

تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة

دراسة استطلاعية لأراء عينة من

التدريسيين في جامعة نوروز

هنار إبراهيم أمين

Diagnose availability dimensions of learning organization

A survey of a sample of professors at the University of

Nowrooz

Tchr;asst;. Hanar Ibrahim Ameen

The organizations claimed to be educated and successful systems for survival and growth in the current business environment, and even survival may be linked to the Organization's ability to learn, adapt and change, the rapid changes in the business environment makes it imperative for organizations to find training and development programs that improved the workers capacity, and advanced technologies which required to develop new skills to become an educated organizations

**Un diagnostic de la disponibilité des dimensions de l'
organisation enseignée Une étude prospective des opinions
d'un échantillon de la faculté à l'Université de Norouz**

M. M. Hunar Ibrahim Amin

Alors les organisations doivent être des systèmes éduqués, succès à fin de parvenir à la survie et à la croissance dans l'environnement actuel des affaires, même la survie peut être liée à la mesure de la capacité d'apprentissage, de s'adapter et d'évoluer les changements rapides dans l'environnement de l'entreprise, obligeant les organisations à trouver la formation professionnelle et les programmes de développement qui renforcent les capacités des employés pour s'adapter dans l'organisation, et les technologies de pointe nécessaires pour développer de nouvelles compétences à fin de devenir des organisations instruits.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المستخلص

إن المنظمات مطالبة بأن تكون أنظمة متعلمة ناجحة وذلك لتحقيق البقاء والنمو في بيئة الأعمال الحالية، وحتى البقاء قد يكون مرتبطاً بمدى قدرة المنظمة على التعلم، والتكيف والتغير، إن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال تحتم على المنظمات إيجاد التدريب وبرامج التطوير التي تحسن قدرات العاملين التكيفية، والتقانات المتقدمة المطلوبة لتطوير مهارات جديدة لتصبح منظمات متعلمة، وبذلك سوف يتناول المبحث الحالي مصطلح المنظمة المتعلمة من خلال المحاور الآتية:

*الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

إن فكرة المنظمات المتعلمة ظهرت في المدة المحصورة بين الخمسينات والستينات من القرن الماضي، إذ أن كلاً من (Stalker & Burns, 1961) يعدان أوائل من وضعوا فكرة النماذج العضوية في تنظيم المنشآت التي تشهد بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، إذ تسهم المرونة في التنظيم على التكيف مع الظروف ولا سيما للمنظمات التي قررت التغيير في بنائها ونشاطاتها، ومنذ أواخر الثمانينيات برزت فكرة المنظمات المتعلمة في مفاهيم الفكر الإداري التي أنجزها العديد من الباحثين، إذ إن فكرة المنظمة المتعلمة أشاعها (Peter Senge) في عام (1991) وذلك في عمله الرائد (The Five Discipline) أي القواعد الخمسة : فن وممارسة منظمة التعلم، ويصف (Senge) المنظمة المتعلمة بوصفها مكاناً يوسع فيه الناس قدراتهم بشكل مستمر لإيجاد النتائج التي يرغبون بها فعلاً (الحافظ، ٢٠٠٦: ١٠٠).

يلاحظ على أدبيات المنظمة المتعلمة أنها تركز على حقيقة أن الأفكار الجديدة ضرورية إذا أريد للتعلم أن يحدث بغض النظر عن مصدره، كما يلاحظ إن عملية اكتساب المعرفة من المنظمة المتعلمة هي عملية قسدية تسهم في رعاية مداخل جديدة ورحبة من التفكير ، وحيث يتعلم الناس من بعضهم بشكل مستمر (حسين، ٢٠٠٤: ١٩). ومن هذا المنطلق تعددت وجهات نظر الكُتاب و الدراسات التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة التي تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة الواحدة عن طريق تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة، والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك

تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء المنظمة ودوامها، إذ يؤكد Garven ان المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد المعرفة واكتسابها ونقلها وفي تعديل سلوكها من اجل ان تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة. وينظر (Karash, 1994) إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون بها في الواقع ويتطلب بناء منظمات التعلم جهوداً مستدامة وهادفة بتحقيقها (الحواجرة، ٢٠١٠: ٧).

كما تعرف ان المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد، المشكلات وحلها بما يجعل مشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أهدافها (Daft, 2000: 40).

ويرى (Robbins, 2001: 272) المنظمة المتعلمة بأنها تلك التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر؛ لان جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة. وعرف (حريم، ٢٠٠٣ : ٣٣٦) المنظمات المتعلمة وعددها مفاهيم لمنظمات المستقبل التي تتزايد الحاجة إليها من المنظمات لتصبح منظمة متعلمة مما يقتضي تطوير عمليات وإجراءات تمكنها من التعلم من خبراتها وتجارتها الآخرين، ونشر هذا التعلم داخل المنظمة حيث كلما يقتضي الأمر ذلك. وهي المنظمات التي تتمكن من الاستجابة إلى المعلومات الجديدة، وذلك بتغيير و تعديل الأنظمة المتعلمة التي يتم تشغيل و تقييم تلك المعلومات (صقر، ٢٠٠٣ : ١٣٠).

وعرفها (Dixon , 2004) بأنها المنظمة ذات الاستعمال المقصود للعمليات التعليمية عند المستوى الفردي او في مستوى المجموعة و النظام ككل وذلك لتحقيق النمو المستمر للمنظمة في الاتجاه الذي يرضى بشكل متزايد المسهمين في تلك المنظمة (الشلمة ، ٢٠٠٤ : ١٨)

وهي المنظمات التي تعمل على تسهيل و توفير فرص التعلم للمنتمين إليها أو المرتبطين بها كافة، وهي منظمة تتطور وتتغير و تتعدل و تتشكل بصورة مستمرة (الجزراوي ، ٢٠٠٠ : ١٥٣) .

ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٤: ١١٢) المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية، والاستراتيجيات، والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، ومواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بتميز، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة

وعرفها (Daft, 2001: 25) بأنها المنظمات التي تشجع على الاتصال والتعاون بما يجعل من الجميع منهمكاً في تحديد المشكلات وحلها بالشكل الذي يمكن المنظمة من التطور المستمر. في حين أكد (Robbins, 2003: 559) بأن المنظمة المتعلمة هي التي لديها المقدرة على التكيف والتغيير المستمرين.

المنظمة المتعلمة هي تلك التي يجري فيها التعلم باستمرار من خلال الاختبار المستمر للتجارب وتحويل هذه التجارب إلى معرفة، فضلاً عن تبني استراتيجيات طويلة الأمد مع القابلية للتطوير المستمر (Song, 2008: 11).

وعلى الرغم من تباين التعاريف، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، بأنها تلك المنظمة المتمكنة من اكتساب المعرفة والتي تسعى لتطوير أفرادها، ويجب أن يتسم جهازها الإداري بالتعلم المستمر، وأن تتأكد بأن العاملين فيها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم.

ثانياً: خصائص المنظمات المتعلمة

تتباين الآراء حول الخصائص الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية (Nthurubele, 2011: 17)، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه و تنتج من أنشطة معرفية تتمثل في تحصيل المعرفة و توزيعها، و خزنها و توثيقها، ومن ثم تفسيرها و توظيفها و ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة بنمط قيادتها التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير و التحليل و التفاوض و تبادل الأفكار و المعلومات مع الآخرين و هيكلها التنظيمي التعليمي الذي يساعد في إثراء المعرفة و نشرها في المستويات التنظيمية كافة و تشكيل اللجان و فرق العمل و بمواردها البشرية التي تمتلك المهارة و الثقة بالنفس و قوة التأثير على الآخرين و القدرة على التصرف و التحرك بفاعلية (خيرة، ٢٠١٢: ٤٦).

