

واقع التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس - دراسة ميدانية -

أ.د. علي شاهين*

د. نسرين عبد الرحمن**

ريم علي سلامي***

(تاريخ الإيداع ٢٧/٥/٢٠٢٤ - تاريخ النشر ٢٩/٨/٢٠٢٤)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس، وتحديد نمط التعلم السائد في الجامعة وذلك من خلال اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي وكما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين الإداريين مكونة من 317 مفردة.

وفيما يتعلق بنتائج الإحصائيات الوصفية فقد توصل البحث إلى أن الجامعة محل الدراسة تسود فيها أنماط التعلم التنظيمي وفقاً للترتيب التالي: نمط التعلم أحادي الحلقة حيث بلغت أهميته النسبية 73.6%، ومن ثم نمط التعلم ثنائي الحلقة بأهمية نسبية قد بلغت 65.6%، وبعده نمط التعلم ثلاثي الحلقة بأهمية نسبية بلغت 61.2%، وبناءً على ذلك كان نمط التعلم أحادي الحلقة هو النمط السائد في الجامعة محل الدراسة.

وبنتيجة اختبار الفرضيات فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)، حيث قد بلغ المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي المتوافر ضمن الجامعة محل الدراسة 3.34 وبانحراف معياري 0.58.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة، التعلم ثلاثي الحلقة.

*أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس.

**أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس.

***طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس

The Reality of Organizational Learning at Tartous University -A Field Study-

Dr. Ali Chahin*

Dr.Nesreen Abd Alrahman**

Reem Ali Salami***

(Received 28/4/2024.Accepted 29/8/2024)

□ABSTRACT □

The research aimed to recognition the reality of organizational learning at Tartous university, and identify the prevailing pattern in the university through the researcher reliance on the descriptive approach and the questionnaire as a tool for the study, which was distributed to a random sample of administrative workers consisting of 317 individuals

Regarding the results, the research concluded that the university under study is dominated by organizational learning patterns according to the following sequence:

The Single – loop learning pattern with a relative importance of 73.6%, then the Double – loop learning pattern with a relative importance of 65.6%, followed by the Triple – loop learning pattern with relative importance of 61.2%. Accordingly, the single – loop learning pattern was the prevailing pattern in the university under study.

As a result of testing the main hypothesis of the research, it was found that there were statistically significant differences between the average answers of sample members about reality of organizational learning at Tartous university and the average neutrality (3), where the arithmetic mean of the reality of organizational learning under study reached 3.34 with a standard deviation of 0.58.

Keywords: Organizational Learning, Single-Loop Learning, Double-Loop Learning, Triple-Loop Learning.

*Professor in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous.

** Assistant Professor in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous.

*** Postgraduate Student (PHD) in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous

المقدمة:

تشهد منظمات الأعمال في عصرنا الحالي تحديات عالمية واسعة النطاق وتطورات تكنولوجية متسارعة وانفجار معرفي هائل وزيادة كبيرة في أعداد وأنواع الموارد البشرية، أصبحت عندها المنظمات مطالبة بالاستجابة السريعة والسعي الجاد والتميز لملاحقة هذه التغييرات، وهذه الاستجابة يمكن أن تتم من خلال اتباع أسلوب التعلم التنظيمي واستغلاله في إعادة ترتيب أوضاعها بما يتماشى مع هذه التحديات، وأن تستند عليه كضمان للتحويل من الفكر الإداري التقليدي إلى الفكر الإداري المعاصر القائم على المعرفة (حرب، ٢٠١٨، ص ٣٠٨)، باعتبار أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب معارف ومهارات فنية تمكن من إيجاد الحلول واختيار البدائل الأنسب للمنظمة بالإضافة إلى دوره في التحسين المستمر والتغيير الجذري في سلوك المنظمة لضمان بقائها في عالم الأعمال (البهلول، ٢٠١٧، ص ٢٠٧)، كما إن التعلم التنظيمي يعمل على تزويد الأفراد بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة أيضاً من خلال الأحداث التي تمر بها منظماتهم وتطوير هذه الخبرات إلى سلوك تنظيمي قائم ومتميز يهدف إلى بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها (رضوان وطارق، ٢٠٢٠، ص ١).

وكون مؤسسات التعليم العالي وعلى وجه التحديد الجامعات تُعتبر كغيرها من المنظمات التي تبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة لإثبات ذاتها ولتحقيق التميز في خدماتها المقدمة، بالإضافة إلى أن الجامعات هي مؤسسات تعليمية وبحثية تقوم بتأهيل وتدريب المورد البشري إلى سوق العمل الذي يعتبر أساس للتنمية المستدامة في البلاد، لذلك لا بدّ من القائمين على إدارة الجامعات وصناع القرار فيها أن يكونوا من ذوي الخبرة ولديهم الإدراك والقناعة التامة بأهمية ودور التعلم التنظيمي واعتماده كأسلوب لتحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية، وجاء هذا البحث لدراسة واقع التعلم التنظيمي من خلال أنماطه وذلك بدراسة ميدانية في جامعة طرطوس.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (رضا، ٢٠١٢):

ب عنوان: التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطرك فرع التنقيب أدرار.
هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ونوع التعلم التنظيمي (أحادي الحلقة - ثنائي الحلقة - ثلاثي الحلقة) في المؤسسة الجزائرية، والتحقق فيما إذا المؤسسة تهدف إلى أن تصبح منظمة متعلمة أم لا.
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- جاء مستوى التعلم التنظيمي ضعيف في المؤسسة محل الدراسة.
- إن نوع التعلم التنظيمي المطبق في المؤسسة محل الدراسة لا يعدو أن يكون تعلم أحادي الحلقة.

