

واقع أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل دراسة استطلاعية في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل

الباحث: محمد جاسم محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
mj350mj@gmail.com

أ.م.د. علاء أحمد حسن الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
alaa_aaa_2006@yahoo.com

المستخلص:

سعى هذا البحث إلى تشخيص واقع أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل. وتمثلت مشكلة البحث بطرح عدة تساؤلات منها هل يلجأ الأفراد المبحوثين الى اعتماد التعلم غير الرسمي في عملية تعلمهم لتطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة الجديدة؟ وأعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وُحدد ميدان الدراسة بقسم وشعب ضمان الجودة في جامعة الموصل، أما مجتمع الدراسة فتمثل بكافة الأفراد العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل، وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (85) فرداً تمثلت بكافة مسؤولي وموظفي ضمان الجودة في قسم وشعب رئاسة وكليات الجامعة المبحوثة، وتم استخدام الاستبانة كأداة الرئيسة في جمع بيانات الجانب العملي، وبهدف تحليل البيانات ومعالجتها استخدمت العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها تحقق وجود أهمية كبيرة لأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة، مما يعكس إدراك الافراد المبحوثين لأهمية اعتماد التعلم غير الرسمي في عملية تعلمهم في الجامعة المبحوثة. وأوصى البحث بضرورة تعزيز عملية التعلم غير الرسمي من خلال تقديم المكافآت المادية والمعنوية والتي تُعد من الاساليب المهمة لدعم عملية التعلم، والتي تتضح تأثيراتها على مستوى الأداء ليُصبح لدى الافراد حافزاً لإستخراج طاقاتهم ومهاراتهم الكامنة واستغلالها في العمل.

الكلمات المفتاحية: التعلم غير الرسمي في مكان العمل، التعلم الموجه ذاتياً، التعلم العرضي، التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية.

The Reality of types of Informal Learning in the Workplace: Survey Study in the Department and Divisions of Quality in the Presidency and Collages of the University of Mosul

Assist. Prof. Dr. Alaa Ahmed H. Al-Jubouri
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Mohammed J. Mohammed
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

This research sought to diagnose the reality of types of informal learning in the workplace. The research problem was represented by asking several questions, including: Do individuals study using informal learning in their learning process to develop their skills and acquire new knowledge? The research adopted the descriptive and analytical approach, and the field of study was defined in the Quality Assurance Department at the University of Mosul. As for the study community, it was represented

by all the individuals working in the Quality Assurance Department and Divisions in the Presidency and Collages of the University of Mosul, and the study was applied to an intended sample of (85) individuals represented by all officials and employees Quality assurance in the department and divisions of the presidency and Collages of the researched university, and the questionnaire was used as the main tool in collecting data from the practical side, and for the purpose of analyzing and processing data, many statistical methods and tools were used, and the research reached a set of conclusions, the most important of which is that there is great importance for the types of informal learning in place Work in the researched university, which reflects the individual respondents' awareness of the importance of adopting informal learning in their learning process at the researched university. The research recommended the need to enhance the informal learning process by providing material and moral rewards, which are important methods to support the learning process, whose effects are evident on the level of performance so that individuals have an incentive to extract their potential energies and skills and use them at work.

Keywords: Informal learning in the workplace, Self-directed Learning, Incidental learning, Socialization Learning.

المقدمة

حظي التعلم التنظيمي باهتمام كبير من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ أن نجاحها يعتمد بقوة على قدرتها على التعلم والنمو ومواكبة التطورات التكنولوجية والإقتصادية، ويحظى التعلم غير الرسمي على وجه الخصوص باهتمام كبير بمساهمته في التعلم التنظيمي نظراً للمميزات الكبيرة التي يمتلكها، إذ أنه يوفر قدر أكبر من المرونة والحرية للمتعلمين، وأقل كلفة من التعلم الرسمي ويوفر فرصاً للتعلم الاجتماعي من الآخرين، فضلاً عن ذلك، تتم ترجمة التعلم غير الرسمي بسرعة إلى ممارسة عملية. ومع ظهور التقنيات الرقمية (Web 2.0) واستخدامها الواسع في مكان العمل، والتي عززت من التعلم غير الرسمي عبر السماح للأفراد بالتعلم عند الطلب وعند الحاجة إليه، لذلك فإن ما يتطلب مزيداً من الإهتمام هو كيفية تعزيز التعلم غير الرسمي وتطوير محتواه وتأثيره لصالح المنظمة، وجعله في متناول الجميع. وبناءً على ذلك جاء هذا البحث عبر أربعة مباحث إذ تضمن المبحث الأول منهجية البحث، فيما تضمن المبحث الثاني الجانب النظري للبحث والمتمثل بالتعلم غير الرسمي في مكان العمل (مفهومه وأهميته وأنواعه والعوامل المؤثر فيه)، واشتمل المبحث الثالث على الجانب التطبيقي للبحث، فيما تضمن المبحث الرابع والأخير الإستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد التعلم التنظيمي أحد الإستراتيجيات التي تتبناها منظمات الأعمال لمواجهة مستجدات البيئة ومتطلبات تطورها وتنعدد الصور والأشكال التي تندرج ضمن هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصرها ضمن نوعين أساسيين هما التعلم الرسمي والتعلم غير الرسمي فعندما تتبنى إدارة المنظمة البرامج التدريبية والدورات التعليمية بشكل منهجي فإنه يكون تعلم رسمي، في حين قد تلجأ الى إتاحة فرص التعلم غير رسمي في مكان العمل عندما لا تستطيع أن تغطي مكامن النقص في مهارات وخبرات ومعرفة الأفراد من خلال التعلم الرسمي، من هنا يمكن حصر مشكلة البحث

- بتساؤل رئيسي مفاده ما هو واقع التعلم غير الرسمي في المنظمة المبحوثة ويتفرع عنه التساؤلات الآتية: ما مدى معرفة الافراد المبحوثين بمفهوم وأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل؟
١. هل يلجأ الأفراد المبحوثين الى اعتماد التعلم غير الرسمي في عملية تعلمهم لتطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة الجديدة؟
 ٢. ما هو أكثر أنواع التعلم غير الرسمي اعتماداً من قبل الافراد المبحوثين في الجامعة المبحوثة؟
 ٣. هل يوجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات الأفراد المبحوثين حول أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل؟

ثانياً. أهمية البحث: تتجسد أهمية الدراسة في الاتجاهات الآتية:

النظرية: تسليط الضوء على موضوع التعلم غير الرسمي في مكان العمل، وهي بذلك تطرح موضوعاً قلماً لجأ اليه الباحثون في العلوم الإدارية والسلوكية إذ يُعد التعلم غير رسمي مدخلاً مهماً من مداخل تنمية الموارد البشرية وأحد الوسائل المهمة لتعزيز المعرفة داخل المنظمة عبر تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد العاملين.