تُعد المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، وتحويل دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، و فرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم. وتوصف المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى. وتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق

العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعليةً من عملهم منفصلين. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام و الثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة (الحواجرة، ٢٠١٠: ٧).

ويرى (Marquardt, 2002: 32) ان خصائص المنظمة المتعلمة تكمن في الاتي:

- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة و القدرة على التكيف مع تأثيراتها.
 - تطوير واستحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع.
 - نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة و بينها و بين غيرها من المنظمات بسرعة و سهولة.
 - استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- و للمنظمة المتعلمة خصائص هي (كولي، ٢٠١٠: ٥١)**
- اشتراك الجميع في حل المشكلات التي تعترض سبيل المنظمة
 - الاستثمار في المعرفة بدلا من شرائها وذلك عبر التطوير المستمر لقبليات افرادها وتوفير الموارد المالية والمادية المناسبة.
 - الانفتاح على الخبرات الخارجية عبر بناء التحالفات مع المجهزين والزبائن وحتى المنافسين.
 - وجود القيم الإدارية التي تشجع الأفراد وتحثهم على التجربة وتحمل المخاطرة وعدم الخوف من الأخطاء
 - حل المشكلات على وفق أفكار نظرية التعلم و باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة .
 - تجربة المداخل الجديدة للتعلم من الأشياء و عدم الخوف من الأفكار الجديدة وتبني المخاطرة .
 - الاستفادة من تجارب الآخرين لا سيما الناجحة والتعلم منها.
 - استقاء العبر من التجارب والدروس السابقة للمنظمة.
 - السماح بتناقل المعرفة داخل المنظمة عبر البرامج التدريبية والحلقات النقاشية.
- أما (Daft, 2000: 42) فانه حدد الخصائص الآتية للمنظمة المتعلمة وهي :

١- القيادة: تتبنى ادواراً جديدة غير الأدوار التقليدية للإدارة كما أن مهارات جديدة تتسجم مع خصائص المنظمة المتعلمة، مثل وضع الاستراتيجيات والسياسات، وتحفيز الأفراد على التعلم، وتقديم الرعاية والدعم لهم، وبناء الرؤية المشتركة

٢- الشبكية: إن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس لان المعلومات و عناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع المستويات الإدارية الأخرى فقط، و إنما لأنها تُوجد عقبات المكانة و التقسيم الوظيفي

الذي يمنع التقاسم، فمن خلال التنظيم الشبكي تصبح المعلومات، وعناصر المعرفة سهلة التدوير، والوصول إليها ليس بتأثير تكنولوجيا المعلومات، وإنما بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً.

٣-الثقافة: لا بد أن تتبنى المنظمة المتعلمة وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم و الانفتاح و الشفافية و التحسين الذي يركز على التعلم المستمر .

٤-التعلم الاستراتيجي: تتسم المنظمة المتعلمة بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية التي ترتقي بقدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة.

٥- الطلب على المعرفة: تمتلك المنظمة المتعلمة ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة ام في توليدها من داخل المؤسسة.

أما خصائص المؤسسة التعليمية المتعلمة فتتمثل بالاتي (العربي والقشلان، ٢٠٠٩: ٩٥):

١-لديها استراتيجية للتغيير التنظيمي عند الحاجة و فرص التعبير عن الرأي و حرية الفكر.

٢-قادرة على التركيز في العمل الجماعي في الوحدات التنظيمية المختلفة، كما انها تعنى بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة.

٣-لديها آلية لتمكين العاملين بجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية و مرونة.

٤-تتبنى الهيكل التنظيمي الأفقي أو الذي يتكون من عدد محدود من المستويات الإدارية حتى تتوافر قنوات الاتصال السريعة، و تبادل خبرات العاملين وتجاربهم وبما يحقق سرعة التفاعل بينهم، ومن الممكن اتخاذ الهيكل التنظيمي الدائري لانسياب المعلومات وتدققها في الاتجاهات كافة وصولاً الى جميع المرافق داخل الهيكل التنظيمي، مؤدياً للتعلم التنظيمي.

ثالثاً: الحاجة إلى المنظمات المتعلمة

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح(Nthurubele, 2011: 56)، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في مدة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة، ستعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار. ويشير(Thomas & Allen, 2006) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، ومن أبرز هذه العوامل الاتي (النعيمة و نايف، ٢٠١٢: ١٧٥):

العالمية: تحقق العالمية نجاحاً في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي، لاسيما أن كثيراً من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

تكنولوجيا المعلومات: إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردتين لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي .

التحول الجوهري في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، حيث انتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات وإلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين. أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة. ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة. وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تبرر ظهور المنظمات المتعلمة التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها. وبفضل تعلم المنظمات، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة، والإفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات أنموذجاً خاصاً لممارسة عملية التعلم.

رابعاً: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

تعد المنظمات المتعلمة الحاضن الذي يطبق عمليات التعلم التنظيمي، وهي التي تؤسس ثقافة التعلم والتطور المستمرة، إذ أن المنظمة المتعلمة هي التي تدعم عمليات التعلم موظفيها وتسمح لهم بالتعبير عن هذا التعلم، وتحقيق الاستفادة منه لصالح المنظمة، وذلك من خلال إيجاد بيئة تنظيمية تشجع مشاركة الخبرات وتحمل المخاطر والحوار المفتوح (المدلل، ٢٠١٢: ٤١)، ويوضح (Marquardt, 2002: 32) العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بانها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير،

وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير .أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث فيها التعلم و يكتسب الأعضاء المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة، فضلاً عن ذلك فان العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة ذلك أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة من دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (خيرة، ٢٠١١: ٤٣). وميز بعض الباحثين بين كلا المفهومين من خلال العمليات والهيكل التنظيمي (الكساسبة واخرون، ٢٠٠٩: ٢٧) و هذا لا يعني إن احدهما بديل عن الآخر من الناحية العلمية، فلكل مصطلح مقوماته وإجراءاته وكلاهما يهدف إلى تحسين وتطوير المنظمة من اجل البقاء والاستمرار (Nthurubele, 2011: 17)، ولتوضيح المفارقة بين التعلم المنظمي كنظام منهجي ومفهوم المنظمة المتعلمة كبيئة عمل، يرى (Song, 2008:11) ان التعلم المنظمي هو العملية التي تكتسب منها المنظمة معرفة جديدة من خلال التعلم من الخبرات التي تمتلكها أو من خبرات الآخرين، ويحدث بشكل تدريجي. وعُرف أيضاً: بأنه العملية المستمرة التي تتضمن اكتساب الأفراد أو الجماعات أو المنظمات مهارات او معلومات أو معارف جديدة تضمن للمنظمة البقاء والنجاح والانتقال والتحول الى منظمات أكثر قدرة على التكيف مع البيئة وتحقيق الميزة التنافسية.