دراسة (البهلول، ٢٠١٦):

ب عنوان: دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في جامعة تشرين.
هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين دور القيادة الفعالة لفرق العمل وبين تعزيز التعلم التنظيمي (أحادي الحلقة - ثنائي الحلقة) في جامعة تشرين.
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على ٢٣٠ عامل في الكليات النظرية والتطبيقية (الهمك - الاقتصاد - العلوم) ضمن جامعة تشرين.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الفعالة وبين التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- هناك ارتفاع في مستوى التعلم أحادي الحلقة ومن ثم يليه التعلم ثنائي الحلقة.

دراسة (وردة، ٢٠١٧):

قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك التجارية

- هدفت الدراسة إلى قياس التعلم التنظيمي وتوضيح أهميته وذلك من خلال العوامل التي تسهل عملية التعلم (القيادة المحفزة للتعلم - ثقافة التعلم - الهيكل التنظيمي المناسب - نظم الاتصالات - الكفاءات الفردية - وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - ممارسات الموارد البشرية)
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على ٣٢٥ عامل في أربعة من البنوك التجارية العاملة في ولاية عنابة.

نتائج الدراسة:

- التعلم التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد.
- تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التعلم التنظيمي في البنوك محل الدراسة بين القوي والمتوسط.
- توافرت كل من ممارسات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعلم الفريق في البنوك محل الدراسة بمستوى متوسط.

- توافر كل من بعدي القيادة المحفزة للتعلم والكفاءات الفردية في البنوك محل الدراسة بمستوى مرتفع.

دراسة (معمر، & كحلات، ٢٠٢٢):

بعنوان: التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة مدى توافرها في الجامعات الجزائرية، وبالإضافة إلى التعرف على أهم ما يحفز ويعيق تطبيق التعلم التنظيمي في هذه المؤسسات.

- اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة لأهمية التعلم التنظيمي ضمن الإطار الجامعي، ومعرفة الحوافز والمعوقات التي تعيق تحولها إلى منظمات متعلمة.

نتائج الدراسة:

- يوجد مجموعة من العوامل المساعدة لتطبيق التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي كالعامل ضمن فريق ووجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التعلم بالإضافة إلى القيادة الداعمة التي تسمح بالتعلم التنظيمي.
- يوجد مجموعة من المثبطات التي تعيق تطبيق التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي كالافتقار للاستقلالية والديناميكية والبقاء على الوضع الحالي، بالإضافة إلى ضعف إعداد المعلمين والعاملين، ونقص المواد والدعم التنظيمي، وجموع هذه المعوقات تحول دون تحول مؤسسات التعلم العالي إلى منظمات تعلم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Mo, 2017):

"Organizational Learning Process In Single, Double And Triple Loop Companies In A Post – Crisis Situation In The Textile Sector In Tunisia"

بعنوان: عملية التعلم التنظيمي أحادي وثلاثي الحلقة في حالة ما بعد الأزمات في قطاع النسيج في تونس.

هدفت الدراسة إلى وصف وفهم لكيفية حدوث التعلم التنظيمي عبر ثلاث أنواع (التعلم أحادي الحلقة وثلاثي الحلقة وثلاثي الحلقة) بالإضافة إلى تحديد النوع الأكثر اعتماداً من قبل القادة في حالة ما بعد الأزمات. اعتمدت الدراسة المنهج الاستكشافي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة مؤلفة من ٦٠ شركة من شركات الصناعات النسيجية في تونس.

نتائج الدراسة:

- إن عمليات التعلم التنظيمي الأكثر اعتماداً في الشركات محل الدراسة في حالة ما بعد الأزمات هي التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثلاثي الحلقة.
- لا تتبنى الشركات محل الدراسة التعلم ثلاثي الحلقة.

- دراسة (Elegba, 2018):

Improving organizational learning in engineering design.

بعنوان: تحسين التعلم التنظيمي في التصميم الهندسي.

هدفت الدراسة إلى تجربة عملية التعلم التنظيمي وتشخيصه، واستكشاف الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة القدرة على التعلم وذلك في قطاع التصميم الهندسي لصناعة الغاز والنفط في نيجيريا. اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي والمقابلة شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث المكونة من المدراء التنفيذيين والمهندسين العاملين في القطاع ممن تجاوزت سنوات الخبرة لديهم من ٧ إلى ٣٠ سنة.

