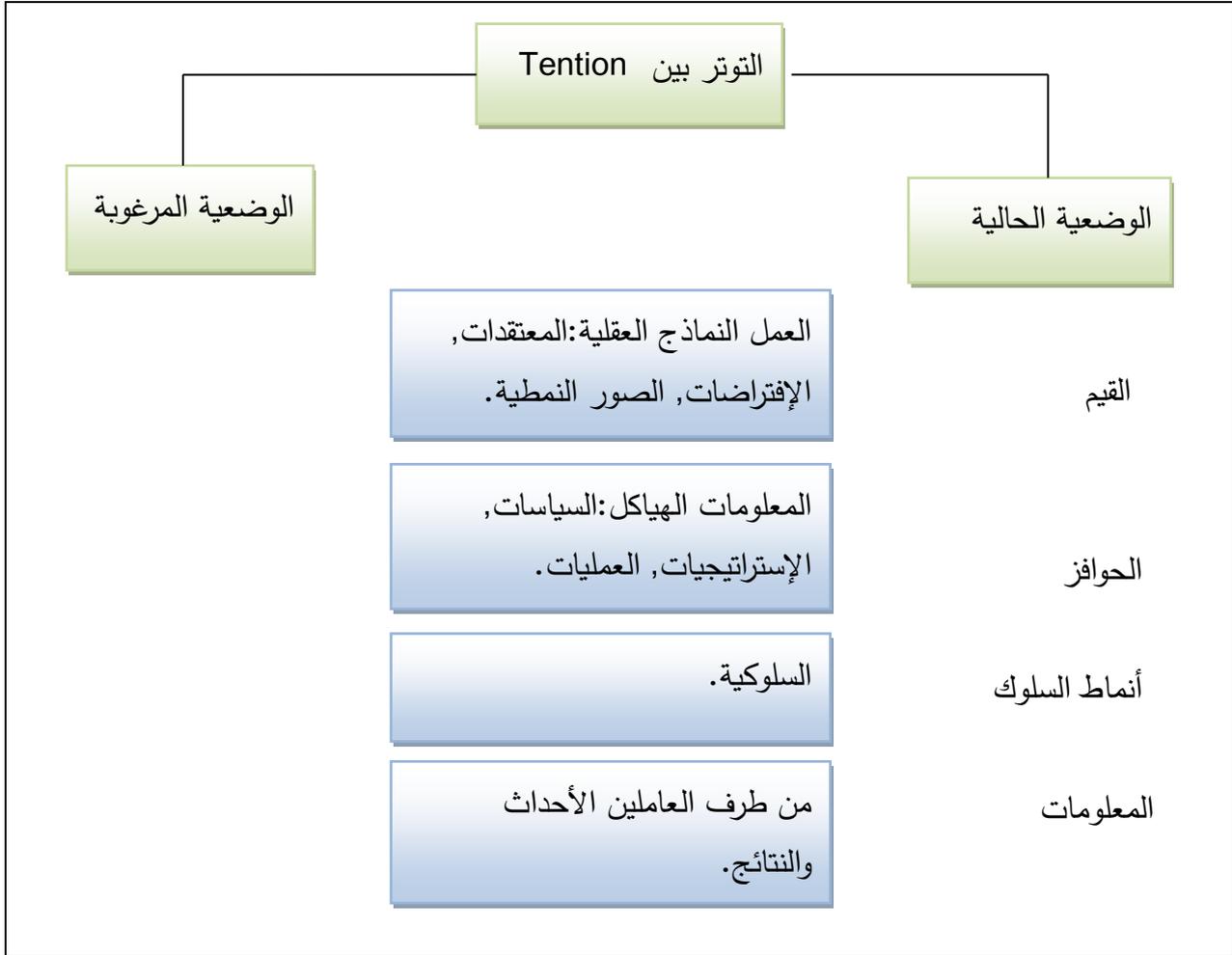
1. التمكين الشخصي:

ذلك الفرع من المعرفة في التوضيح المستمر والتعميق لرؤى الموظفين الشخصية، والتركيز على طاقاتهم وإذ يشمل إدراك الشخصية نقاط الضعف ومجالات النمو وكذلك التواضع والإستعداد المستمر لمواصلة التطور الذاتي.

2. النماذج العقلية:

النماذج الذهنية هي القاعدة الثانية لبناء منظمات التعلم طبقاً لرأي بيتر سينج، والنماذج الذهنية هي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، إنها إطارات للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وهي الأطر المرجعية إزاء ما يعكسه العقل من أفكار إتجاه الآخرين ويمثل التوجهات العامة التي تجسد مانقوم به من أفعال، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف، والنماذج العقلية تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية.(محمود سلمان العميان، 2004، 498).

الشكل رقم(09): سيرورة النماذج الذهنية.



المصدر: (دغريير فتحي،دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،جامعة البليدة 2، 2018، 114).

3.الرؤية المشتركة:

ويقصد بالرؤية المشتركة، بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع صور مشتركة للمستقبل والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك، فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلم، والمنظمة المتعلمة لا تستطيع أن توجد بدونها، كم تعزز أيضا الإبتكار والتجريب والمخاطرة من خلال العاملين وتمكنهم من العمل على أولويات المنظمة ، وبدون فكرة واضحة عن رسالة المنظمة فإن العاملين لن يستطيعوا تنمية أنفسهم واتخاذ المسؤوليات أو تطبيق المهارات الإبتكارية المتميزة ، وتبدأ الرؤية المشتركة من الأفراد ، ورؤية الأفراد في المنظمة هي شئ ما يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان ، فهي عبارة عن الصورة الذهنية العقلية النشطة أي أنها صورة نابضة بالحياة،وهي صورة مثلى قابلة للتحقيق في المستقبل.(سميرة حسن الحاجي محمد، 2017، 631).

4.التعلم الجماعي :

إن فرق العمل هي أساس التعلم في المنظمة، وتعلم فرق العمل تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة لذلك يجب وضع خطط للتعلم الجماعي الذي يتيح فرص المناقشة والحوار وتجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي والتعلم الجماعي هو أهم أنواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل، ولما يمثله من تحري فكري واجتماعي ، حيث أشار سينج إلى أن فريق العمل الناجح هو الذي يخلق مناخ حوارى بين أعضائه ويتم فيه طرح أفكار ومقترحات متنوعة حيث أكد على أن المنظمة لا يمكنها التعلم إلا إذا تعلم الفريق.(محمد مصطفى الخشروم، عمر محمد دره، 2010، 04).

5.التفكير النظمي:

ويقيس مدى تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا متكاملًا ومتفتحًا على التغييرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة ، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة ، أو بتبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن وإعطاء العاملين فرصة لمناقشة مضمون أعمالهم ، فتطبيق التفكير النظمي يعني النظر إلى كل وظيفة بوصفها جزء من نظام شامل ويتيح إمكانية معرفة حجم التغيير الذي تولده الوضعيات المعقدة والتغلب على تأثير ميزة التعقيد من خلال تحليل الوضعيات والوصول إلى المسببات الحقيقية لهذا، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.(ماجد سليمان ارتيمه، 2018، 94).

يستند بناء المنظمة المتعلمة على العناصر التي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وافترضاها ولهذا سنحاول التطرق إلى عناصر بناء المنظمة المتعلمة وذكر أهم نماذج ومعوقات بناء المنظمة المتعلمة.

07. عناصر بناء المنظمة المتعلمة:

التحول إلى المنظمة المتعلمة يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات التي تعتبر أساسية لإحداث هذا التحول وتجسيده، حيث يمكن تجميع هذه العناصر في ثلاث متطلبات أساسية.(إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، 170).

1.المفاهيم:

وتشتمل على المفاهيم والأفكار والقدرات الذهنية والتقنيات والوسائل التي تسهم بعملية التعلم وتوليد المعرفة ومن ثم الإبتكار والإبداع.

2.الإلتقان:

وتشير إلى المهارة والقدرة على العمل ببراعة وإنجاز المهمات والنشاطات بكل إقتدار والإستفادة من الأخطاء التي تتمخض عنها عملية التعلم التي تترجم إلى سلوك عملي يخدم المنظمة.

3.التواصل:

ويشمل ذلك التفاعلات والحوارات المتبادلة القائمة على قبول الرأي والرأي الآخر والتعاون وتبادل المعلومات وتغديتها وتوليدها والإشتقاق منها للإستمرار في عملية توليد المعرفة.

08. نماذج المنظمة المتعلمة:

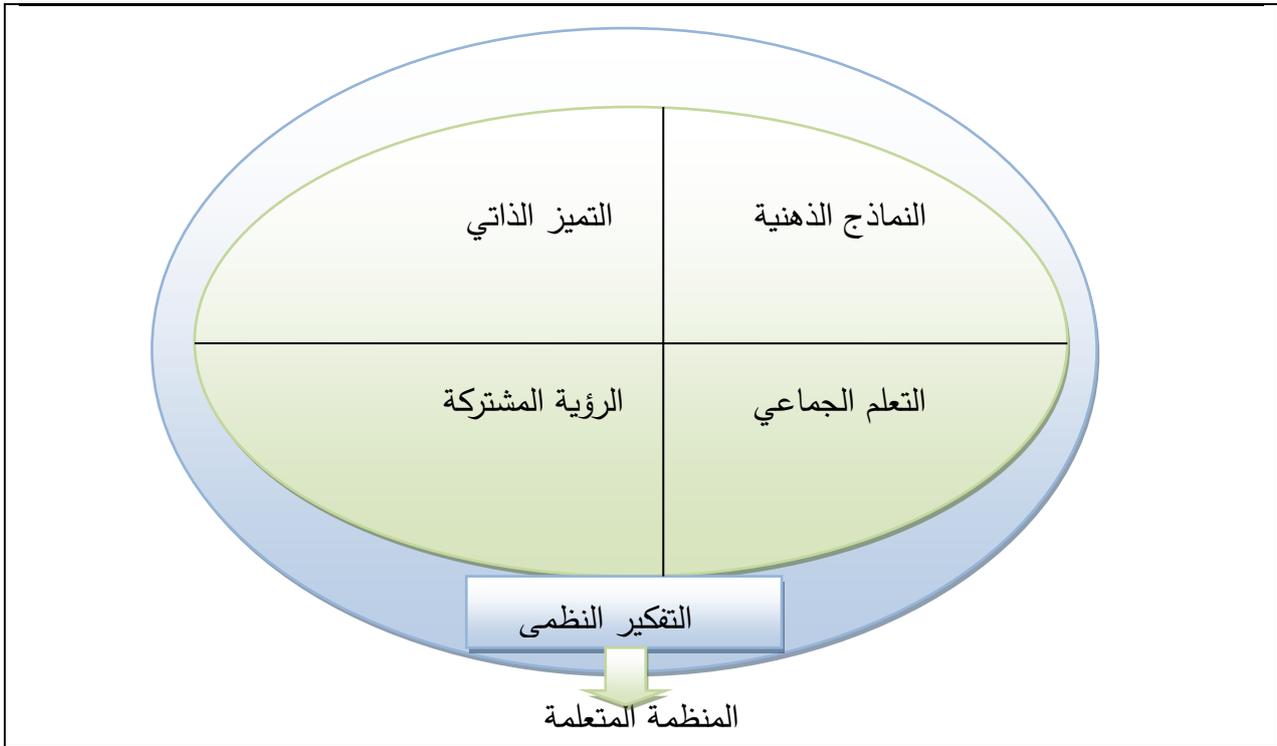
كما أنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة أو إستراتيجية محددة تتبعها المنظمات للتحول إلى

منظمة متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج لها، وفي مايلي سيتم عرض بعض هذه النماذج والتي تعد من أهم النتائج التي تناولتها الأبحاث.

1. نموذج سينج:

في هذا النموذج تمثل المنظمة المتعلمة بأنها منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات و الظروف الطارئة ، و هي تحمل خصائص النجاح لقدرتها العالية على الاستفادة مما تتعلم من خبرة ذاتية و خبرات الآخرين.(طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، 2010 ، 208) والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم(10): نموذج سينج لبناء المنظمة المتعلمة.



المصدر: (عبد الرزاق الشيلخي، 2018، 11).

اتفق أغلب الباحثين على المبادئ التي قدمها سينج والتي هي عبارة عن تطوير للأفكار التي قدمها عام 1994 وتتكون من حقلين هما: (أحمد قهوجي، لما بدر، 2014، 192).

1. حقل القدرة أو القابلية للتغيير:

تعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للإنطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة مما يتطلب تغيير الطموحات الفردية والجماعية بما يصيب في المصلحة العامة والتأمل في الإعتقادات وأنماط السلوك لمراجعتها وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة للوصول إلى تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة و متغيراتها بنظرة شاملة وهذا يتطلب من المنظمات أن تفكر وتتصرف بشكل إستراتيجي والذي من الواجب أن ينعكس على المستوى الأعمق لطبيعة المنظمة والتحديات الأساسية التي تواجهها.

2. حقل الممارسة:

حيث يتم تنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب من خلال الرؤى والقيم والأهداف التي تصنف مغزى وجود المنظمة وآفاق تطورها ومن ثم تزويد الأفراد بمجموعة من التقنيات والأساليب التي تساعدهم على تبني نماذج تفكير جديدة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها مما يساعد على بناء معرفة جديدة داخل المنظمة وتنمية القدرات الإبتكارية للأفراد.

2. نموذج دافيد غارفن:

يرى غارفن 1993 أن المنظمة المتعلمة ماهرة في النشاطات الرئيسية التالية: (David graving ;199 ; 8; 85).

1. الحل المنهجي للمشكلات:

يرتكز هذا النشاط الأول بشكل كبير على فلسفة حركة الجودة وطرقها.

2. التجريب:

ينطوي هذا النشاط على البحث عن المعرفة الجديدة واختبارها بشكل منهجي، واستخدام الطريقة العلمية أمر ضروري ، وهناك أوجه تشابه واضحة لحل المشاكل منهجيا. على عكس التجريب عادة ما يكون الدافع وراء التجريب هو الفرصة وتوسيع الآفاق ، وليس بسبب الصعوبات الحالية.

3. التعلم من الخبرات السابقة:

يجب على المنظمات أن تراجع نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل منهجي باستمرار ، وتسجل الدروس المستفادة منها وتجعلها متاحة ويمكن الوصول إليها من طرف الموظفين.

4. التعلم من الآخرين:

لا تتعلم المنظمات فقط من التفكير والتحليل الذاتي، فقد تحصل في بعض الأحيان على أقوى الأفكار من البيئة الخارجية من خلال النظر إلى الخارج قصد إكتساب منظور جديد.

5. تحويل المعارف:

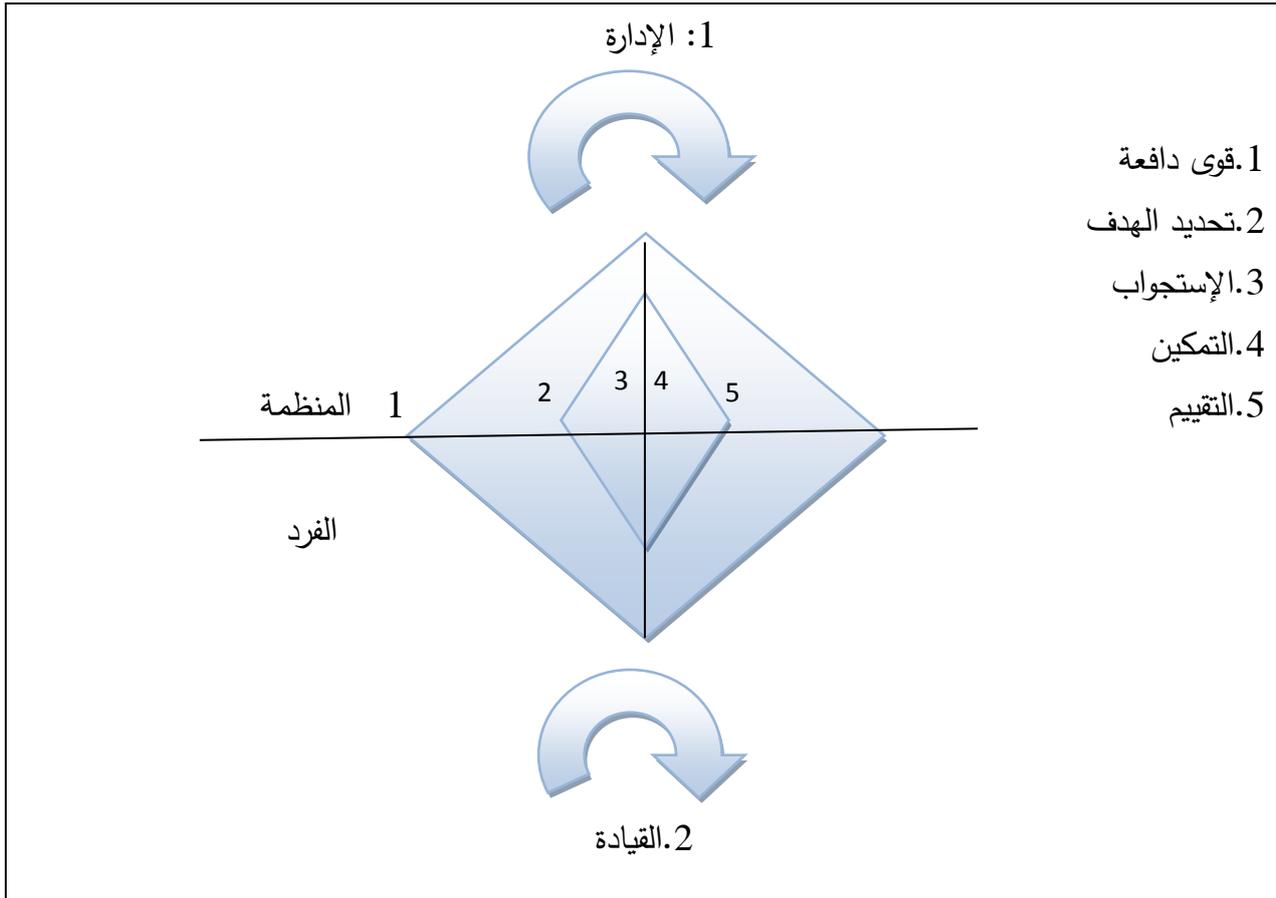
يجب على المنظمات نشر المعرفة بسرعة وكفاءة في جميع أحنائها، فالأفكار تكون لها تأثير أقصى عندما يتم تقاسمها على نطاق أوسع.