وعُرف أيضاً بأنه عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات، ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون فيها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء، وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي Organization learning system. (صقر، ٢٠٠٣: ١٣٢)

ومن الجدير بالذكر إن التعلم المنظمي يحدث في عدة مستويات، وأنفق معظم الكتاب والباحثين مثل (Song, 2008: 11) و (Grinsven & Visser, 2011: 380) و (Marquardt, 1996: 5) و (Serrat و (2009: 3), (الدباغ، ٢٠٠٩: ٥٠) على المستويات الآتية:

١. مستوى حلقة التعلم المنفردة

إن إحدى طرائق التعلم التنظيمي هو أن الأفراد يتعلمون من تجاربهم وممارساتهم من تكرار الأعمال ويصبح الفرد خبيراً نتيجة التكرار وان الفرد عندما يتعلم فانه يحسن سلوكه وتصبح القرارات التي يتم اتخاذها قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة، وهذا يفسر مدى تأثر المنظمات الراغبة في المحافظة على نظام

القيم والعادات الأساسية ويحمل معه بعض المخاطر ولا يتم طرح أي سؤال حول سبب المشكلة وهي طريقة مناسبة في ظل ظروف مؤكدة، ويسمى هذا المستوى من التعلم (حلقة التعلم المنفردة)، ويصفه البعض بأنه تعلم تكيفي يشمل الكشف عن الأخطاء وتقويمها وتصحيحها بدون إجراء تعديلات أو تغييرات أساسية في نظمها، سياستها والافتراضات، التغييرات الحاكمة التي تعد السبب في حدوث هذه المشكلات، وتقع أغلبية المنظمات في هذا النوع من التعلم لغرض ضمان تلبية أهدافها، كما انه يعد تعلماً غير استراتيجي، ويتم في مستوى حلقة التعلم المنفردة اكتشاف وتصحيح الأخطاء وعدم تغيير المعايير ويضيف ان العاملين في المنظمة لا يبلغون عن المشكلات الخطيرة وذلك لحماية انفسهم وان تراكم هذه المشكلات وعدم حلها يؤدي الى انهيار المنظمة.

٢. مستوى حلقة التعلم الثنائية

يحدث هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في بناء السمات الأساسية لعمليات المنظمة ويتم الاعتماد على هذا المستوى من التعلم لأنه يقلل من المستوى التراكمي للأخطاء ويشجع مناخ التأمل بين العاملين ونتيجة للتغييرات ستولد سياسات وأفكار وسلوك جديد. وللأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال، نظراً لتفاعلهم المستمر، ويطلق على هذا المستوى من التعلم بالتعلم التوالدي (Generative Learning) كما إن حلقة التعلم الثنائية تحدث عن طريق تغيير الأفكار الذهنية والسماح بتوليد أفكار ابتكارية حيث ان هذا النوع من التعلم يميز نفسه كونه يركز على التفسير المشترك للمعلومات؛ لذا فإن التعلم في هذه الحالة يكون أكثر فاعلية ويكون جماعياً ومشاركياً ومن خلاله يمكن تطوير المنظمة الذي يكون متوافقاً مع تعلم الأفراد ويهدف تعلم الحلقة المزوجة إلى إعادة النظر في نشاط المنظمة وتوفير القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها فضلاً عن انها تغير معرفة المنظمة وكفاءتها من خلال التفاعل والتحليل الجماعي للمشاركين، ويطور مخططات جديدة وأشكال ذهنية مشتركة، بما يؤدي الى تغيير القواعد السائدة والسياسات والاعراف، ويطلق على هذا المستوى من التعلم بالتعلم البنائي.

٣. مستوى حلقة التعلم الثلاثية

يحدث هذا النوع من عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ التعلم في المستويين الحلقة المفردة والحلقة الثنائية ولا يمكن لهذين المستويين أن يحدثا ما لم تدرك المنظمة ان التعلم يجب أن يحدث، فضلاً عن انه يحدث عندما تغير المنظمة الرسالة، والرؤية، والمركز التسويقي، والثقافة، وعليه فإن مستوى حلقة التعلم

الثلاثية هو المستوى الأصعب من ناحية التحقيق والانجاز؛ وذلك لانه يركز على الغاية الاساسية أو على المبادئ التي تقوم عليها المنظمة، وهنا فإن التحدي يكون واضحاً هل ان المنظمة ملائمة للتعلم لذا يوصف هذا النوع من التعلم أحياناً بأنه تعلم البقاء (الشلمة، ٢٠٠٤: ٥٢)

إن عملية جعل العاملين يقتنعون بإزالة الهياكل التنظيمية القديمة والطرائق غير العملية وانها ترافق حلقة التعلم الثلاثية والتي تطيح بالهياكل القديمة، ويركز هذا النوع من التعلم على التفكير والتأمل باعتبارهما نشاطين يهدفان الى اكتشاف علاقات محددة. والنتائج المترتبة عليهما تسمحان للمتعلم بأن يتصرف بأسلوب هادف، وتؤدي إلى مزيد من التفكير إذ يمكن للمتعلم التوصل الى اساليب جديدة يحقق من خلالها الهدف (سميث وآخرون، ٢٠٠٦، ٢٠٠)، وتعد تطبيقات حلقة التعلم الثلاثي عملاً توسعياً في ضوء (أنظمة متعددة، ثقافات متنوعة، فرص جديدة) تتطلب عرض الاختلافات الأساسية في العمل وان دخول أفراد جدد للمنظمة يحملون ثقافات متنوعة وكلٍ منهم وجهة نظر مختلفة تؤدي إلى تغييرات تنظيمية بشكل مستمر ومتجدد، وفي حلقة التعلم الثلاثية توجد أفكار ابتكارية لأحد أعضائها الذين تكون لديهم ثقافات معينة. ويمكن استنتاج الفروق الجوهرية المهمة بين مستويات التعلم الثلاثة من خلال الاتي (الدباغ، ٢٠٠٩: ٥٣):

١. يحدث مستوى حلقة التعلم المنفردة عندما يتم تصحيح الأخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الأهداف ولكنه في الوقت ذاته يحافظ على الملامح الرئيسة مثل المتغيرات الحاكمة، ويمكن التكيف مع البيئة التي تتصف بالاستقرار النسبي ويسمى (بالتعلم التشغيلي).

٢. يحدث مستوى حلقة التعلم الثنائية عندما يُتطلب تصحيح الأخطاء وتعديل المتغيرات الحاكمة (معايير وسياسات وأهداف المنظمة)، أي انها عملية تكيف مع ظروف البيئة المتغيرة اذ انها تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف ولا يتطلب من المنظمة الالتزام بهذا النوع من التعلم ويسمى (تعلم إستراتيجي).

٣. يحدث مستوى حلقة التعلم الثلاثية عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد نماذج جديدة للفهم، ويترتب على ذلك إعادة التفكير بالأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة، واكتساب مفاهيم جديدة تساعد في صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعلم ويسمى (بالتعلم البناء).