نتائج الدراسة:

- وُصف التعلم التنظيمي من قبل أفراد العينة على أنها دورات تدريبية مخطط لها، وبأنه غير متأصل ثقافة منظماتهم وهيكلها.

- التعلم التنظيمي هو تعلم فردي نتيجة افتقار الإدارة إلى الالتزام والدعم لعملية التعلم بالإضافة إلى وجود بيئة تقتصر على الانفتاح والتعاون، وبالتالي انعدام الثقة بين الأفراد وإحباط تبادل المعارف والمهارات ومشاركتها.

- دراسة (Henn & Hatzl, 2020):

Organizational learning: A practical approach on intra- and inter project learning.

بعنوان: التعلم التنظيمي: نهج عملي في التعلم داخل وخارج المشروع.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن للتعلم التنظيمي عبر نظرية إدارة المعرفة، والتعرف على أهم العوائق وكذلك الدوافع والعوامل الممكنة من نهج التعلم التنظيمي وذلك في واحدة من أهم الشركات المصنعة للشاحنات الثقيلة والحافلات في السويد.

اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي والمقابلة شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات مع ١٩ فرد عامل في الشركة محل الدراسة، بالإضافة إلى مقابلات مع قادة الشركة والمهندسين ومديري المجموعات ممن تراوحت سنوات الخبرة لديهم أكثر من سنة.

نتائج الدراسة:

- لا يوجد موقع تخزين مشترك للمعارف والخبرات المكتسبة من التجارب والعمليات التي تمر بها الشركة محل الدراسة.

- عدم القدرة على حفظ المعارف واسترجاعها وبالتالي عدم الاستفادة من نتائج التعلم.

- عدم التزام الإدارة بعملية التعلم التنظيمي ودعمه، وبالتالي عدم تحفيز العاملين على التعلم.

- استخدام شبكة كموقع تجريبي وكمنسودع موحد يمكن للجميع من الوصول إليه واستخدامه للتعلم.

دراسة (Rehman&Gabriel, 2022):

Single, Double & Triple Loop Learning In Engineering Design Assessments A Case Study.

بغنوان: التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثلاثي الحلقة في تقييمات التصميم الهندسي

- دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى اختبار كل نمط من أنماط التعلم التنظيمي في حل مشكلة تسخين المياه من خلال أليات مختلفة لنقل الطاقة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل كل من الأفعال والسلوكيات والتغذية العكسية في كل نمط سيتم التقييم على أساسه وذلك من قبل مجموعة من الطلاب الذين هم قيد التخرج.

نتائج الدراسة:

- يساعد كل من التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة في فهم أفضل للمشكلة والقدرة على حلها

بشكل جذري.

- اكتسب المتعلمون من خلال تقييمات كل من نمط التعلم ثنائي الحلقة وثلاثي الحلقة مهارة التعلم

ومعرفة مدى حاجتهم إلى التعلم، بالإضافة إلى تطوير قدرتهم على المشاركة في عملية التعلم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، لاحظت الباحثة بأن الدراسة الحالية اختلفت مع بعض الدراسات السابقة بمجتمعات البحث حيث تعددت ما بين فرع التنقيب وقطاع البنوك التجارية وقطاع النسيج والقطاع الهندسي والمشاريع التجارية، بينما اتفقت مع كل من دراسة (البهلول، ٢٠١٦) ودراسة (معمري&كحلات، ٢٠٢٢) في مجتمع الدراسة المتمثل بالقطاع التعليمي.

- كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بأنماط التعلم التنظيمي كدراسة (وردة،

٢٠١٧) ودراسة ودراسة (Elegba, 2018)، ودراسة (Henn & Hatzl, 2020)، فيما تشابهت مع بعض

الدراسات بدراسة أنماط التعلم التنظيمي كدراسة (رضا، ٢٠١٢)، ودراسة (Mo, 2017)، ودراسة (البهلول،

٢٠١٦)، ودراسة (Rehman&Gabriel, 2022).

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة طرطوس وفي كلية الاقتصاد، ومن خلال إجراء بعض المقابلات مع كل من النائب الإداري لرئيس الجامعة ومساعد أمين الجامعة في الرئاسة، وبعض من العاملين الإداريين في كلية الاقتصاد، وذلك يوم الأربعاء الواقع في ١٥ / ٢ / ٢٠٢٤، وطرحت الباحثة من خلال المقابلات مجموعة من التساؤلات على الشكل التالي:

- ١- ما هو مدى وعي الجامعة بمفهوم وأهمية التعلم التنظيمي؟
 - ٢- هل تستفيد الجامعة من تراكم التجارب السابقة لتلافي الأخطاء المستقبلية؟
 - ٣- ما هي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة عند اكتشافها لمشكلة معينة؟
- وهنا توصلت الباحثة من خلال الإجابات التي حصلت عليها إلى أن الجامعة ليس لديها الإمكانيات الكافية الكمية والنوعية لمحاولة حل مشكلاتها بطرق وأفكار جديدة، حيث أنها تعتمد على المخزون التراكمي لديها من التجارب والخبرات، بالإضافة إلى انخفاض في مستوى المعارف والمهارات التي يمتلكها بعض من أفرادها العاملين، كما أنها تحافظ على بعض من القيم والمبادئ التقليدية في التخطيط والتنفيذ لعملياتها المستقبلية، بالإضافة إلى عدم وضوح في أية نمط تعلم تنظيمي وصلت إليه الجامعة وبأي حلقة تمارس التعلم حالياً، وبالتالي تقوم الباحثة بصياغة مشكلة البحث وفقاً للتساؤلات التالية:

- ١- ما هو واقع التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟
- ٢- ما هو نمط التعلم التنظيمي السائد في الجامعة محل الدراسة؟

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث بالتالي:

- ١- التعرف على واقع التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس.
- ٢- التعرف على مدى وعي الإدارة العليا بأهمية التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس.
- ٣- التعرف على نمط التعلم التنظيمي السائد في جامعة طرطوس.

أهمية البحث:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أهمية التعرف بمفهوم التعلم التنظيمي وتوضيح أهميته وأنماطه، بالإضافة إلى التعريف بأهمية تطبيقه في الجامعة محل البحث وقدرته المميزة في الاعتماد عليه بحل المشكلات التي تواجهها والتوصل إلى حلول متفردة من خلاله.

تتمثل أهمية العملية للبحث: كونه طبق ضمن مؤسسة تعليمية هامة كجامعة طرطوس، واكتشافه لنمط التعلم التنظيمي السائد والأكثر توافراً في الجامعة محل الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات مع آليات تنفيذها من الممكن أن تنتقل بالجامعة محل الدراسة إلى نمط تعلم أكثر فائدة يمكنها من تفعيل العملية التعليمية للوصول إلى أعلى مستويات في جودة الخدمة المقدمة مقارنة بالجامعات الأخرى في سوريا، بالإضافة إلى الإسهام في حل بعض المشكلات بأساليب وطرق أكثر تطوراً.

فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث الرئيسية بالتالي:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)".

متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث بأنماط التعلم التنظيمي المتمثلة:

- ١- التعلم أحادي الحلقة.
- ٢- التعلم ثنائي الحلقة.
- ٣- التعلم ثلاثي الحلقة.

منهجية البحث:

أولاً: منهج وأداة البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات الثانوية على الكتب والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت متغيرات البحث، بالإضافة إلى الاعتماد في جمع البيانات الأولية على المعالجة الإحصائية والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالأفراد الإداريين العاملين في كل من رئاسة جامعة طرطوس والكليات التابعة للجامعة والبالغ عددها (١٢) كلية، والذين هم على تماس مباشر بكيفية حدوث التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس، لذلك قامت الباحثة بتوزيع ٣١٧ استبانة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في اختيارها لعينة البحث.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: رئاسة جامعة طرطوس وجميع الكليات التابعة لها.
- الحدود الزمانية: العام ٢٠٢٤.
- الحدود العلمية: تتمثل في أنماط التعلم التنظيمي المتمثلة بكل من التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة والتعلم ثلاثي الحلقة.
- الحدود البشرية: جميع الافراد الإداريين العاملين في كل من رئاسة جامعة طرطوس والكليات التابعة لها.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي:

تعددت وجهات النظر التي عرفت التعلم التنظيمي فالبعض اعتبر أن أساس التعلم التنظيمي قائم على بناء المعرفة، حيث عرفه (Argot & Park, p5404, 2021) بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الخبرة إلى معرفة ومن ثم تغيير المنظمة والتأثير على أدائها المستقبلي، وأيضاً تعريف (Apostolou, et al., p19, 2014) بأنه عملية تحسين الإجراءات من خلال اكتساب المنظمة لمعرفة جديدة أو إعادة بناء معرفة موجودة عبر تبادل الأفراد لخبراتهم ومعارفهم بطرق إبداعية، والبعض الآخر اعتبر أن التعلم التنظيمي وسيلة لاكتساب المهارات ومشاركتها فقد عرفها (محمد & نور الهدى، ٢٠٢٢، ص ٢٠) بأنه العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى نقل الخبرات والتجارب إلى الأفراد العاملين بها والعمل على تعزيزها من خلال مشاركة المهارات والمعارف فيما بينهم ضمن جو تنظيمي يسمح بذلك، كما تناول بعض الباحثين التعلم التنظيمي أيضاً كأداة للتكيف البيئي حيث عرفت (Bratianu, 2018, p546) عملية مكونة من مجموعة من التفاعلات الجماعية تتكيف من خلالها المنظمة بأكملها أو بمكوناتها مع البيئات المتغيرة عبر توليد إجراءات تنظيمية واعتمادها بشكل انتقائي، كما عرفها أيضاً وذهب البعض الآخر من الباحثين ووصفوا التعلم التنظيمي بأنه جهاز يكشف مواضع الخلل ويصلحها، حيث عرفها (Gilaninia, et al, p55, 2013) بأنه قدرة المنظمة ككل في الكشف على الأخطاء وتصحيحها بحيث تخلق مهارات جديدة لحل المشكلات وقدرات متنوعة في الوظائف.