3. نموذج مايلونين :

تم تقديم نموذج شامل وأكثر دقة من قبل "مايلونين" وتم تقديم هذه الدراسة كتطوير لمنظمات التعلم في النماذج السابقة واتخاذها كأساس مثل "Argyris ;"Senge;"Borguin". في بناء النموذج الجديد وقد تم تطوير (الماسة) بإعتبارها توليفة من المفاهيم السائدة وبعضها عناصر جديدة جامعة، وكان تطوير هذا النموذج لسببين هما. تعريف منظمة التعلم ككيان كبير وشامل ونادر جدا في الدراسة النظرية بالنسبة للتعلم وفي الوقت نفسه الحاجة إلى إدارة فعالة لتنامي أهمية المنظمات لدى المدراء، والسبب الثاني هو عدم وجود أدوات القياس على أساس نظريات أو مفاهيم واسعة لمنظمات التعلم وللتعامل مع عملية القياس تتطلب الظواهر المعنية قاعدة مدروسة بدقة ، ولا يمكن العثور عليها في الحسابات الحالية لمنظمات التعلم، لذلك

لزم تطوير قياس صحيح لأن النظريات القائمة لم تنجح في تلبية متطلبات الشرح الشامل أما فلسفة إختيار الماسة هو للتعبير عن مدى قيمة المنظمة العالية للأفراد كما هو الماس ذا قيمة عالية في حياتنا اليومية والذي يشتمل على مستويين متداخلين معا هما: المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ويتضمن خمسة عناصر أساسية وهي : القوى المحركة، تحديد الهدف، الإستقهام، التمکن، التقييم.(عبد الرزاق الشخلي، 2018، 13).

الشكل رقم(11): نموذج الماسة للمنظمة المتعلمة.



المصدر: (Rail Moilenin ;Alearning organization,Machine or human,university of gyva la in auditorin2001 ; 11)

4.نموذج ماركواردت:

توصل ماركواردت بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة، وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في: التعلم والتنظيم والمعرفة والتقنية، وينطلق ماركواردت في هذا النموذج من فكرة أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم للمنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة وفي مايلي سيتم تفصل هذه الأبعاد التي يتكون منها هذا النموذج.(بريطل فطيمة الزهرة، 2016، 48، 49).

1. نظام التعلم في المنظمة:

يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، حيث يتضمن هذا النظام ثلاث عناصر متمثلة في مستويات التعلم، مهارات التعلم وأنماطه.

2. نظام التنظيم:

يتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية وهي: الرؤية والثقافة، والإستراتيجية والهيكل التنظيمي وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة.

3. نظام الأفراد:

تستمد المنظمة المتعلمة توازنها على النمو الإبتكار والتفوق من خلال قدرتها على الإستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض ومن دونهم لن يتحقق أي إنجاز، لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة بإعتبارها وسيلتها وغايتها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

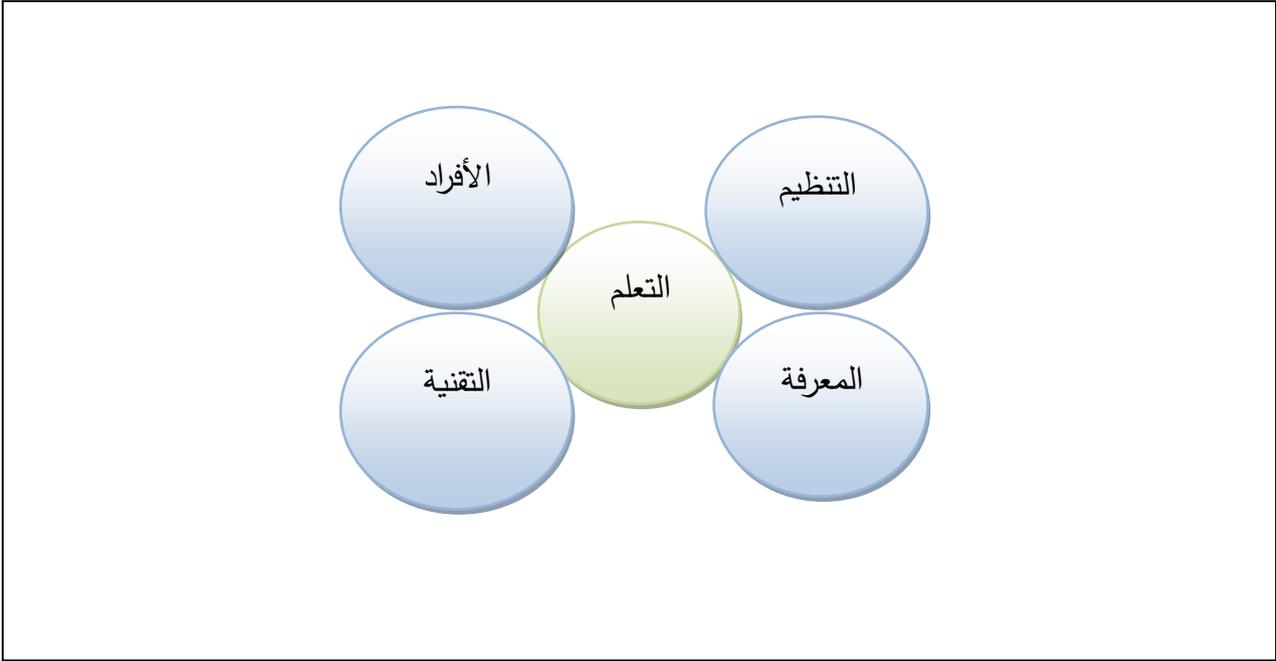
4. نظام المعرفة:

يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة حيث تعد إدارة المعرفة هي القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة، اكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها والعمل على تطبيقها.

5. نظام التكنولوجيا:

يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، كما يشتمل على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة.

الشكل رقم (12): نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة.



المصدر: (Azadeh Zirak ;implémentation of Learning organization components in Arad bil social Security hospital, international journal of organizational leadership,N4,Iran,2015 ; 203)

5. نموذج جيمس:

ويعتمد تصميم هذا النموذج على فكرة مفادها أن كل قسم في المنظمة يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها أكثر من تركيزه على الإجراءات، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة والعمل على تطويره، وقد أعدت جيمس هذا النموذج منطلقاً من الإنتقادات التي وجهتها إلى تصميم المنظمات التقليدية والذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الضبط والأوامر والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات ويسمى هذا النموذج بشبكة المنظمة المتعلمة، وحسب جيمس إن هذا النموذج يتكون من ستة مكونات تستند إلى الإتصالات في شبكة تفاعلها مع بعضها البعض: (عبد الرزاق الشبخلي، 2018، 14، 15).

1. القيادة التحويلية:

تعمل في أي مستوى في المنظمة المتعلمة على دعم عمليات التعلم، وتوليد المعرفة، وتشجيع العاملين على التعلم المستمر.

2. ثقافة المساواة:

تعمل على ترسيخ مبدأ العدالة في المكافآت لضمان تحقيق الرضا بين العاملين في كافة المستويات.

3. نشر الإستراتيجيات:

يمكن التعرف على إستراتيجيات المنظمة المتعلمة في أي مستوى في التنظيم، إذ لم تعد حصراً على الإدارة العليا فقط وإنما تأتي في المستويات الثلاثة وحتى من صناع المعرفة.

4. دمج الآليات:

ترتبط الآليات المتكاملة بالمنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الإتصال والسياسات التي تعزز المشاركة في المعرفة والتعلم.

5. البناء الأفقي:

تقوم المنظمة على بناء إتحادي شبه مستقل وترتبط المنظمة مع بعضها البعض بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات الإدارية العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

6. صناع المعرفة:

في المنظمة المتعلمة يجب أن يتحول كل فرد إلى صانع للمعرفة وكل شخص مسؤول عن التمكن من وظيفته ونشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة.

09. معوقات بناء المنظمة المتعلمة:

لا شك أن لأي مفهوم أو منهج جديد خاصة في الإدارة ، تعترضه بعض القيود ولا يخلو من جوانب النقص والضعف، لذا نعرض فيما يلي لبعض الجوانب الخلفية والتي عرضها الباحثين في مجال منظمات التعلم.(سيد محمد جاد الرب، 2006، 33، 34).

- الديناميكية المعقدة للنظم التنظيمية الحالية في أي منظمة.
- الإجراءات والقيود الروتينية المعقدة والكثيرة.
- غموض وعدم وضوح التغذية المرتدة للتعلم.
- الإدراك والفهم الغامض لتأثير التغذية المرتدة للتعلم.
- التداخل وصعوبة الفصل بين المفاهيم خاصة بين تعلم المنظمة والمنظمة المتعلمة.
- ضعف المهارات الفردية والجماعية في التعلم.
- المعوقات الإجتماعية المتعلقة بتفكير وإبداعات الأفراد.
- المعوقات القيادية والإدارية وعدم تشجيع القيادة للعاملين على الإبداع والإبتكار والتمكين.
- الفشل في الفهم الكامل للأمور أو الموضوعات التي تدعم المنظمات الحديثة والتي ترتبط بصدق التفكير الذي يقوم به المديرين نحو حل ومعالجة مختلف القضايا في ضوء السياسات التنظيمية.
- من الصعب أن تجد نماذج مدى الحياة لمنظمات التعلم وهناك قصور أيضا في التحليل الضروري للإطار النظري.

- التعلم الفردي والجماعي لا يرتبط بتحقيق التحول أو التغيير التنظيمي.

من الصعب نقل المنظمة البيروقراطية من خلال مبادرات التعلم لوحدها إلا أن بعض الباحثين يعتقدون أن تقديم مصطلح منظمات التعلم يكون ممكنا في تخفيض التهديدات الناتجة عن التغيير ويكون أكثر قبولا للمهتمين في هذا الأمر.

أما لورانس قسم العقبات التي تحول دون إتمام عملية بناء المنظمة المتعلمة بشكل فعال إلى عقبات فردية وعقبات تنظيمية، فالعقبات الفردية لبناء منظمة متعلمة تتجسد بفرضية اللاوعي، بأن الفرد يعرف ما يحتاج لمعرفته، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت الكافي للأفراد للتعلم، كما يشكل عدم توفر الوقت الكافي للتعلم سببا في إبطاء عملية التعلم، أما النوع الثاني من العقبات وهو العقبات التنظيمية في فشل المنظمة بتوفير المناخ الملائم والموارد والتسهيلات الضرورية لعملية التعلم وتركيز الإدارة على المشكلة نفسها أكثر من عملية الخلق و الإبداع. (حسين احمد الطراونة و آخرون، 2012، 234).

10. التعلم التنظيمي و علاقته بالمنظمة المتعلمة:

غالبا ما يقترن مصطلح التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة حيث لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر، الأمر الذي يوحي بأن لكلاهما نفس المعنى، أو يوحي بوجود علاقة قوية بينهما، و هذا ما دفع بالكثير إلى دراسة هذه العلاقة و فهمها، و نتج عن هذه الدراسات وجهتي نظر تفر الأولى بوجود اختلاف بين المصطلحين و الثانية لا تفرق بينهما، و في مايلي سيتم التركيز على وجهة النظر الأولى. (غسان عيسى إبراهيم العمري، 2009، 27).

يرى كل من " فنغر و براند" أن التعلم التنظيمي يعبر عن النشاط و العملية التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم، و يتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة و مفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل بها، و نتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة و من خلال هذا يظهر أن العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل بمعنى أن التعلم التنظيمي هو العملية و المنظمة المتعلمة هي الهيكل.

أما "ماركواردت" فيوضح العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية و تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة و الحرية في التفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، و يكتسب الأعضاء المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، و لذلك جعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة. و هناك وجهة نظر متشابهة تفيد بأن العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال إرتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.

11. نظريات التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة:

إن المتتبع لمسيرة الفكر التنظيمي عبر مراحل المتلاحقة منذ إنطلاقته الفعلية في نهاية ق19 و بداية ق20، و تطور موقع و مكانة الإنسان في ذلك الزخم الهائل من الأفكار و النظريات يلاحظ تتابع عدد من القفزات التي مست التصورات و الأطروحات على وجه العموم و نقترح فيما يلي متابعة لمسيرة الفكر

التنظيمي بغية الوقوف على مدى مساهمته في تطوير مدلول التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.(عيشوش خيرة، 2011، 02).

01.نظريات التسيير:

1.المدرسة الكلاسيكية:

تشير المدرسة الكلاسيكية للريادي من حيث سلوك المخاطرة لديه، والتعامل مع الظروف والحالات غير الواضحة، ومدى توظيفه لقدراته الإدارية في ملكية المشروع للحصول على الأرباح وإستغلال رأس المال، وقد تم رسم أربعة مبادئ يتميز بها الفكر الكلاسيكي.(مجدي عوض مبارك ، 2009، 19).

- التنظيم التدريجي:

تدرج المنظمة يتمثل في هرمية السلطة، هذه الأخيرة يمكن تجزئتها إلى المستويات الدنيا بإستثناء المستوى الأخير الذي لا يمكن لشاغليه أن يكونوا إلا مجرد منفذين.

- مبدأ الإستثناء:

المنفذون يتكفلون بالمهام الروتينية فقط بينما يتولى معالجة المشاكل الإستثنائية الهيئة القيادية.

- وحدة القيادة:

لا يخضع المنفذ إلا لرئيس واحد يتلقى منه كافة الأوامر.

- مبدأ التخصص:

يقسم العمل إلى حركات بسيطة جدا و سهلة التعلم من قبل يد عاملة قليلة التأهل ، مما يسمح بتقليص وقت التعلم، حيث يؤدي تكرار نفس الحركات إلى تسريع وتيرة الأداء.

2.مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات و أثره على زيادة الإنتاجية، فبينما نجد أن هدف كل من المدرسة التقليدية و مدرسة العلاقات الإنسانية واحد وهو زيادة الإنتاجية نجد أن الإختلاف ينحصر في أوجه التركيز فمدخل العلاقات الإنسانية يعتمد على فكرة مفادها أن الإدارة تتطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الإرادة و من ثم فإن دراسة الأفراد و دوافعهم و أنماط سلوكهم و العلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة.(علي الضالعين، 2005، 59).

وقد حفزت مدرسة العلاقات الإنسانية العاملين بناء على نشاطات إدارية رئيسية وهي.(داوود معمر، 2006،

47).

- تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري.

- إعادة تصميم الوظائف بصورة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العامل و المشاركة في نشاط المنظمة.

- تحسين الإتصال بين الرئيس و المرؤوس.

02. النظرية التطورية للمؤسسات:

تنطلق المدرسة التطورية من المبدأ القائل بأن محرك المؤسسة و الذي يتمثل في الأداء، لا يتأسس عن طريق الربح و لكن بواسطة بقدراتها على العيش و الإستمرار، و يعتبر Teece ; D المؤسسة على أنها مجموع الكفاءات التكنولوجية المتميزة و الأصول المكتملة و مجموع الروتينات التي تشكل القاعدة الأساسية للميزة التنافسية للمؤسسة بالنسبة لأخرى في ميدان معين.

هذه العناصر تعتبر كفاءات أساسية أو قاعدية تكتسبها المنظمة التي تنشأ أساسا عن طريق الروتين والتعلم الذي ينتج أكبر قدر من المعرفة التنظيمية وهذا الروتين هو نتاج عملية التعلم الذي يعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها إكتساب معارف ومهارات جديدة، ويتميز التعلم التنظيمي بخاصيتين هما.(عيشوش خيرة , 2011, 06).

- التعلم التراكمي:

بمعنى أن كل ما تم تعلمه في لحظة ما يعتمد على ما تم تعلمه من خلال الفترات السابقة.

- التعلم الشامل:

حيث يستلزم التعلم وجود كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية.

والتعلم داخل المنظمة يستلزم تحليل مايلي:

1. الهياكل الداخلية للمنظمة (أهداف و تغيرات سلوك المنظمة).

2. البعد الإستراتيجي للمنظمة حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي المحرك الرئيسي لتنافسية المؤسسة.

03. نظرية الأنظمة:

تعتبر نظرية الأنظمة أداة للتحليل حيث تم إدماجها في المقاربات التجريبية للتفسير أين أصبحت وسيلة أكثر منها نظرية، و تهدف نظرية الأنظمة إلى إعطاء نظرة شاملة حول نشاط المنظمة بارتكازها على جوانب علمية، فإن نظرية الأنظمة شكلت تقدما معتبرا في تحليل المنظمة و ذلك من خلال سعيها لتقديم مقاربة جديدة أكثر شمولية للمشاكل أين التحليل يكون متعددا.

و تعطي المنظمة للنظام بنية محددة، هذه الأخيرة هي التي تحدد العلاقات الداخلية، و يمكن للنظام أن يكون مفتوحا أو مغلقا بالنسبة للمحيط الخارجي، و نظرية الأنظمة تقترح نموذجا لشبكة المعلومات ينشأ عن طريق نشاط المنظمة، هذه الطريقة تركز أساسا على التأقلم الجيد للمنظمة مع المراجعة الأولية لكل قراراتها العقلانية. كذلك هناك التحليل النظامي للمؤسسة و هي طريقة نموذجية لنمذجة إجراءات معقدة أو عدد كبير من الظواهر المتداخلة، كذلك التفاعلات المباشرة فيما بينها و دراسة المتغيرات البارزة الواجب أخذها بعين الإعتبار من أجل إجراء التحليل و هي: (عيشوش خيرة، 2011، 11).

- التحفيز: غاية المتعامل.

- الأهداف: ترجمة الأهداف حسب المهمة الرئيسية المنوطة بالنظام.

- المحيط: الوسط الخارجي الذي يتطور فيه النظام.

- البنية: موجودات مادية و منهجية منشأة من أجل تحقيق و بأقل تكلفة ممكنة الهدف المحدد في إطار المحيط.

04. نظرية المنظمة:

يقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة عمل المنظمات و كيفية تأثيرها و تأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال إستخدام مجموعة مفاهيم و مبادئ و فرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة، وهذا يعني أن نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية و عملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية: (نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، 2013، 19).

- المنظمات كنظم حية و مفتوحة تميل إلى التطوير و التغيير .

- فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.

- تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم و المبادئ في مجال عمل المنظمات.

- التنبؤ بسلوك المنظمات و محاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار .

- بناء نماذج فكرية لحل المشكلات.

- رصد المشكلات التنظيمية المختلفة و تحليل أسبابها.

وهنا يمكن القول أن نظرية المنظمة تضم مجموعة من المفاهيم و المبادئ و الفرضيات المترابطة لتفسير أجزاء المنظمة و كيفية عملها، وهكذا تفيد نظرية المنظمات في المساعدة على فهم ماهية المنظمات و سلوكها في بيئة معينة .(حسين حريم، 2010، 38).

12. أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة:

لا يمكن القول أن التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة هما نفس الشيء، و لكن التعلم التنظيمي حتما دعامة أساسية لا يمكن بناء المنظمة المتعلمة بدونها، و محركها الأول هو النجاح، و أهمية التعلم التنظيمي و تطبيقه في المنظمات بصفة عامة و بيئة التعليم الجامعي بصفة خاصة تتمثل بالربط بين التطوير الذاتي للعاملين و إرتفاع مستوى الأداء و التمسك في تحقيق جودة المخرجات، فتصبح منظمات متميزة بإستعدادها للتحول إلى منظمات متعلمة، إذ أن المنظمات التي تحقق تفوقا في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة و أن التعلم سوف يكسبها القدرة على إبتكار أساليب جديدة في الإنتاج و إرضاء العملاء و قد حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات المتعلمة وفقا لما طرحه سينج كالآتي: (بلال خلف السكارنة، 2014، 130).