الميدانية: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الميدان المبحوث، إذ تعد جامعة الموصل أحد الصروح العلمية الثقافية الاجتماعية والتي تسهم في خدمة شرائح عديدة من أفراد المجتمع كما أنها تعكس سمعة المدينة ومستواها الثقافي في المجتمع، وبذلك فإن إدراك الأفراد العاملين في وقسم وشعب ضمان الجودة بوجود دعم تنظيمي من قبل مدرائهم إنما سوف يسهم بتعزيز الأهداف التي تسعى الجامعة الى تحقيقها ويولد لديهم الحافز لتطوير مهاراتهم الشخصية المرتبطة بأدائهم الوظيفي فيلجئون الى التعلم غير الرسمي طواعيةً من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

ثالثاً. اهداف البحث: يروم البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تسليط الضوء على بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة والمتمثلة بالتعلم غير الرسمي.
٢. تحديد أنواع التعلم غير الرسمي في ميدان المبحوثة.
٣. الخروج بجملة من الإستنتاجات التي تُعبر عن واقع المتغير المبحوث في الميدان المبحوث.
٤. تقديم جملة من المقترحات تعزز من الإيجابيات الواقعية للميدان المبحوث وتعالج السلبيات إن وُجدت.

رابعاً. فرضيات البحث: سعياً للتوصل إلى حلول للتساؤلات المطروحة في مشكلة البحث تبنى البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يعتمد الأفراد المبحوثين على التعلم غير الرسمي في عملية تعلمهم وتطوير مهاراتهم.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في إجابات الأفراد المبحوثين حول أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل.

خامساً. منهج البحث: أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتقديم وصفاً دقيقاً للحالة المبحوثة، وقد اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة لجمع البيانات الجانب العملي وتم تحليلها عبر استخدام البرمجة الإحصائية (SPSS. V. 25).

سادساً. حدود الدراسة:

١. **الحدود المكانية:** أجري هذا البحث في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل.

٢. **الحدود الزمنية:** تَمثلت بمُدّة إعداد البحث في إطاره النظري والميداني، والتي امتدت من (٢٠٢١/٢/٢٠) ولغاية (٢٠٢١/٤/٢٠).

٣. **الحدود البشرية:** شملت المسؤولين والأفراد العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل.

سابقاً أساليب جمع البيانات:

الإطار النظري: تم استخدام مجموعة من المصادر العربية والأجنبية والتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات علمية محكمة ورسائل وأطاريح جامعية فضلاً عما تم نشره على شبكات المعلومات العالمية (الانترنت) ذات الصلة بموضوع البحث.

الإطار الميداني: اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كمصدر رئيس لجمع المعلومات الأولية من عينة البحث والحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليلات الاحصائية، وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بهدف قياس استجابة أفراد عينة البحث لفقرات الاستبانة، وتم اعداد الأسئلة المتعلقة بأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل اعتماداً على ما تم عرضه بالجانب النظري لدراسة (Schugurenky, 2000)، (Van Noy et al., 2016)، (Caruso, 2017) وتضمنت استمارة الاستبانة (33) فقرة موزعة على محورين وكالاتي:

١. المحور الأول: يتكون من (4) فقرات خاصة بالمعلومات الديموغرافية للمبحوثين.

٢. المحور الثاني: يتكون من (29) فقرة خاصة بالتعلم غير الرسمي في مكان العمل.

ثامناً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: بهدف الوصول الى مؤشرات موضوعية وواقعية تعبر عن طبيعة البحث وأهدافه واليات التحقق من فرضياته تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائية (SPSS, Ver.25) لغرض إجراء الاختبارات الاحصائية المطلوبة في البحث وذلك عبر استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي تمثلت بـ (التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار T).

تاسعاً. مجتمع البحث وعينه: تمثل مجتمع الدراسة التطبيقية بقسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل. وتم اختيار عينة قصدية للبحث تمثلت بكافة مسؤولي وموظفي ضمان الجودة في قسم وشعب رئاسة وكليات الجامعة المبحوثة، إذ تمّ ملئ (85) استمارة إستبانة من قبل الأفراد المبحوثين.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

١. **مفهوم وتعريف التعلم غير الرسمي في مكان العمل:** اكتسب مفهوم التعلم في مكان العمل مجموعة واسعة من المعاني خلال العقود الماضية، ويمكن استخدام مصطلح التعلم في مكان العمل للإشارة إلى الطرق المتعددة التي يتعلم العاملون من خلالها في المنظمات (Jacobs & Park, 2009: 134). ويوضح (Metso & Kianto, 2014: 130) التعلم في مكان العمل، المعروف أيضاً باسم التعلم أثناء العمل (on-the-job learning) أو التعلم في العمل (at work learning)، بأنه بناء المعرفة ذات الصلة بالمهام وتبادلها بين العاملين، وهو أداة للتعلم مدى الحياة في المنظمات. ووفقاً لما ذكره (Le Clus, 2011: 359) فإن التعلم في مكان العمل يتم تفسيره من منظور التعلم غير الرسمي والذي يُعد ذو قيمة بالنسبة للعامل، وهو يشير إلى التعلم اليومي والمشاركة في أنشطة العمل، والتي لها دور مهم في توفير فرص لتطوير معرفة ومهارات العامل، مما قد يسهل نمو

الفرد وتطوره في المنظمة. ويمكن توضيح أهم ما تناولته الأدبيات حول مفهوم التعلم غير الرسمي في مكان العمل عبر الجدول كالتالي:

الجدول (١): بعض تعاريف التعلم غير الرسمي في مكان العمل من وجهة نظر بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
أي نشاط ينطوي على السعي وراء الفهم أو المعرفة أو المهارات التي تحدث خارج مناهج المنظمات التعليمية، أو الدورات أو ورش العمل التي تقدمها الوكالات التعليمية أو الاجتماعية.	Livingstone, 2001: 4
الأنشطة التي يبذل فيها العاملون جهودهم البدنية أو المعرفية أو العاطفية لغرض تطوير معرفتهم ومهاراتهم في مكان عملهم.	Lohman, 2005: 502
التعلم الذي يحدث في مكان العمل عبر الاتصالات والتعاون لكسب المعلومات والمعرفة ومشاركتها عبر أدوات Web 2.0.	Zhao & Kemp, 2012: 231
جميع أنواع أنشطة التعلم التي تجري خارج السياقات الرسمية أو المنظمة لغرض اكتساب المعرفة أو المهارات المطلوبة.	Cunningham & Hillier, 2013: 38
الأنشطة التي يباشرها الأشخاص في أماكن العمل والتي تؤدي إلى تطوير معرفتهم ومهاراتهم المهنية والتي تشمل إزالة السلوكيات القديمة أو الممارسات التي لها عواقب سلبية وتشجيع الأشخاص لإحداث التغيير.	Anagnou & Fragoulis, 2014: 135
عملية التعلم التي بدأها المتعلم والتي لم يتم التخطيط لها أو تنظيمها وتتم في إعدادات غير رسمية وتعلمها عبر العلاقات الشخصية في مكان العمل.	Talukder, 2015: 42
مجموعة من العمليات التي تحدث في سياقات تنظيمية محددة وتركز على اكتساب واستيعاب مجموعة متكاملة من المعرفة والمهارات والقيم والمعتقدات والتي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوك الأفراد.	Manuti et al., 2015: 5
عملية تعلم فردية متصلة ومتكاملة إلى حد كبير مع أنشطة العمل اليومية، وتوفر المعرفة الضمنية، في المقام الأول، ويمكن أن تكون متعمدة وواعية ومخططة أو تلقائية وغير واعية وغير مخططة، والتي تؤدي إلى تعزيز المعرفة والمهارات.	Jeong et al., 2018: 5

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبناءً على ما سبق يمكننا القول بأن التعلم غير الرسمي في مكان العمل هو كل التعلم الذي يتم خارج الأطر الرسمية بحيث تكون الجوانب غير رسمية هي مادته مثلما أنها وسيلته وقد يكون

التعلم غير رسمي مقصوداً مثلما يكون تلقائياً ويتضمن التعلم الموجه ذاتياً والتعلم العرضي والتعلم من خلال التنشئة الاجتماعية.

٢. أهمية التعلم غير الرسمي في مكان العمل: نَمى الاهتمام بموضوع التعلم غير الرسمي في أدبيات التعلم في مكان العمل خلال السنوات الماضية (2: 2015, Manuti)، إذ أدرك الباحثون أن التعلم غير الرسمي يُعد مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (Ellinger, 2005: 390). وأشار (Cross, 2007: 13) إلى أن العمود الفقري لاقتصاد المعرفة كان ولا يزال التعلم غير الرسمي. وأن الغالبية العظمى من التعلم الذي يحدث في مكان العمل، والذي قد يصل إلى 80% إلى 90%، يتم بشكل غير رسمي إذ أنه مُدمج مع أنشطة العمل اليومية (Gu et al., 2014: 1049). من جهته أوضح (Kortsch et al., 2019: 2) أن التعلم غير الرسمي يُعد من الأنشطة المفيدة للمنظمات إذ يُعد أكثر مرونة وأقل كلفة من التعلم الرسمي، ويتم نقله بسرعة أكبر إلى الممارسة. ويوفر قدر أكبر من المرونة والحرية للمتعلمين، ويوفر فرصاً للتعلم الاجتماعي من الآخرين (Erout, 2004: 247). فيما بين (Lee-Gorman, 2010: 15) أن التعلم غير الرسمي يؤدي دوراً مهماً في تحسين مستويات الأداء في مكان العمل وإكتساب المهارات اللازمة لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وإيجاد ميزة تنافسية عن طريق إضافة قيمة لرأس مالها البشري. وأوضح (حمدي وبعاج، ٢٠١٧: ١) أن التعلم غير الرسمي الذي يحدث دون تخطيط أو هيكلية من قبل الإدارة يُعد مدخلاً مهماً من مداخل تنمية الموارد البشرية إذ أن له دوراً مهماً في إكتساب المهارات وتطوير الخبرات، اللازمة في مكان العمل.

٣. أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل: أقترح (2: 2000, Schugurensky) أنه باستخدام فئتين رئيسيتين هما (القصد والوعي) كمتيار يمكن تطوير تصنيف يحدد ثلاثة أنواع أو أشكال من التعلم غير الرسمي: التعلم الموجه ذاتياً، والتعلم العرضي، والتعلم من خلال التنشئة الاجتماعية (التعلم الضمني)، ويُشير القصد إلى الغاية المبتغاة من وراء عملية التعلم، أما الإدراك فيشير إلى القدرة على التفكير، وإستخلاص الأفكار، وتمثل دراسة (2: 2000, Schugurensky) الأساس الفكري لموضوع التعلم غير الرسمي، والتي سيتم اعتمادها لانسجامها مع توجهات الدراسة الحالية، والجدول (٢) يوضح هذه الأنواع:

الجدول (٢): أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل

شكل التعلم	القصد	الوعي
التعلم الموجه ذاتياً	مقصود	واعي
التعلم العرضي	بدون قصد	واعي
التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية	بدون قصد	بدون وعي

Source: Schugurensky, D. (2000), The Forms of Informal Learning: Towards A Conceptualization of the Field, Centre for the Study of Education & Work, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, p.(3).

❖ **التعلم الموجه ذاتياً:** إن التعلم الموجه ذاتياً يُعد أحد الركائز الأساسية في التعلم غير الرسمي في مكان العمل، والذي يُشير إلى "التعلم الذي يقوم به الافراد العاملين (بمفردهم أو كجزء من مجموعة) دون مساعدة من معلم أو مُدرب، كما إن عملية التعلم الذاتي تكون متعمدة وواعية، إنها متعمدة لأن الفرد لديه هدف من تعلم شيء ما حتى قبل أن تبدأ عملية التعلم، وهي واعية، لأن الفرد

يُدرّك أنه قد تعلم شيئاً" (Schugurensky, 2015: 20). كذلك فإن التعلم الموجه ذاتياً يُشير إلى "التعلم المتعمد الذي يحدث عندما يقوم الفرد بنشاط ما، مثل التفكير أو الملاحظة أو استخدام تقنيات وسائل التواصل الاجتماعي بهدف تعلم المهارات اللازمة لأداء العمل أو محاولة لإيجاد حل لمشكلة ما تواجهه" (Štvánová, 2019: 19). وأوضح (Van Noy et al., 2016: 42) أن التعلم الموجه ذاتياً يحدث عندما يرغب المتعلم في تعلم كيفية القيام بشيء ما أو إظهار إهتمامه بموضوع ما، ثم يأخذ زمام المبادرة إما للبحث بنشاط عن فرصة تعلم أو للحصول على مزيد من المعلومات. من جهته أشار (Gu & Lu, 2014: 1050) أن التعلم الذاتي يشير إلى "العملية التي يأخذ فيها الافراد العاملين المبادرة، بمساعدة أو بدون مساعدة من الآخرين، في تشخيص احتياجاتهم التعليمية وصياغة الأهداف وتحديد الموارد وإختيار وتنفيذ إستراتيجيات التعلم المناسبة وتقييم نتائج التعلم".