وتتبع أهمية التعلم التنظيمي من خلال النقاط التالية:

يعمل التعلم التنظيمي على تطوير بصيرة جديدة في المنظمة من خلال مراجعة أو تغيير في الافتراضات أو الخرائط العقلية أو رؤية المنظمة التي تحمل معتقدات وقيم جديدة، يساعد التعلم التنظيمي الفرد على اكتساب أفكار ومهارات وسلوكيات جديدة، باعتبار أن الفرد المتلقي لعملية التعلم هو أساس هذه العملية (Elegba, p23, 2018)

كما تتوضح أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة لكل من المنظمة والفرد حسب (عبد النوري، ص ٥، ٢٠١٩):

١- مساعدة الفرد العامل على التطوير من ذاته وشخصيته وتحسين خبراته في الحياة الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى اعتبار الفرد بأن التعلم وسيلة للحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة.

٢- يسهل التعلم التنظيمي من عملية تبادل المعارف ومشاركتها بين الأفراد، بالإضافة إلى أنه يشجع على أسلوب الحوار البناء وثقافة العمل بشكل جماعي لحل بعض المشكلات.

٣- يُعد التعلم التنظيمي الطريق الأفضل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث من الممكن أن يزيد من كفاءتها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها، وكما يجعل التعلم التنظيمي المنظمة أن تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة والعمل كفريق واحد.

وبذلك تجد الباحثة بأن عملية التعلم التنظيمي باتت عملية إلزامية على جميع المنظمات على اختلاف أنواعها، فالتعلم التنظيمي يعطي المنظمات الإمكانية للتطوير وتحسين الأداء، ولتحقيق القدرة على المنافسة والتميز من خلال تعديل السلوكيات والنماذج الذهنية للأفراد والتفكير بطرق إبداعية في حل المشكلات وأداء الأنشطة والأعمال.

ثانياً: أنماط التعلم التنظيمي:

كانت إحدى الطرق الشائعة لتحديد الكيفية التي يحدث فيها التعلم في المنظمات هي استخدام مفهوم الحلقات الذي قدمه كل من Argyris, Schon حيث أكد كل منهما على أن التعلم الحلقي مطلوب وضروري حتى تتمكن المنظمات والأفراد العاملين فيها من تحسين فهمهم لجذور المشكلة وإيجاد الطرق الفعالة لحلها، حيث عرفا التعلم التنظيمي وفقاً لهذا النموذج بأنه عملية نشطة تنتج عن اكتشاف وتصحيح الأخطاء الواقعة في المنظمة من قبل أعضائها والتي تعتمد مدى فعاليتها على الدرجة التي تنتج بها هذه العملية المعلومات الصحيحة من جهة، وعلى مدى تقبل المنظمة للتصحيح وردود الفعل من جهة أخرى، ووفقاً لهذا النموذج هناك ٣ أنماط من التعلم التنظيمي (Mignli, p6-p9, 2021):

التعلم أحادي الحلقة: يشير إلى التعلم الذي يحدث ضمن الأنظمة الحالية للمنظمة بالقيم والمعايير وبأطر العمل الخاصة بالمنظمة، فهي اكتشاف وتصحيح الخطأ المكتشف بالاستراتيجيات التقليدية ودون التغيير بالقيم والافتراضات الأساسية للمنظمة.

ففي التعلم أحادي الحلقة يقوم الأفراد بالاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية من خلال اكتشاف الخطأ بحيث ينظرون إلى الخيارات المتاحة أمامهم ويصلحون الخطأ مع الحفاظ على سمات وقيم القاعدة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، فالتعلم في هذه الحلقة يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية وبشكل روتيني ومتكرر من دون العمل على تغيير الافتراضات الأساسية والنماذج الذهنية في المنظمة

التعلم ثنائي الحلقة: يشير هذا النمط من التعلم إلى أنه في بعض المشكلات التي تواجهها المنظمة يتطلب تصحيحها تغييراً بالقيم والمعايير التنظيمية وبالافتراضات التي تستند إليها المنظمة، وبالتالي تحسين النتائج والحلول عن طريق تغيير الإطار التنظيمي الذي يضم هذه المعايير والافتراضات من رسالة ورؤية المنظمة إلى أهدافها والثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها.

ففي التعلم ثنائي الحلقة يتم تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي في مواجهة المشكلات.