- إن أغلب المشكلات التي تعاني منها المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة و عدم وضع حلول ناجعة لها.

- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى.

- إتجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما و يغلب التنسيق و التعاون على مستوى المنظمة يعد عائقا أمامها.

- إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
- إتخاذ أنصاف الحلول أو إتخاذ القرار بإتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل و عدم حلها بشكل نهائي.
- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة و بشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، و بعكسه فالحل يكون عديم الجدوى و يؤدي إلى مشاكل و آثار إيجابية أكثر.
- التغييرات البسيطة و الصغيرة حيث تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

بعد التطرق والتفصيل في كل من التعلم التنظيمي وأهميته في بناء المنظمات المتعلمة، تبين لنا أن التعلم التنظيمي يكون عظيما إذا مارسه كافة أعضاء المنظمة، فعندما يلتقي التمكن الشخصي مع الرغبة في إستمرار التعلم ليصبح نظاما راسخا لكل فرد، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المستقبل.

و من جانب آخر يساهم التعلم الجماعي في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال المناقشة بشكل نزيه و صريح بين الأعضاء و التساؤل و التماور بعقلانية حيث يتم التعلم بينهم بطريقة تشاركية و يتبادلون المعلومات و الخبرات و المعارف من أجل الوصول إلى رؤية مشتركة بهدف حل المشكلات.

و يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الأساسي للتفكير النظمي لأن التفكير و التعلم كوحدة واحدة، إذ يساهم التعلم في إستخراج الطاقات الفكرية و البشرية و التحليل الجيد و التعرف على جوانب التفكير و كيفية صياغة القرارات و ذلك من خلال القدرة و الرغبة في مشاركة التجارب و الخبرات السابقة.

خلاصة الفصل

يتطلب الوصول إلى منظمة متعلمة الإهتمام بالمعرفة و التشجيع على تعلمها في كل المستويات و هذا ما يستدعي ضرورة توافر وسائل و عناصر فعالة تساعد في الحصول على معارف و مهارات جديدة من خلال تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة.

بناء على ما سبق نستنتج أن المنظمة المتعلمة هي التي إستطاعت أن تنسج في ثقافتها و كيانها قدرة مستمرة و متجددة على التعلم و التكيف و التغيير، فهي تهتم بشكل دائم بخلق المعرفة و تنمية كل ما يشجع على الإبداع و الابتكار لتجعل من ذلك جزء من ثقافتها التنظيمية الذي بدوره ينعكس بالإيجاب على بناء أنظمتها و هياكلها، لتصبح منظمات منفتحة و متفاعلة مع محيطها.

و أخيرا يمكن القول أن التعلم التنظيمي يسعى إلى تضيق الفجوة المعرفية بين جميع الأفراد في المنظمة و زيادة كفاءتهم و قدرتهم على الإبداع، و تحويل هذه المنظمة إلى منظمة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، مما يؤدي إلى خلق بيئة مشجعة على التعلم و تبادل المعارف و الخبرات و بيئة تسود فيها الروح الجماعية و روح الفريق، كل هذا في ظل وجود قيادة واعية بأهمية التعلم المستمر في المنظمات.

الفصل الثالث: الدراسة

الميدانية

01: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

02: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها

الإجرائية.

03: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة والعلاقة بينهما وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية للمتغيرات من خلال بحث آراء عينة من أساتذة القطب الجامعي محمد الصديق بن يحي -جيجل- حيث تم الإعتماد على الاستبيان الذي تضمن مختلف الأبعاد المعبرة عن دراستنا، وكذا إجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بـ التعلم التنظيمي ودوره في بناء المنظمات المتعلمة.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي كالآتي:

01: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

02: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

03: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

01. تقديم المؤسسة محل الدراسة:

1.1. نبذة عن جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- :

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المادي وهي إحدى الجامعات الجزائرية بمدينة جيجل ، يعود تاريخ الجامعة لعام 1986 وهي ملحقة تابعة لجامعة قسنطينة بناء على القرار 72 المؤرخ 21 مارس 1986 حيث تم تأسيس المدرسة العليا للأساتذة العلوم الإنسانية في الموسم الجامعي 1989/1988 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 22 مارس 1989 ، و تمت ترفيقها إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في 07 جويلية 1988 تحت إسم : عبد الحق بن حمودة. وفي سنة 2003 تم إنشاء جامعة جيجل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 22 جويلية 2003.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 27/02/2009 تم تعديل المرسوم التنفيذي رقم 258/03 و بلغ عدد الكليات 05:

-كلية العلوم و التكنولوجيا.

-كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

-كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة.

-كلية الحقوق و العلوم السياسية.

-كلية الأدب و اللغات و العلوم الإجتماعية.

و تم تعديل المرسوم التنفيذي رقم 362/12 المؤرخ في 08/10/2012 حيث تم فصل كلية علوم

الطبيعة و الحياة عن كلية العلوم الدقيقة ، و كلية العلوم الإجتماعية عن كلية الآداب و اللغات فبلغ عدد الكليات 07.و توفر جامعة جيجل لطلبتها تخصصات كثيرة متنوعة تستجيب لرغباتهم و مؤهلاتهم و تضمن

لهم مسارا علميا يواكب إهتماماتهم ، حيث يضم القطب الجامعي جيجل 03 كليات هي:

- كلية العلوم و التكنولوجيا.

- كلية علوم الطبيعة و الحياة.

- كلية العلوم الدقيقة و الإعلام الآلي.

أما بالقطب الجامعي تاسوست فنجد 04 كليات هي:

- كلية الحقوق و العلوم السياسية.

- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

- كلية الآداب و اللغات.

- كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

2.1. التعريف بكليات الجامعة :

1. التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فيفري سنة 2009 ، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424م الموافق لـ 22 جوان سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل.

وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل الكائنة بالقطب الجامعي بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.
 - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.
 - الأمين العام.
 - رئيس القسم.
 - مسؤول المكتبة.
- وقد شهدت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إقبالا متزايدا للطلبة ، خاصة بعد فتح تخصصات جديدة سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج، و تتكون الكلية من خمسة أقسام هي:
- قسم التعليم الأساسي.
 - قسم العلوم الإقتصادية .
 - قسم العلوم التجارية.
 - قسم علوم التسيير .
 - قسم العلوم المالية والمحاسبة.

2. التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية:

أنشئت كلية الحقوق بمقتضى المرسوم التنفيذي 03-258 المؤرخ في 28 جويلية 2003 القاضي بإنشاء جامعة جيجل، وبعد التطور في الهياكل عرفت جامعة جيجل تغيرا في نظامها الأساسي بموجب المرسوم رقم 09-92 المتمم والمعدل للمرسوم سالف الذكر والذي أعطى تسمية جديدة للكلية " كلية الحقوق والعلوم السياسية" وحافظت على نفس التسمية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12/362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433. وتتكون من قسمين قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية طبقا للقرار المؤرخ في 05 أكتوبر 2009 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق والعلوم السياسية لدى جامعة جيجل.

وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل الكائنة بالقطب الجامعي بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.
 - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.
 - الأمين العام.
 - رئيس القسم.
 - مسؤول المكتبة.
- وقد شهدت كلية الحقوق و العلوم السياسية إقبالا متزايدا للطلبة ، خاصة بعد فتح تخصصات جديدة سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج، و تتكون الكلية من قسمين:
- قسم الحقوق.
 - قسم العلوم السياسية.

3.التعريف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تم إنشاؤها و هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 ، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424م الموافق لـ 22 جوان سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل. وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل الكائنة بالقطب الجامعي بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.
 - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.
 - الأمين العام.
 - رئيس القسم.
 - مسؤول المكتبة.
- وقد شهدت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية إقبالا متزايدا للطلبة ، خاصة بعد فتح تخصصات جديدة سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج، و تتكون الكلية من خمسة أقسام هي:
- قسم الإعلام و الإتصال.
 - قسم علم الاجتماع.
 - قسم التعليم الأساسي للعلوم.
 - قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
 - قسم علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.
 - قسم علم النفس و علوم التربية و الأورطوفونيا.

4. التعريف بكلية الأدب:

كلية الآداب تم إنشاؤها و هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 ، والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 في 22 جمادى الأولى عام 1424م الموافق لـ 24 مارس سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل. وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل الكائنة بالقطب الجامعي بتا سوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.

- الأمين العام.

- رئيس القسم.

- مسؤول المكتبة.

وقد شهدت كلية الأدب و اللغات إقبالا متزايدا للطلبة ، خاصة بعد فتح تخصصات جديدة سواء في مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج، و تتكون الكلية من ثلاثة أقسام هي:

- قسم اللغة والأدب العربي.

- قسم الآداب واللغة الفرنسية.

- قسم الآداب واللغة الإنجليزية.

3.1. مهام كليات جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- :

من بين مهام جامعة محمد الصديق بن يحيى مايلي:

- متابعة الأسئلة المتعلقة بإجراء دورات الدراسات العليا و ضمان تطبيق اللوائح المعمول بها في هذا المجال.

- مراقبة الأنشطة البحثية لوحدات البحوث و المختبرات و إعداد تقرير بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.

- القيام بأي عمل لتعزيز نتائج البحث و مراقبة عمل المجلس العلمي للجامعة و حفظ الأرشيف.

- جمع و نشر معلومات عن الأنشطة البحثية التي تقوم بها الجامعة.

- متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة و السهر على إنسجامها.

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

- متابعة الأنشطة البحثية و تثمين نتائجها.

- خدمة التأهيل الجامعي.

4.1. الهياكل التنظيمية لكل كلية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى الجامعة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية لكل من الإداريين والأساتذة والموظفين وغيرهم ، ويساعدهم في فهم سيرورة عمل الجامعة ونشاطاتها

كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة و التنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح. (أنظر الملحق رقم 03).

02. تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية:

1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.1. عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة ، حيث تتكون عينة دراستنا الحالية من مجموع الأساتذة الدائمين : المساعدين ، الأساتذة المحاضرين وكذلك أساتذة التع لهم العالي الموزعين في جميع كليات القطب الجامعي محمد الصديق بن يحي - جامعة جيجل. و يتوضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04):عينة الدراسة .

الجدول	التكرار	النسبة%
الأساتذة المساعدين	67	47,8
الأساتذة المحاضرين	62	44,3
أساتذة التعليم العالي	11	7,9
المجموع	140	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2.1.مجتمع الدراسة: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعذر القيام بعملية المسح الشامل وكذا الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالدراسة - الموضحة في عنصر صعوبات البحث - ، لجانا إلى أسلوب المعاينة ونظرا لكون مجتمع دراستنا مجتمعا طبقيا- الكليات - قمنا بأخذ عينة عشوائية طبقية باحتساب نسبة 35% من كل طبقة مكونة لمجتمع الدراسة، ليكون عدد مفردات العينة 150 أستاذًا. تم استرجاع 146 استبيان بعد الفحص والتدقيق تم استبعاد 06 استبيانات لعدم استكمال الإجابات فيها .

الجدول رقم (05): اختيار مجتمع الدراسة.

الكلية	العدد الإجمالي للأساتذة	عدد مفردات العينة
العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	130	46
الحقوق والعلوم السياسية	115	40
العلوم الإجتماعية والإنسانية	90	32
الأدب	94	32
المجموع	429	150

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (06): الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الإستبانة	العدد	النسبة %
الإستبانات الصالحة للدراسة	140	93,33
الإستبانات المستبعدة	06	04
الإستبانات الغير المسترجعة	04	2,66
الإستبانات الكلية	150	100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

02. مجالات الدراسة:

1.2. المجال المكاني للدراسة:

تمّت هذه الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل، حيث شملت الدراسة كلا من:

1. لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
2. كلية الحقوق و العلوم السياسية.
3. كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية.
4. كلية الأدب.

2.2. المجال الزمني للدراسة :

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي :

- الدراسة النظرية وكانت في الفترة الممتدة من (2019/01/25 إلى 2019/03/10).حيث تم فيها انجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول التعلم التنظيمي بمختلف تعاريفه وخصائصه وكذلك حاجة المنظمات للتعلم التنظيمي كما تناولنا في الفصل الثاني كذلك مختلف التعاريف للمنظمة المتعلمة وأهم أبعادها لنختتم بالعلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- الميدانية في الفترة الممتدة من (2019/03/14 إلى 2019/05/05) تم في هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والفئة التي ستجري عليها الدراسة، ثم بعد ذلك تحديد محاور الاستبيان وبعدها الشروع في جمع المعلومات والإستفسارات اللازمة حول كل محور ، وفي النهاية تم إعداد الإستبيان النهائي ليتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والقيام بالتصحيات اللازمة وهذا تحت تصرف الأساتذة المشرفة. حيث كان تاريخ توزيع الاستبيان وتاريخ إستلام آخر استبيان في الفترة من (2019/05/12 إلى 2019/05/15). تمّ في هذه الفترة توزيع الاستبيان وشرحه على جميع الأساتذة واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

03. منهج الدراسة:

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد و أن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة، والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها ، و دراسة "التعلم التنظيمي ودوره في بناء المنظمات المتعلمة، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة، انطلاقا من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة .

04. أدوات الدراسة:

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث الماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة .

استخدمنا في دراستها بغية الوصول إلى النتائج المرجوة " الاستبيان " كأداة رئيسية في الدراسة كما تم الاستعانة بالمقابلة لتحصيل بعض المعطيات التي تطلبتها الدراسة أما الملاحظة فلا يخلو منها أي بحث علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات ما لم تتطلب الدراسة نوعا من الضبط و التقنين (الملاحظة المنتظمة).

مر استخدام الاستمارة كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل نبينها كالتالي:

1. مرحلة إعداد الاستمارة: تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستمارة - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسما إلى ستة محاور رئيسية نوضحها كمايلي :

- **المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (06) أسئلة هي: الجنس، السن، عدد سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية، الرتبة.

- **المحور الثاني:** ويشتمل هذا على (08) أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (08) كان الهدف منها معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التمكّن الشخصي.

- **المحور الثالث:** يتعلق بمعرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد النماذج العقلية وجاء في (09) أسئلة من السؤال رقم (09) إلى السؤال رقم (17).

- **المحور الرابع:** ويشتمل على (09) أسئلة من السؤال رقم (18) إلى السؤال رقم (26) وهذا من أجل معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد الرؤية الشخصية.

- **المحور الخامس:** وتطرقنا في إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التعلم الجماعي حيث تناولنا (09) أسئلة من السؤال رقم (27) إلى السؤال رقم (35).

- **المحور السادس:** يشتمل على (09) أسئلة من السؤال رقم (36) إلى السؤال رقم (44) تهدف إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التفكير النظمي.

2.مرحلة تحكيم الاستمارة: حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض الاستمارة في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استمارة الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها، والملحق رقم (02) يوضح أسماء المحكمين ووظائفهم .

3.مرحلة توزيع الاستمارة: تم توزيع الاستمارة على المبحوثين من طرف الطالبتين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

4.مرحلة جمع الاستمارة: تم جمع الاستمارات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، مع التردد عدة مرات إلى المؤسسات والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستمارات حيث تم استبعاد 06 استمارات لنحضرها فيما بعد للتفريغ والتحليل.

05. أساليب المعالجة الإحصائية:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تمّ جمعها، تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي " SPSS version20 " .

و في ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها:

1.المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تمّ اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس لكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقابل كلُّ عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي : موافق تماماً(5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2درجة)، غير موافق تماماً (درجة واحدة)

إنّ تحديد طول الفئات لمقياس لكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تطلب حساب المدى [4=1-5]، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالاتي:

- من(1 إلى 1,80) يمثل (غير موافق تماماً) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه .
- من(1,80 إلى 2,60) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من(2,60 إلى 3,40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من(3,40 إلى 4,20) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من(4,20 إلى 5,00) يمثل (موافق تماماً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

2.التكرارات والنسب المئوية: تتم الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الإستبيان .

3. المتوسط الحسابي: تم إستعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

4. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

5. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الإستبيان.

6. صدق وثبات الإستبيان :

بغرض معرفة صلاحية الإستبيان من الناحية المنهجية والعملية تم دراسة صدق وثبات الاستمارة.

1. صدق الإستبيان: لقد تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكّمين - انظر الملحق رقم (02) -

بغرض معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستمارة، وقد أعطى المحكّمين مجموعة من الملاحظات القيمة فيما يخص الشكل و المضمون، وقد قمنا بإجراء التصحيحات اللازمة وبإشراف مستمر من طرف المشرفة خلال عملية التصحيح .

2. ثبات الإستبيان: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات

للاستمارة.

وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي الأخير حساب

معامل الثبات الكلي.

* ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).

* مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).

* جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).

* ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

والجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

جدول رقم(07): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور الرئيسية للدراسة.

مستوى الاستبيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
جيد	0,789	08	التمكن الشخصي
ممتاز	0,817	09	النماذج العقلية
جيد	0,794	09	الرؤية المشتركة
جيد	0,786	09	التعلم الجماعي
ممتاز	0,827	09	التفكير النظمي
ممتاز	0,890	44	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال معاملات الثبات في الجدول رقم (07) في الصفحة السابقة تمتع محاور الإستبيان بثبات جيد وممتاز من خلال معامل ثبات كلي قدر بـ (0,890)، الأمر الذي يجعل من الاستمارة صالحة كأداة للدراسة و لتحقيق أهداف الدراسة كما نلاحظ أن معامل ثبات محور التمكن الشخصي (0,789) ومعامل ثبات محور النماذج العقلية (0,817) وكذا بلغ محور الرؤية المشتركة (0,794) ومحور التعلم الجماعي (0,786) وأخيرا محور التفكير النظمي (0,827) ونستنتج من خلال ذلك أن قيم ألفا كرونباخ جاءت بين جيد وممتاز ، وهذا يدل على أن عبارات الاستبيان مقبولة.

03. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة دور التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الستة للإستبانة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية، وكذا البيانات الخاصة بمحور التمكن الشخصي ومحور النماذج العقلية، ثم البيانات الخاصة بمحور الرؤية الشخصية ومحور التعلم الجماعي ثم تليهم البيانات الخاصة بمحور التفكير النظمي، وفي الأخير نصل إلى إختبار فرضيات الدراسة.