❖ **التعلم العرضي:** يُشير التعلم العرضي إلى "خبرات التعلم، التي تحدث عندما لا يكون لدى المتعلم أي نية سابقة لتعلم شيء من تلك التجربة، ولكن بعد التجربة يُصبح على علم بأن بعض التعلم قد حدث، وبالتالي فهو يعتبر تعلم غير مقصود ولكن واعي" (Schugurensky, 2000: 4). وأشار (Van Noy et al., 2016: 42) بأن التعلم غير العرضي يتميز عن التعلم الموجه ذاتياً من خلال درجة القصدية، وهو يحدث كنتيجة ثانوية غير متوقعة في السياق الطبيعي للأحداث اليومية دون درجة عالية من التصميم أو الهيكلة من قبل المُتعلم. فالتعلم العرضي هو تعلم غير مقصود أو غير مخطط له، والتعلم العرضي في مكان العمل يحدث نتيجة ثانوية لتنفيذ أنشطة العمل أو مهام أخرى، يكتشف المُتعلم شيئاً أثناء أداء أو تعلم مهمة أخرى (Jeon & kimb, 2012: 210). فقد يحدث التعلم العرضي من خلال الملاحظة، أو من خلال التفاعل مع الآخرين أو من خلال مشاهدة زملاء العمل أو التحدث معهم حول المهام أو عن طريق التجربة والخطأ (Caruso, 2017: 48).

❖ **التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية:** يُشار إليها أيضاً (بالتعلم الضمني) وهي تشير إلى "استيعاب القيم والمواقف والسلوكيات والمهارات التي تحدث أثناء الحياة اليومية التي تحدث في ظل ظروف يفتقر فيها المُتعلم إلى القصد والوعي بالتعلم، ويشمل هذا من التعلم تطوير الأفكار والمواقف، والتعرض للثقافة، ومعايير التعلم المكتسبة من خلال التنشئة الاجتماعية، فعلى الرغم من أنه غير واعي، إلا أن التعلم الضمني يُساعد في تطوير المهارات والمعرفة والتي تكون بمثابة أساس لتعزيز التعلم المستمر" (Schugurensky, 2000: 4). وعرفها (Atzori et al., 2008: 328) بأنها "عملية تأهيلية يكتسب من خلالها الافراد المهارات والمعرفة والمواقف والقيم ليصبحوا أعضاء فاعلين في المنظمة". وأضاف (Lee et al., 2016: 3) بأنها "العملية التي يكتسب من خلالها الافراد العاملين الأفكار والسلوكيات والتوجهات التي تجعلهم أكثر قدرة للعمل في المنظمة". فيما عرفها (أمنة وعزيز، ٢٠١٨: ١٠٧) بأنها "العملية التي يتم من خلالها تكوين المعرفة الضمنية عبر تبادل الخبرات والمهارات الفنية والأفكار بن العاملين". فيما أشار (Caruso, 2017: 48) إلى أن التعلم الضمني هو "معرفة كيفية القيام بشيء ما، وهو ينطوي على التعلم والمهارة ولكن ليس بطريقة يمكن كتابتها بسهولة".

٤. **العوامل المؤثرة على التعلم غير الرسمي في مكان العمل:** تحدد العوامل التي تؤثر على التعلم غير الرسمي طبيعة وإتجاه لجوء الأفراد العاملين نحو التعلم غير الرسمي، فهناك عوامل تسهم في زيادة حماس الأفراد العاملين نحو التعلم غير الرسمي، كما أن هناك عوامل تقلل من ميل الأفراد نحو التعلم غير الرسمي، وبشكل عام يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين تتمثل الأولى

بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على التعلم غير الرسمي في حين تنعكس الثانية بالعوامل الفردية التي تؤثر على التعلم غير الرسمي وفيما يأتي توضيح لكل من هذه العوامل:

❖ العوامل التنظيمية المؤثرة على التعلم غير الرسمي في مكان العمل:

أ. **التزام ودعم الإدارة العليا:** يعد إلتزام ودعم الإدارة العليا مكوناً حاسماً في تسهيل التعلم غير الرسمي في مكان العمل، إذ إن إقتناع الإدارة العليا بضرورة التعلم ودعمها المادي والمعنوي له يعدّ من أهم العوامل التي تؤثر على مشاركة العاملين في التعلم غير الرسمي، فالعاملون يتعلمون بشكل أفضل إذا كان مُدراءهم يدعمونهم ويشجعون تعلمهم (Jeon & kimb, 2012: 221). وتتحقق فعالية التعلم غير الرسمي عندما تكون القيادة موجهة نحو التعلم، لأن المدراء هم نماذج يُحتذى بهم ويشجعون على إحداث تغييرات دائمة بين أتباعهم ويقدمون الدعم العاطفي والإجتماعي للعاملين في مبادراتهم التعليمية ويشجعون على إقامة علاقات إجتماعية قوية، ويقع على عاتقهم توفير الموارد اللازمة للتعلم وكذلك توفير فرص التعلم في مكان العمل (Lee et al., 2019, 8).

ب. **الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم:** أظهرت العديد من الدراسات أهمية الثقافة الداعمة للتعلم في تشجيع سلوكيات التعلم ومشاركة المعرفة (Jeong et al., 2018: 12).

إذ بيّنت دراسة (Noe et al., 2014: 257) بأن البيئة الداعمة للتعلم لها تأثير إيجابي على التعلم غير الرسمي عبر تأثيرها على مشاركة العاملين في أنشطة التعلم غير الرسمي. وأوضح (Talukder, 2015: 31-32) بأن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم هي أحد الشروط الأساسية لتعزيز التعلم غير الرسمي بين الأفراد العاملين في المنظمات، إذ تُعد الثقافة التنظيمية عملية ديناميكية ناتجة عن التفاعل مع الآخرين والتي تشمل العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والقواعد التي توجه السلوك.

ج. **الاتصال المفتوح والتغذية العكسية:** يشير الإتصال المفتوح إلى مدى تدفق المعلومات داخل المنظمة، وهو يعد عاملاً حاسماً في التعلم غير الرسمي، لأن جزءاً كبيراً من التعلم غير الرسمي يتمثل بالتعلم من الآخرين إذ يحصل العاملون على المساعدة والمعلومات والتعليقات والدعم من تفاعلاتهم مع بعضهم البعض (Lee et al., 2019: 8). وأشار (Jeong et al., 2018: 10-11) بأن الإتصال المفتوح هو شرط أساس للتعلم لأن العاملين لابد أن يتعاونوا من أجل حل المشكلات وإيجاد أفكار جديدة وتبادل المعرفة والمعلومات، والإصغاء بعناية وفاعلية في التفاعلات مع الآخرين، وتلقي تغذية عكسية إيجابية.