ويتضح من خلال الجدول التالي أهم الفروقات بين كل من التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة:

جدول رقم (١) - مقارنة بين أنماط التعلم التنظيمي

التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة

التعلم أحادي الحلقة	التعلم ثنائي الحلقة
- عملية معرفية تتعلق بالبيئة الداخلية التي تعزز التعلم من أجل أداء أفضل. - التركيز على النتائج قصيرة الأجل والحلول السريعة. - الاعتماد على المعايير والسياسات والأهداف الحالية والمحافظة عليها. - لا يؤدي بالضرورة إلى سلوك أو نمط تفكير جديد. - مشاركة أقل للأفراد. - إضفاء المشاعر السلبية مثل الخوف والقلق والتوتر من المجهول.	- عملية معرفية تتعلق بكيفية اكتساب المنظمة للمعرفة الجديدة معتمدة على الإدراك والوعي لدى الأفراد. - التركيز على النتائج طويلة المدى والحلول الإصلاحية الأكثر استدامة. - تغيير القيم والمعايير والمعتقدات والأنظمة والثقافة الحالية. - تؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية في التفكير والعمل. - المزيد من المشاركة للأفراد العاملين. - إضفاء مشاعر إيجابية مثل التحدي والتحفيز الداخلي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كل من دراسة (Flood & Room, 1996)، ودراسة (Kantamara & Ractham,)

وكما أضاف كل من (Agyris&Schon) النمط الثالث للتعلم التنظيمي يتجاوز كل من النمطين السابقين يسمى **التعلم ثلاثي الحلقة**، فهو يتطلب تغييراً شاملاً في النماذج والمبادئ التي تحكم الافتراضات التي تستند إليها المرجعيات الأساسية في المنظمة، هذه المرجعيات هي عبارة عن الأنظمة الاجتماعية التقليدية والسياقات التي تشكل جذور كيفية إنشاء المنظمات لقيمها وافتراضاتها، وفي هذا النمط من التعلم يجب التعامل مع هذه المرجعيات والأنظمة كشريك في عملية التعلم (Mignli, p6-p9,2021).

وبالتالي يركز التعلم ثلاثي الحلقة على قدرة المنظمة على معرفة كيفية حدوث عملية التعلم، بالإضافة إلى إدراكها أهمية التعلم والأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم (وردة، ص٥٧، ٢٠١٧)، فهو بذلك يركز على الجانب الاستراتيجي في المنظمة معتمداً على المبادرة والتغذية العكسية المستمرة وذلك على الأمد الطويل (ديوب، ص١٨١، ٢٠١٨).

الإطار العملي للبحث

منهجية البحث:

تم إجراء الدراسة في جامعة طرطوس، وهي جامعة حكومية تأسست عام ٢٠١٥ ويوجد فيها (١٢) كلية ، وتم إجراء الدراسة في كل من رئاسة الجامعة وجميع الكليات التابعة لها (الاقتصاد - الأداب - السياحة - التربية - هندسة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات - العلوم - الهندسة التقنية - الطب البشري - طب الأسنان - الصيدلة - هندسة ا، وذلك باعتماد الباحثة على الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 317 من العاملين الإداريين في الجامعة، وذلك بالاعتماد على قانون تحديد حجم العينة العشوائية حيث بلغ عدد جميع العاملين الإداريين في المكاتب التنفيذية (ما عدا الأفراد الذين يشغلون الوظائف الإشرافية من رئيس الجامعة ونوابه وعمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية) في الجامعة ١٧٨٢، حيث تم الحصول على عدد العاملين الإداريين من مديرية التخطيط التابعة لرئاسة جامعة طرطوس، والذين يمثلون حجم المجتمع وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (بشمانى، ٢٠١٤، ص٩١):

$$n = Np(1-p)/(n-1)(d^2/z^2) + p(1-p)$$

$$N = 1782 * 0.5 (1-0.5) / (1782-1) * (0.0025/3.8416) + 0.5 (1-0.5) = 317$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع، P: القيمة الاحتمالية وتبلغ 0.5، d: نسبة الخطأ المسموح وتبلغ 0.05، z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتبلغ قيمتها 1.96 وكما تكونت الاستبانة من:

- القسم الأول: المقدمة التي تضمنت عنوان البحث والهدف من إجرائه والجهة المستفيدة منه.
- القسم الثاني: تضمن أنماط التعلم التنظيمي، حيث تضمن نمط التعلم أحادي الحلقة (٥) عبارات، ونمط التعلم ثنائي الحلقة (٦) عبارات، ونمط التعلم ثلاثي الحلقة (٦) عبارات.

كما تم الاعتماد في تصنيف إجابات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:

مقياس ليكرت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد اعتمدت الباحثة في اختيارها لعبارات الاستبانة على كل من دراسة (ديوب، ٢٠١٨)، ودراسة (Mo, 2017).

الأساليب الإحصائية:

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار one sample test.

قياس ثبات الاستبانة:

تم الاعتماد في قياس ثبات الاستبانة على حساب معامل ألفا كرونباخ، وتبين أن جميع القيم أعلى من 0.6 وبالتالي فإن أداة البحث تتمتع بالثبات.

جدول رقم (٢) - نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

البعد	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
التعلم أحادي الحلقة	0.923
التعلم ثنائي الحلقة	0.920
التعلم ثلاثي الحلقة	0.911
كامل الاستبانة	0.899

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

صدق الاستبانة: تم قياس صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على السادة المشرفين، وتم إجراء التعديلات من حذف أو إضافة أو تعديل بناءً على الملاحظات المعطاة.

