



درجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاقتصادية،

العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد (بشار)

***The Degree of Availability of the Learning Organization Foundations & activities in Economic sciences, Commercial sciences & Administrative sciences College at Tahri Mohammed University (Bechar)***

د. شريفى مسعودة\*

مخبر الدراسات الإقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي،

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

cherifi.messaouda@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/10/11

تاريخ الإرسال: 2021/08/06

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة ودرجة توفر الكلية محل الدراسة على أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر هيئة التدريس. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبيان كأداة لها. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر أسس المنظمة المتعلمة في الكلية محل الدراسة متوسطة. أما نشاطاتها، فدرجة توفرها كانت ضعيفة ماعدا نشاط التعلم من الآخرين الذي توفر بدرجة متوسطة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة وضع أساس قوي يركز على القيادة القوية المحفزة للآخرين ودفعهم إلى التحسن وتقديم أفضل ما لديهم. ويرتكز هذا الأساس أيضاً على ثقافة قوية بقيمتها ومبادئها التي تحابي التغيير والتعلم والمشاركة.

**الكلمات المفتاحية:** منظمة متعلمة؛ تفكير نظمي؛ تحويل المعرفة؛ قيادة، هيئة تدريس.

**Abstract:**

The study aimed at identifying the concept of the learning organization and the degree to which the college under study provides the foundations and activities of the learning organization from the point of view of the Teaching staff. In order to achieve this goal, the study used the descriptive approach and adopted a questionnaire as its tool. The study found that the degree of providing the foundations of the learning organization in the college under study is average. Concerning its activities, its availability was weak, except the activity of learning from others, which was provided with a moderate degree.

The study presented a set of recommendations, The most important of which are: The necessity of laying a strong foundation based on strong leadership that motivates others and pushes them to improve and do their best. This foundation also based on a strong culture with values and principles that favor change, learning and participation.

**Key Words:** learning organization; System Thinking; Transferring Knowledge; Leadership; Teaching staff.

**JEL Classification:** I23, M12, M14.

\*مرسل المقال: شريفى مسعودة (cherifi.messaouda@univ-bechar.dz)

## المقدمة:

تزداد قناعة المنظمات يومًا بعد يوم بعدم جدوى الأساليب الإدارية التقليدية، بعدما أصبحت عاجزة على مساعدتها في التعامل مع الموجة الهائلة من التغيير التي تدور حولها وفيها. أمام هذا وجدت المنظمات نفسها مرة أخرى تبحث عن حلول تساعد على النجاة ثم النجاح. ولم تكن تبحث عن حل إداري مؤقت بل حل دائم يجعلها مستعدة على الدوام للتحديث والتطوير، مستعدة لتقديم نفسها بشكل مبتكر يوافق واقعها سريع التغيير. وهنا، وجدت أمامها "المنظمة المتعلمة" هذا الشكل الإداري الذي ظهر في تسعينيات القرن الماضي عن طريق بيتر سينج. وقد دعت ديولوف إلى تبنيه من خلال قولها: "عليكم بنسيان أفكاركم القديمة البالية بشأن القيادة وإن أعظم المنظمات نجاحًا في التسعينات ستكون ما يطلق عليها المنظمة المتعلمة." (الحوارة، 2010، صفحة 225) المنظمة المتعلمة هي أكثر من مجرد مكان عمل يحدث فيه قدر كبير من التعلم. بل هي نوع من التنظيم حيث يتم تعزيز التعلم بوعي على جميع المستويات. حيث يتم العمل والتعلم جنبًا إلى جنب، والموظفون على دراية بفرص اكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل خلاق في عملهم ومشاركة التعلم الناتج مع زملائهم. (Gardiner, 1998, p. 29)

**مشكلة الدراسة:** تأتي هذه الدراسة لتعالج موضوع المنظمة المتعلمة من خلال محاولتها الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما درجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد، وهل توجد فروق ذات دلالة بين الاستجابات تعزى للمتغيرات الشخصية؟

**أسئلة الدراسة وفرضياتها:** تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما درجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر هيئة التدريس بها؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في الكلية تعزى للنوع؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر الأسس والنشاطات في الكلية تعزى للرتبة العلمية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر الأسس والنشاطات في الكلية تعزى لسنوات الخبرة؟
- تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:
- تتوفر الكلية محل الدراسة على أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة حول درجة توفر الأسس والمجالات تعزى لمتغير النوع؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة حول درجة توفر الأسس والمجالات تعزى للرتبة العلمية؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العينة حول درجة توفر الأسس والمجالات تعزى لسنوات الخبرة.
- أهمية الدراسة وأهدافها:** تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تعالج موضوع المنظمة المتعلمة هذا الشكل الإداري الذي يساعد المنظمات على التعامل الإيجابي مع التغيير المتسارع من خلال التعلم من كل ما يدور فيها وحولها. وتستمد الدراسة أهميتها أيضًا من خلال معالجتها لحالة إحدى مؤسسات التعليم العالي. هذه المؤسسات التي تزداد أهميتها يومًا بعد يوم باعتبارها مصدرًا لانتاج المعرفة وتكوين رأس المال الفكري.

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم إطار نظري لموضوع المنظمة المتعلمة، من خلال استعراض مفهوماها، أسسها ونشاطاتها؛
- التعرف على درجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر هيئة التدريس؛
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر أسس ومجالات المنظمة المتعلمة في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغيرات النوع، الرتبة العلمية وسنوات الخبرة؛

**الدراسات السابقة:** فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت حول المنظمات المتعلمة:

**- دراسة (Gardiner, 1998):** حملت الدراسة عنوان: "The Application of Learning Organisation Theory to the Management of Change with Reference to the Engineering Sector" هدفت الدراسة إلى تطبيق نظرية المنظمة المتعلمة على إدارة التغيير من خلال دراسة المنظمات التي كانت تنوي أن تصبح منظمات متعلمة. وقد تم إنشاء نموذج عام واستخدامه لتشكيل أساس أداة تشخيصية مصممة خصيصاً لقياس خصائص المنظمة المتعلمة. اتخذت الأداة شكل الاستبيان. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النموذج العام ربما كان غير مناسب، حيث كانت هناك عوامل خاصة بالقطاع الهندسي وبهذه المنظمات محل الدراسة والتي ربما أثرت على نجاح مبادرات التعلم وأشارت الدراسة إلى الحاجة إلى نموذج قطاع محدد. كما لم تثبت الدراسة أن المنظمات محل الدراسة منظمات متعلمة. ولم يثبت أنه من الممكن تحديد مكونات هذه المنظمات. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الافتقار إلى خصائص معينة في المنظمات محل الدراسة كان بمثابة حواجز أمام التعلم.