خامساً: أبعاد المنظمة المتعلمة

يرى (Daft, 2001: 624) ان المنظمات المتعلمة تتحدد صورتها من خلال إحداثها لبعض التغييرات في خصائصها الخاصة التي تحولها من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة، وتحدد معالمها من خلال تحولها الى تحقيق المساواة والمعلومات المفتوحة والقليل من الهرمية والثقافة القوية التي تشجع التكيف، فضلاً عن تبنيها مجموعة من الأبعاد والمقومات التي تؤهلها لتكون منظمة متعلمة والتي تعد بدورها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة والإستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة وبناء الرؤية المشتركة، وإبراز النماذج الذهنية للتفكير المنظم واختبارها، وبناء الشبكات الاتصالية الاستراتيجية، والطلب على المعرفة (Watkins & Marsick, 2004: 32-34) و (Serrat, 2009: 4)، واعتمد البحث الحالي على الأبعاد الآتية وذلك لمواءمتها متطلبات الدراسة الحالية وواقع مجتمع الدراسة من جهة أخرى، وتمثل هذه الأبعاد في ما يأتي:

١- التفكير المنظم system Thinking

وفقاً لهذا المنظور ينظر إلى المنظمات على أنها أجزاء متبادلة التأثير أي أن ما يفعله الفرد أو ما يتعلمه سوف يظهر تأثيره على الأجزاء الأخرى للمنظمة ، لذا فإن المنظمات المتعلمة تعمل على تشجيع أفرادها على التفكير بذلك الاتجاه و معرفة أن طريقة أدائهم لأعمالهم سينعكس على أداء المنظمة و أجزائها كافة و أقناعه بأن التعلم التنظيمي ذو أهمية خاصة للمنظمات التي تعلم في البيئات المتغيرة وان التعلم هو جوهر عمل هذه المنظمة وقدرتها على التكيف مع هذه البيئة (كولي، ٢٠١٠: ٧٠)، فالتفكير النظامي يركز على تغيير العقليات، و يسعى إلى تحقيق مصلحة عامة للنظام، فهو يساعد أعضاء التنظيم على تحديد و توضيح أكثر الطرق و النماذج فعالية في إحداث التغيير المطلوب لأنه يتطلب فهم العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة وادراكها، و بالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح و الفشل، و لن تستطيع أية منظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة ما لم يدرك أعضاؤها أهمية التفكير النظامي. وقد حدد (Senge, 1994: 42-52) القواعد الأساسية للتفكير النظامي وهي:

١. مشكلات اليوم تأتي من حلول المشكلات السابقة: ففي كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها في حيرة من أسباب مشكلاتها، إذ يكفي مجرد النظر إلى الحلول السابقة الخاصة بمشاكل أخرى من أجل معرفة أسباب المشكلات الحالية.

٢. كلما كان الاندفاع نحو اتجاه معين فإن النظام يدفع في الاتجاه المعاكس: وهو ما ينتج عنه ردود أفعال تنظيمية أو ما يعرف بـ (التغذية العكسية) التي تستوجب ضرورة بذل المزيد من الجهد لتحسين وضعية المنظمة.

٣. التطور الضئيل يسبق العديد من نقاط الضعف: ففي مواجهة أي وضع فإن المنظمة تقدم في الغالب حلولاً على المدى القصير و التي تنتج في المدى الطويل أثراً غالباً ما تسبب مشكلة لأنها لا تكون معروفة وقت اتخاذ القرار.

٤. الأسباب و النتائج ليست متباعدة من حيث العلاقة: فهناك عدم تطابق بين طبيعة الواقع في الأنظمة المعقدة و النظام السائد في طرائق التفكير حول هذا الواقع، ولتصحيح عدم التطابق يجب التخلي عن الفكرة القائلة أن السبب و النتيجة هما مترابطان في الزمان و المكان.

٢- التحكم الشخصي **personal Mastery**

يعد التحكم الشخصي أساس القدرة على توليد الضغط الخلاق في المنظمة وإدامته، وفي هذا السياق فإن التعلم لا يعني تراكم المعارف و إنما تطوير قدرات الفرد على تحقيق الأهداف، فهذا السلوك يساعد المنظمة في التعلم على جميع المستويات. كذلك فإن البحث عن التحكم الشخصي يعمل على تطوير العلاقة بين الفرد و المنظمة، فهذه العلاقة تكون أكثر عمقاً وواقعية تعمل على تقليص المقاومة التي يظهروها الأفراد إذ أن ثبات التحكم الشخصي يعني أن يعيش الفرد حياته لتحقيق الفعل الإبداعي بدلاً عن الاستجابة للأحداث، فعندما يصبح التحكم الفردي جزءاً لا يتجزأ من حياة الفرد فإنه يتحول إلى سلوك يشمل الموقنين (خيرة، ٢٠١١: ٩٧):

١. توضيح باستمرار ما هو مهم حقيقة بالنسبة له (الرؤية).

٢. التحليل بشكل عقلائي للواقع اليومي.

ويعد هذا البعد مهم للحصول على تمكين فاعل وعلى قيادة كفوءة في كل مفاصل المنظمة وبالتالي إعطاء الفرصة للمديرين للاستجابة إلى تغيرات البيئة المحققة وكذلك الاستجابة للفرص التي تتيحها البيئة المحيطة بالمنطقة، ووفقاً لذلك فإن هذا البعد لا يعني تطوير أهداف ذاتية فقط، ولكن خلق بيئة تنظيمية تشجيع الأفراد و المجموعات فيها على التطور لتحقيق الغايات و الأهداف (كولي، ٢٠١١: ٧١).

٣- الرؤية المشتركة **Shared Vision**

إن بناء نظرة مشتركة للمنظمة المتعلمة يستند إلى النظر للمنظمة المتعلمة على انها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتألق حول معنى مشترك و تتقاسم هدفاً مشتركاً و يتعامل أعضاؤها كمتطوعين لا تفرض عليهم

الإدارة العليا سلطة رسمية، و إنما تنتشر الرؤية المشتركة بين الأفراد من خلال الاتصال الشخصي اعتماداً على الشبكات غير الرسمية التي تسمح بالحديث بحرية و سهولة و تؤدي إلى إحداث تغييرات عميقة في الثقافة (خيرة، ٢٠١١: ١٠١) والرؤية المشتركة للوضوح المتعلق بالقدرات الأساسية وبعوامل النجاح المهمة إذ ان أية تغييرات محتملة يجب أن تكون منسجمة و متماسكة من خلال المستويات التشغيلية والإستراتيجية للتمكين من بناء هذه الرؤية المشتركة على أساس الالتزام في المجموعات لغرض تحقيق غايات تلك المجموعات وذلك باكتشاف ما تعنيه تلك الغايات والاتفاق عليها

٤- التعلم الفرقي Team Learning

غالبا ما ينظر إلى فريق العمل أو التعلم الفرقي على انه مسألة مهمة جدا في المنظمات المتعلمة؛ ذلك لأنه يمثل صورة مصغرة للمنظمة وبالنتيجة فهي تعطي رؤى وتصورات مختلفة وأشار Senge الى إنها عملية مثمرة ومنتجة فذكر أنه قدم رؤية ايجابية جدا عما يمكن أن تقدمه لأفرادها و أكد كذلك على أنه من دون وجود قيادة ملائمة فان هذا كله لن يتحقق.

ومن سمات التعلم الفرقي (العربي والقشلان، ٢٠٠٩: ٩٨):

١. العضوية والتماسك.
٢. انطلاق أهداف الفريق من أهداف المنظمة وخططها وفلسفتها.
٣. الإدارة الذاتية واستقلالية القرار.
٤. المشاركة الوجدانية والإنتاجية.