❖ العوامل الفردية المؤثرة على التعلم غير الرسمي:

أ. **الدافعية:** يُشار إلى الدافع بوصفه الرغبة في التعلم والنمو (Kyndt et al., 2016: 439). وذكر (Marsick & Watkins, 2001: 28) أن التعلم غير الرسمي يحدث عندما يكون لدى الأفراد الحاجة والدافع والفرصة للتعلم. فالدافع الجوهري يُعد ميزة مهمة جداً للتعلم غير الرسمي (Song & Bonk, 2016: 3). إذ يُعد أهم مؤشر على نقل المعرفة والمهارات والمواقف إلى مكان العمل، فالأفراد ذوي المستويات العالية من الدافعية يميلون إلى معرفة المزيد والحصول على أداء أفضل والبحث عن فرص التعلم والموارد التي تتيح لهم تلبية متطلبات التعلم (Lee et al., 2019: 6).

ب. **الخصائص الشخصية:** أفادت الدراسات التي تبحث في العلاقة بين العمر، والخلفية التعليمية وبين التعلم غير الرسمي نتائج متباينة، إذ أشارت دراسة (Moore & Klein, 2020: 3) إلى إن

الخصائص الشخصية مثل العمر، والخلفية التعليمية، ترتبط بعلاقة إيجابية مع التعلم غير الرسمي. وذكر (Schürmann & Beusaert, 2016: 135) إن فئة العاملين الأصغر سناً تميل إلى أن تكون أكثر إنفتاحاً ورغبةً للتعلم والتكيف مع التكنولوجيا ويشاركون في التعلم غير الرسمي أكثر من العمال الأكبر سناً. بينما ذكرت دراسة (Wienen, 2010: 13) إن العاملين الأكبر سناً يتعلمون أكثر بشكل غير رسمي في مكان العمل وأوضح أيضاً بأن العاملين ذوي الخلفية العلمية العالية يتعلمون عبر التعلم غير الرسمي في مكان العمل. وأوضح (Kyndt et al., 2009: 380) إن نسبة المشاركة في التعلم غير الرسمي تزيد أو تنقص وفقاً لزيادة أو نقص في مستوى التعليم، وبيّن إن العاملين ذوي المستوى العلمي المرتفع لديهم مشاركة أعلى في أنشطة التعلم غير الرسمي واكتساب المعلومات وكذلك استخدام مناهج تعلم جديدة وأدوات الإتصال.

ج. الكفاءة الذاتية: يُولي العديد من علماء النفس التنظيميين الانتباه إلى الدور الذي تؤديه الكفاءة الذاتية في توجيه سلوك الفرد وتحديده والتي تُشير حسب (Bandura, 1977) إلى إيمان الفرد بالقدرة على أداء مهمة معينة أو إظهار سلوكيات معينة لإحداث نتيجة مرغوبة (Kyndt et al., 2016, 438). كما أنها تُشير إلى معتقدات الفرد حول قدرته على تنظيم وتنفيذ مخططاته المطلوبة وإنجاز أهدافه وتحقيق مستويات معينة من الأداء (كرماش، ٢٠١٦: ٥٢٩). وأكد (Lancaster, 2013: 7) بأن العاملين ذوي الإحساس المرتفع بالكفاءة الذاتية هم أكثر حماساً للتعلم وقادرين على الاستفادة من التعلم غير الرسمي أكثر من نظرائهم ذوي الإحساس المنخفض.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

يتضمن الإطار التطبيقي للبحث ثلاث محاور وكالاتي:

أولاً. وصف مجتمع البحث وعينته: يمكن وصف مجتمع البحث وعينته على النحو الآتي:

أ. وصف مجتمع البحث: تمثل مجتمع الدراسة بكافة الأفراد العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة في رئاسة وكليات جامعة الموصل، تم اختيار الجامعة قيد البحث ميداناً لا جراء البحث وفقاً للأسباب الآتية:

١. طبيعة عمل القسم المبحوث الذي يرتبط بعمليات استباقية والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وظرفية على وفق مستجدات الوضع القائم لضمان الاستمرار والتقدم في مراكز التصنيفات العالمية للجامعات.

٢. كون الكوادر العاملة فيها هي الأقرب لتبني أنماط جديدة من التفكير كونها المسؤولة بشكل واضح عن جودة تحسين العملية التعليمية والإدارية في جامعة الموصل.

٣. كثرة التغيرات البيئية التي تمر بها الجامعة المبحوثة مما يتطلب وجود ثقافة تعليمية جديدة وأساليب عمل حديثة للتعامل معها وفق متطلبات الظروف البيئية المستجدة.

ب. وصف الأفراد المبحوثين: تم إختيار عينة قصدية تمثلت بكافة مسؤولي وموظفي ضمان الجودة في

قسم وشعب رئاسة وكليات جامعة الموصل، وتم توزيع (٩٣) استمارة استبانة، وتم استرداد (٨٧) منها، واستبعدت إستمارتين لعدم صلاحيتهما فاستقر عدد الاستمارات الصالحة لتحليل (٨٥) إستمارة أي بنسبة إستمارة (٩٢%)، واتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من إستمارة الدراسة الخاصة بهم بالخصائص المبينة في الجدول (٣) الآتي:

الجدول (٣): خصائص الأفراد المبحوثين

الجنس											
أنثى						ذكر					
النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية		العدد		النسبة المئوية		العدد	
40		34		60		51					
العمر											
50 سنة فأكثر		50-46		45-41		40-36		35-31		30-25	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
7		9		12		33		18		6	
8		11		14		39		21		7	
التحصيل الدراسي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		اعدادية	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
23		21		1		36		3		1	
27		25		1		42		4		1	
سنوات الخدمة											
26 سنة فأكثر		25-21		20-16		15-11		10-6		5-1	
العدد		العدد		العدد		العدد		العدد		العدد	
5		8		14		40		12		6	
6		9		17		47		14		7	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على إستمارة الإستبانة.