**- دراسة (الخواجرة، 2010):** حملت الدراسة عنوان: "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية." وهدفت إلى توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية. واستخدمت الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق بين رؤية هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي، والجامعات وتفاعلها مع كل من مدة الخدمة والمشاركة في الدورات. وأنه توجد فروق بين رؤية هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات: الجامعات الأردنية، والمؤهل العلمي، والعمر الإداري، وتفاعل الجامعات الأردنية مع كل من سنوات الخبرة، والعمر الإداري.

**- دراسة (جبران، 2011):** حملت هذه الدراسة عنوان: "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن" هدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين. وتم استخدام الاستبيان كأداة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة. كما سجل مجالي المناخ والنمو المهني أعلى المتوسطات على الترتيب. وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي. كما سجلت الدراسة أيضاً معدلاً مرتفعاً لمجالي بناء العلاقات والتشاركية مقارنة مع المجالات الأخرى. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة بين



المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء النوع حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها عاجلت موضوع المنظمات المتعلمة ودرجة توفر أركانها الرئيسية في المنظمات محل الدراسة، والتي لوحظ أنها اتحدت مفردات مختلفة مثل الخصائص، الأبعاد، الأسس، النشاطات. نقطة مشتركة أخرى بين هذه الدراسة والدراسات الحالية تمثلت في المنهج المتبع (المنهج الوصفي) وأداة الدراسة (الاستبيان). أما بالنسبة لنقاط الاختلاف، فتمثلت أهمها في دراسة الحالة حيث طبقت دراسة (Gardiner, 1998) على قطاع الهندسة وطبقت دراسة (الحواجرة، 2010) في الجامعات الأردنية. وطبقت دراسة (جيران، 2011) في المدارس الأردنية. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الخصائص. وكذلك اختلفت النتائج عن ما توصلت إليه الدراسات السابقة نسبياً.

### 1. الإطار النظري للدراسة:

فيما يلي عرض للإطار النظري للدراسة:

**1.1 مفهوم المنظمة المتعلمة:** يعرف (Senge, 1990, p. 2) المنظمات المتعلمة على أنها: منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها بالفعل. وهي المنظمات التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة. ويطلق فيها العنان للطموحات الجماعية. ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم بشكل جماعي. ويضيف (Garvin, 2000, p. 11) أنها منظمات تمتلك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة. وتجدد الإشارة إلى أن الفكرة الجوهرية للمنظمة المتعلمة هي التعلم المستمر للأفراد، والذي يساعد المنظمة على التكيف مع ما يحدث في البيئة من تغييرات ويساعدها على تطوير أدائها. فهي منظمة تؤمن بأن العالم من حولها يتغير دوماً، ولهذا تتغير باستمرار للتكيف معه. إنها منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه، منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها، وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على أرض الواقع، وتدعوهم للتعاون من أجل تحقيق الأفضل لهم ولها. (شريف، 2016، صفحة 118)

**2.1 نشاطات المنظمة المتعلمة:** أشار غارفن عام 1998 إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في النشاطات التالية: (كرومالي، 2005، الصفحات 106-107)

أ. حل المشكلات نظامياً: ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، وينطلق من حقيقة أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشاكل. وأنه يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار. كما أنه يستخدم أدوات إحصائية بسيطة.

ب. التجريب: يشتمل هذا النشاط على البحث النظامي عن المعرفة الجديدة وفحصها. وضمن هذا النشاط، يعد استخدام المنهج العلمي أمراً أساسياً. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أن التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.



ت. **التعلم من التجارب الماضية:** ويقصد به أنه يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظمي، كما يجب عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.

ث. **التعلم من الآخرين:** إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل الذاتي، بل إن التبصرات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال التعلم من الآخرين بالنظر إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفزات للتفكير الإبداعي.

ج. **تحويل المعرفة:** يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة. وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع، يكون لهذه العملية أثر إيجابي بالغ أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في تحويل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئية، الصوتيات والزيارات الميدانية.

### 3.1. أسس المنظمة المتعلمة: فيما يلي عرض لأهم أسس المنظمة المتعلمة:

أ. **التعلم التنظيمي:** يشير كل من برويست وبشيل Probst & Buchel فيعرفانه على أنه توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، تحسين قدرات معالجة المشاكل وإنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة. (ثابتي و بن عبو، 2009، صفحة 229)

ب. **التفكير النظمي:** ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير النظمي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض، لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية. (جبران، 2011، صفحة 431)

ت. **القيادة:** القيادة الفعالة هي أساس نجاح أي عملية تغيير تقوم به المنظمة وخاصة إذا كان تحولاً إلى المنظمة المتعلمة، وذلك لأنها تؤدي دوراً أساسياً في تخطيط وتوجيه عمليات إدارة التغيير باستثمار تعاون وكفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. ووحدها المنظمات الرائدة هي التي لا تكتفي بالاعتراف بأهمية القيادة في نجاح التغيير فقط، وإنما تسعى - بكل ما لديها من إمكانيات - إلى تطوير قياداتها من أجل أن ترقى إلى مستوى التطلعات وتؤدي الواجب المنتظر منها. (شريفى، 2016، صفحة 145)

ث. **فرق التعلم:** يعتبر سينج أن الفريق هو مفتاح تعلم المنظمة، ويرى أن تعلم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير طاقة الفريق من أجل تحقيق النتائج، إنها تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة كما تبنى على الابداع الفردي، وفرق العمل ذات الموهبة تصنع الأفراد ذوي الموهبة. (جاد الرب، 2006، صفحة 18)

ج. **ثقافة التعلم التنظيمية:** يتطلب ارساء المنظمة المتعلمة ثقافة متميزة ومنفتحة، وإذا لم تملك المنظمة مثل هذه الثقافة وجب عليها العمل على الحصول على مثلها بواسطة التغيير الثقافي من أجل غرس قيم ومبادئ محابية للتعلم والتغيير. (شريفى، 2016، صفحة 151) فعندما يصبح واضحاً في المنظمة أن الممارسات القديمة لم تعد مجدية، يكون الطريق ممهداً لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد الذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات



الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها، وبهذه القيم الجديدة يتم تحديد ما سيفعله الأفراد أو يفعلوه وهنا يكون الأفراد في حاجة إلى معرفة كيف تحرك قيمهم سلوكهم داخل المنظمة، وكيف ستؤثر هذه القيم على وظائفهم الفردية والمنظمة على حد سواء، فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد. (هاري و شرويدر، 2004، صفحة 385)

ح. إدارة المعرفة: تساعد إدارة المعرفة المنظمة على تحديد واختيار ونشر ونقل المعلومات الهامة التي تشكل جزءاً من ذاكرة المنظمة والتي توجد عادة في صورة غير مؤسسة بما يتيح تقديم حلول جذرية وفعالة للمشاكل التي تواجه المنظمة. وتسهيل عمليات التعلم والتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات، كما تركز إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وتفسيرها بطريقة يمكن من خلالها المشاركة مع جميع العاملين بالمنظمة بصورة رسمية والاستفادة من قيمتها عن طريق إعادة استخدامها. (مركز الدراسات الإستراتيجية، 2012، صفحة 4)

## 2. الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية:

يتناول الإطار المنهجي للدراسة، منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة. وكذلك أداة الدراسة.

- 1.2. منهج الدراسة: تحاول هذه الدراسة اكتشاف واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، ولهذا استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي.
- 2.2. عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة طاهري محمد بشار (الجزائر). والبالغ عددهم 83 أستاذاً وأستاذة. وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على مجتمع الدراسة. وقد بلغت عدد الاستبيانات المحاب عليها 40 إستبانة أي نسبة 48,19 %. وهذه النسبة مناسبة لتعميم النتائج.
- 3.2. أداة الدراسة: تم تطوير استبيان (شريفى، 2016)، والذي تم تصميمه بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة. وتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام (البيانات الشخصية، أسس المنظمة المتعلمة ونشاطاتها). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتم تصنيف الإجابات إلى 5 فئات متساوية موضحة في الجدول 1:

الجدول 1: "توزيع الإجابات في فئات"

| الفئة        | (غير موافق بشدة) | (غير موافق) | (محايد)     | (موافق)     | (موافق بشدة) |
|--------------|------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| قيمة المتوسط | 1,00 - 1,80      | 1,81 - 2,60 | 2,61 - 3,40 | 3,41 - 4,20 | 4,21 - 5,00  |
| درجة التوفر  | منخفضة جداً      | منخفضة      | متوسطة      | عالية       | عالية جداً   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

- 4.2. صدق أداة الدراسة: وتم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على المحكمين من أجل معرفة آرائهم حول مناسبة الاستبيان لموضوع الدراسة. وهكذا تم تصميم الاستبيان النهائي بناءً على ملاحظاتهم. ومن أجل التأكد من صدق البناء، استخدم معامل ارتباط بيرسون Pearson. وأكدت النتائج الصدق البنائي.



والجدول التالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني بالدرجة الكلية لكل محور.

**الجدول 2: "معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور بالدرجة الكلية للمحور"**

| الأسس                   | معامل بيرسون | مستوى الدلالة | النشاطات                  | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------------------------|--------------|---------------|---------------------------|--------------|---------------|
| التعلم التنظيمي         | 0,843**      | 0,000         | حل المشكلات نظميًا        | 0,849**      | 0,000         |
| التفكير النظامي         | 0,859**      | 0,000         | التجريب                   | 0,798**      | 0,000         |
| القيادة                 | 0,924**      | 0,000         | التعلم من التجارب الماضية | 0,899**      | 0,000         |
| ثقافة التعلم            | 0,933**      | 0,000         | التعلم من الآخرين         | 0,869**      | 0,000         |
| ** دالة عند مستوى 0,01. |              |               | تحويل المعرفة             | 0,871**      | 0,000         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

**5.2. ثبات أداة الدراسة:** للتأكد من الثبات، تم استخدام Cronbach's Alpha. وجاءت النتائج كما يلي:

**الجدول 3: "قياس ثبات محاور الاستبيان"**

| المحور         | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|----------------|--------------|--------------|
| الأسس          | 33           | 0,955        |
| النشاطات       | 15           | 0,943        |
| مجموع العبارات | 48           | 0,971        |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

قيم ألفا كرونباخ المسجلة كلها عالية جدًا. وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان بشكل عام 0,971. وما دامت كل القيم تجاوزت 0,70 فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة.

**3. مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية:**

فيما يلي مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية واستجابات أفراد العينة حول المحورين اللذين تناولهما الاستبيان.

**1.3. مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية:** يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية.

**الجدول 4: "توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية"**

| النوع   | التكرار | النسبة | الرتبة العلمية | التكرار | النسبة | سنوات الخبرة        | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|----------------|---------|--------|---------------------|---------|--------|
| ذكر     | 16      | 40%    | أ. مساعد       | 1       | 2,5%   | أقل من 5 سنوات      | 1       | 2,5%   |
| أنثى    | 24      | 60%    | أ. محاضر ب     | 6       | 15,0%  | من 5 إلى أقل من 10  | 13      | 32,5%  |
| المجموع | 40      | 100%   | أ. محاضر أ     | 30      | 75,0%  | من 10 إلى أقل من 15 | 18      | 45,0%  |
|         |         |        | أ. تعليم عالي  | 3       | 7,5%   | من 15 سنة فأكثر     | 8       | 20,0%  |
|         |         |        | المجموع        | 40      | 100%   | المجموع             | 40      | 100%   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.



أظهر تحليل الخصائص الشخصية للعينة أن الفئة الأكبر من المشاركين كانت من الإناث بـ 60%. ونسبة الذكور فقد بلغت 40%. أما بالنسبة للرتبة العلمية فجاءت رتبة أستاذ محاضر أ في المقدمة بـ 75%. ويحوز أصحاب هذه الرتبة على شهادة التأهيل الجامعي بعد الدكتوراه. أما سنوات الخبرة فأكثر المشاركين كانوا من الفئتين (من 10 إلى أقل من 15) و (من 5 إلى أقل من 10) بـ 45% و 32,5% على التوالي. وهذا ما يعني تمتع العينة بتكوين أكاديمي عالي إضافة إلى امتلاكهم خبرة أكاديمية طويلة.