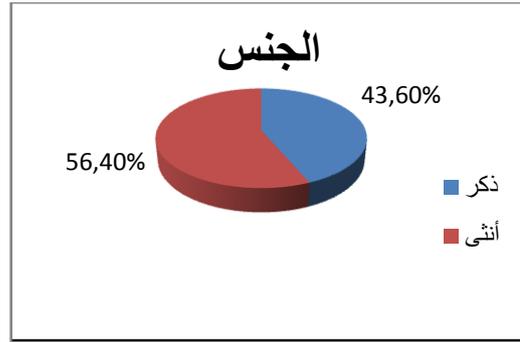
1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة ، تم توزيعها حسب المتغيرات التالية:
الجنس، السن، عدد سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية، الرتبة.
1.1: الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم(08):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	61	43.6%
أنثى	79	56.4%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن: معظم أفراد عينة الدراسة هم إناث بتكرار (79) أنثى حيث بلغت نسبتهم (56,4%) في حين بلغ عدد الذكور (61) ذكر وهو ما يعادل نسبة (43,6%) .

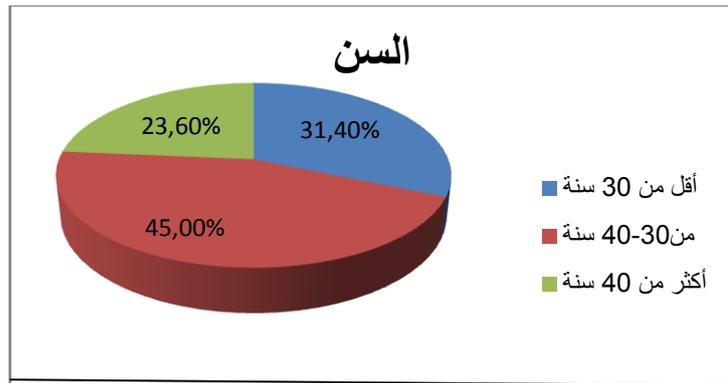
2.1. السن: تم تبويب مفردات العينة إلى (03) فئات حسب متغير السن كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	44	31,4%
من 30-40 سنة	63	45,0%
أكثر من 40 سنة	33	23,6%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات الجدول والشكل أعلاه أن: أغلب أفراد العينة المنتمين للفئة العمرية من [30-40] سنة وذلك بنسبة (45%) وبتكرار (63) فرد من إجمالي العينة المبحوثة وهي أكبر نسبة ، لتليها ما نسبته (31,4%) من أفراد العينة الذين نقل أعمارهم عن (30) سنة بمجموع (44) فرد أما بالنسبة للأفراد الذين تبلغ أعمارهم (40) سنة فما فوق فيمثلون نسبة (23,6%) من عينة الدراسة بمعدل (33) فرد.

3.1. عدد سنوات الأقدمية: يوزع أفراد عينة الدراسة حسب ما هو موضح في الجدول:
الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية.

عدد سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	60	42,9%
من 5 إلى 10 سنوات	59	42,1%
أكثر من 10 سنوات	21	15%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.
الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر نسبة لسنوات الأقدمية هي (42,9%) بعدد (60) أستاذ للفئة أقل من (5) سنوات ، تليها الفئة من (5 إلى 10) سنوات و التي تمثل ما نسبته (42,1%) من مجموع العينة المبحوثة ضمن فئات عينة الدراسة وهو ما يعادل (59) أستاذ ، في حين شكلت الفئة الأكثر من (10) سنوات ما نسبته (15%) من عينة الدراسة وهي أصغر نسبة بعدد (21) أستاذ من العينة المبحوثة.

4.1. الدرجة العلمية:

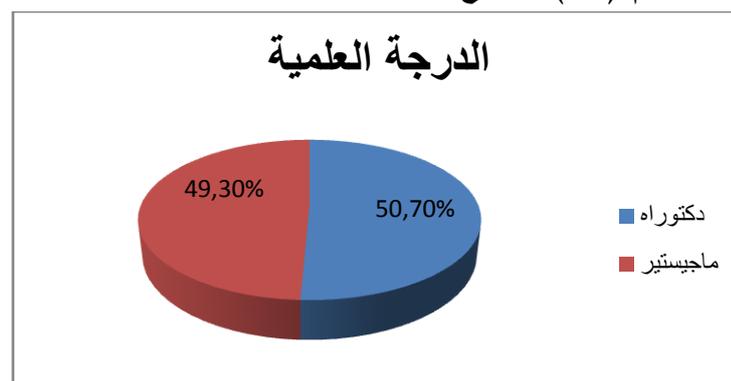
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
دكتوراه	71	50,7%
ماجستير	69	49,3%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و معطيات نتائج برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن (71) فردا من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة

(50,7 %) هم من الدرجة العلمية دكتوراه، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر من بين مستويات

التحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة، أما حملة شهادة ماجستير مثلوا ما نسبته (49,3%) من إجمالي العينة بما يعادل (69) فرد.

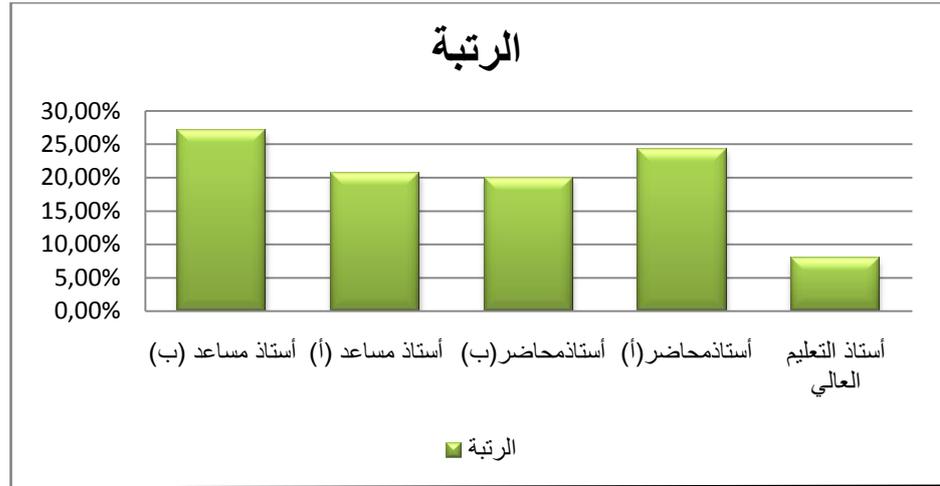
5.1. الرتبة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة.

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية%
أستاذ مساعد (ب)	38	27,1%
أستاذ مساعد (أ)	29	20,7%
أستاذ محاضر (ب)	28	20%
أستاذ محاضر (أ)	34	24,3%
أستاذ التعليم العالي	11	7,9%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

الشكل رقم (17): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss .

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يشغلون رتبة أستاذ مساعد (ب) حيث بلغ عددهم (38) أستاذ وهو ما يعادل نسبة (27,1%) ، تليهم نسبة رتبة أستاذ محاضر (أ) والتي قدرت بنسبة (24,3%) والبالغ عددهم (34) أستاذ، في حين بلغت نسبة رتبة أستاذ مساعد (أ) (20,7%) والبالغ عددهم (29) أستاذ لتأتي بعدها نسبة رتبة أستاذ محاضر (ب) (20%) وهو ما يعادل (28) أستاذ وفي الأخير رتبة أستاذ التعليم العالي بنسبة (7,9%) أي ما يعادل (11) أستاذ وهي نسبة منخفضة جدا.

2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بكل محور :

تم تخصيص 05 محاور في هذا الجزء، وسيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل محور، وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

1.2 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التمكين الشخصي:

الجدول رقم (13): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التميز الذاتي.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار ن %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	01	0,869	4,09	48	66	17	08	10	تك	1/ يمكن للتعلم التنظيمي من توجيه طاقة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة.
				34,3	47,1	12,1	5,7	0,7	%	
مرتفع	02	0,860	4,04	40	77	13	08	02	تك	2/ يسمح التعلم التنظيمي للأفراد من إتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على عملهم.
				28,6	55	9,3	5,7	1,4	%	
مرتفع	03	0,948	3,79	31	66	29	11	03	تك	3/ يتيح التعلم التنظيمي حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد
				22,1	47,1	20,7	7,9	2,1	%	
مرتفع	04	0,983	3,75	33	57	35	12	03	تك	4/ يساعد التعلم التنظيمي على تحقيق التفوق الشخصي.
				23,6	40,7	25	8,6	2,1	%	
مرتفع		0,689	3,916	إجمالي مؤشر التميز الذاتي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر التميز الذاتي يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,916) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,869) . و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر التميز الذاتي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " يمكن للتعلم التنظيمي من توجيه طاقة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (4,09) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و انحراف معياري قدره (0,869) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مستوى التعلم التنظيمي الذي يمكن من توجيه طاقة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة.

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص "يسمح التعلم التنظيمي للأفراد من إتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على عملهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (4,04) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,860) و هذا يعني

أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس على أن التعلم التنظيمي يسمح بإتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على أعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " يتيح التعلم التنظيمي حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,79) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و انحراف معياري قدره (0,948) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يؤدي بالتعلم التنظيمي إلى إتاحة حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يساعد التعلم التنظيمي على تحقيق التفوق الشخصي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,75) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و انحراف معياري قدره (0,983) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يساعد التعلم التنظيمي على تحقيق التفوق الشخصي.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر التميز الذاتي في مجال التمكن الشخصي حيث أن التعلم التنظيمي يمكن من توجيه طاقة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة.

الجدول رقم(14): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الرؤية الشخصية.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار ن %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	01	1,031	3 ,76	35	57	32	11	05	تك	5/ يساهم التعلم التنظيمي في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد.
				25	40,7	22,9	7,9	3,6	%	
مرتفع	02	0,981	3 ,73	31	59	34	13	03	تك	6/ يساهم التعلم التنظيمي في زيادة الإلتزام الجماعي .
				22,1	42,1	24,3	9,3	2,1	%	
مرتفع	03	1,020	3,68	28	63	30	14	05	تك	7/ يساعد التعلم التنظيمي الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم الشخصية.
				20	45	21,4	10	3,6	%	
مرتفع	04	0,952	3,65	21	71	30	14	04	تك	8/ يضمن التعلم التنظيمي القدرة الشخصية للأفراد في إنجاز عملهم بكفاءة.
				15	50,7	21,4	10	2,9	%	
مرتفع		0,763	3,703	إجمالي مؤشر الرؤية الشخصية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) في الصفحة السابقة، أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الرؤية الشخصية يعبر عنه بدرجة مرتفعة على مضمون عبارات هذا المؤشر ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,703) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,763) .

و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر الرؤية الشخصية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,76) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,031) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مستوى التعلم التنظيمي الذي يساهم في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد.

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في زيادة الإلتزام الجماعي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,73) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,981) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس على أن التعلم التنظيمي الذي يساهم في زيادة الإلتزام الجماعي .

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " يساعد التعلم التنظيمي الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم الشخصية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,68) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,020) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يؤدي بالتعلم التنظيمي إلى مساعدة الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم الشخصية.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يضمن التعلم التنظيمي القدرة الشخصية للأفراد في إنجاز عملهم بكفاءة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,65) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,952) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس على التعلم التنظيمي الذي يضمن القدرة الشخصية للأفراد في إنجاز عملهم بكفاءة.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر الرؤية الشخصية في مجال التمكين الشخصي حيث أن ا لتعلم التنظيمي يساهم في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد.

ويمكن تلخيص نتائج مؤشرات المحور الثاني كمايلي.

جدول رقم(15): ملخص نتائج المحور الخاص بالتمكين الشخصي.

المؤشر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
التميز الذاتي	3,916	0,689	01	مرتفع
الرؤية الشخصية	3,703	0,763	02	مرتفع
إجمالي المحور	3,809	0,608		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق بعد التمكين الشخصي حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,809) وإنحراف معياري قدره (0,608) وهذا بمستوى مرتفع و جاء مستوى التميز الذاتي في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى الرؤية الشخصية.

2.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور النماذج العقلية:

الجدول رقم(16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الإنطباعات الذهنية.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار %	العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	02	0,957	3,84	32	70	26	07	05	تك	1/ التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات.
				22,9	50	18,6	05	3,6	%	
مرتفع	01	0,847	3,91	32	73	27	06	02	تك	2/ يساهم التعلم التنظيمي في قدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة .
				22,9	52,1	19,3	4,3	1,4	%	
مرتفع	04	0,869	3,71	22	69	37	10	02	تك	3/ يعمل التعلم التنظيمي داخل المنظمة على توضيح الصور الداخلية المتعمقة لدى الفرد.
				15,7	49,3	26,4	7,1	1,4	%	
مرتفع	03	0,915	3,75	27	66	35	09	03	تك	4/ التعلم التنظيمي له دور في تكوين ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد بالاعتقاد أن لديهم القدرة على تغيير مناخ العمل.
				19,3	47,1	25	6,4	2,1	%	
مرتفع		0,695	3,80	إجمالي مؤشر الإنطباعات الذهنية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) في الصفحة السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الإنطباعات الذهنية يعبر عنه بدرجة موافقة مرتفعة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,80) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0,695).

و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر الإنطباعات الذهنية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في قدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3,91) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,847) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في قدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة.

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأحداث من أجل إتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3,84) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,957) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي في إدراك الأحداث من أجل إتخاذ القرارات.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " التعلم التنظيمي له دور في تكوين ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد بالإعتقاد بأن لديهم القدرة على تغيير مناخ العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,75) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,915) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي في تكوين ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد بالاعتقاد بأن لديهم القدرة على تغيير مناخ العمل.

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " يعمل التعلم التنظيمي داخل المنظمة على توضيح الصور الداخلية المتعمقة لدى الفرد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,71) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,869) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس عمل التعلم التنظيمي داخل المنظمة على توضيح الصور الداخلية المتعمقة لدى الفرد.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر الإنطباعات الذهنية في مجال النماذج العقلية حيث إن ا لتعلم التنظيمي يساهم في قدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة.

الجدول رقم(17): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر العمليات الإدراكية.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار ن %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	04	0,948	3,67	23	68	33	12	04	تك	5/ التعلم التنظيمي يساهم في الشعور بالرضا عن العمل.
				16,4	48,6	23,6	8,6	2,9	%	
مرتفع	02	0,978	3,71	26	69	27	14	04	تك	6/ التعلم التنظيمي يساهم في احترام الأفراد لوجهات نظر بعضهم البعض.
				18,6	49,3	19,3	10	2,9	%	
مرتفع	03	1,027	3,71	32	60	27	18	03	تك	7/ من خلال التعلم التنظيمي يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.
				22,9	42,9	19,3	12,9	2,1	%	
مرتفع	05	1,067	3,64	30	57	32	15	06	تك	8/ يمنح التعلم التنظيمي الثقة للأفراد بأن المنظمة ستأخذ بتوصياتهم.
				21,4	40,7	22,9	10,7	4,3	%	
مرتفع	01	1,072	3,76	35	62	23	14	06	تك	9/ التعلم التنظيمي يساهم في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة.
				25	44,3	16,4	10	4,3	%	
مرتفع		0,712	3,69	إجمالي مؤشر العمليات الإدراكية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر العمليات الإدراكية يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات المؤشر ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,69) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,712) . و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر العمليات الإدراكية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (05) التي تنص " التعلم التنظيمي يساهم في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,76) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,072) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة.

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " التعلم التنظيمي يساهم في احترام الأفراد لوجهات نظر بعضهم البعض" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,71) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,978) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في احترام الأفراد لوجهات نظر بعضهم البعض.

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " من خلال التعلم التنظيمي يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,71) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,027) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي في تقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " التعلم التنظيمي يساهم في الشعور بالرضا عن العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,67) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,948) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في الشعور بالرضا عن العمل.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يمنح التعلم التنظيمي الثقة للأفراد بأن المنظمة ستأخذ بتوصياتهم" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,64) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,067) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في منح الثقة للأفراد بأن المنظمة ستأخذ بتوصياتهم.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشرات العمليات الإدراكية في مجال النماذج العقلية حيث أن ا لتعلم التنظيمي يساهم في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة.

ويمكن تلخيص نتائج مؤشرات المحور الثالث كما يلي.

جدول رقم(18): ملخص نتائج المحور الخاص بالنماذج العقلية.

المؤشر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
الإنطباعات الذهنية	3,80	0,695	01	مرتفع
العمليات الإدراكية	3,69	0,712	02	مرتفع
إجمالي المحور	3,743	0,615		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق بعد النماذج العقلية حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,743) وإنحراف معياري قدره (0,615) وهذا بمستوى مرتفع ، وجاء مستوى الإنطباعات في

المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى العمليات الإدراكية.

3.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الرؤية المشتركة:

الجدول رقم (19): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الرؤية الإيجابية.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار ن %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	03	0,938	3,80	34	58	36	10	02	تك	1/ التعلم التنظيمي يساهم في تكوين أفراد لديهم مبدأ مشترك في المنظمة.
				24,3	41,1	25,7	7,1	1,4	%	
مرتفع	01	0,754	3,88	27	74	34	05	0	تك	2/ يساهم التعلم التنظيمي في خلق مناخ يتميز بالتعاون والرؤية الإيجابية.
				19,3	52,9	24,3	3,6	0	%	
مرتفع	02	0,870	3,81	30	64	38	06	02	تك	3/ يساهم التعلم التنظيمي في منح الوعي الذاتي للأفراد.
				21,4	45,7	27,1	4,3	1,4	%	
مرتفع	04	0,892	3,68	20	70	40	05	05	تك	4/ يمنح التعلم التنظيمي الرؤية الإيجابية التي تشجع على الإتصالات المفتوحة داخل المنظمة.
				14,3	50	28,6	3,6	3,6	%	
مرتفع	05	0,923	3,56	17	64	44	10	05	تك	5/ تتبنى المنظمة من خلال التعلم التنظيمي رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية.
				12,1	45,7	31,4	7,1	3,6	%	
مرتفع				3,74	0,611	إجمالي مؤشر الرؤية الإيجابية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الرؤية الإيجابية يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضامين عبارات المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,74) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارتر الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (0,611). و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر الرؤية الإيجابية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في خلق مناخ يتميز بالتعاون والرؤية الإيجابية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,88) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم

لكارت الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,754) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في خلق مناخ يتميز بالتعاون والرؤية الإيجابية.

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في منح الوعي الذاتي للأفراد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3,81) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره(0,870) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في منح الوعي الذاتي للأفراد.

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " التعلم التنظيمي يساهم في تكوين أفراد لديهم مبدأ مشترك في المنظمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,80) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,938) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تكوين أفراد لديهم مبدأ مشترك في المنظمة.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يمنح التعلم التنظيمي الرؤية الإيجابية التي تشجع على الإتصالات المفتوحة داخل المنظمة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,68) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,982) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في منح الرؤية الإيجابية التي تشجع على الإتصالات المفتوحة داخل المنظمة.