من الجدول (٢) يتضح ما يأتي:

- الجنس: يشكل الذكور النسبة الأكبر من المجموع الكلي للأفراد المبحوثين إذ بلغت (60%) من مجموع افراد العينة المبحوثة مقابل (40%) للإناث.
- العمر: نسبة الفئة العمرية (31-40) بلغت (60%) وهي النسبة الاعلى من أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (41-50) إذ بلغت (25%) من مجموع أفراد العينة، وكانت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) قد بلغت نسبتها (8%)، واخيراً جاءت الفئة العمرية (25-30) إذ بلغت (7%)، وتوضح تلك النتائج أن غالبية العاملين في قسم وشعب ضمان الجودة هم من متوسطي الاعمار فما فوق، وهذا يدل على امتلاك الجامعة لكفاءات علمية ذات خبرات جيدة.
- التحصيل الدراسي: إن النسبة الاكبر كانت لحاملي شهادة البكالوريوس إذ بلغت (42%) من إجمالي أفراد العينة، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراه (27%) مقابل (25%) الذين هم من حملة شهادة الماجستير، وبلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم الفني (4%)، واخيراً كانت نسبة الأفراد الذين يحملون شهادة الدبلوم العالي والأفراد الذين يحملون شهادة الاعدادية بنسبة (1%) لكل منهما، وفي ضوء هذه النسب نلاحظ أن النسبة الكلية للأفراد المبحوثين الذين يحملون الشهادات العليا قد بلغت (52%) وهذا يدل على ارتفاع مستوى الوعي الثقافي لدى المستجيبين، وهذا مؤشر جيد يدل على اعتماد الجامعة المبحوثة على ذوي الشهادات العليا في أداء أنشطتها.
- سنوات الخدمة: أظهرت النتائج أن الأفراد الذين تنحصر خدمتهم بين (11-15) سنة قد بلغت أعلى نسبة وهي (47%)، وبلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة في العمل من (16-20) سنة (17%)

من اجمالي نسبة العينة المبحوثة، ويليه نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة من (6-10) سنوات إذ بلغت (14%)، اما الأفراد الذين لديهم خدمة (21-25) سنة فقد بلغت (9%)، وكانت نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة (1-5) (7%)، واخيراً جاءت نسبة الأفراد الذين لديهم خدمة (26 سنة فأكثر) إذ بلغت (6%)، وتدل النسب أعلاه على تراكم الخبرات والمعرفة لدى أفراد العينة المبحوثة كون (79%) من الأفراد المبحوثين هم من الذين تزيد سنوات خدمتهم عن (11) سنة.

ثانياً. وصف وتشخيص متغير التعلم غير الرسمي في مكان العمل: يتضمن هذا المحور وصف طبيعة متغيرات البحث وفق ما يدركه الأفراد المبحوثين الجامعة المبحوثة، عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS. Ver. 25) للاستدلال على التكرارات ونسبها المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة وكما يأتي:

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الاستجابة %
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة			
التعلم الموجه ذاتياً	X 1	45	45	7	2	1	0.746	86.20	
التعلم العرضي	X 2	29	51	11	8	1	0.846	79.88	
التعلم من خلال التثنية الاجتماعية	X 3	35	51	11	2	1	0.93	83.84	
المعدل الكلي	-	36	49	9	5	1	0.774	83.31	
المجموع	-	-	85%	9%	6%	-	-	-	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V٧٥).

يتبين من معطيات الجدول (٤) وجود نسبة اتفاق عالية بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات أنواع التعلم غير الرسمي، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق بشدة، أتفق) (85%) وهذا يدل على أن هناك درجة اتفاق عالية لإجابات الأفراد المبحوثين لأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل، وعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.165) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الافتراضي للمقياس (3) وبانحراف معياري بلغ (0.774)، في حين بلغت درجة عدم الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين على فقرات أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل (6%) (لا أتفق، لا أتفق بشدة) وهي تمثل نسبة ضئيلة جداً، أما نسبة الإجابات المحايدة فقد شكلت (9%) من مجموع إجابات الأفراد المبحوثين، في حين بلغت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (83.31%) والتي تؤثر أهمية أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل بالنسبة للأفراد المبحوثين وهو يشير أيضاً إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل وفقراته كانت إيجابية بالاجماع. وقد كان للمتغير (X1) والذي يتمثل بالتعلم الموجه ذاتياً الإسهام الأكبر والإيجابي في إغناء التعلم غير الرسمي، إذ حصل على أعلى نسبة اتفاق (90%)، وبوسط حسابي (4.310) وانحراف معياري (0.746) مما يشير إلى التجانس بين إجابات الأفراد المبحوثين، وبالاعتماد على قيم الأوساط الحسابية، ونسبة الاستجابة، يمكن تحديد أهمية تبني أنواع التعلم غير الرسمي من قبل الافراد المبحوثين في الجامعة المبحوثة عبر الجدول (٥) الآتي.

الجدول (٥): الأهمية النسبية لأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل من وجهة نظر الأفراد المبحوثين في الجامعة المبحوثة

ت	أنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة	الترتيب
١	التعلم الموجه ذاتياً	4.310	86.20%	الأول
٢	التعلم العرضي	3.994	79.88%	الثالث
٣	التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية	4.192	83.84%	الثاني
	المؤشر الكلي	4.165	83.31%	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

تؤشر معطيات الجدول (٥) أن الافراد المبحوثين يولون اهتماماً للتعلم الموجه ذاتياً إذ احتل المرتبة الاولى وذلك بوسط حسابي (4.310) ونسبة إستجابة (4.3102)، وجاء التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية في المرتبة الثانية بوسط حسابي ونسبة استجابة (4.192) (83.84%) على التوالي، وجاء التعلم العرضي في المرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي (21.19%) ونسبة استجابة (79.88%). واتساقاً مع ما تقدم ترفض الفرضية الأولى وتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص (يعتمد الأفراد المبحوثين على التعلم غير الرسمي في عملية تعلمهم وتطوير مهاراتهم).
ثالثاً. تحديد مدى استجابة عينة البحث لأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل: بهدف تحديد مدى استجابة عينة البحث لأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل تم استخدام اختبار (T-Test) وكما هو مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦): نتائج المختبر الاحصائي (T) لإجابات الافراد المبحوثين على متغيرات البحث

اسم المتغير	رمز المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	نسبة الاستجابة*
التعلم الموجه ذاتياً	X1	4.435	0.645	44.112	11 / 11 = 100%
	X2	4.494	0.526	48.578	
	X3	4.400	0.710	41.731	
	X4	4.424	0.605	45.454	
	X5	4.165	0.721	40.354	
	X6	4.294	0.721	40.994	
	X7	4.282	0.854	36.750	
	X8	4.271	0.793	38.935	
	X9	4.282	0.908	35.293	
	X10	4.247	0.739	40.058	
	X11	4.118	0.981	32.643	