٢- **صدق الاتساق الداخلي:** تم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل تساؤل والمحور التابع له، ونلاحظ من خلال الجداول أدناه أن جميع قيم معامل الارتباط كانت دالة إحصائياً، وبذلك تتمتع الاستبانة بالاتساق الداخلي.

جدول رقم (٣) - صدق الاتساق الداخلي لنمط التعلم أحادي الحلقة

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.864	0.000
2	0.497	0.000
3	0.451	0.000
4	0.476	0.000
5	0.810	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (٤) - صدق الاتساق الداخلي لنمط التعلم ثنائي الحلقة

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	0.831	0.000
٢	0.851	0.000
٣	0.835	0.000
٤	0.803	0.000
٥	0.744	0.000
٦	0.589	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (٥) - صدق الاتساق الداخلي لنمط التعلم ثلاثي الحلقة

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	0.788	0.000
٢	0.765	0.000
٣	0.675	0.000
٤	0.784	0.000
٥	0.544	0.000
٦	0.679	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الإحصاءات الوصفية:

• قياس وتحليل أنماط التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس:

تم قياس أنماط التعلم التنظيمي عن طريق الإحصاءات الوصفية للأنماط وتضمنت كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وفيما يلي جدول يوضح مستويات المتوسط المرجح وقيمته:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
من ١ إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الفرا، ٢٠٠٨، ص ٢٦).

أولاً: قياس وتحليل نمط التعلم أحادي الحلقة في جامعة طرطوس:

جدول رقم (٦) - الإحصاءات الوصفية لنمط التعلم أحادي الحلقة

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	مرتفعة	73.4%	1.23	3.67	نُصح الجامعة الأخطاء التي تمنع نجاح الخدمة التعليمية.
٢	مرتفعة	70%	1.25	3.50	تركز الجامعة في تصحيحها للخطأ على القيام بتغييرات طفيفة وبسيطة.
٣	مرتفعة	75%	1.13	3.75	تقوم الجامعة في تصحيحها للخطأ باتخاذ إجراءات تحسينية قصيرة الأجل وفقاً لأهداف محددة مسبقاً.
٤	مرتفعة	72.4%	1.19	3.62	تركز الجامعة في تقييمها لأعمالها على الطريقة الصحيحة لممارسة الأنشطة.
٥	مرتفعة	77.2%	1.10	3.86	تركز الجامعة على اكتساب مهارات جديدة توظفها ضمن إطار عملها ووفقاً لمعتقداتها الأساسية.
	مرتفعة	73.6%	0.99	3.68	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول نمط التعلم أحادي الحلقة في جامعة طرطوس تراوحت ما بين 3.50 - 3.86، حيث حصلت العبارة رقم (٥) - تركّز الجامعة على اكتساب مهارات جديدة توظفها ضمن إطار عملها وفقاً لمعتقداتها الأساسية - على أعلى متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة متوسط العبارة 3.86 وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت ٧٧٪، بينما حصلت العبارة رقم (٢) - تركّز الجامعة في تصحيحها للخطأ على القيام بتغييرات طفيفة وبسيطة على أقل متوسط حسابي، حيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.50 وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت 70٪.

وبشكل عام نلاحظ أنه قد بلغ المتوسط العام لنمط التعلم أحادي الحلقة 3.68 وبانحراف معياري 0.99 وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت 73.6٪.

ثانياً: قياس وتحليل نمط التعلم ثنائي الحلقة في جامعة طرطوس:

جدول رقم (٧) - الإحصاءات الوصفية لنمط التعلم ثنائي الحلقة

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	متوسطة	66.2%	1.37	3.31	تركز الجامعة على البحث عن الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح الخدمة التعليمية.
٢	متوسطة	65.4%	1.35	3.27	تقدم الجامعة خدمات جديدة بدلاً من الخدمات القديمة التي لم تحقق هدفها من خلالها.
٣	مرتفعة	68.2%	1.33	3.41	تتجزأ الجامعة أعمالها بطرق مميزة عن غيرها من الجامعات الأخرى.
٤	متوسطة	66%	1.40	3.30	تركز الجامعة في تقييمها لأعمالها على نوعية الأنشطة والخدمات المقدمة.
٥	متوسطة	66.6%	1.33	3.33	تركز الجامعة في أعمالها على تكوين خبرات ومعارف جديدة.

٦	تشجع الجامعة الأفراد على أداء أعمالهم بطرق جديدة ومختلفة عما اعتادوا عليه.	3.04	1.37	60.8%	متوسطة	٦
	الإجمالي	3.28	1.09	65.6	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول نمط التعلم ثنائي الحلقة في جامعة طرطوس تراوحت ما بين 3.04 - 3.41، حيث حصلت العبارة رقم (٣) - تنجز الجامعة أعمالها بطرق مميزة عن غيرها من الجامعات الأخرى. على أعلى متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.41 وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت قيمتها 68.2%، بينما حصلت العبارة رقم (٦) على أقل متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.04 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت قيمتها 60.8%.

وبشكل عام وبشكل عام نلاحظ أنه قد بلغ المتوسط العام لنمط التعلم ثنائي الحلقة 3.28 وبانحراف معياري 1.09 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت قيمتها 65.6%.