أن وجود مجموعة أفراد معا لا يعني تشكيل فريق عمل Team كذلك فان وجود أفراد في المجموعة لا يعني بالضرورة الوصول تلقائياً إلى الطرائق التي تجعلهم يعملون معا، أما الضغوط التي يمكن أن تؤثر لجعل مجموعة الأفراد تتحول إلى فريق عمل، فقد ذكر شولتز في دراسة عن العمل الفرقي أن التعامل مع المجموعة الداخلية لا يعني الحاجة إلى أظهار العوامل المناسبة استنادا إلى هذه الضغوط ، أي أظهار العوامل الداخلية التي تمارسها المجموعة لصنع التحسينات المطلوبة وأن تدرك المجموعة أهمية للحاجة إلى تطوير ذاتها وزيادة اهتمامها بتحسين الجودة ، كذلك فأن فريق العمل الذي يفشل في بناء العلاقات بين أعضائه فإنه سينفق كثيرا من الوقت في السيطرة على نقاشات لن تنتهي ولن تؤدي إلى نتيجة (Goetsch david : 1997:234) لذا يجب استخدام المهارات العادية للمجموعة وتطوير الإمكانيات

- والقدرات الذكائية للذهاب بها إلى أبعد ما يمكن (كولي، ٢٠١٠: ٧١). ولدعم عملية التعلم الفرقي لآبد من اتباع عدد من الخطوات وهي (صقر، ٢٠٠٣: ١٣٦):
١. مكافئة الفرق على التعلم الذي اسهموا به في المنظمة.
 ٢. تطوير أنشطة تعلم الفريق و ممارستها.
 ٣. فتح باب الحوار، فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخاً للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، و يشمل على الاستفهام و التأمل، و يؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية و الوصول إلى المعاني العقلية.
 ٤. . إتاحة الفرصة بصفة مستمرة للعاملين لتحمل مسؤولية تحديد المشكلات وحلها.
 ٥. فتح القنوات الإتصالية والتأكد من فاعلية استخدامها لإحاطة العاملين بجوانب النجاح أو الفشل التنظيمي.
 ٦. اتباع كافة الأساليب لإحاطة العاملين بتفضيلات العملاء وتقييمهم لمستوى السلعة والخدمة التي تقدمها المنظمة لهم.
 ٧. تشجيع التجريب ولو على نطاق محدود - للخروج بحلول للمشكلات التي تظهر أولاً بأول وذلك قبل تطبيق الحلول على نطاق واسع.

٥- النماذج الذهنية Mental Models

هي الصور و الافتراضات التي يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم، و حول الأشخاص الآخرين، و حول المنظمات التي يعملون فيها، وهي انعكاس للآراء و استنتاجات مبنية على الصور التي وصفها المديرون والعاملون عن العالم المحيط بهم ورؤية كيف يؤثر ذلك على الإجراءات و القرارات فهي افتراضات متأصلة في الذات البشرية والعموميات والعناوين والصور التي تؤثر في كيفية فهم الفرد للعالم المحيط وسبل التصرف المناسب إزاءه ، وان توفر القدر المناسب من النماذج الذهنية عن الفرد من شأنه أن يسهم في الكشف عن الطريقة التي يفكر بها على النحو الذي يجعل من هذه الطريقة عرضة للتأثير على الآخرين (Seng, 1994: 55)، و هناك نوعان من المهارات اللازمة لبناء النماذج الذهنية (خيرة، ٢٠١١: ١٠٠) وهي:

١. التأمل: الذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من أجل زيادة الوعي بالطريقة التي تتشكل بها النماذج الذهنية.
٢. الاستفسار: الذي يترتب عليه إجراء المحادثات و تقاسم الرؤى و تطوير المعرفة حول افتراضات الفرد و الآخرين.

٦- تمكين العاملين Empowerment

استند الباحثون في تعريف التمكين إلى مستمدات نظرية مختلفة تقع بين الحرية والصلاحية تارة وبين السلطة والتفويض تارة أخرى ولكل حجج وانتقادات، ورد التمكين Empowerment كإجراء كونه "تحويلاً للموظف وتدخله في إدارة المنظمة تمهيداً لاشتراكه في صنع القرارات" لهذا التعريف بُعدان: الأول نابع من وظائف إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في ملكية المنظمة، والثاني: التمييز بين التدخل والاشتراك ومن ثم الفحص الدقيق لمفهوم التحويل (الطائي، ٢٠٠٩: ٣٨).

يرى (Blanchard et.,1996) ان التمكين ليس مجرد امتلاك حرية التصرف وانما امتلاك درجة اعلى من المسؤولية والمساءلة . ان هذا يشير الى ان على الادارة منح السلطة للعاملين لديها بحيث يكون بالامكان تحفيزهم ويصبحون ملتزمين وراضين وداعمين للمنظمة في تحقيق اهدافها. ان نقل السلطة الى العاملين ينبغي ، على اية حال ، ان يتم بعناية كبيرة، وفي الوقت نفسه يجب على العاملين الذين نقلت اليهم السلطة تحمل عبء المساءلة عن تصرفاتهم (عزيز، ٢٠١١: ٣٣).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين؛ فقد عرفه (Vogt, 1997) بأنه عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار. وعرفه بعض الباحثين بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات (الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات) (الكاسبية وآخرون، ٢٠٠٩: ٢٧). ويراه (robbins,2004:65) منح الافراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للعملاء. أما (melhem,2004:336) فالتمكين عنده يختص بإعطاء العاملين الصلاحية وحق الاختيار في القضايا ذات الصلة بالمهام وسياقات العمل. ويراه (daft,2003:56) بأنه منح الافراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

وتكمن أهمية التمكين بأنه يعد جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم اليوم، وفي ظل التقدم التكنولوجي، فهو يؤدي الى تهذيب أعضاء المنظمة الذين يشاركون في المهمات اليومية بأقل عداد من المديرين، كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الأبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لديها لصنع قراراتهم بانفسهم هي التي تعرف ان العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة كذلك كون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين (الدوري وصالح، ٢٠٠٨: ٢٨).

- وتشجع المنظمة المتعلمة العاملين الذين يتم تمكينهم من خلق وتجريب طرق ومداخل جديدة، فالتمكين يتيح سبلاً لتكامل المهمات ويسمح للعاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة. فالعاملين الذين يتم تمكينهم يسعون دائماً لإيجاد طرق أفضل لإشباع حاجات العملاء بتكلفة أقل (صقر، ٢٠٠٣: ١٣٨). وحتى تتمكن المنظمة من اعتماد التمكين يستوجب توفير مجموعة من المتطلبات من أهمها (عزیز، ٢٠١١: ٣٣):
- أ- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المنظمة .
 - ب- التزام المنظمة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين .
 - ت- نبذ الرقابة المباشرة والاستعاضة عنها بالرقابة الذاتية ضمن الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
 - ث- اعتماد المنظمة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين .
 - ج- التزام المنظمة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين .
 - ح- إتاحة الفرصة للعاملين .

* الإطار المنهجي للبحث

١. مشكلة البحث

تبحث المنظمات حالياً عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية، وفي ظل عصر المعلومات والمعرفة، إذ بدأت منظمات الأعمال تُعول على خصائص، المنظمات المتعلمة ومزاياها بوصفها الآلية الملائمة للنمو والاستمرار من خلال امتلاك المنظمات لهذه الخصائص، وبموجب ذلك فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة البحث:

أ. هل يمتلك أفراد عينة البحث تصوراً واضحاً عن مفهوم المنظمات المتعلمة ؟

ب. ما مدى تبني المنظمة المبحوثة لمفهوم المنظمة المتعلمة والمتمثلة بأبعادها ؟

٢. أهمية البحث

تناول البحث مفهوماً حديثاً نسبياً في الإدارة وهو المنظمات المتعلمة، من منظور وصفي يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة في مواكبة حركة التغييرات في عالم الأعمال، من الناحية الميدانية، إذ يكتسب البحث أهميته الميدانية في كونه تناول مجالاً مازالت هناك ندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال، فضلاً عن أن نتائجه يمكن أن

تفيد الجامعة المبحوثة، إذ أن البحث من خلال تشخيصه لأبعاد المنظمة المتعلمة يُعد اسهامة بحثية على مستوى الجامعة، حيث يمكن أن ترشد إدارتها إلى أفضل السبل لدعم أبعاد التحول نحو المنظمة المتعلمة، وبالتالي يمكن أن ينعكس إيجابياً على أداء تلك الجامعة، وقدرتها على التكيف وبالتالي الاستمرار والنمو.