### 2.3. مناقشة وتحليل محوري أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة: فيما يلي تحليل ومناقشة استجابات أفراد العينة.

أ. مناقشة وتحليل محور أسس المنظمة المتعلمة: ويأتي تحليل الأسس كما يلي:

- التعلم التنظيمي: فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات، ودرجة التوفر.

الجدول 5: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أساس التعلم التنظيمي (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q8    | لا يعتبر العاملون في الكلية الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم. | 3,40            | 1,03              | متوسطة      |
| Q3    | تعتبر الكلية الطلبة مصدرًا للتعلم.                                 | 3,05            | 1,15              | متوسطة      |
| Q4    | تستند عملية اتخاذ القرار في الكلية إلى الحقائق.                    | 2,93            | 1,16              | متوسطة      |
| Q9    | تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.                    | 2,90            | 1,17              | متوسطة      |
| Q5    | تدعو الكلية كفاءات من كليات أخرى لتقديم محاضرات فيها.              | 2,88            | 1,22              | متوسطة      |
| Q7    | يعتبر العاملون في الكلية الأخطاء والفشل فرصة للتعلم.               | 2,78            | 1,10              | متوسطة      |
| Q2    | تقوم الكلية بمراقبة مثيلاتها من الكليات، وتطبق تقنياتها الناجحة.   | 2,30            | 1,09              | منخفضة      |
| Q6    | تستفيد الكلية من العاملين السابقين في عمليات التدريب.              | 2,18            | 1,06              | منخفضة      |
| Q1    | تطبق الكلية خطط التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة.             | 1,83            | 0,78              | منخفضة      |
|       | أساس التعلم التنظيمي بشكل عام                                      | 2,69            | 1,09              | متوسطة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

يبين تحليل أساس التعلم التنظيمي أن آراء العينة جاءت محايدة، حيث سجلت 6 عبارات من أصل 9، درجة محايد. وجاءت (لا يعتبر العاملون في الكلية الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم.) في المرتبة الأولى بمتوسط قدر بـ 3,40 قريب من موافق. أما العبارات 5 الباقية فتراوح متوسطاتها بين 3,05 و 2,78. وجاءت بالترتيب: (تعتبر الكلية الطلبة مصدرًا للتعلم.)، (تستند عملية اتخاذ القرار في الكلية إلى الحقائق.)، (تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.)، (تدعو الكلية كفاءات من كليات أخرى لتقديم محاضرات فيها.)، (يعتبر العاملون في الكلية الأخطاء والفشل فرصة للتعلم.) أما: (تقوم الكلية بمراقبة مثيلاتها من الكليات، وتطبق تقنياتها الناجحة.)، (تستفيد الكلية من العاملين السابقين في عمليات التدريب.)، (تطبق الكلية خطط التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة.)



فقد سجلت درجة غير موافق بمتوسطات تتراوح بين 2,30 و 1,83. وبشكل عام، سجل العينة استجابات محايدة فيما يخص توفر أساس التعلم التنظيمي، إذ بلغ المتوسط العام 2,69 وهي قيمة تدل على درجة توفر متوسطة.

- **التفكير النظامي:** فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة، ودرجة التوفر.

**الجدول 6: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أساس التفكير النظامي (بالترتيب التنازلي)"**

| الرمز | العبارة                                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر   |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Q13   | تؤمن إدارة الكلية بأن ما يجري حولها يؤثر عليها.                                                                   | 3,68            | 0,97              | عالية         |
| Q14   | تتعامل الكلية بمقترحات الطلبة بكل جدية.                                                                           | 3,30            | 1,11              | متوسطة        |
| Q15   | يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية العمل.                                                                       | 3,05            | 1,06              | متوسطة        |
| Q10   | عند حدوث مشكلة في العمل، لا يلجأ العاملون إلى "تجزئة المشكلة ودراسة أجزائها بشكل منفصل" وإنما ينظرون للعملية ككل. | 2,98            | 1,07              | متوسطة        |
| Q11   | يهتم العاملون بكل ما يدور حولهم في الكلية، وليس بعملهم فقط.                                                       | 2,95            | 1,26              | متوسطة        |
| Q16   | لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة في حل المشاكل.                                                               | 2,90            | 0,93              | متوسطة        |
| Q17   | لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.                                              | 2,90            | 0,96              | متوسطة        |
| Q12   | لا ينظر العاملون لأعراض المشاكل وإنما يبحثون عن الأسباب الكامنة ورائها.                                           | 2,58            | 1,08              | منخفضة        |
|       | <b>أساس التفكير النظامي بشكل عام</b>                                                                              | <b>3,04</b>     | <b>1,06</b>       | <b>متوسطة</b> |

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر التحليل الاحصائي تسجيل أفراد العينة درجة موافق على عبارة (تؤمن إدارة الكلية بأن ما يجري حولها يؤثر عليها). بمتوسط حسابي قدره 3,68. بينما سجلت عبارة (لا ينظر العاملون لأعراض المشاكل وإنما يبحثون عن الأسباب الكامنة من ورائها). درجة غير موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 2,58. أما بقية العبارات فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3,30 و 2,90 مما يعني أن درجة الموافقة جاءت محايدة. وبشكل عام، يمكن القول أن استجابات الأفراد حول التفكير النظامي جاءت محايدة، ولكن بدرجة أعلى من تلك المسجلة في أساس التعلم التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3,04. وهذه القيمة تدل على درجة توفر متوسطة.

- **القيادة:** فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة، ودرجة التوفر.