اسم المتغير	رمز المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	نسبة الاستجابة*
التعلم العرضي	X12	4.165	0.784	38.279	8 / 8 = 100%
	X13	4.341	0.646	43.744	
	X14	4.341	0.589	45.787	
	X15	3.518	1.140	25.695	
	X16	4.071	0.842	36.058	
	X17	3.977	0.845	35.679	
	X18	3.941	0.777	37.249	
	X19	3.600	1.146	26.211	
التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية	X20	4.494	0.629	44.799	10 / 10 = 100%
	X21	4.282	0.648	43.418	
	X22	3.894	0.900	33.664	
	X23	4.247	0.575	46.805	
	X24	4.271	0.585	45.548	
	X25	4.365	0.843	37.455	
	X26	4.071	0.737	39.416	
	X27	3.835	0.974	31.370	
	X28	4.165	0.652	42.636	
	X29	4.294	0.784	38.935	

N = 85

قيمة (T) الجدولية = 1.992

(* نسبة الاستجابة = عدد المتغيرات المعنوية لكل بعد / مجموع المتغيرات للبعد الواحد

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V. 25)

من الجدول (٦) يتضح ما يأتي:

- نتائج الاختبار الإحصائي (T) للمتغيرات (X1-X11): أظهر الجدول (٦) نتائج المختبر الإحصائي (T) لإجابات الافراد المبحوثين أن جميع المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن (التعلم الموجه ذاتياً)، إذ كانت قيمة (T) المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.992) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت نسبة استجابة الافراد المبحوثين مع هذا النوع من انواع التعلم (100%) والتي تتمثل بعدد الأسئلة المعنوية الى اجمالي عدد الاسئلة للبعد الواحد.
- نتائج الاختبار الإحصائي (T) للمتغيرات (X20-X29): أظهر الجدول (٦) نتائج المختبر الإحصائي (T) لإجابات الافراد المبحوثين أن جميع المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن (التعلم العرضي)، إذ كانت قيمة (T) المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.992) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت نسبة استجابة الافراد المبحوثين مع هذا النوع من انواع التعلم (100%) والتي تتمثل بعدد الأسئلة المعنوية الى اجمالي عدد الاسئلة للبعد الواحد.

- نتائج الاختبار الإحصائي (T) للمتغيرات (X12-X19): أظهر الجدول (٦) نتائج المختبر الإحصائي (T) لإجابات الافراد المبحوثين أن جميع المتغيرات الفرعية قد حققت توافقاً ضمن (التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية)، إذ كانت قيمة (T) المحسوبة لهذه المتغيرات أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.992) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت نسبة استجابة الافراد المبحوثين مع هذا النوع من انواع التعلم (100%) والتي تتمثل بعدد الأسئلة المعنوية الى اجمالي عدد الاسئلة للبعد الواحد. وبناءً على ما سبق ترفض الفرضية الثانية وتحل محلها الفرضية البديلة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أثبتت نتائج البحث وجود إهتمام جيد للأفراد المبحوثين بالتعلم غير الرسمي في مكان العمل ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد العاملين في شعب ضمان الجودة أغلبهم من حملة الشهادات العليا الذين يدركون أهمية تسليحهم بالمعلومات والمعرفة التي يحتاجونها لأداء المهام المطلوبة منهم فيلجؤون إلى التعلم غير الرسمي كخيار طوعي لزيادة خبرتهم الوظيفية.
٢. أثبتت نتائج الاختبار تحقق وجود أهمية كبيرة لأنواع التعلم غير الرسمي في مكان العمل في الجامعة المبحوثة، وهذا يعني ان الافراد المبحوثين عندما يواجهون نقص في المهارات والمعرفة فأنهم يلجؤون وبشكل ذاتي الى اكتساب هذه المهارات من خلال تعلم غير الرسمي بكافة انواعه.
٣. اثبتت نتائج التحليلات الاحصائية تحقق نسبة استجابة ممتازة لمدى اعتماد التعلم غير الرسمي من قبل الافراد المبحوثين، فقد جاء التعلم الموجه ذاتياً بالمرتبة الأولى من حيث نسب الاستجابة، بعدها جاء التعلم من خلال التنشئة الاجتماعية في المرتبة الثانية بعدها جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة التعلم العرضي.
٤. حصل التعلم الموجه ذاتياً على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنةً بالأنواع الأخرى من التعلم غير الرسمي في مكان العمل من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يعكس لنا إدراك الأفراد المبحوثين لوجود نقص لديهم في المهارات التي يحتاجون إليها في العمل مما يولد لديهم النية القوية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية وسعيهم نحو التوجه إلى التعلم غير الرسمي بسبب ارتباطه بمسار الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.

ثانياً. التوصيات:

١. ينبغي أن تلجأ إدارة الجامعة إلى تقديم المكافآت المادية والمعنوية والتي تُعد من الاساليب المهمة لدعم عملية التعلم، والتي تتضح تأثيراتها على مستوى الأداء ليُصبح لدى الافراد حافزاً لإستخراج طاقاتهم ومهاراتهم الكامنة واستغلالها في العمل.
٢. ضرورة توفير فرص تعليمية داخل المنظمة التي تحث الافراد العاملين على التعلم وترفع مستوى وعيهم بأهميتها وتلهم حماسهم للتعلم ونشر المعرفة ومنح العاملين مزيداً من الحرية في عملهم وتوفير الامن لهم.
٣. زيادة اهتمام الجامعة المبحوثة بتهيئة الارض الخصبة للعمل من حيث ظروف العمل ومتطلباته الضرورية وتقديم المكافآت المادية والمعنوية التي يدركها الافراد المبحوثين ويهتمون لأمرها وتشجيعهم على استخدام التقنيات الالكترونية والاستفادة منها في عملهم والتي من شأنها ان تزيد من دافعيتهم للتعلم.