٣. أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في ما يأتي:

- أ- تقديم إطار نظري عن المنظمة المتعلمة.
- ب- قياس مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.
- ت- وصف وتشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ث- تقديم مجموعة من المقترحات لكل من الأفراد العاملين والقيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة.

٤. فرضيات البحث

تبنى البحث الفرضية الرئيسة الآتية:

هناك مستويات عالية من توفر كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة المبحوثة.

٥. مجتمع البحث وعينه

يتمثل مجتمع الدراسة بجامعة نوروز، وتم اختيارها كونها تعد من المنظمات المهمة في مدينة دهوك وتشهد توسعا كبيرا سواء في عدد الطلاب أو فتح أقسام علمية جديدة أو إستقطاب كوادر تدريسية كفوءة، فضلاً عن أنها ترفد المجتمع بالخريجين الذين يعدون الركيزة الأساسية لبناء أي مجتمع في تحقيق التطور في كافة المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والعلمية، وغيرها. وتم توزيع (٤٥) استمارة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، وتم استرجاع الاستمارات كافة وكانت جميعها صالحة للتحليل وبهذا تشكلت عينة البحث.

وفي ما يأتي وصف تفصيلي للأفراد المبحوثين من حيث:

أ. الجنس: يتضح من الجدول (١) إن نسبة الذكور بلغت (٨٠%)، في حين كانت نسبة الإناث (٢٠%)، وهذا يشير إلى إن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور.

الجدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٣٦	٨٠
انثى	٩	٢٠
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

ب. العمر: من تحليل معطيات الجدول (٢) يتضح أن أكثر الفئات العمرية ظهوراً هي الفئة العمرية المحصورة بين (٣٥-أقل من ٤٥) إذ بلغت (٤٠%) من أفراد مجتمع الدراسة، ويدل ذلك على أن أكثر من ثلث الأفراد المبحوثين من تدريسي الجامعة هم من الفئات العمرية التي تزيد أعمارهم على (٣٥) سنة.

الجدول (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٣٥-٢٥	١٥	٣٣,٣
٣٥ - أقل من ٤٥	١٨	٤٠
٤٥ - أقل من ٥٠	٨	١٧,٨
٥٠ سنة فأكثر	٤	٨,٩
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

ت. التحصيل الدراسي: يتبين من الجدول (٣) إن غالبية الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة الماجستير إذ بلغت نسبتهم (٥٣,٣%)، يليهم حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة (٤٦,٧%).

الجدول (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	٢١	٤٦,٧
ماجستير	٢٤	٥٣,٣
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

ت. اللقب العلمي: يتبين من الجدول (٤) أن (٤٨,٩%) من الأفراد المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي (مدرس مساعد) وتليهم في الترتيب حملة اللقب العلمي (مدرس) ونسبة (٢٤,٤%).

الجدول (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب اللقب العلمي

اللقب العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	٥	١١,١
أستاذ مساعد	٧	١٥,٦
مدرس	١١	٢٤,٤
مدرس مساعد	٢٢	٤٨,٩
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

ج. عدد سنوات الخدمة في الجامعة: يتضح من الجدول (٥) أن (٦٢,٢%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة اقل من (٥) سنوات، وتليهم في الترتيب الذين لديهم خدمة ضمن الفئة (٥-١٠) سنوات ونسبة (٢٤,٤%).

الجدول (٥)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنة	٢٨	٦٢,٢
٥ - ١٠	١١	٢٤,٤
١١ سنة فأكثر	٦	١٣,٣
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجانب

ح. المشاركة في الدورات التدريبية: يتبين من الجدول (٦) إلى أن (٨٢,٢%) من الأفراد المبحوثين قد شاركوا في دورات تدريبية ويتضح من ذلك حرص إدارة الجامعة على تشجيع كادرها التدريسي في المشاركة في الدورات التدريبية وإقامتها، وهو مؤشر جيد يدل على سعي الجامعة المبحوثة للتعلم وصقل معارف تدريسيها.

الجدول (٦)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

المشاركة في الدورات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٣٧	٨٢,٢
كلا	٨	١٧,٨
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني

*الجانب العملي للبحث

تحليل النتائج ومناقشتها

يسعى هذا الجزء من البحث إلى تحليل إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة ومناقشتها، وذلك بهدف اختبار فرضية البحث، من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين التي يظهرها الملحق (١)، وكما يأتي:

أولاً: وصف بُعد التفكير المنظم:

تشير النتائج الواردة في الملحق (1) إلى أن إجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة حول هذا البعد من خلال مؤشراتته (X3-X1) تميل باتجاه الاتفاق على توافر بعد التفكير المنظم وبنسبة (60.23) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.909)، في حين بلغت نسبة محايد (31.13)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (8.98).

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد فقد بلغ المؤشر (X1) أعلى قيمة بنسبة (64.4) بوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري (0,919) والذي يشير الى ان الجامعة المبحوثة تشجع التدريسيين على البحث عن كل ما هو جديد لتحسين أساليب التدريس المتبعة حالياً.. أما اقل قيمة فقد كانت للمؤشر (X3) إذ بلغ الوسط الحسابي له (3,69) وبانحراف معياري (0,925) والذي يبين تشجيع الجامعة المبحوثة التدريسيين على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات.

ثانياً: وصف بُعد الرقابة الذاتية:

تشير معطيات الملحق (1) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين تجاه العبارات (X6-X4) والتي مثلت الرقابة الذاتية، إذ تشير النسب وعلى المستوى الكلي للعينة إلى أن (45.23) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر هذه المؤشرات من هذا البعد لديهم، مقابل (18.36) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (37.8) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك وجاء ذلك بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.893)، وعليه فإنه توجد نسبة اتفاق متوسطة مع مؤشرات هذا البعد.

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر من مؤشرات قياس هذا البعد فقد بلغ المؤشر (X4) أعلى تلك المؤشرات بنسبة (64,5) وبوسط حسابي (3,69) وبانحراف معياري (0,900) مما يبين تشجيع الجامعة ثقافة الاعتماد على الذات في تنفيذ العملية التدريسية، وكان أقل المؤشرات على المستوى الجزئي لكل مؤشر ممثلة بالمؤشر (X6) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.842) وبنسبة (33,4)، والذي يشير إلى إن الجامعة تسعى إلى تطبيق مراقبة الذات ليكون منطلقاً للانفتاح على الآخرين.

ثالثاً: وصف بُعد الرؤية المشتركة:

تشير النتائج الواردة في الملحق (1) إلى أن إجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة حول بُعد الرؤية المشتركة من خلال مؤشراتته (X9-X7) إذ تبين أنها تميل باتجاه الاتفاق على توافر الرؤية

المشتركة وبمستويات متوسطة وبنسبة (51.09) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.473) وانحراف معياري قيمته (1.030)، في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة (29.63)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد فقد بلغت (20.75).