## الجدول 7: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أساس القيادة (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q25   | تعقد الإدارة اجتماعات دورية (كل شهر، كل سنة،...) لمناقشة أوضاع الكلية.                                                        | 3,33            | 1,35              | متوسطة      |
| Q20   | لا تتحكم الإدارة بالطريقة التي يؤدي بها العمل. وتترك للعاملين الحرية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم. | 3,18            | 1,11              | متوسطة      |
| Q18   | تملك إدارة الكلية رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه.                                                               | 3,03            | 1,25              | متوسطة      |
| Q21   | تحاول الإدارة توعية العاملين بأهمية التغيير، وضرورة النظر إليه كفرصة لا تهديد.                                                | 2,78            | 1,46              | متوسطة      |
| Q22   | تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.                                                                | 2,58            | 1,28              | منخفضة      |
| Q19   | توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد العاملين على التعلم وتطوير مهاراتهم.                                                       | 2,53            | 1,11              | منخفضة      |
| Q23   | توفر الإدارة للعاملين التحفيز المادي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.                                                   | 2,38            | 1,15              | منخفضة      |
| Q24   | توفر الإدارة للعاملين التحفيز المعنوي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.                                                  | 2,38            | 1,17              | منخفضة      |
|       | أساس القيادة بشكل عام                                                                                                         | 2,77            | 1,23              | متوسطة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر أساس القيادة أن نصف العبارات سجلت درجة محايد، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3,33 و 2,78. وجاءت عبارة (تعقد الإدارة اجتماعات دورية (كل شهر، كل سنة،...) لمناقشة أوضاع الكلية.) في المرتبة الأولى. وتلتها (لا تتحكم الإدارة بالطريقة التي يؤدي بها العمل. وتترك للعاملين الحرية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.)، (تملك إدارة الكلية رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه.)، (تحاول الإدارة توعية العاملين بأهمية التغيير، وضرورة النظر إليه كفرصة لا تهديد.) و(تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.) على التوالي. أما النصف الثاني من العبارات فقد سجل درجة غير موافق بمتوسطات تتراوح بين 2,58 و 2,38. وجاءت العبارات مرتبة كما يوضحها الجدول السابق.

- ثقافة التعلم: فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، ودرجة التوفر.



## الجدول 8: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أساس ثقافة التعلم (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q33   | تسمح ثقافة الكلية للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.      | 3,45            | 1,24              | عالية       |
| Q27   | ثقافة الكلية تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم.                     | 3,03            | 1,21              | متوسطة      |
| Q26   | تتميز ثقافة الكلية بأنها توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.        | 2,80            | 1,18              | متوسطة      |
| Q29   | ثقافة الكلية تسمح بوقت كافٍ للتعلم.                                     | 2,68            | 1,05              | متوسطة      |
| Q32   | ثقافة الكلية ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.                               | 2,63            | 1,21              | متوسطة      |
| Q31   | ثقافة الكلية تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.                | 2,58            | 1,22              | منخفضة      |
| Q28   | ثقافة الكلية تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.       | 2,53            | 1,26              | منخفضة      |
| Q30   | ينظر للمشكلة في الكلية من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها فقط. | 2,45            | 1,15              | منخفضة      |
|       | أساس ثقافة التعلم بشكل عام                                              | 2,77            | 1,19              | متوسطة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

فيما يتعلق بنتائج التحليل الإحصائي لدرجة توفر ثقافة التعلم في الكلية، فقد جاءت عبارة (تسمح ثقافة الكلية للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,45 مما يعني درجة موافق (درجة توفر عالية). أما عبارات (ثقافة الكلية تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم.)، (تتميز ثقافة الكلية بأنها توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.)، (ثقافة الكلية تسمح بوقت كافٍ للتعلم.) و(ثقافة الكلية ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.) فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3,03 و 2,63 بالترتيب بدرجة محايد. أما بقية العبارات الباقية فقد سجلت درجة غير موافق بمتوسطات حسابية تراوحت بين 2,58 و 2,45. وبشكل عام، يمكن القول أن استجابات أفراد العينة حول أساس ثقافة التعلم كانت حيادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأساس بشكل عام نفس القيمة التي سجلها أساس القيادة وهي 2,77.

ب. مناقشة وتحليل محور نشاطات المنظمة المتعلمة: وبأني تحليل الأسس كما يلي:

- حل المشكلات تنظيميًا: فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التوفر بالترتيب التنازلي.

## الجدول 9: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات نشاط حل المشاكل تنظيميًا (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q35   | اتخاذ القرار في الكلية يعتمد على البيانات وليس على الافتراضات.      | 2,78            | 1,07              | متوسطة      |
| Q34   | تشخيص المشاكل في الكلية يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من التخمين. | 2,45            | 1,06              | منخفضة      |
| Q36   | نحن في الكلية نستخدم الأدوات الإحصائية عند تشخيص المشاكل.           | 2,23            | 1,14              | منخفضة      |
|       | نشاط حل المشاكل تنظيميًا بشكل عام                                   | 2,49            | 1,09              | منخفضة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.



أظهر تحليل نشاط حل المشاكل نظمياً درجة غير موافق بشكل عام بمتوسط بلغ 2,49 أي أن درجة توفره منخفضة. وفي تفصيل التحليل فقد سجلت عبارة (اتخاذ القرار في الكلية يعتمد على البيانات وليس على الافتراضات.) درجة محايد بمتوسط بلغ 2,78. بينما سجلت العبارتين الباقتين درجة غير موافق بمتوسطين بلغا 2,45 و 2,23.

- التجريب: فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات، ودرجة التوفر.

الجدول 10: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التجريب (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q39   | تشجع الكلية عاملها على تجريب طرق العمل الجديدة.                                 | 2,68            | 1,19              | متوسطة      |
| Q37   | تميل إدارة الكلية إلى التغيير حتى لو كان الوضع الحالي جيداً.                    | 2,38            | 1,06              | منخفضة      |
| Q38   | تتيح الكلية للعاملين فرصاً لتجربة الأفكار الجديدة رغم أن نتائجها قد تكون الفشل. | 2,28            | 1,04              | منخفضة      |
|       | نشاط التجريب بشكل عام.                                                          | 2,45            | 1,09              | منخفضة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر تحليل نشاط التجريب بشكل عام درجة غير موافق مما يعني أن درجة توفره منخفضة إذ بلغ المتوسط قيمة 2,45. وفي التفصيل، سجلت عبارة واحدة وهي (تشجع الكلية عاملها على تجريب طرق العمل الجديدة.) درجة محايد بمتوسط حسابي بلغ 2,68. بينما سجلت العبارتين الباقتين درجة غير موافق بمتوسطين بلغا 2,38 و 2,28.

- التعلم من التجارب الماضية: فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التوفر بالترتيب.