- جاءت العبارة رقم (05) التي تنص " تبني المنظمة من خلال التعلم التنظيمي رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,56) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,923) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تبني رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر الرؤية الإيجابية في مجال الرؤية المشتركة حيث أن ا لتعلم التنظيمي يساهم في خلق مناخ يتميز بالتعاون والرؤية الإيجابية.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر ثقافة المنظمة.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	02	0,971	3,71	29	59	38	10	04	تك	6/ يسهم التعلم التنظيمي في منح جميع أعضاء المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة.
				20,7	42,1	27,1	7,1	2,9	%	
مرتفع	04	1,119	3,58	23	69	27	08	13	تك	7/ التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأفراد لإستراتيجية المنظمة.
				16,4	49,3	19,3	5,7	9,3	%	
مرتفع	03	1,018	3,69	23	76	23	10	08	تك	8/ التعلم التنظيمي يساهم في تكوين صورة مشتركة لدى الأفراد.
				16,4	54,3	16,4	7,1	5,7	%	
مرتفع	01	0,951	3,81	29	72	28	05	06	تك	9/ التعلم التنظيمي له دور في التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة .
				20,7	51,4	20	3,6	4,3	%	
مرتفع				إجمالي مؤشر ثقافة المنظمة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر ثقافة المنظمة داخل الجامعة يعبر عنه بدرجة مرتفع من الموافقة على مضمون عبارات المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,69) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,742). ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر ثقافة المنظمة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " التعلم التنظيمي له دور في التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,81) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,951) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي في التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة.
- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في منح جميع أعضاء المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,71) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,971) و هذا

يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في منح جميع أعضاء المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة.

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " ساهم التعلم التنظيمي في تكوين صورة مشتركة لدى الأفراد" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,69) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,018) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تكوين صورة مشتركة لدى الأفراد.

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأفراد لإستراتيجية المنظمة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,58) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,119) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في إدراك الأفراد لإستراتيجية المنظمة.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر ثقافة المنظمة في مجال الرؤية المشتركة حيث أن التعلم التنظيمي له دور في التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة.

ويمكن تلخيص نتائج مؤشرات المحور الرابع.

جدول رقم(21): ملخص نتائج المحور الخاص بالرؤية المشتركة.

المؤشر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
الرؤية الإيجابية	3,74	0,611	01	مرتفع
ثقافة المنظمة	3,69	0,742	02	مرتفع
إجمالي المحور	3,723	0,578	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق بعد الرؤية المشتركة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,723) وإنحراف معياري قدره (0,578) وهذا بمستوى مرتفع و جاء مستوى الرؤية الإيجابية في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى ثقافة المنظمة.

4.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التعلم الجماعي:

الجدول رقم (22): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار ن %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	02	1,011	3,69	27	65	31	11	03	تك	1/ يساهم التعلم التنظيمي في تبادل المعارف بين أعضاء الفريق.
				19,3	46,4	22,1	7,9	4,3	%	
مرتفع	04	0,991	3,68	26	65	32	12	05	تك	2/ يقدم التعلم التنظيمي الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي.
				18,6	46,4	22,9	8,6	3,6	%	
مرتفع	05	0,935	3,60	24	53	49	11	03	تك	3/ يساهم التعلم التنظيمي فيزرع الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة.
				17,1	37,9	35	7,9	2,1	%	
مرتفع	03	0,939	3,68	26	60	40	11	03	تك	4/ يسمح التعلم التنظيمي بتعلم كيفية تنفيذ الأعمال بين أعضاء الفريق.
				18,6	42,9	28,6	7,9	2,1	%	
مرتفع	01	0,834	3,71	22	67	41	09	01	تك	5/ يساهم التعلم التنظيمي في إنتشار المعرفة بين أعضاء الفريق.
				15,7	47,9	29,3	6,4	0,7	%	
مرتفع		0,648	3,67	إجمالي مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات المؤشر ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,67) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,648).

و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (05) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في إنتشار المعرفة بين أعضاء الفريق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,71) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,834) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في إنتشار المعرفة بين أعضاء الفريق.

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في تبادل المعارف بين أعضاء الفريق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,69) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,011) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تبادل المعارف .
- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يسمح التعلم التنظيمي بتعلم كيفية تنفيذ الأعمال بين أعضاء الفريق" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,68) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,939) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في توضيح كيفية تنفيذ الأعمال بين أعضاء الفريق.
- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " يقدم التعلم التنظيمي الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,68) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,991) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تقديم الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي.
- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " ساهم التعلم التنظيمي في زرع الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,60) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,935) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في زرع الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة.
- مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق في مجال التعلم الجماعي حيث يساهم التعلم التنظيمي في إنتشار المعرفة بين أعضاء الفريق.

الجدول رقم (23): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التفكير الجماعي.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	01	0,889	3,85	29	75	25	08	03	تك	6/ التعلم التنظيمي يشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم.
				20,7	53,6	17,9	5,7	2,1	%	
مرتفع	02	0,939	3,84	31	71	29	03	06	تك	7/ يسمح التعلم التنظيمي بتبادل التجارب والأفكار بين الأفراد.
				22,1	50,7	20,7	2,1	43	%	
مرتفع	03	0,992	3,74	32	59	34	11	04	تك	8/ يساهم التعلم التنظيمي في وضع خطط بشكل جماعي.
				22,9	42,1	24,3	7,9	2,9	%	
مرتفع	04	1,029	3,66	25	68	30	09	08	تك	9/ يشجع التعلم التنظيمي التفكير الجماعي التعاوني.
				17,9	48,6	21,4	6,4	5,7	%	
مرتفع				إجمالي مؤشر التفكير الجماعي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر التفكير الجماعي يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,77) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,755). يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر التفكير الجماعي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص "التعلم التنظيمي يشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,85) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,889) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الحوار والمناقشة بين فرق العمل.

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص "يسمح التعلم التنظيمي بتبادل التجارب والأفكار بين الأفراد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,84) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,939) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تبادل التجارب والأفكار بين الأفراد.

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " ساهم التعلم التنظيمي في وضع خطط بشكل جماعي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,74) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,992) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في وضع خطط بشكل جماعي.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يشجع التعلم التنظيمي التفكير الجماعي التعاوني " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,66) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,029) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع التفكير الجماعي التعاوني.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر التفكير الجماعي في مجال التعلم الجماعي حيث أن ا لتعلم التنظيمي يشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم.

ويمكن تلخيص نتائج مؤشرات المحور الخامس.

جدول رقم(24): ملخص نتائج المحور الخاص بالتعلم الجماعي.

مؤشر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
التوافق بين أعضاء الفريق	3,67	0,648	02	مرتفع
التفكير الجماعي	3,77	0,755	01	مرتفع
إجمالي المحور	3,717	0,578		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق بعد التعلم الجماعي حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,717) وإنحراف معياري قدره (0,578) وهذا بمستوى مرتفع و جاء مستوى التفكير الجماعي في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى التوافق بين أعضاء الفريق.

5.2. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التفكير التنظيمي:

الجدول رقم (25): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر النظرة الشمولية

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار ن %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	01	1,059	3,59	26	60	31	17	06	تك	1/ يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لتشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة.
				18,6	42,9	22,1	12,1	4,3	%	
مرتفع	02	1,034	3,56	21	63	38	09	09	تك	2/ يعمل التعلم التنظيمي على تكوين رؤيا واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة.
				15	45	27,1	6,4	69,4	%	
مرتفع	03	0,985	3,52	18	62	42	11	07	تك	3/ يسمح التعلم التنظيمي للأفراد بالإهتمام بكل ما يدور حولهم في المنظمة وليس بعملهم فقط.
				12,9	44,3	30	7,9	05	%	
مرتفع	04	0,978	3,49	17	62	39	17	05	تك	4/ يسعى التعلم التنظيمي إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد.
				12,1	44,3	27,9	12,1	3,6	%	
مرتفع		0,793	3,54	إجمالي مؤشر النظرة الشمولية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر النظرة الشمولية يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,54) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,793). ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر النظرة الشمولية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (01) التي تنص "يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لتشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,59) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,059) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة.

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " يعمل التعلم التنظيمي على تكوين رؤيا واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدره (3,56) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (1,034) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس قدرة التعلم التنظيمي على تكوين رؤيا واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة.

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " يسمح التعلم التنظيمي للأفراد بالإهتمام بكل ما يدور حولهم في المنظمة وليس بعملهم فقط" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,52) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,985) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة إذ يسمح التعلم التنظيمي للأفراد بالإهتمام بكل ما يدور حولهم في المنظمة.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يسعى التعلم التنظيمي إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,49) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,978) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في إستخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد. مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر النظرة الشمولية في مجال التفكير النظمي حيث يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لتشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة.

الجدول رقم (26): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر ربط القرارات ببعضها البعض.

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					تكرار ن %	العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفع	04	0,941	3,61	24	56	45	12	03	تك	5/ يساهم التعلم التنظيمي في خلق المشاركة و تطوير العمل.
				17,1	40	32,1	8,6	2,1	%	
مرتفع	02	0,901	3,67	21	68	39	08	04	تك	6/ يساهم التعلم التنظيمي في تطبيق طرق علمية وواضحة لحل المشكلات.
				15	48,6	27,9	5,7	2,9	%	
مرتفع	01	0,922	3,72	25	68	33	11	03	تك	7/ يضمن التعلم التنظيمي للمنظمة التواصل مع بيئتها الخارجية وتبادل المنافع فيما بينها.
				17,9	48,6	23,6	7,9	2,1	%	
مرتفع	05	0,964	3,61	21	67	33	15	04	تك	8/ يوفر التعلم التنظيمي للعاملين تكوينات مختلفة في مجال العمل.
				15	47,9	23,6	10,7	2,9	%	
مرتفع	03	0,949	3,66	20	75	28	12	05	تك	9/ يتيح التعلم التنظيمي للأفراد الوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات.
				14,3	53,6	20	8,6	3,6	%	
مرتفع		0,672	3,65	إجمالي مؤشر ربط القرارات ببعضها البعض						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر ربط القرارات ببعضها البعض يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,65) من (05) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة (3,40 إلى 4,20) من فئات مقياس لكارت الخماسي، و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الإنحراف المعياري بلغ (0,672).

و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر ربط القرارات ببعضها البعض تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- جاءت العبارة رقم (03) التي تنص " يضمن التعلم التنظيمي للمنظمة التواصل مع بيئتها الخارجية وتبادل المنافع فيما بينها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3,72) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,922) و هذا

يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في ضمان الواصل للمنظمة مع بيئتها الخارجية وتبادل المنافع فيما بينها.

- جاءت العبارة رقم (02) التي تنص " يساهم التعلم التنظيمي في تطبيق طرق علمية وواضحة لحل المشكلات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,67) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,901) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في تطبيق طرق علمية وواضحة لحل المشكلات.

- جاءت العبارة رقم (05) التي تنص " يتيح التعلم التنظيمي للأفراد للوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,66) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,949) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة إذ يسمح التعلم التنظيمي للأفراد للوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات.

-جاءت العبارة رقم (01) التي تنص " ساهم التعلم التنظيمي في خلق المشاركة وتطوير العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,61) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري يقدر ب (0,941) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في خلق المشاركة وتطوير العمل.

- جاءت العبارة رقم (04) التي تنص " يوفر التعلم التنظيمي للعاملين تكوينات مختلفة في مجال العمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,61) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي و التي تشير إلى الخيار "موافق" و إنحراف معياري قدره (0,964) و هذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة التعلم التنظيمي في توفير تكوينات مختلفة في مجال العمل.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على أن التعلم التنظيمي يحقق مؤشر ربط القرارات في مجال التفكير النظمي حيث يضمن التعلم التنظيمي للمنظمة التواصل مع بيئتها الخارجية وتبادل المنافع فيما بينها.
ويمكن تلخيص نتائج مؤشرات المحور السادس.

جدول رقم (27): ملخص نتائج المحور الخاص بالتفكير التنظيمي.

مؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
النظرة الشمولية	3,54	0,793	02	مرتفع
ربط القرارات ببعضها البعض	3,65	0,672	01	مرتفع
إجمالي المحور	3,605	0,629		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق بعد التفكير التنظيمي حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,605) وانحراف معياري قدره (0,629) وهذا بمستوى مرتفع و جاء مستوى ربط القرارات ببعضها البعض في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى النظرة الشمولية.

الجدول رقم (28): إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المحاور الأساسية للدراسة .

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
محور التمكين الشخصي				
التميز الذاتي	3,91	0,689	01	مرتفع
الرؤية الشخصية	3,70	0,763	05	مرتفع
محور النماذج العقلية				
الإنطباعات الذهنية	3,80	0,695	02	مرتفع
العمليات الإدراكية	3,69	0,712	06	مرتفع
محور الرؤية المشتركة				
الرؤية الإيجابية	3,74	0,611	04	مرتفع
ثقافة المنظمة	3,69	0,742	07	مرتفع
محور التعلم الجماعي				
التوافق بين أعضاء الفريق	3,67	0,648	08	مرتفع
التفكير الجماعي	3,77	0,755	03	مرتفع
محور التفكير النظامي				
النظرة الشمولية	3,54	0,793	10	مرتفع
ربط القرارات ببعضها	3,65	0,672	09	مرتفع
إجمالي المحاور	3,717	0,400		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات نتائج spss.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن كل أبعاد المنظمة المتعلمة داخل الجامعة يعبر عنها بدرجة مرتفعة من الموافقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحاور (3,717) من و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع حيث :

- جاء مؤشر التميز الذاتي في المرتبة الأولى حيث حقق متوسط حسابي (3,919) وإنحراف معياري قدره (0,689) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي في تحقيق مؤشر التميز الذاتي لإعتباره وسيلة فعالة لتحقيق التفوق الشخصي ومنح حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد.

- جاء مؤشر الإنطباعات الذهنية في المرتبة الثانية حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,80) وانحراف معياري قدره (0,695) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن التعلم التنظيمي له دور في تحقيق مؤشر الإنطباعات الذهنية التي تؤدي إلى إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات.
- جاء مؤشر التفكير الجماعي في المرتبة الثالثة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,77) وانحراف معياري قدره (0,755) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن التعلم التنظيمي له دور في تحقيق مؤشر التفكير الجماعي التعاوني.
- جاء مؤشر الرؤية الإيجابية في المرتبة الرابعة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,74) وانحراف معياري قدره (0,611) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي الذي له دور في تحقيق مؤشر الرؤية الإيجابية التي تشجع على الإتصالات المفتوحة داخل المنظمة.
- جاء مؤشر الرؤية الشخصية في المرتبة الخامسة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,703) وانحراف معياري قدره (0,763) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي الذي له دور في تحقيق مؤشر الرؤية الشخصية التي تساهم في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات الشخصية بين الأفراد.
- جاء مؤشر العمليات الإدراكية في المرتبة السادسة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري قدره (0,712) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي الذي له دور في تحقيق مؤشر العمليات الإدراكية فمن خلال التعلم التنظيمي يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.
- جاء مؤشر ثقافة المنظمة في المرتبة السابعة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري قدره (0,742) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي الذي له دور في تحقيق مؤشر ثقافة المنظمة ومنح الأفراد فرصة لإدراك إستراتيجية المنظمة.
- جاء مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق في المرتبة الثامنة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,67) وانحراف معياري قدره (0,648) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي الذي له دور في تحقيق مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق وتبادل المعارف بين أعضاء المنظمة.
- جاء مؤشر ربط القرارات ببعضها في المرتبة التاسعة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,65) وانحراف معياري قدره (0,672) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي الذي له دور في تحقيق مؤشر ربط القرارات ببعضها فمن خلاله يتيح التعلم التنظيمي للأفراد الوصول إلى كل ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات.
- جاء مؤشر النظرة الشمولية في المرتبة العاشرة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,54) وانحراف معياري قدره (0,793) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس دور التعلم التنظيمي

الذي له دور في تحقيق مؤشر النظرة الشمولية حيث يعتبره التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لتشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة.

مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة **أجمعوا على تحقق كل أبعاد المنظمة المتعلمة .**

04.مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

من كل ما تقدم من عرض للبيانات ، نتوصل إلى استخلاص النتائج التالية :

1.نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة :

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لأفراد العينة توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن المجتمع المبحوث كان غالبيته من جنس الإناث بنسبة قدرت بـ (56,4%).

-غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية [30-40] سنة ، بنسبة قدرت بـ (45,0%) وهو مؤشر ايجابي يدل فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة مما يجعلها قادرة على إدراك أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات المعاصرة واستشراف واقع المؤسسة المدروسة .

- غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئتين أقل من 05 سنوات ومن (05 إلى 10) سنوات وهذا بنسبة (42,9%) و (42,1%) على التوالي وهو مؤشر ايجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة عالية تمكنهم من استيعاب مختلف التحديات التي فرضتها العولمة على وظائفهم أما باقي المبحوثين يتمركزون في الفئة أكثر من 10 سنوات وهذا بنسبة (15%) .

- كل الأفراد المبحوثين هم من حملة الشهادات العلمية، و قد توزعت المؤهلات العلمية بين شهادة

الدكتوراه و الماجستير، وكانت أهم فئة حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (50,7%) وهذا مؤشر ايجابي.

- غالبية المبحوثين يتمركزون في رتبة أستاذ مساعد(ب)، وأستاذ محاضر(أ) وهذا بنسبة (27,1%) و (24,3%) على التوالي أما باقي المبحوثين فيتمركزون في رتبة أستاذ مساعد (أ) وهذا بنسبة (20,7%) وأستاذ محاضر (ب) بنسبة (20%) وأستاذ التعليم العالي بنسبة(7,9%).

2.النتائج الخاصة بمحاور الدراسة :

1.2.النتائج الخاصة بمحور التمكين الشخصي:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين اجمعوا على **تحقق بعد التمكين الشخصي** حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,809) وانحراف معياري قدره (0,608) وهذا بمستوى مرتفع، فالتمكين الشخصي يعد مبدءاً أساسياً للمنظمات المتعلمة التي تعتمد الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية و الإستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على البيئة، و بالتالي تظهر النتائج المتعلقة ببعيد التمكين الشخصي أنها مقبولة إلى حد كبير.

حيث تحقق مؤشر التميز الذاتي في مجال التمكين الشخصي وهذا راجع إلى أن التعلم التنظيمي يساعد على تحقيق التفوق الشخصي مما يتيح حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد.

كما تحقق أيضا مؤشر الرؤية الشخصية وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي يساهم في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد.

- اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة، خاصة ما جاء في الفصل الثالث لدراسة "عيشوش خيرة" التمكين الشخصي هو " التفوق أو البراعة الذاتية إذا تشير إلى قيام أعضاء المنظمة بتوضيح رؤيتهم المستقبلية وتعميمها بشكل مستمر والتركيز على الطاقات والقدرات " (عيشوش خيرة، 95، 2011).

أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت نتائج هذا المؤشر مع نتائج دراسة التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط (بلقاسم جوادي، 2015). و كانت الدراسة قد توصلت إلى أن:

وجود علاقة إرتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين بشكل عام، بما يعني أن ممارسات التعلم التنظيمي لدى عينة البحث تسهم في شعورهم بالتمكين، فمستوى التمكين كان مقبولا إلى حد ما، وهذا ما يدل على أن ممارسات التعلم التنظيمي مازالت تمارس بأساليب تقليدية، وأن تبادل المعارف والمعلومات تتم في نطاق ضيق وغير ديناميكي، ووفق أنموذج مهني تعلمه هو تعلم الجماعات الحرفية أين يكون مستوى التعلم قليل وكذلك مستوى الإبداع فهو يميل إلى كون تعلم المحافظة على الوضع الراهن الذي يتنافى مع أنموذج المعرفة والتعلم الذي يتطور عبر الزمن.

2.2. النتائج الخاصة بمحور النماذج العقلية:

توصلت دراستنا إلى أن الباحثين أجمعوا على تحقق بعد النماذج العقلية حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,743) وانحراف معياري قدره (0,615) وهذا بمستوى مرتفع، حيث تؤدي النماذج العقلية إلى إدراكات مختلفة لماهية الأجزاء المكونة للمنظمة المتعلمة و لكيفية تفاعلها، وتظهر النتائج المتعلقة ببعدها النماذج العقلية أنها مقبولة إلى حد كبير.

حيث تحقق مؤشر الإنطباعات الذهنية في مجال النماذج العقلية وهذا راجع إلى أن التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأحداث من أجل إتخاذ القرارات و بالتالي تكوين ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد بالإعتقاد أن لديهم القدرة على تغيير مناخ العمل.

كما تحقق أيضا مؤشر العمليات الإدراكية وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي يساهم في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة.

- اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة ، حيث عرف " ضحى حيدر خضر وسامي عبد الله خصاونة" النماذج العقلية هي التي "تعبّر عن طريقة الشخص في النظر إلى العالم وتتطلب امتلاك معرفة حقيقية فعلية ناتجة عن عمليات التعلم المستمر التي يمارسها الشخص". (ضحى حيدر خضر وسامي عبد الله خصاونة، 2011، 1673).

أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت نتائج هذا المؤشر مع نتائج دراسة " ضحى حيدر خضر وسامي عبد الله خصاونة" تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة الأردنية " حيث أجريت الدراسة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأردن وتوصلت إلى أن:

- أن درجة الممارسة لمجال النماذج العقلية كانت كبيرة، و يعزى ذلك إلى إمكانية احتفاظ أعضاء هيئة التدريس بنماذج عقلية فاعلة ومؤثرة في عملهم ناتجة عن سعيهم الدؤوب نحو التعلم عما يحيط بهم وتكوين صورة عما يدور حولهم.

3.2. النتائج الخاصة بمحور الرؤية المشتركة:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين أجمعوا على تحقق بعد الرؤية المشتركة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,723) وانحراف معياري قدره (0,615) وهذا بمستوى مرتفع، فالرؤية المشتركة تبدأ من الرؤية التي يحملها الأفراد، ويستند بناؤها بالنظر إليها على أنها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتألف حول معنى مشترك وتقاسم مشترك. وتظهر النتائج المتعلقة بها أنها مقبولة إلى حد كبير.

حيث تحقق مؤشر الرؤية الإيجابية في مجال الرؤية المشتركة وهذا راجع إلى أن التعلم التنظيمي يساهم في منح الوعي الذاتي للأفراد وتكوين رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية.

كما تحقق أيضا مؤشر ثقافة المنظمة وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأفراد

لإستراتيجية المنظمة ، وبالتالي التفاعل المستمر بين أعضائها.

اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة ، حيث عرف " ضحى حيدر خضر وسامي

عبد الله خصاونة" الرؤية المشتركة على أنها : "الرؤية التي توفر الركيزة والمقدرة على التعلم، والمنظمة

لإستطيع أن تتواجد بدونها" (ضحى حيدر خضر، وسامي عبد الله خصاونة، 2011، 1654).

أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت نتائج هذا المؤشر مع نتائج دراس " ضحى حيدر خضر وسامي

عبد الله خصاونة" تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة الأردنية " حيث أجريت الدراسة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأردن

وتوصلت إلى أن:

- درجة الممارسة لمجال الرؤية المشتركة كانت متوسطة ولكن بمقارنة المتوسطات المتعلقة بممارسات

مجال الرؤية المشتركة، يلاحظ أن ممارسة اعتبار تحقيق رؤية الجامعة مسؤولية مشتركة، جاءت في المرتبة

الأولى. وممارسة اعتبار وضع رؤية الجامعة مسؤولية مشتركة جاءت في المرتبة الثانية. وقد يعزى ذلك إلى

أن عضو هيئة التدريس على الأغلب يؤمن بدرجة عالية بأهمية الرؤية المشتركة وبالمسؤولية المشتركة في

تحقيقها، و بأهمية مشاركته في وضع هذه الرؤية، وإن لم تتح له فرصة ممارسة ذلك.

4.2. النتائج الخاصة بمحور التعلم الجماعي:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين أجمعوا على تحقق بعد التعلم الجماعي حيث حقق متوسط حسابي

قدره (3,717) وانحراف معياري قدره (0,578) وهذا بمستوى مرتفع، فهو ينبع أساسا مما تعلمه الأفراد بشكل

إستمراري، يتيح فرص للمناقشة والحوار وتجنب أخطاء وخسائر العمل الفردي، وتظهر النتائج المتعلقة ببعدها التعلم الجماعي أنها منطقية إلى حد كبير.

حيث تحقق مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق في مجال التعلم الجماعي، وهذا راجع إلى أن التعلم التنظيمي يساهم في تبادل المعارف بين أعضاء الفريق، و بالتالي يتيح الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي.

كما تحقق أيضا مؤشر التفكير الجماعي، وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي يشجع التفكير الجماعي التعاوني، وتبادل التجارب والأفكار بين الأفراد.

- اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة ، حيث عرف " ضحى حيدر خضر وسامي عبد الله خصاونة" التعلم الجماعي على أنه: "مجموعة من الأفراد يعملون معا، ويكون بينهم تفاعل مباشر، وهناك درجة من الاعتماد المتبادل بينهم لإنجاز المهام لتحقيق الأهداف، فتعلم الفريق عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق". (ضحى حيدر خضر وسامي عبد الله خصاونة، 2011، 1654).

أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت نتائج هذا المؤشر مع نتائج دراسة " ضحى حيدر خضر وسامي عبد الله خصاونة" تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية " حيث أجريت الدراسة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأردن وتوصلت إلى أن:

- أن درجة ممارسة مجال تعلم الفريق كانت كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس حريصون على تحقيق التعلم لطلابهم و لزملائهم ولأنفسهم فهم لا يجدون حرجاً في الاستفسار العلمي والتعلم من الزملاء والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين و لا يتوانون عن تقديم ما لديهم من علم وخبرة لإفادة الآخرين .

وبمقارنة المتوسطات الواردة في الجداول يلاحظ أن ممارسة التعاون مع الرؤساء في العمل جاءت في المرتبة الأولى، وممارسة اعتبار تعلم الفريق من مصادر التنمية المهنية جاءت في المرتبة الثانية، لأن هذه الممارسات تعتبر من السمات التي تميز أعضاء هيئة التدريس الذين يلعبون الدور الأكبر في العمل الجامعي، وتحقيق رسالة الجامعة.

5.2. النتائج الخاصة بمحور التفكير النظامي:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين أجمعوا على تحقيق بعد التفكير النظامي حيث حقق متوسط حسابي قدره (3,605) وإنحراف معياري قدره (0,629) وهذا بمستوى مرتفع، لإعتباره إطار فكري يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكاملة للمنظمة بدلا من التركيز على جزء معين منها، وتظهر النتائج المتعلقة ببعدها التفكير النظامي أنها منطقية إلى حد كبير.

حيث تحقق مؤشر النظرة الشمولية في مجال التفكير النظمي، وهذا راجع إلى أن التعلم التنظيمي يعمل على تكوين رؤيا واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة بين الأفراد، والإهتمام بكل ما يدور حولهم في المنظمة وليس بعملهم فقط.

كما تحقق أيضا مؤشر ربط القرارات ببعضها البعض، وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي يتيح للأفراد الوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات، و بالتالي تطبيق طرق علمية وواضحة لحل المشكلات.

- اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة ، حيث عرف " ضحى حيدر خضر وسامي عبد الله خصاونة" التفكير النظمي على أنه: "عملية تركز على القوى والعلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام للمنظمة المتعلمة والتي تؤثر أكثر على العوامل الخارجية لتشكيل سلوك النظام".(ضحى حيدر خضر، وسامي عبد الله خصاونة، 2011، 1654).

03. مناقشة فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التمكن الشخصي.

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي:

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر التميز الذاتي بمستوى مرتفع ، وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,91) وانحراف معياري قدره (0,689) .

- التعلم التنظيمي حقق الرؤية الشخصية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,70) وانحراف معياري قدره (0,763) بمستوى مرتفع .

- هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية التي انطلقنا منها وبهذا يمكن قبول الفرضية الأولى أي أن " التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد التمكين الشخصي " .

2. الفرضية الثانية: يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق النماذج العقلية.

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كمايلي :

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر الإنطباعات الذهنية وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,80) وانحراف معياري (0,695) بمستوى مرتفع.

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر العمليات الإدراكية وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري (0,712) بمستوى مرتفع.

- هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية التي انطلقنا من ها وبهذا يمكن قبول الفرضية الثانية أي أن "التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد النماذج العقلية".

3. الفرضية الثالثة: يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق الرؤية المشتركة.

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي :

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر الرؤية الإيجابية وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,74) وانحراف معياري (0,611) بمستوى مرتفع.

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر ثقافة المنظمة وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,69) وانحراف معياري (0,742) بمستوى مرتفع.

- هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية التي انطلقنا من ها وبهذا يمكن قبول الفرضية الثالثة أي أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد الرؤية المشتركة.

4. الفرضية الرابعة: يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التعلم الجماعي.

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي :

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر التفكير الجماعي وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,77) وانحراف معياري (0,755) بمستوى مرتفع.

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر التوافق بين أعضاء الفريق وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,67) وانحراف معياري (0,648) بمستوى مرتفع .

- هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية التي انطلقنا من ها وبهذا يمكن قبول الفرضية الرابعة أي أن "التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق بعد التعلم الجماعي".

5. الفرضية الخامسة: يساهم التعلم التنظيمي بشكل كبير في تحقيق التفكير النظمي.

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي :

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر ربط القرارات ببعضها وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,65) وانحراف معياري (0,672) بمستوى مرتفع.

- التعلم التنظيمي حقق مؤشر النظرة الشمولية وهذا بنسبة متوسط حسابي قدره (3,54) وانحراف معياري (0,793) بمستوى مرتفع.

- هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية التي انطلقنا من ها وبهذا يمكن قبول الفرضية الخمسة أي أن "التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق التفكير النظمي".

- مناقشة الفرضية الرئيسية:

كانت الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها " التعلم التنظيمي يساهم بشكل كبير في بناء المنظمات المتعلمة " .وقد توصلنا مما سبق من مناقشة للنتائج والفرضيات الفرعية أن كل أبعاد المنظمة المتعلمة قد تحققت في المؤسسة محل الدراسة بالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها والإجابة على

التساؤل الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة -الجامعة نموذجا -دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-.

05.التوصيات:

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مكنتنا من تصور مجموعة من التوصيات التي نراها مناسبة ونلخصها في مايلي:

- من المستحسن سعي الجامعة للعمل الجماعي لما له من دور إيجابي في تعزيز التعلم التنظيمي.
- من الأفضل العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق مناخ ملائم للعمل الجماعي داخل الجامعة.
- التأكيد على أهمية التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل وتفعيل استخدامها باعتبارها بنية أساسية لبناء منظمات متعلمة.
- من الأهمية تفعيل التفكير النظمي وتبادل المعلومات بهدف تعزيز التعلم التنظيمي الجامعة.

06.آفاق الدراسة:

لقد سمحت لنا الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية والتي تتمثل في مايلي:

- دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.
- قياس التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- تأثير تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في تنمية الولاء التنظيمي.
- أثر النمط القيادي على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- دور المنظمات المتعلمة في تحقيق التنمية الإدارية .
- دور المنظمة المتعلمة في تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار.

خلاصة الفصل

إن التغيير الذي شهدته المنظمات قد شمل مختلف نواحي الحياة وأنشطتها وقطاعاتها قد استوجب ظهور منظمات عصرية تؤمن بأهمية التعلم واكتساب المعرفة ومواكبة التطورات التكنولوجية من أجل خدمة عملائها وتنمية عاملها فقد أصبح التعلم التنظيمي عاملا مفتاحيا لتحسين مختلف النتائج التنظيمية، وهذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة " دور التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة" .

من خلال مجريات الدراسة الميدانية تم بحث آراء عينة الدراسة عن طريق الاستبيان، حول مجمل ابعاد المنظمات المتعلمة، التي أكدت على الدور الهام الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق هذه الأبعاد.

الختام

الخاتمة

يعتبر التعلم التنظيمي من الدعائم الأساسية الواجب توافرها في مكان العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتمكينها من التحول إلى منظمة متعلمة فهو اليوم ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع المنافسة الشرسة في بيئة الأعمال ، ويخلق فرصا للميزة التنافسية ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤيا مشتركة.

جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التي تناولت دور التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة، حيث أثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بالتحقق من مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة ، لنتوصل إلى جملة من النتائج الهامة التي أبانت أن التعلم التنظيمي وبدرجة عالية يساهم في تحقيق التمكين الشخصي ، تحقيق النماذج العقلية ، تحقيق الرؤية المشتركة لدى الأفراد ، تحقيق التعلم الجماعي لدى الأفراد ، تحقيق التفكير النظمي لدى الأفراد بذلك التمكين من بناء منظمة متعلمة .

المراجع

المراجع باللغة العربيةالكتب

01. محمد مفضي الكساسبة، عيبر حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، (بناء قدرات حاسمة لنجاح المنظمات) دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
02. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 2، دار وائل للنشر 2004.
03. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، طبعة 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
04. مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
05. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014.
06. إبراهيم إسماعيل الخلوف، إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
07. إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007.
08. جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، 2013.
09. جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
10. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
11. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 2، 2010.
10. داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت ، دار الكاتب الحديث، 2006.
11. رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005.
12. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
13. عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2010.
14. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، 2013.
15. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.

16. علي السلمي ، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة، 1998.
17. علي الضلعين، أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، طبعة 2، 2005.
18. عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.
19. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012.
20. مجد عوض مبارك ، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، دار الكاتب الحديث 2009.
21. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، طبعة 2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013.
23. هيثم الحجازي، إدارة المعرفة، (مدخل نظري) الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

المجلات

01. كامل محمد الحواجرة، المنظمة المتعلمة والإستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07، العدد 45، 2010.
02. أحمد قهوجي، لما بدر، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركتي الإتصال الخلوية في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 06، 2014.
03. أكرم محسن الياسري، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 03، 2013.
04. بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 40، 2014.
05. جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.
06. حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالإستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 24، العدد 06، 2016.
07. سلوى هاني السمراي، نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة، بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 22، العدد 88، 2016.

08. سميرة حسن، الحاجي محمد، متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد 176، المجلد 02، 2017.
09. عائشة شتاتحة، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينج ومبررات تبني التحول إليها، دراسة جامعة عمار ثلجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، 2017.
10. عبد الرزاق الشихلي، التوجه الإستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة، بحث إستطلاعي في وزارة الإتصالات العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 24 ، العدد 108، 2017.
11. عصام رمضان، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية، من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 28، العدد 10، 2014.
12. علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة، بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، 2015.
13. علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة، العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة القادسية كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 10، العدد 01، 2008.
14. علي حسون وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
15. كامل الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، 2010.
16. ماجد سليمان ارتيمه، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 05، العدد 09، 2018.
17. محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 33، 2014.
18. محمد مصطفى الخشروم، تأثير إستراتيجية التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 104، 2011.
19. مريم إبراهيم حمود الكرعاعي، مهند حميد ياسر العطوي، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، 2014.
20. ناجي عبد الستار محمود وآخرون، دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 58، 2018.

21. نادية حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 01، 2014.
22. نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة إستطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، 2014.
23. هناء جاسم، ممارسات التعلم التنظيمي وإستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة، جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 04، العدد 10، 2014.
24. عنان عيسى إبراهيم العمري، دور الرافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، جامعة عمان العربية، الأردن، أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد 06، 2009.

الأطروحات:

01. بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
02. بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
03. سعود بن عبد الجبار بن هويدي الحارثي ، الجامعات السعودية كمنظمات تعلم (تصور مفتوح)، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2015.
04. الساعدي مؤيد، يوسف نعمة، التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و أثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دراسة تشخيصية و تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد، 2006.
05. حسين مروان عفانة، التمكن الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل ، دراسة حالة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2013.
06. دغريز فتحي، دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة لونسلي علي ، البليدة 2 ، 2018.

07. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، فرع التقريب أدرار، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.
08. سعدي عائشة، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز، دراسة ميدانية بمديرية الإتصالات السلكية واللاسلكية، بولاية تيسمسيلت، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع تنظيم وموارد بشرية، جامعة البليدة 02، 2016.
09. سوزان صالح، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008.
11. شريف مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي و دورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال إلكترونيك "علاق التكنولوجيا العالمي ،أطروحة دكتوراه ، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016.
12. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
13. عبير ماجد عطوي النويري، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية، بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
14. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2011.
15. فطيمة شلوش، أمينة هيري، إسهام رأس المال الفكري في التحول نحو مفهوم المنظمة المتعلمة، دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر، 2014.
16. محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز تسيير المشاريع ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
17. محمد علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم إدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

01 .Peter M Senge, the fifth discipline : the art and practice of the learning organization, currency discipline : the art and practice of the learning organization, currency double day , New York , 1990.

02. Rail Moilenin, A learning organization : Machine or Humann, university of JYVA SKYLA in auditorium,2001.

03. William R king.knowledge management and organizational learning Katz graduate school of business unv.of putts burgh, U.S.A, 2009.

المجلات

01.Azadeh Zirak, Implémentation of learning organization compoments in Arad bil social Security hospital, International journal of organizational leadership, N4,Iran,2015.