أما على المستوى الجزئي لكل مؤشر فقد كانت أعلى مؤشرات هذا البُعد ممثلة بالمؤشر (X9) وبنسبة اتفاق بلغت (62.2 %) وبوسط حسابي بلغ (3,78) أي أن الجامعة تعمل على إيجاد الثقة المتبادلة بين الإدارة والتدريسيين، بينما كانت أدنى مؤشرات هذا البُعد للمؤشر (X7) وبنسبة اتفاق بلغت (37,8) وبوسط حسابي بلغ (3,04) وانحراف معياري قدره (1,065).

رابعاً: وصف بُعد العمل الفرقي:

تشير النتائج الواردة في الملحق (1) إلى أن إجابات الباحثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة حول هذا البُعد من خلال مؤشرات (X10 - X12) تميل باتجاه الاتفاق على وجود العمل الفرقي وبمستويات جيدة وبنسبة بلغت (46.66) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.968)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البُعد (24.4).

وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لكل مؤشر كانت على المؤشر (X11) ونسبة اتفاق بلغت (51.1)، وبوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.033)، مما يدل على حرص الجامعة على اعتماد مبدأ التنوع في التخصصات عند تشكيل فرق العمل.

في حين كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البُعد ضمن المؤشر (X12) وبنسبة (42.2) ، وبوسط حسابي بلغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (0.963) .

خامساً: وصف بُعد النماذج الذهنية:

تشير معطيات الملحق (1) إلى نتائج تحليل التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة تجاه العبارات (X13 - X15) الخاصة ببُعد النماذج الذهنية، إذ تشير النتائج إلى أن ما نسبته (45.56) من الأفراد الباحثين متفقون على ما جاء في مضمون العبارات مقابل (23.63) غير متفقين مع عبارات هذا البُعد، و(27.4) من العينة لم تحدد رأيها تجاه هذا البُعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.044).

وان أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي للمؤشرات على المؤشر (X14) وبلغت نسبة الاتفاق عليه (45.6) وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.991)، مما يدل على تشجيع إدارة الجامعة التدريسيين فيها بالتخلي عن الأساليب التقليدية في التدريس.

في حين برز انخفاض نسبة الاتفاق في هذا البعد وعلى وجه الخصوص في المؤشر (X13) قياساً بالمؤشرات الأخرى لهذا البعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق (44،4)، وبوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.069). ويعني الحاجة الى دعم الأفكار الجديدة التي يقدمها التدريسيون بدعم إدارة الجامعة.

سادساً: وصف بُعد التمكين:

تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة والواردة في الملحق (1) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لعينة الدراسة لبُعد التمكين من خلال مؤشرات (X16 - X21)، كانت متفقة على هذا البعد بنسبة (42.95) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (1.029)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (21،383)، وبلغت نسبة المحايد (36.65) وأن أعلى نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البعد كانت على المؤشر (X21) إذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (48.9)، وبوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.014)، والذي يشير إلى إن منح الصلاحيات للتدريسيين يسهم في توجيه المخطط لطاقتهم.

في حين كانت أقل نسبة اتفاق على المستوى الجزئي لمؤشرات هذا البعد على المؤشر (X19) وبنسبة (31.1)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر (3.07)، والانحراف المعياري له (0.963)، مما يدل على عدم منح إدارة الجامعة الحرية للتدريسيين في التصرف أزاء المواقف الحرجة .

*الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية تباعاً على وفق ما يأتي:

١. يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويعد من الاتجاهات الصحيحة للإدارات اليوم في زيادة التزامها بمفهوم التعلم، من هنا فقد أصبح لزاماً على المنظمات أن تصبح منظمات متعلمة إذا ما أرادت أن تبقى في القطاع وتزدهر.
٢. هناك قدر من الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة وهي (التفكير المنظم، التحكم الشخصي، الرؤية المشتركة، التعلم الفرقي، النماذج الذهنية، التمكين).
٣. أشارت نتائج التحليل الوصفي ان إجابات المبحوثين جاءت بنسب متفاوتة بالاتفاق على ان هناك اهتمام من قبل الجامعة قيد الدراسة ببعث التفكير المنظم.
٤. اوضحت نتائج التحليل الوصفي ان اجابات اغلب المبحوثين تركزت بالاتفاق على ان اعضاء هيئة التدريس في الجامعة قيد الدراسة يتمتعون ببعث الرقابة الذاتية.
٥. دلت نتائج التحليل الوصفي إن اجابات المبحوثين تركزت بالاتفاق في توافر مؤشرات بُعد الرؤية المشتركة في الجامعة المبحوثة .
٦. اوضحت نتائج التحليل الوصفي ان اجابات اغلب المبحوثين تركزت بين الاتفاق او عدمه على ان الجامعة المبحوثة تعتمد على العمل الفرقي.
٧. دلت نتائج التحليل الوصفي ان ادارة الجامعة تشجع التدريسيين فيها بالتخلي عن الأساليب التقليدية في التدريس.
٨. من خلال نتائج تحليل مدى توافر المنظمة المتعلمة، أظهرت النتائج إن الجامعة لديها مقومات تمكنها من أن تكون اقرب إلى منظمات متعلمة بسبب أهميتها والدور الذي تؤديه.

ثانياً: المقترحات:

- استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وجدنا من المفيد تقديم المقترحات الآتية:
١. إثارة دافعية العاملين في الجامعة المبحوثة نحو ضرورة التوجه للتعلم التنظيمي الذي يكسبهم الخبرة والمعرفة، كونها من الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة والعاملين.
 ٢. تقترح الدراسة زيادة الاهتمام بمشاركة التدريسيين في الجامعة عينة الدراسة في المؤتمرات والندوات التي تحدث سواء في داخل البلد أم خارجه، وذلك لكسب معارف ومهارات جديدة واكتساب تصورات واضحة عن التغيرات والتغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية.

٣. يمكن تصنيف مستويات التعلم التنظيمي الى ثلاثة مستويات وهي (مستوى حلقة التعلم المنفردة ومستوى حلقة التعلم الثنائية و مستوى حلقة التعلم الثلاثية)،والدراسة الحالية لم تركز على اختبار الفروق بين هذه المستويات، لذا نقترح الدراسة تحليل المستويات الثلاثة في الجامعة المبحوثة بالاعتماد على البيانات المتوفرة.
٤. زيادة دعم القيادة الإدارية لعملية التعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في الجامعة المبحوثة.
٥. توفير فرص التعلم المستمر لأفراد الجامعة .ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.
٦. تطوير نظام للاقتراحات على مستوى الجامعة تشرف عليه لجنة خاصة، ووضع إجراءات واضحة ومنشورة تضمن فعالية هذا النظام.
٧. تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في ظل قيادة إستراتيجية داعمة للتعلم.
٨. ضرورة تشجيع الكادر التدريسي على تحمل المخاطرة وان يكونوا مبدعين وقادرين على استكشاف الأفكار الجديدة وتجربتها.
٩. ضرورة اهتمام الجامعة بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية و تطوير قدراتها المنظمية ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم و المشاركة والرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح الجامعات.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