الجدول 11: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات نشاط التعلم من التجارب الماضية (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q40   | تحرص الكلية على تقييم كل تجربة تمر بها سواء كانت ناجحة أو فاشلة.  | 2,63            | 1,15              | متوسطة      |
| Q41   | تحرص الكلية على تدوين تجاربها الناجحة والفاشلة والدروس المستفادة. | 2,53            | 93,0              | منخفضة      |
| Q42   | يمكن لكل العاملين في الكلية الاطلاع على تجارب الكلية.             | 2,40            | 1,08              | منخفضة      |
|       | نشاط التعلم من التجارب الماضية بشكل عام                           | 2,52            | 1,05              | منخفضة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل الإحصائي المتعلق بنشاط التعلم من التجارب الماضية بشكل عام درجة توفر منخفضة. حيث أبدى أفراد العينة درجة غير موافق بمتوسط حسابي بلغ 2,52. وفي التفصيل، نجد أن عبارة واحدة ضمن النشاط نالت درجة محايد وهي (تحرص الكلية على تقييم كل تجربة تمر بها سواء كانت ناجحة أو فاشلة.) بمتوسط حسابي بلغ قيمة 2,63. في حين نالت العبارتين الباقتين درجة غير موافق بمتوسطين حسابيين 2,53 و 2,40.

- التعلم من الآخرين: فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات، ودرجة التوفر بالترتيب.



### الجدول 12: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات نشاط التعلم من الآخرين (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q45   | تتيح الكلية كل الفرص للانفتاح على الخارج واستيراد الأفكار الجديدة من أي مكان كان.                                    | 2,90            | 1,17              | متوسطة      |
| Q44   | يعتبر كل العاملين في الكلية البيئة الخارجية مصدراً هاماً للتعلم، ولهذا يحرصون على مراقبتها بدقة ويعطونها أهمية كبرى. | 2,78            | 0,97              | متوسطة      |
| Q43   | لا تتعلم الكلية من تجاربها الخاصة فحسب، بل نحرص على متابعة الكليات الأخرى ونتعلم من تجاربها.                         | 2,75            | 1,13              | متوسطة      |
|       | نشاط التعلم من الآخرين بشكل عام                                                                                      | 2,81            | 1,09              | متوسطة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل المتعلق بنشاط التعلم من الآخرين نيل كل العبارات لدرجة محايد بمتوسطات تراوحت بين 2,90 و 2,75 وجاءت العبارات بالترتيب: (تتيح الكلية كل الفرص للانفتاح على الخارج واستيراد الأفكار الجديدة من أي مكان كان.) ثم (يعتبر كل العاملين في الكلية البيئة الخارجية مصدراً هاماً للتعلم، ولهذا يحرصون على مراقبتها بدقة ويعطونها أهمية كبرى.) ثم (لا تتعلم الكلية من تجاربها الخاصة فحسب، بل نحرص على متابعة الكليات الأخرى ونتعلم من تجاربها.). أما عن النشاط بشكل عام فقد سجل أيضاً درجة محايد بمتوسط حسابي بلغ قيمة 2,81.

- تحويل المعرفة: فيما يلي جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات، ودرجة التوفر بالترتيب.

### الجدول 13: "المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات نشاط تحويل المعرفة (بالترتيب التنازلي)"

| الرمز | العبارات                                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| Q48   | تتوفر الكلية على الآليات اللازمة لتحويل المعرفة مثل (التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئية، الصوتيات والزيارات الميدانية). | 2,55            | 1,22              | منخفضة      |
| Q47   | يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع.                                                                       | 2,50            | 1,16              | منخفضة      |
| Q46   | يتم نقل المعرفة في الكلية بسرعة وفاعلية.                                                                                 | 2,43            | 1,08              | منخفضة      |
|       | نشاط تحويل المعرفة بشكل عام                                                                                              | 2,49            | 1,15              | منخفضة      |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

سجلت العينة درجة غير موافق على نشاط تحويل المعرفة بشكل عام بمتوسط بلغ 2,49. وكذلك نالت كل العبارات درجة غير موافق بمتوسطات تراوحت بين 2,55 و 2,43 وجاءت العبارة (تتوفر الكلية على الآليات اللازمة لتحويل المعرفة مثل (التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئية، الصوتيات والزيارات الميدانية).) في المرتبة الأولى. تلتها عبارة (يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع.) ثم عبارة (يتم نقل المعرفة في الكلية بسرعة وفاعلية.)

### 2.3. الفروقات في استجابات أفراد العينة حول توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير النوع:

فيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار  $t$  لدرجة توفر الأسس والنشاطات في الكلية محل الدراسة تبعاً لمتغير النوع.

الجدول 14: "نتائج اختبار  $t$  لدرجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في الكلية تبعاً لمتغير النوع"

| الأسس والنشاطات           | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة $t$ | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|---------------|
| التعلم التنظيمي           | ذكر   | 16    | 2,6458          | 0,66198           | -0,356   | 0,724         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,7222          | 0,66667           |          |               |               |
| التفكير النظامي           | ذكر   | 16    | 3,1172          | 0,63158           | 0,523    | 0,604         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,9896          | 0,82745           |          |               |               |
| القيادة                   | ذكر   | 16    | 2,9375          | 1,02368           | 0,923    | 0,362         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,6563          | 0,88867           |          |               |               |
| ثقافة التعلم              | ذكر   | 16    | 2,9453          | 0,91398           | 0,966    | 0,340         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,6458          | 0,98953           |          |               |               |
| حل المشكلات نظامياً       | ذكر   | 16    | 2,5208          | 0,93467           | 0,205    | 0,839         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,4583          | 0,95205           |          |               |               |
| التجريب                   | ذكر   | 16    | 2,5417          | 0,86816           | 0,564    | 0,576         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,3750          | 0,94441           |          |               |               |
| التعلم من التجارب الماضية | ذكر   | 16    | 2,6250          | 0,94966           | 0,608    | 0,546         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,4444          | 0,89910           |          |               |               |
| التعلم من الآخرين         | ذكر   | 16    | 2,9167          | 1,05057           | 0,551    | 0,585         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,7361          | 0,99263           |          |               |               |
| تحويل المعرفة             | ذكر   | 16    | 2,5625          | 1,08675           | 0,352    | 0,727         | غير دالة      |
|                           | أنثى  | 24    | 2,4444          | 1,00562           |          |               |               |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن كل قيم  $t$  غير دالة إحصائية فيما يتعلق بالأسس ونشاطات المنظمة المتعلمة. وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر الأسس والنشاطات في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد، تعزى لاختلاف النوع. وهذا يعني أن هناك تقارب في آراء أفراد العينة من الذكور والإناث حول توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة في الكلية.



### 3.3. الفروقات في استجابات أفراد العينة حول توفر أسس ومجالات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية:

فيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA لدرجة توفر الأسس والنشاطات في الكلية تبعاً للرتبة العلمية.