02. David graving, building a learning organization, Harvard Business Review, vol, N4,1993.

03 .Yyoun pesqueux, phillipe Durance , apprentissage organizational , économie de la connaissance , mode ou modèle? de recherche du lisp or ,2004.

الملاحق

الملحق رقم (01): إمتبانه الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

قسم علوم التسيير .

تخصص: إدارة أعمال .

إمتبان حول

التعلم التنظيمي ودوره في بناء المنظمات المتعلمة- الجامعة نموذجاً -
دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة الصديق بن يحي جيجل

إشراف الدكتور:

د/ علي موسى أمال

إعداد الطالبتين :

-العيون لمياء

-بورماد منى

تم إعداد هذا الامتبان في إطار دراسة تتعلق بالتعلم التنظيمي ودوره في بناء المنظمات المتعلمة وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملء الاستمارة بالإجابة على العبارات من خلال وضع العلامة (x) في الخانات التي تعبر عن آرائكم, علماً أن المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس

	أنثى
	ذكر

2- السن

أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	أكثر من 40 سنة

3- عدد سنوات الأقدمية

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

4- الدرجة العلمية

	دكتوراه
	ماجستير

5- الرتبة

أستاذ مساعد (ب)	أستاذ مساعد (أ)	أستاذ محاضر (ب)	أستاذ محاضر (أ)	أستاذ التعليم العالي

المحور الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التمكين الشخصي.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يمكن للتعلم التنظيمي من توجيه طاقة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة.					
02	يسمح التعلم التنظيمي للأفراد من اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على عملهم.					
03	يتيح التعلم التنظيمي حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد					
04	يساعد التعلم التنظيمي على تحقيق التفوق الشخصي.					
05	يساهم التعلم التنظيمي في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد.					
06	يساهم التعلم التنظيمي في زيادة الإلتزام الجماعي.					
07	يساعد التعلم التنظيمي للأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم الشخصية.					
08	يضمن التعلم التنظيمي القدرة الشخصية للأفراد في إنجاز عملهم بكفاءة.					

المحور الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد النماذج العقلية.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
09	التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات.					
10	يساهم التعلم التنظيمي في قدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة .					
11	يعمل التعلم التنظيمي داخل المنظمة على توضيح الصور الداخلية المتعمقة لدى الفرد.					
12	التعلم التنظيمي له دور في تكوين ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد بالاعتقاد أن لديهم القدرة على تغيير مناخ العمل.					
13	التعلم التنظيمي يساهم في الشعور بالرضا عن العمل.					
14	التعلم التنظيمي يساهم في احترام الأفراد لوجهات نظر بعضهم البعض.					
15	من خلال التعلم التنظيمي يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.					
16	يمنح التعلم التنظيمي الثقة للأفراد بأن المنظمة ستأخذ بتوصياتهم.					
17	التعلم التنظيمي يساهم في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة.					

المحور الرابع: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد الرؤية المشتركة.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
18	التعلم التنظيمي يساهم في تكوين أفراد لديهم مبدأ مشترك في المنظمة.					
19	يساهم التعلم التنظيمي في خلق مناخ يتميز بالتعاون والرؤية الإيجابية.					
20	يساهم التعلم التنظيمي في منح الوعي الذاتي للأفراد.					
21	يمنح التعلم التنظيمي الرؤية الإيجابية التي تشجع على الإتصالات المفتوحة داخل المنظمة.					
22	تتبنى المنظمة من خلال التعلم التنظيمي رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية.					
23	يسهم التعلم التنظيمي في منح جميع أعضاء المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة.					
24	التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأفراد لإستراتيجية المنظمة.					
25	التعلم التنظيمي يساهم في تكوين صورة مشتركة لدى الأفراد.					
26	التعلم التنظيمي له دور في التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة .					

المحور الخامس: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التعلم الجماعي.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
27	يساهم التعلم التنظيمي في تبادل المعارف بين أعضاء الفريق.					
28	يقدم التعلم التنظيمي الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي.					
29	يساهم التعلم التنظيمي في زرع الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة.					
30	يسمح التعلم التنظيمي بتعلم كيفية تنفيذ الأعمال بين أعضاء الفريق.					
31	يساهم التعلم التنظيمي في إنتشار المعرفة بين أعضاء الفريق.					
32	التعلم التنظيمي يشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم.					
33	يسمح التعلم التنظيمي بتبادل التجارب والأفكار بين الأفراد.					
34	يساهم التعلم التنظيمي في وضع خطط بشكل جماعي.					
35	يشجع التعلم التنظيمي التفكير الجماعي التعاوني.					

المحور السادس: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التفكير النظمي.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
36	يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لتشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة.					
37	يعمل التعلم التنظيمي على تكوين رؤيا واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة.					
38	يسمح التعلم التنظيمي للأفراد بالإهتمام بكل ما يدور حولهم في المنظمة وليس بعملهم فقط.					
39	يسعى التعلم التنظيمي إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد.					
40	يساهم التعلم التنظيمي في خلق المشاركة و تطوير العمل.					
41	يساهم التعلم التنظيمي في تطبيق طرق علمية وواضحة لحل المشكلات.					
42	يضمن التعلم التنظيمي للمنظمة التواصل مع بيئتها الخارجية وتبادل المنافع فيما بينها.					
43	يوفر التعلم التنظيمي للعاملين تكوينات مختلفة في مجال العمل.					
44	يتيح التعلم التنظيمي للأفراد الوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات.					

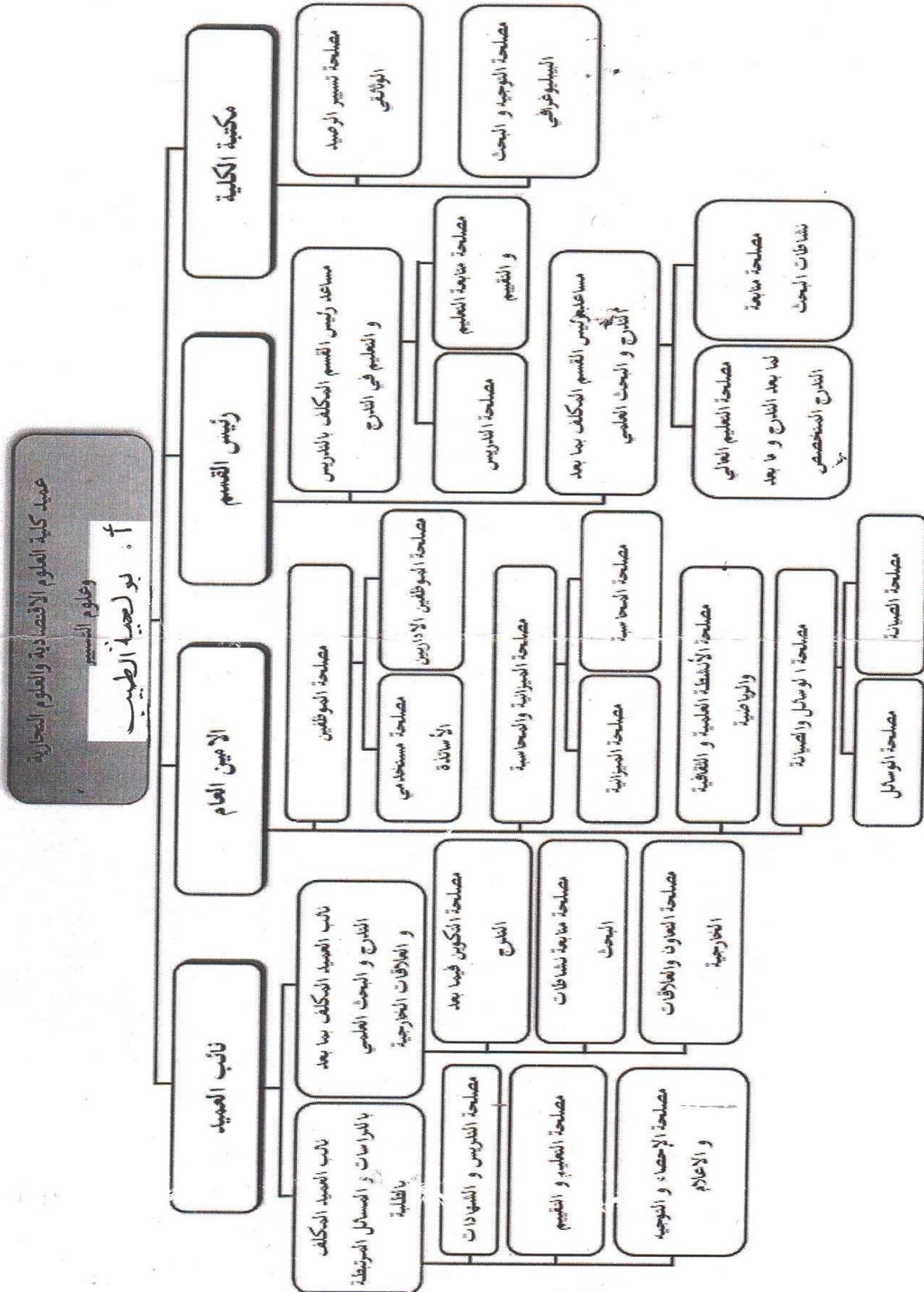
نتقدم لكم بخالص الشكر والإمتنان لتعاونكم معنا

الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين.

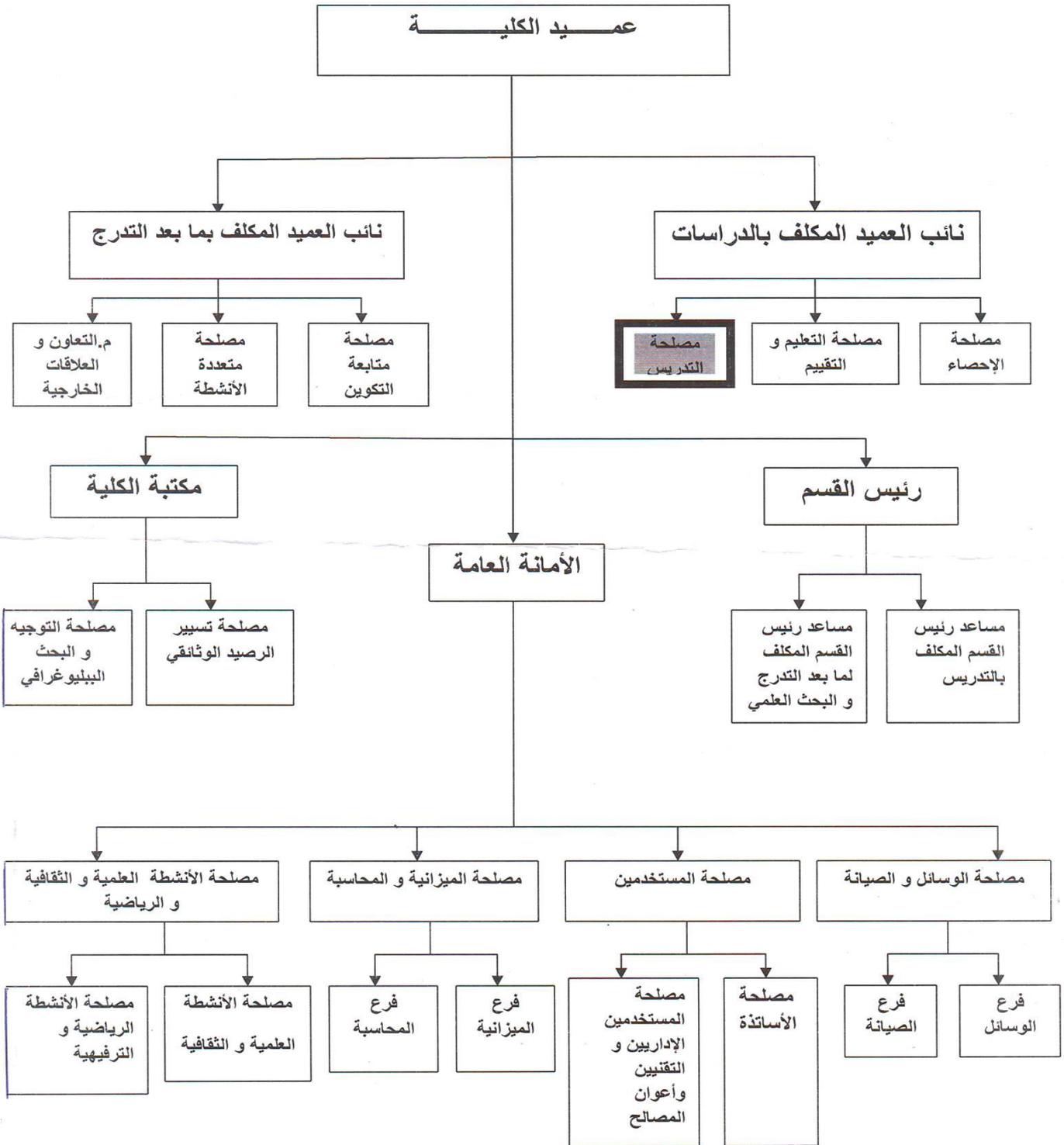
الرقم	إسم ولقب الأستاذ المحكم	تاريخ التحكيم
01	عاشوري إبراهيم	2019/04/27
02	سمايلي محمود	2019/05/02
03	حيمر حمودي	2019/05/02
04	قرين الربيع	2019/05/05
05	بوسالم ابوبكر	2019/05/06

الملحق رقم (03): الهياكل التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

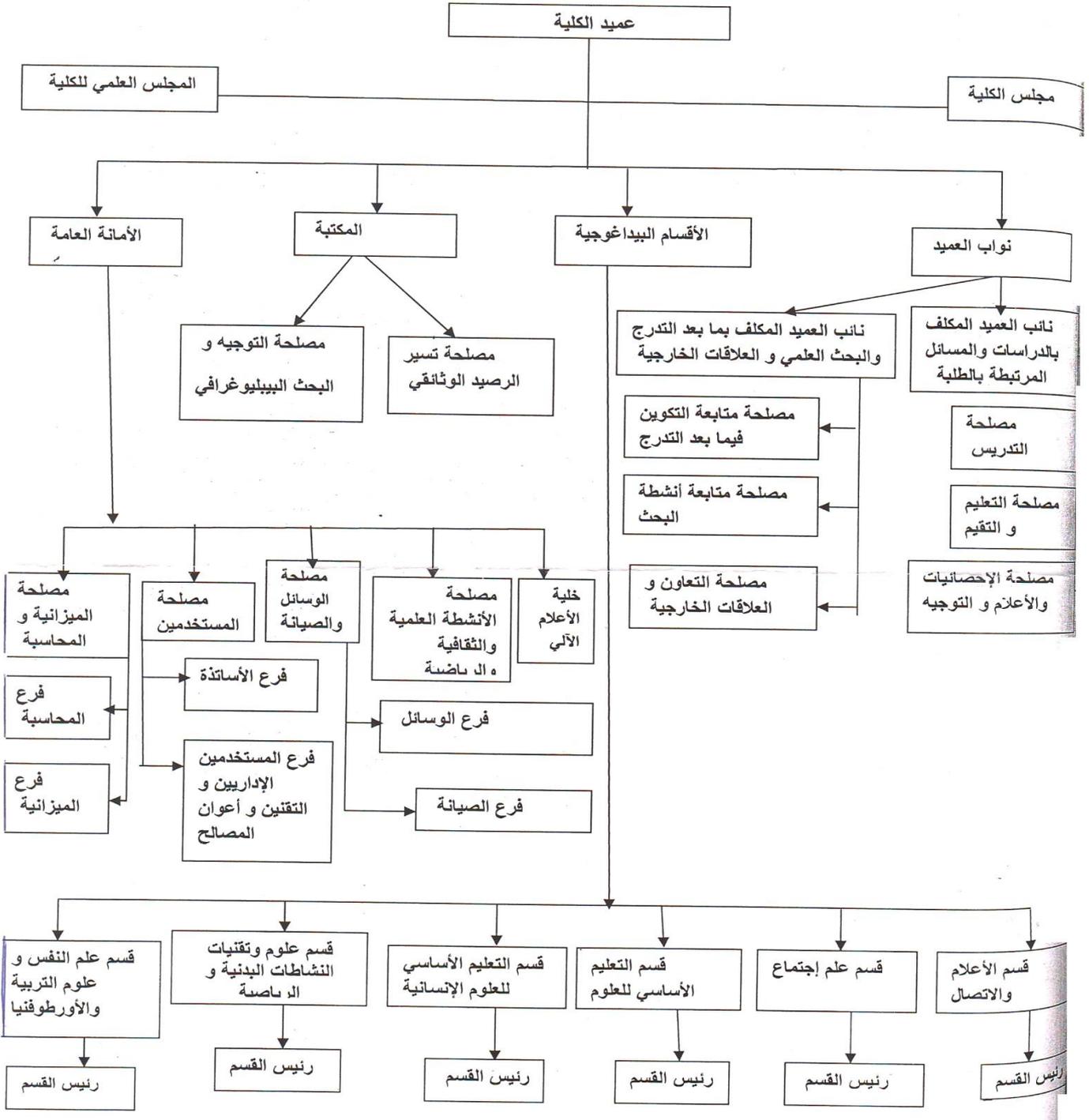
الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل



*** الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية للقطب الجامعي "محمد الصديق بن يحيى" ***



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (الجانب البيداغوجي)



الملحق رقم (04): ثبات أداة الدراسة.

ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	8

ثبات المحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	9

ثبات المحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	9

ثبات المحور الخامس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	9

ثبات المحور السادس

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	9

الثبات العام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	44

الملحق رقم (05): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية.

Statistiques

الرتبة	الدرجة	الوظيفة	الأقدمية	السن	الجنس

N	Valide	140	140	140	140	140	140
	Manquante	0	0	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	61	43,6	43,6	43,6
Valide أنثى	79	56,4	56,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	44	31,4	31,4	31,4
Valide سنة 30-40 من	63	45,0	45,0	76,4
سنة 40 من أكثر	33	23,6	23,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	60	42,9	42,9	42,9
Valide سنوات 10 الى 5 من	59	42,1	42,1	85,0
سنوات 10 من أكثر	21	15,0	15,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الدرجة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكتوراه	71	50,7	50,7	50,7
Valide ماجستير	69	49,3	49,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
(ب) مساعد أستاذ	38	27,1	27,1	27,1
(أ) مساعد أستاذ	29	20,7	20,7	47,9
(ب) محاضر أستاذ	28	20,0	20,0	67,9
(أ) محاضر أستاذ	34	24,3	24,3	92,1
العالي التعليم أستاذ	11	7,9	7,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لمحاوِر الدراسة.

المحور الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التمكّن الشخصي.