٤. ضرورة تكوين تصور واضح لدى الأفراد المبحوثين عن التعلم غير الرسمي في مكان العمل وأهميته وآليات إكتسابه ودوره في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم الوظيفية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. امنة، زيان وعزيز، دحماني، (٢٠١٨)، دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٢).
٢. حمدي، أبو القاسم وبعاج، الهاشمي، (٢٠١٧)، دور التعلم غير الرسمي في تنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ١٦ تشرين الثاني، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر.
٣. كرماش، حوراء عباس، (٢٠١٦)، الكفاءة الذاتية الأكاديمية المُدرّكة لدى طلبة كلية التربية الأساسية في جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد (٢٩).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Anagnou, E., & Fragoulis, I., (2014), The Contribution of Mentoring and Action Research to Teachers' Professional Development in the Context of Informal Learning, Review of European Studies, Vol. (6), No. (1), PP. (133- 144).
2. Atzori, M., Lombardi, L., Fraccaroli, F., Battistelli, A., & Zaniboni, S., (2008), Organizational Socialization of Women in the Italian Army, Journal of Workplace Learning. Vol. (20), No.(5), pp. (327-347).
3. Caruso, S. J., (2017), A Foundation for Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, and Knowledge Management, Contemporary Issues in Education Research, Vol. (10), No. (1), pp. (45-52).
4. Cross, J., (2007), Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance, Published By John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
5. Cunningham, J., & Hillier, E. (2013), Informal learning in the Workplace: key Activities and Processes, Journal of Education and Training, Vol. (55), No.(1), pp. (37-51).
6. Ellinger, A. D., (2005), Contextual Factors Influencing Informal Learning in a Workplace Setting: The Case of “Reinventing Itself Company”, Journal of Human Resource Development Quarterly, Vol. (16), No. (3), pp. (389-415).
7. Eraut, M., (2004), Informal Learning in the Workplace, Journal of Studies in Continuing Education, Vol. (26), No.(2), pp.(247-273).
8. Gu, J., Churchill, D., & Lu, J., (2014), Mobile Web 2.0 in the workplace: A case Study of Employees' Informal Learning, British Journal of Educational Technology, Vol.(45), No.(6), pp.(1049-1059).
9. Jacobs, R. L., & Park, Y., (2009), A proposed Conceptual Framework of Workplace Learning: Implications for Theory Development and Research in Human Resource Development, Human resource Development Review, Vol. (8), No.(2), pp. (133-150).

10. Jeon, K. S., & Kim, K. N., (2012), How do Organizational and Task Factors Influence Informal Learning in the Workplace?, *Journal of Human Resource Development International*, Vol. (15), No. (2), pp. (209-226).
11. Jeong, S., Han, S. J., Lee, J., Sunalai, S., & Yoon, S. W., (2018), Integrative Literature Review on Informal Learning: Antecedents, Conceptualizations, and Future Directions, *Journal of Human Resource Development Review*, Vol. (17), No. (2), pp. (1- 25).
12. Kortsch, T., Schulte, E. M., & Kauffeld, S., (2019), Learning@ Work: Informal Learning Strategies of German Craft Workers, *European Journal of Training and Development*, Vol. (43), No. (5/6), pp. (418-443).
13. Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H., (2009), Learning Conditions for Non-formal and Informal Workplace Learning, *Journal of Workplace Learning*, Vol. (21), No. (5), pp. (369-383).
14. Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V., (2016), Teachers' Everyday Professional Development: Mapping Informal Learning Activities, Antecedents, and Learning Outcomes. *Journal of Review of Educational Research*, Vol. (86), No. (4), PP. (1- 40).
15. Lancaster, S., Di Milia, L., & Cameron, R. (2013), Supervisor Behaviours that Facilitate Training Transfer, *Journal of Workplace Learning*, Vol. (25), No. (1), pp. (6-22).
16. Le Clus, M. A., (2011), Informal learning in the workplace: A review of the literature, *Australian Journal of Adult Learning*, Vol. (51), No.(2), pp.(355- 373).
17. Lee, J., Oh, S., & Burnett, G., (2016), Organizational socialization of academic librarians in the United States, *Journal of Academic Librarianship*, Vol. (42), No. (4), pp. (1-20).
18. Lee, K. J., Yun, Y. J., & Kim, E. Y., (2019), Political Skills and Career Success of R&D personnel: A comparative Mediation Analysis between Perceived Supervisor Support and Perceived Organizational support, *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. (31), No. (11), pp. (1270-1282).
19. Lee-Gorman, M., (2010), Factors that Influence Informal Learning and Performance within the Context of a Professional Organization, A research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business, University of John Moores, Liverpool, England.
20. Livingstone, D. W., (2001), Adults' informal learning: Definitions, findings, gaps and future research, Published Centre for the Study of Education and Work Department of Sociology and Equity Studies in Education, No. (21) Ontario Institute for Studies in Education of the, University of Toronto, Canada. <http://hdl.handle.net/1807/2735>
21. Lohman, M. C., (2005), A survey of Factors Influencing the Engagement of Two Professional Groups in Informal Workplace Learning Activities, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. (16), No.(4), pp. (501-527).
22. Manuti, Amelia, Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D., (2015), Formal and Informal Learning in the Workplace: a research review, *International Journal of Training and Development*, Vol.(19), No.(1), pp.(1-17).

23. Marsick, V. J., & Watkins, K. E., (2001), Informal and Incidental Learning, In S. B. Merriam (Ed.), The new update on adult learning theory: New Directions for Adult and Continuing Education, Published by Jossey-Bass, San Francisco pp. (25-34).
24. Metso, S., & Kianto, A., (2014), Vocational Students' Perspective on Professional Skills Workplace Learning, Journal of Workplace Learning, Vol. (26), No. (2), pp. (128-148).
25. Moore, A. L., & Klein, J. D., (2020), Facilitating Informal Learning at Work, Journal of TechTrends, Vol. (64), No. (2), pp. (219-228), <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00458-3>.
26. Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J., (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. (1), PP. (245–275), doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321.
27. Schugurensky, D., (2000), The Forms of Informal learning: Towards A conceptualization of the Field, Centre for the Study of Education and Work, Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto, Canada, <http://hdl.handle.net/1807/2733>.
28. Schugurensky, D., (2015), On Informal Learning, Informal Teaching, and Informal Education: Addressing Conceptual, Methodological, Institutional, and Pedagogical Issues in Measuring and Analyzing Informal learning in the Digital Age, Published by Information Science Reference (IGI Global), USA.
29. Schürmann, E., & Beusaert, S., (2016), What are drivers for informal learning?, European Journal of Training and Development, Vol. (40), No. (3), pp. (130-154).
30. Song, D., & Bonk, C. J., (2016), Motivational factors in self-directed informal learning from online learning resources, Journal of Cogent Education, Vol.(3), No.(1), pp.(1–11), <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1205838>.
31. Štvánová, A., (2019). Informální učení při výkonu dobrovolnické činnosti, Master's thesis, University of Karlova, Czech.
32. Talukder, S. H., Sandberg, D. S. B., & Kaartemo, D. S. V., (2015), The Role of Organization-Level Factors on Informal Learning Process, Master's Thesis in International Business, University of Turku, Turkey.
33. Van Noy, M., James, H., & Bedley, C., (2016), Reconceptualizing Learning: A review of the Literature on Informal Learning, Education and Employment Research Center, the State University of New Jersey, USA.
34. Wienen, B., (2010), Informeel Leren op de Werkplek Door Jeugdzorgprofessionals, Master's Thesis, Open Universiteit of the Nederland, Holland.
35. Zhao, F., & Kemp, L. J. (2012), Integrating Web 2.0-based Informal learning with Workplace Training, Journal of Educational Media International, Vol.(49), No.(3), pp. (231-245).