الرسائل والاطاريح الجامعية

١. الجزراوي ، رعد يوسف ، (٢٠٠٠) ، اعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر "تصحيح نظام مقترح للمستشفيات بأختيار مستشفى الكندي التعليمي مجالاً للدراسة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
٢. خيرة، عيشوش، (٢٠١١)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سومطرة، رسالة ماجستير، كلية الاداة والاقتصاد، جامعة تلمسان.
٣. الدباغ، انوار هادي طه، ٢٠٠٩، بعض خصائص مخرجات نظام المعلومات الإدارية وعلاقتها بمستويات التعلم التنظيمي/دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في تشكيلات هيئة التعليم التقني بالموصل، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
٤. الشلمة، ميسون عبد الله، ٢٠٠٤، مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة، دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات في نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٥. الطائي، عادل محمد عبدالله، ٢٠٠٩، أثر التمكين المتسلسل لموظفي الرعاية الصحية في تعزيز مراحل منهجية الحيويد السداسي: تحليل واقع وتقديم أنموذج في المجمع الطبي التعليمي في محافظة نينوى، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. عزيز، ديلمان احمد، ٢٠١١، التمكين ودوره في الابداع الاداري، دراسة لآراء القيادات الادارية للمصارف التجارية الاهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
٧. المدلل، عبد الله وليد، (٢٠١٢)، تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.

مجلات ودوريات

١. الحواجرة، كامل محمد، ٢٠١٠، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد ٤٥.

٢. صالح، سرمد غانم و أحمد، ميسون عبدالله، (٢٠٠٧)، تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحويل الى المنظمات المتعلمة، دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، العدد(٨٥).

مؤتمرات وندوات

١. حسين، ليث سعد الله ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة ، مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الاردن ' ٢٠٠٤.
٢. صقر، هدى، (٢٠٠٣)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الاداري الى التميز في الادارة والاداء الاداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع الخاص بقيادة الابداع لتطوير وتنمية المؤسسات، دمشق، سوريا.

الكتب

١. حريم، حسين، ٢٠٠٣، ادارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
 ٢. الدوري، زكريا مطلق، صالح، احمد علي، ٢٠٠٩، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الاعمال، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
 ٣. الكبيسي، عامر، (٢٠٠٤)، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الاولى، الاسكندرية
- ثانيا : المصادر الانكليزية

A- Thesis & Dissertation

1. Nthurubele, Abraham Thshosane,(2011), Facilitating a Learning Organization: The Case of a Small Consulting Firm, Thesis presented in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Information and Knowledge Management) at the University of Stellenbosch.
2. Song, Ji Hoon, (2008), THE INTEGRATIVE DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IMPROVEMENT: THE IMPACTS OF DIMENSIONS OF LEARNING ORGANIZATION AND DYNAMIC KNOWLEDGE CREATION, A Dissertation in Workforce Education and Development. The Graduate School Department

of Learning and Performance System, The Pennsylvania State University.

B- Journal & Periodical

1. Eccles, Tony, (1993) The Deceptive Allure of Empowerment, long ran planning, vol. (26), no. (6).
2. Grinsven, Marlieke Van and Visser, Max, 2011, Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning, The Learning Organization journal, Vol. 18 No. 5, 2011.
3. Marquadt, Micnelj (2002). "Building the Learning Organization. USA. Davis-Black publishing". USA . DAVIS – black publishing .
4. Melhem, Yahya, (2004), Significant Condition in Employee Empowerment: The case of Jordanian four star hotels, Jordan Jornal Business Administration, vol. (2), no.(5).
5. Serrat, Olivier, (2009), Dimensions of the Learning Organization, Asian Development Bank(ADB), Knowledge Solutions, issue 42.
6. Watkins, K., & Marsick, V. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 15, no. 1, Spring 2004.

C- Books

1. Daft, Richard .L (2003), Management. 6th.ed., South-Western. Division of Thumper Learning.
2. Daft, Richard, (2001), Organizational Theory and Design, 7th.ed., South Western College Publishing, U.S.A.
3. Robbins, Stephen & Decenzo, David A., (2004), Fundamentals management: Essential concept and applications, 4th ed, Prentice hall, new jersey.
4. Robbins, Stephen & Decenzo, David A., (2000), Essential of Organizational Behavior, 6th ed., printed- hall, inc, Englewood Cliffs, New jersey.
5. Senge ,Peter, , (1994), "The fifth Discipline Field". Book, 5, Strategic and Tools for Building A Learning Organization, 2nd. ed., Doubledy. N.Y. (www.dist.marricopa.edu).

الملحق رقم (1)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول متغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتغيرات	المتوسط الحسابي	لا تُفقى أبدًا		لا تُفقى		محدد		تُفقى		تُفقى أبدًا	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
0.919	X1	3.80			8.9	4	26.7	12	40.0	18	24.4	11
0.895	X2	3.71			8.9	4	31.7	14	40.0	18	20.0	9
0.913	X3	3.69			8.9	4	35.6	16	33.3	15	22.2	10
0.909	المعدل	3.73			8.9		31.13		38.03		22.2	
0.909	المجموع	3.73	8.9				31.13		60.23			
0.900	X4	3.69	2.2	1	6.3	3	26.7	12	48.9	22	15.6	7
0.939	X5	3.27			22.2	10	40.0	18	26.7	12	11.1	5
0.842	X6	3.20			20.0	3	46.7	21	26.7	12	6.7	3
0.893	المعدل	3.38	2.2		16.16		37.8		34.1		11.13	
0.893	المجموع	3.38	18.36				37.8		45.23			
1.065	X7	3.04	6.7	3	26.7	12	28.9	13	31.1	14	6.7	3
0.984	X8	3.62			13.3	6	33.3	15	31.1	14	22.2	10
1.042	X9	3.78	2.2	1	8.9	4	26.7	12	33.3	15	28.9	13
1.030	المعدل	3.473	4.45		16.3		29.63		31.83		19.26	
1.030	المجموع	3.473	20.755				29.63		51.09			
0.908	X10	3.36			20.0	9	33.3	15	37.8	17	8.9	4
1.033	X11	3.42	4.4	2	13.3	6	31.1	14	37.8	17	13.3	6
0.963	X12	3.07	2.2	1	33.3	15	22.2	10	40.0	18	2.2	1
0.968	المعدل	3.28	3.3		22.2		28.86		38.53		8.133	
0.968	المجموع	3.28	24.4				28.86		46.66			
1.069	X13	3.24			33.3	15	22.2	10	31.1	14	13.3	6
0.991	X14	3.71			11.1	5	33.3	15	18.9	13	26.7	12
1.074	X15	3.27	4.4	2	22.2	10	26.7	12	35.6	16	11.1	5
1.044	المعدل	3.40	4.4		22.2		27.4		28.53		17.033	
1.044	المجموع	3.40	23.63				27.4		45.56			
1.056	X16	3.44			24.4	11	24.4	11	33.3	15	17.8	8
0.972	X17	3.22	6.7	3	8.9	4	44.4	20	35.6	16	4.4	2
1.007	X18	3.38	4.4	2	11.1	5	40.0	18	31.1	14	13.3	6
0.963	X19	3.07	4.4	2	22.2	10	42.2	19	24.4	11	6.7	3
1.167	X20	3.16	11.1	5	15.6	7	31.1	14	31.1	14	11.1	5
1.014	X21	3.47	4.4	2	8.9	4	37.8	17	33.3	15	15.6	7
1.029	المعدل	3.29	6.2		15.183		36.65		31.4000		11.48333	
1.029	المجموع	3.29	21.383				36.65		42.95			