1 : التميز الذاتي

Statistiques

	يساعد التعلم التنظيمي على تحقيق التفوق الشخصي.	يُتيح التعلم التنظيمي حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد	يسمح التعلم التنظيمي للأفراد منبأخذ القرارات التي تؤثر مباشرة على عملهم.	يمكن للتعلم التنظيمي من توجيه طاقة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة.
N	140	140	140	140
Valide	140	140	140	140
Manquant	0	0	0	0
Moyenne متوسط حسابي	3,75	3,79	4,04	4,09
Ecart type انحراف	,983	,948	,860	,869

يمكن للتعلم التنظيمي من توجيه طاقة الفرد لتحقيق أهدافه المنشودة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق تماما	1	,7	,7	,7
غير موافق	8	5,7	5,7	6,4
محايد	17	12,1	12,1	18,6
موافق	66	47,1	47,1	65,7
موافق تماما	48	34,3	34,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

يسمح التعلم التنظيمي للأفراد منبأخذ القرارات التي تؤثر مباشرة على عملهم.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق تماما	2	1,4	1,4	1,4
غير موافق	8	5,7	5,7	7,1
محايد	13	9,3	9,3	16,4
موافق	77	55,0	55,0	71,4
موافق تماما	40	28,6	28,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

يُتيح التعلم التنظيمي حرية الإبداع داخل المنظمة لكل فرد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
غير موافق	11	7,9	7,9	10,0
محايد	29	20,7	20,7	30,7
موافق	66	47,1	47,1	77,9
موافق تماما	31	22,1	22,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

يساعد التعلم التنظيمي على تحقيق التفوق الشخصي.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
غير موافق	12	8,6	8,6	10,7

محايد	35	25,0	25,0	35,7
موافق	57	40,7	40,7	76,4
موافق تماما	33	23,6	23,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

2:الرؤية الشخصية

Statistiques

		يساهم التعلم التنظيمي في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد.	يساهم التعلم التنظيمي في زيادة الإلتزام الجماعي.	يساعد التعلم التنظيمي الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم الشخصية.	يضمن التعلم التنظيمي القدرة الشخصية للأفراد في إنجاز عملهم بكفاءة.
N	Valide	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,76	3,73	3,68	3,65
	Ecart type	1,031	,981	1,020	,952

يساهم التعلم التنظيمي في إدراك الحاجة لمشاركة المعلومات والمعارف الشخصية بين الأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	11	7,9	7,9	11,4
	محايد	32	22,9	22,9	34,3
	موافق	57	40,7	40,7	75,0
	موافق تماما	35	25,0	25,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي في زيادة الإلتزام الجماعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	13	9,3	9,3	11,4
	محايد	34	24,3	24,3	35,7
	موافق	59	42,1	42,1	77,9
	موافق تماما	31	22,1	22,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يساعد التعلم التنظيمي الأفراد على التعبير عن أفكارهم وآرائهم الشخصية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	14	10,0	10,0	13,6
	محايد	30	21,4	21,4	35,0
	موافق	63	45,0	45,0	80,0
	موافق تماما	28	20,0	20,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يضمن التعلم التنظيمي القدرة الشخصية للأفراد في إنجاز عملهم بكفاءة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	14	10,0	10,0	12,9
	محايد	30	21,4	21,4	34,3

موافق	71	50,7	50,7	85,0
موافق تماما	21	15,0	15,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

المحور الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد النماذج العقلية.

1: الانطباعات الذهنية

Statistiques

		التعلم التنظيمي له دور في تكوين ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد بالاعتقاد أن لديهم القدرة على تغيير مناخ العمل.	بعملا للتعلم التنظيمي داخل المنظمة على توضيح الصور الداخلية المتمعة لدى الفرد.	يساهم التعلم التنظيمي في قدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة.	التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات.
N	Valide	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,84	3,91	3,71	3,75
	Ecart type	,957	,847	,869	,915

التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأحداث من أجل اتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	7	5,0	5,0	8,6
	محايد	26	18,6	18,6	27,1
	موافق	70	50,0	50,0	77,1
	موافق تماما	32	22,9	22,9	100,0
Total		140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي في قدرة الأفراد على تبني أفكار جديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	6	4,3	4,3	5,7
	محايد	27	19,3	19,3	25,0
	موافق	73	52,1	52,1	77,1
	موافق تماما	32	22,9	22,9	100,0
Total		140	100,0	100,0	

بعملا للتعلم التنظيمي داخل المنظمة على توضيح الصور الداخلية المتمعة لدى الفرد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	10	7,1	7,1	8,6
	محايد	37	26,4	26,4	35,0
	موافق	69	49,3	49,3	84,3
	موافق تماما	22	15,7	15,7	100,0
Total		140	100,0	100,0	

التعلم التنظيمي له دور في تكوين ثقافة تنظيمية تسمح للأفراد بالاعتقاد أن لديهم القدرة على تغيير مناخ العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	9	6,4	6,4	8,6
	محايد	35	25,0	25,0	33,6
	موافق	66	47,1	47,1	80,7
	موافق تماما	27	19,3	19,3	100,0
Total		140	100,0	100,0	

2: العمليات الإدراكية

Statistiques

		التعلم التنظيمي يساهم في الشعور بالرضا عن العمل.	التعلم التنظيمي يساهم في احترام الأفراد لوجهات نظر بعضهم البعض.	من خلال التعلم التنظيمي يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.	يمنح التعلم التنظيمي الثقة للأفراد بأن المنظمة ستأخذ بنوصياتهم.	التعلم التنظيمي يساهم في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة.
N	Valide	140	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,67	3,71	3,71	3,64	3,76
	Ecart type	,948	,978	1,027	1,067	1,072

التعلم التنظيمي يساهم في الشعور بالرضا عن العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	12	8,6	8,6	11,4
	محايد	33	23,6	23,6	35,0
	موافق	68	48,6	48,6	83,6
	موافق تماما	23	16,4	16,4	100,0
Total		140	100,0	100,0	

التعلم التنظيمي يساهم في احترام الأفراد لوجهات نظر بعضهم البعض.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	14	10,0	10,0	12,9
	محايد	27	19,3	19,3	32,1
	موافق	69	49,3	49,3	81,4
	موافق تماما	26	18,6	18,6	100,0
Total		140	100,0	100,0	

من خلال التعلم التنظيمي يتقبل الأفراد النقد البناء فيما بينهم بكل موضوعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	18	12,9	12,9	15,0
	محايد	27	19,3	19,3	34,3
	موافق	60	42,9	42,9	77,1
	موافق تماما	32	22,9	22,9	100,0
Total		140	100,0	100,0	

يمنح التعلم التنظيمي الثقة للأفراد بأن المنظمة ستأخذ بتوصياتهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	15	10,7	10,7	15,0
	محايد	32	22,9	22,9	37,9
	موافق	57	40,7	40,7	78,6
	موافق تماما	30	21,4	21,4	100,0
Total		140	100,0	100,0	

التعلم التنظيمي يساهم في إدراك الأفراد لأولويات العمل داخل المنظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	14	10,0	10,0	14,3
	محايد	23	16,4	16,4	30,7
	موافق	62	44,3	44,3	75,0
	موافق تماما	35	25,0	25,0	100,0
Total		140	100,0	100,0	

المحور الرابع: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد الرؤية المشتركة

1: الرؤية الإيجابية للمنظمة.

Statistiques

		التعلم التنظيمي يساهم في تكوين أفراد لديهم مبدأ مشترك في المنظمة.	يساهم التعلم التنظيمي في خلق مناخ يتميز بالتعاون والرؤية الإيجابية.	يساهم التعلم التنظيمي في منح الوعي الذاتي للأفراد.	يمنح التعلم التنظيمي الرؤية الإيجابية التي تشجع على الاتصالات المفتوحة داخل المنظمة.	تتبنى المنظمة من خلال التعلم التنظيمي رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية.
N	Valide	140	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,80	3,88	3,81	3,68	3,56
	Ecart type	,938	,754	,870	,892	,923

التعلم التنظيمي يساهم في تكوين أفراد لديهم مبدأ مشترك في المنظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	10	7,1	7,1	8,6
	محايد	36	25,7	25,7	34,3
	موافق	58	41,4	41,4	75,7
	موافق تماما	34	24,3	24,3	100,0
Total		140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي في خلق مناخ يتميز بالتعاون والرؤية الإيجابية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	3,6	3,6	3,6
	محايد	34	24,3	24,3	27,9
	موافق	74	52,9	52,9	80,7
	موافق تماما	27	19,3	19,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي في منح الوعي الذاتي للأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	6	4,3	4,3	5,7
	محايد	38	27,1	27,1	32,9
	موافق	64	45,7	45,7	78,6
	موافق تماما	30	21,4	21,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يمنح التعلم التنظيمي الرؤية الإيجابية التي تشجع على الإتصالات المفتوحة داخل المنظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	5	3,6	3,6	7,1
	محايد	40	28,6	28,6	35,7
	موافق	70	50,0	50,0	85,7
	موافق تماما	20	14,3	14,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

تتبنى المنظمة من خلال التعلم التنظيمي رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	10	7,1	7,1	10,7
	محايد	44	31,4	31,4	42,1
	موافق	64	45,7	45,7	87,9
	موافق تماما	17	12,1	12,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

2: ثقافة المنظمة.

Statistiques

		يسهم التعلم التنظيمي في منح جميع أعضاء المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة.	التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأفراد لإستراتيجية المنظمة.	التعلم التنظيمي يساهم في تكوين صورة مشتركة لدى الأفراد.	التعلم التنظيمي له دور في التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة.
N	Valide	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,71	3,58	3,69	3,81
	Ecart type	,971	1,119	1,018	,951

يسهم التعلم التنظيمي في منح جميع أعضاء المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	10	7,1	7,1	10,0
	محايد	38	27,1	27,1	37,1
	موافق	59	42,1	42,1	79,3
	موافق تماما	29	20,7	20,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

التعلم التنظيمي له دور في إدراك الأفراد لإستراتيجية المنظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	13	9,3	9,3	9,3
	غير موافق	8	5,7	5,7	15,0
	محايد	27	19,3	19,3	34,3
	موافق	69	49,3	49,3	83,6
	موافق تماما	23	16,4	16,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

التعلم التنظيمي يساهم في تكوين صورة مشتركة لدى الأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	8	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	10	7,1	7,1	12,9
	محايد	23	16,4	16,4	29,3
	موافق	76	54,3	54,3	83,6
	موافق تماما	23	16,4	16,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

التعلم التنظيمي له دور في التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	5	3,6	3,6	7,9
	محايد	28	20,0	20,0	27,9
	موافق	72	51,4	51,4	79,3
	موافق تماما	29	20,7	20,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

المحور الخامس: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التعلم الجماعي.

1. التوافق بين أعضاء الفريق

Statistiques

		يقدم التعلم التنظيمي الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي.	يساهم التعلم التنظيمي في زرع الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة.	يسمح التعلم التنظيمي بتعلم كيفية تنفيذ الأعمال بين أعضاء الفريق.	يساهم التعلم التنظيمي في إنتشار المعرفة بين أعضاء الفريق.
N	Valide	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,69	3,68	3,60	3,68
	Ecart type	1,011	,991	,935	,939

يساهم التعلم التنظيمي في تبادل المعارف بين أعضاء الفريق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	11	7,9	7,9	12,1
	محايد	31	22,1	22,1	34,3
	موافق	65	46,4	46,4	80,7
	موافق تماما	27	19,3	19,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يقدم التعلم التنظيمي الفرص الكافية للتعلم على المستوى الفردي والجماعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	12	8,6	8,6	12,1
	محايد	32	22,9	22,9	35,0
	موافق	65	46,4	46,4	81,4
	موافق تماما	26	18,6	18,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي فيزرع الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	11	7,9	7,9	10,0
	محايد	49	35,0	35,0	45,0
	موافق	53	37,9	37,9	82,9
	موافق تماما	24	17,1	17,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يسمح التعلم التنظيمي بتعلم كيفية تنفيذ الأعمال بين أعضاء الفريق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	11	7,9	7,9	10,0
	محايد	40	28,6	28,6	38,6
	موافق	60	42,9	42,9	81,4
	موافق تماما	26	18,6	18,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي في إنتشار المعرفة بين أعضاء الفريق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	,7	,7	,7
	غير موافق	9	6,4	6,4	7,1
	محايد	41	29,3	29,3	36,4
	موافق	67	47,9	47,9	84,3
	موافق تماما	22	15,7	15,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

2 : التفكير الجماعي.

Statistiques

		التعلم التنظيمي يشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم.	يسمح التعلم التنظيمي بتبادل التجارب والأفكار بين الأفراد.	يساهم التعلم التنظيمي في وضع خطط بشكل جماعي.	يشجع التعلم التنظيمي التفكير الجماعي التعاوني.
N	Valide	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,85	3,84	3,74	3,66
	Ecart type	,889	,939	,992	1,029

التعلم التنظيمي يشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريقا للتعلم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	8	5,7	5,7	7,9
	محايد	25	17,9	17,9	25,7
	موافق	75	53,6	53,6	79,3
	موافق تماما	29	20,7	20,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يسمح التعلم التنظيمي بتبادل التجارب والأفكار بين الأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	3	2,1	2,1	6,4
	محايد	29	20,7	20,7	27,1
	موافق	71	50,7	50,7	77,9
	موافق تماما	31	22,1	22,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي في وضع خطط بشكل جماعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	11	7,9	7,9	10,7
	محايد	34	24,3	24,3	35,0
	موافق	59	42,1	42,1	77,1
	موافق تماما	32	22,9	22,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يشجع التعلم التنظيمي التفكير الجماعي التعاوني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	8	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	9	6,4	6,4	12,1
	محايد	30	21,4	21,4	33,6
	موافق	68	48,6	48,6	82,1
	موافق تماما	25	17,9	17,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

المحور السادس : دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التفكير النظمي.

1. نظرة الشمولية لنظام العمل

Statistiques

		يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لتشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة.	يعمل التعلم التنظيمي على تكوين رؤيا واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة.	يسمح التعلم التنظيمي للأفراد بالإهتمام بكل مابدور حولهم في المنظمة وليس بعملهم فقط.	يسعى التعلم التنظيمي إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد.
N	Valide	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,59	3,56	3,52	3,49
	Ecart type	1,059	1,034	,985	,978

يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الأساسي لتشجيع الأفراد للتفكير بطريقة شاملة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	4,3	4,3	4,3
	غير موافق	17	12,1	12,1	16,4
	محايد	31	22,1	22,1	38,6
	موافق	60	42,9	42,9	81,4
	موافق تماما	26	18,6	18,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يعمل التعلم التنظيمي على تكوين رؤيا واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	9	6,4	6,4	6,4
	غير موافق	9	6,4	6,4	12,9
	محايد	38	27,1	27,1	40,0
	موافق	63	45,0	45,0	85,0
	موافق تماما	21	15,0	15,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يسمح التعلم التنظيمي للأفراد بالإهتمام بكل ما يدور حولهم في المنظمة وليس بعملهم فقط.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	7	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	11	7,9	7,9	12,9
	محايد	42	30,0	30,0	42,9
	موافق	62	44,3	44,3	87,1
	موافق تماما	18	12,9	12,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يسعى التعلم التنظيمي إلى استخراج كل الطاقات الفكرية للأفراد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	17	12,1	12,1	15,7
	محايد	39	27,9	27,9	43,6
	موافق	62	44,3	44,3	87,9
	موافق تماما	17	12,1	12,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

2: ربط القرارات ببعضها البعض.

Statistiques

		يساهم التعلم التنظيمي في خلق المشاركة و تطوير العمل.	يساهم التعلم التنظيمي في تطبيق طرق علمية وواضحة لحل المشكلات.	يضمن التعلم التنظيمي للمنظمة التواصل مع بيئتها الخارجية وتبادل المنافع فيما بينها.	يوفر التعلم التنظيمي للعاملين تكوينات مختلفة في مجال العمل.	يتيح التعلم التنظيمي للأفراد الوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات.
N	Valide	140	140	140	140	140
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,61	3,67	3,72	3,61	3,66
	Ecart type	,941	,901	,922	,964	,949

يساهم التعلم التنظيمي في خلق المشاركة و تطوير العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	12	8,6	8,6	10,7
	محايد	45	32,1	32,1	42,9
	موافق	56	40,0	40,0	82,9
	موافق تماما	24	17,1	17,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يساهم التعلم التنظيمي في تطبيق طرق علمية وواضحة لحل المشكلات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	8	5,7	5,7	8,6
	محايد	39	27,9	27,9	36,4
	موافق	68	48,6	48,6	85,0
	موافق تماما	21	15,0	15,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يضمن التعلم التنظيمي للمنظمة التواصل مع بيئتها الخارجية وتبادل المنافع فيما بينها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	11	7,9	7,9	10,0
	محايد	33	23,6	23,6	33,6
	موافق	68	48,6	48,6	82,1
	موافق تماما	25	17,9	17,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يوفر التعلم التنظيمي للعاملين تكوينات مختلفة في مجال العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	15	10,7	10,7	13,6
	محايد	33	23,6	23,6	37,1
	موافق	67	47,9	47,9	85,0
	موافق تماما	21	15,0	15,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

يتيح التعلم التنظيمي للأفراد الوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات لإتخاذ القرارات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	3,6	3,6	3,6
	غير موافق	12	8,6	8,6	12,1
	محايد	28	20,0	20,0	32,1
	موافق	75	53,6	53,6	85,7
	موافق تماما	20	14,3	14,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1 بعد	140	1,50	5,00	3,9161	,68947
A2 بعد	140	1,00	5,00	3,7036	,76313
B1 بعد	140	1,00	5,00	3,8000	,69505
B2 بعد	140	1,20	5,00	3,6986	,71228
C1 بعد	140	1,60	5,00	3,7457	,61109
C2 بعد	140	1,50	5,00	3,6946	,74251
D1 بعد	140	1,60	4,80	3,6714	,64822
D2 بعد	140	1,00	5,00	3,7750	,75585
E1 بعد	140	1,00	4,75	3,5411	,79319
E2 بعد	140	1,00	4,80	3,6571	,67228
N valide (listwise)	140				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور:المحور الثاني: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التمکن الشخصي

Statistique

valide	100
Manquant	0
Moyenne	3,8098
Ecart type	,60841

المحور الثالث: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد النماذج العقلية.

Statistiques

N	Valide	140
	Manquant	0
Moyenne		3,7437
Ecart type		,61582

المحور الرابع: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد الرؤية المشتركة.

Statistiques

N	Valide	140
	Manquant	0
Moyenne		3,7230
Ecart type		,57873

المحور الخامس: دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التعلم الجماعي.

Statistiques

N	Valide	140
	Manquant	0
Moyenne		3,7175
Ecart type		,57841

المحور السادس : دور التعلم التنظيمي في تحقيق بعد التفكير النظامي.

Statistiques

N	Valide	140
	Manquant	0
	Moyenne	3,6056
	Ecart type	,62901