الجدول 15: "نتائج اختبار ANOVA لدرجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة تبعاً للرتبة العلمية"

| الأسس والنشاطات           | الرتبة العلمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة f | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---------------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|---------------|
| التعلم التنظيمي           | أ. مساعد       | 1     | 2,5556          | .                 | 0,611  | 0,612         | غير دالة      |
|                           | أ. محاضر ب     | 6     | 2,7037          | 0,75577           |        |               |               |
|                           | أ. محاضر أ     | 30    | 2,6444          | 0,66372           |        |               |               |
|                           | أ. تعليم عالي  | 3     | 3,1852          | 0,44905           |        |               |               |
| التفكير النظامي           | أ. مساعد       | 1     | 3,1250          | .                 | 0,469  | 0,705         | غير دالة      |
|                           | أ. محاضر ب     | 6     | 3,1875          | 0,96420           |        |               |               |
|                           | أ. محاضر أ     | 30    | 2,9667          | 0,74923           |        |               |               |
|                           | أ. تعليم عالي  | 3     | 3,4583          | 0,26021           |        |               |               |
| القيادة                   | أ. مساعد       | 1     | 2,0000          | .                 | 3,046  | 0,041         | دالة          |
|                           | أ. محاضر ب     | 6     | 2,8542          | 0,87112           |        |               |               |
|                           | أ. محاضر أ     | 30    | 2,6375          | 0,90040           |        |               |               |
|                           | أ. تعليم عالي  | 3     | 4,1667          | 0,40182           |        |               |               |
| ثقافة التعلم              | أ. مساعد       | 1     | 1,8750          | .                 | 2,383  | 0,085         | غير دالة      |
|                           | أ. محاضر ب     | 6     | 3,0000          | 0,99687           |        |               |               |
|                           | أ. محاضر أ     | 30    | 2,6292          | 0,91532           |        |               |               |
|                           | أ. تعليم عالي  | 3     | 3,9583          | 0,59073           |        |               |               |
| حل المشكلات نظامياً       | أ. مساعد       | 1     | 2,3333          | .                 | 1,826  | 0,160         | غير دالة      |
|                           | أ. محاضر ب     | 6     | 2,7222          | 0,80046           |        |               |               |
|                           | أ. محاضر أ     | 30    | 2,3333          | 0,91810           |        |               |               |
|                           | أ. تعليم عالي  | 3     | 3,5556          | 0,96225           |        |               |               |
| التجريب                   | أ. مساعد       | 1     | 1,6667          | .                 | 0,801  | 0,501         | غير دالة      |
|                           | أ. محاضر ب     | 6     | 2,6667          | 0,84327           |        |               |               |
|                           | أ. محاضر أ     | 30    | 2,3667          | 0,94423           |        |               |               |
|                           | أ. تعليم عالي  | 3     | 3,0000          | 0,57735           |        |               |               |
| التعلم من التجارب الماضية | أ. مساعد       | 1     | 1,6667          | .                 | 1,825  | 0,160         | غير دالة      |
|                           | أ. محاضر ب     | 6     | 2,6111          | 0,74287           |        |               |               |
|                           | أ. محاضر أ     | 30    | 2,4222          | 0,89243           |        |               |               |
|                           | أ. تعليم عالي  | 3     | 3,5556          | 1,07152           |        |               |               |



|      |       |       |         |        |    |               |                   |
|------|-------|-------|---------|--------|----|---------------|-------------------|
| دالة | 0,048 | 2,912 | .       | 3,0000 | 1  | أ. مساعد      | التعلم من الآخرين |
|      |       |       | 0,93492 | 2,7778 | 6  | أ. محاضر ب    |                   |
|      |       |       | 0,94477 | 2,6556 | 30 | أ. محاضر أ    |                   |
|      |       |       | 0,88192 | 4,3333 | 3  | أ. تعليم عالي |                   |
| دالة | 0,016 | 3,930 | .       | 1,6667 | 1  | أ. مساعد      | تحويل المعرفة     |
|      |       |       | 0,75031 | 2,7778 | 6  | أ. محاضر ب    |                   |
|      |       |       | 0,96827 | 2,3000 | 30 | أ. محاضر أ    |                   |
|      |       |       | 0,69389 | 4,1111 | 3  | أ. تعليم عالي |                   |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه أن قيم  $f$  غير دالة فيما يتعلق بالأسس والنشاطات التالية: التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، ثقافة التعلم، حل المشاكل نظمياً، التجريب، التعلم من التجارب الماضية. وهذا يعني عدم وجود فروق حول توفر هذه الأسس والنشاطات في الكلية محل الدراسة حسب أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لاختلاف الرتبة العلمية. كما أظهرت النتائج أيضاً أن قيم  $f$  دالة عند مستوى 0,05 فيما يتعلق بالأسس والنشاطات التالية: القيادة، التعلم من الآخرين، تحويل المعرفة، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول هذه الأسس والنشاطات في الكلية محل الدراسة، تعزى لاختلاف الرتبة العلمية. وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ تعليم عالي. وقد يرجع السبب في اختلاف وجهة نظر هذه الفئة في كون الأساتذة الذين ينتمون لهذه الفئة يتمتعون بالخبرة الأكاديمية الأطول إضافة إلى مشاركتهم في إدارة الكلية وتسييره.

**4.3. الفروقات في استجابات أفراد العينة حول توفر أسس ومجالات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:** فيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار ANOVA لدرجة توفر الأسس والنشاطات في الكلية تبعاً لسنوات الخبرة.

**الجدول 17: "نتائج اختبار ANOVA لدرجة توفر أسس ونشاطات المنظمة المتعلمة تبعاً لسنوات الخبرة"**

| الأسس والمجالات | سنوات الخبرة             | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة $f$ | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|-----------------|--------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|---------------|
| التعلم التنظيمي | أقل من 5 سنوات           | 1     | 3,1111          | .                 | 1,420    | 0,2530        | غير دالة      |
|                 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 13    | 2,8889          | 0,66821           |          |               |               |
|                 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 18    | 2,4630          | 0,66257           |          |               |               |
|                 | من 15 سنة فأكثر          | 8     | 2,8333          | 0,56656           |          |               |               |
| التفكير النظامي | أقل من 5 سنوات           | 1     | 3,0000          | .                 | 2,186    | 0,1070        | غير دالة      |
|                 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 13    | 3,3654          | 0,76795           |          |               |               |
|                 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 18    | 2,7292          | 0,76966           |          |               |               |
|                 | من 15 سنة فأكثر          | 8     | 3,2188          | 0,44194           |          |               |               |
|                 | أقل من 5 سنوات           | 1     | 1,6250          | .                 | 1,437    | 0,2480        | غير دالة      |



|          |        |       |         |        |    |                          |                                 |
|----------|--------|-------|---------|--------|----|--------------------------|---------------------------------|
|          |        |       | 0,83936 | 2,8269 | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | القيادة                         |
|          |        |       | 0,92355 | 2,5833 | 18 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                                 |
|          |        |       | 1,06787 | 3,2344 | 8  | من 15 سنة فأكثر          |                                 |
| غير دالة | 0,1050 | 2,201 | .       | 1,5000 | 1  | أقل من 5 سنوات           | ثقافة التعلم                    |
|          |        |       | 1,08540 | 2,8365 | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                                 |
|          |        |       | 0,84480 | 2,5208 | 18 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                                 |
|          |        |       | 0,76309 | 3,3594 | 8  | من 15 سنة فأكثر          |                                 |
| غير دالة | 0,1240 | 2,048 | .       | 1,0000 | 1  | أقل من 5 سنوات           | حل المشكلات<br>نظمياً           |
|          |        |       | 0,96077 | 2,7179 | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                                 |
|          |        |       | 0,79874 | 2,2407 | 18 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                                 |
|          |        |       | 1,00791 | 2,8333 | 8  | من 15 سنة فأكثر          |                                 |
| غير دالة | 0,3910 | 1,029 | .       | 1,0000 | 1  | أقل من 5 سنوات           | التحريب                         |
|          |        |       | 1,08735 | 2,3846 | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                                 |
|          |        |       | 0,78498 | 2,4630 | 18 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                                 |
|          |        |       | 0,83571 | 2,6667 | 8  | من 15 سنة فأكثر          |                                 |
| غير دالة | 0,3240 | 1,198 | .       | 1,0000 | 1  | أقل من 5 سنوات           | التعلم من<br>التجارب<br>الماضية |
|          |        |       | 0,87625 | 2,6410 | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                                 |
|          |        |       | 0,81494 | 2,4259 | 18 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                                 |
|          |        |       | 1,13302 | 2,7083 | 8  | من 15 سنة فأكثر          |                                 |
| غير دالة | 0,0640 | 2,645 | .       | 1,0000 | 1  | أقل من 5 سنوات           | التعلم من<br>الآخرين            |
|          |        |       | 0,78809 | 3,1282 | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                                 |
|          |        |       | 0,96489 | 2,5185 | 18 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                                 |
|          |        |       | 1,14087 | 3,1667 | 8  | من 15 سنة فأكثر          |                                 |
| غير دالة | 0,2260 | 1,520 | .       | 1,0000 | 1  | أقل من 5 سنوات           | تحويل<br>المعرفة                |
|          |        |       | 1,00000 | 2,6667 | 13 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                                 |
|          |        |       | 0,93060 | 2,2778 | 18 | من 10 إلى أقل من 15 سنة  |                                 |
|          |        |       | 1,18103 | 2,8750 | 8  | من 15 سنة فأكثر          |                                 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه أن قيم  $f$  غير دالة فيما يتعلق بكل الأسس والنشاطات. وهذا يعني عدم وجود فروق حول توفر أسس المنظمة المتعلمة ونشاطاتها في الكلية محل الدراسة حسب أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.



## خاتمة:

كل المؤشرات تشير إلى أن العالم لن يتوقف عن التغيير السريع. ولهذا وجب على المنظمات أن تتغير هي الأخرى، وبوتيرة أسرع مما يدور حولها. ولعلها تجد ضالتها في التحول إلى منظمة متعلمة، ذلك الشكل التنظيمي الذي يتيح لها فرص التعلم من تجاربها وتجارب الآخرين. وعن واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في الكلية محل الدراسة، فقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر أسس المنظمة المتعلمة في الكلية متوسطة. أما نشاطاتها، فدرجة توفرها كانت ضعيفة ماعدا نشاط التعلم من الآخرين الذي توفر بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر الأسس والنشاطات تعزى لاختلاف النوع أو سنوات الخبرة. أما بالنسبة للرتبة العلمية، فأثبتت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ما عدا فيما يتعلق بـ: (القيادة، التعلم من الآخرين، تحويل المعرفة)، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات. وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ تعليم عالي. في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن توصية الكلية محل الدراسة والمنظمات بشكل عام، بضرورة الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة والحرص على ارساء أسسها وممارسة نشاطاتها بشكل حقيقي ولو كان التطبيق تدريجي. كما يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة وضع أساس قوي يركز على القيادة القوية المحفزة للآخرين ودفعهم إلى التحسن وتقديم أفضل ما لديهم. ويرتكز على ثقافة قوية بقيمتها ومبادئها التي تحايي التغيير والتعلم والمشاركة. وضرورة إدراك أهمية مشاركة الجميع في بناء المنظمة المتعلمة والحرص على إزالة العوائق التي تعترض تحول المنظمة إلى فريق عمل واحد.
- تهيئة بيئة العمل الصحية داعمة للتميز والابداع وطاردة لكل العادات المثبطة للهمم والنشاط.
- ضرورة إعطاء أهمية كبيرة للأفراد والتركيز عليهم وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء في العمل.

## قائمة المراجع:

- الحواجرة كامل. (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1)، 225-245.
- ثابتي الحبيب ، و الجيلالي بن عبو. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. معسكر - الجزائر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- جبران علي محمد. (يناير، 2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الدراسات الإنسانية، 19(1)، 427-458.
- هاري مايكل ، و ريتشارد شرويد. (2004). ستة سيجما. (ترجمة علي أحمد) الجيزة - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك".
- سيد محمد جاد الرب. (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية. مطبعة العشري.



- شريفى مسعوده. (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال . الشلف - الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- كرماللي سلطان. (2005). إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي (الإصدار الطبعة الأولى). (ترجمة هيثم علي حجازي) عمان - الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- مركز الدراسات الإستراتيجية. (2012). الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة. جدة - السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- Gardiner, P. A. (1998). The Application of Learning Organisation Theory to the Management of Change with reference to the Engineering Sector, PHD Thesis. University of Plymouth.
- Garvin, D. A. (2000). Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work . Boston - USA: Harvard Business School Press.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York - USA: Doubleday.