ثالثاً: قياس وتحليل نمط التعلم ثلاثي الحلقة في جامعة طرطوس:

جدول رقم (٨) - الإحصاءات الوصفية لنمط التعلم ثلاثي الحلقة

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الترتيب
١	تركز الجامعة في تقييمها لأعمالها على البحث عن أفضل الطرق لأدائها الأنشطة والخدمات.	3.23	1.22	64.6%	متوسطة	1
٢	تركز الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية جديدة متميزة وغير متوقعة.	3.16	1.18	63.2%	متوسطة	2
٣	تركز الجامعة على القيام بنشاطات جديدة بطرق ابتكارية وإبداعية.	3.08	1.25	61.6%	متوسطة	3
٤	تركز الجامعة على عملية التقييم المستمرة لمعرفة مدى قدرتها على التعلم.	2.98	1.30	59.6%	متوسطة	5
٥	تُجدد الجامعة هيكلها التنظيمي وتطوره لتسهيل عملية التعلم.	2.90	1.24	58%	متوسطة	6
٦	تغير الجامعة ثقافتها التنظيمية وتطورها لتسهيل عملية التعلم.	3.03	1.70	60.6%	متوسطة	4
	الإجمالي	3.06	1.07	61.2%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول نمط التعلم ثلاثي الحلقة في جامعة طرطوس تراوحت ما بين 2.90 - 3.23، حيث حصلت العبارة رقم (١) - تركّز الجامعة في تقييمها لأعمالها على البحث عن أفضل الطرق لأدائها الأنشطة والخدمات. على أعلى متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.23 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت قيمتها 64.6%، بينما حصلت العبارة رقم (٥) على أقل متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 2.90 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت قيمتها 60.6%.

وبشكل عام وبشكل عام نلاحظ أنه قد بلغ المتوسط العام لنمط التعلم ثلاثي الحلقة 3.06 وبانحراف معياري 1.07 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت قيمتها 61.2%. ومن وجهة نظر الباحثة ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها لاحظت بأن الجامعة تسير ضمن خطوات منتظمة لعبور حلقات التعلم التنظيمي، حيث أن عملية التعلم فيها مازالت عملية عكسية تعتمد من خلالها على ما اكتسبته من خبرات ومعارف وتجارب سابقة وتخزينها وتوظيفها في عمليات التغيير والتحسين من خدماتها المقدمة، وكما إن تحدث عملية التعلم ضمن إطار أهدافها ومعتقداتها الأساسية دون القدرة على تجاوز هذه المعتقدات، ونتيجة ذلك فنمط التعلم أحادي الحلقة هو النمط الأكثر توافراً في الجامعة محل الدراسة.

اختبار فرضيات البحث:

بدايةً وقبل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سميرونوف لمتغيرات البحث لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وكانت النتائج على الشكل التالي:

جدول رقم (٩) - اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سميرونوف لمتغيرات البحث

المتغير	قيمة مستوى الدلالة لاختبار كولمجروف - سميرونوف
التعلم أحادي الحلقة	0.188
التعلم ثنائي الحلقة	0.267
التعلم ثلاثي الحلقة	0.158

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لاختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سميرونوف لمتغيرات البحث كانت أكبر من 0.05، وهذا يعني أن البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي ويمكننا تطبيق الاختبارات المعلمية لتحليلها.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس ومتوسط الحياد ٣".

جدول رقم (١٠) - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
واقع التعلم التنظيمي	317	3.3450	.58643	.06361

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (١١) One-Sample Test-

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
واقع التعلم التنظيمي	5.423	317	.000	.34497	.2185	.4715

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٠) بأن التعلم التنظيمي متوافر في الجامعة محل الدراسة بمستوى متوسط، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.34، أي بلغت الأهمية النسبية 66.8% وانحراف معياري بلغت قيمته 0.58، وكما اتضح لدينا أيضاً من الجدول رقم (١١) بأن متوسط التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة أكبر من متوسط الحياد المفترض (٣)، حيث قد بلغت قيمة $t = 5.423$ وبمستوى دلالة 0.000 أي دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول متوسط مستوى التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)".

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية:

• تبين بأن نمط التعلم أحادي الحلقة هو النمط السائد والأكثر توافراً في الجامعة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النمط 3.68 وبأهمية نسبية مرتفعة، حيث لاحظت الباحثة من خلال الجدول رقم (٦) أنها تعتمد على أسلوب اكتشاف الخطأ وتصحيحه عبر إجراءات تحسينية قصيرة الأجل والاستفادة من مخرجات عملية التصحيح والتغذية العكسية بالمواقف والمشكلات التي ستواجهها مستقبلاً، حيث يتشكل لديها سلوكيات جديدة توظفها في عملياتها وأنشطتها الخدمية وذلك ضمن قيمها ومعتقداتها الأساسية وبدون حدوث تجاوز للمبادئ والقواعد السائدة بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل في تقديمها للخدمات التعليمية والبحثية.

• كما نجد بأن نمط التعلم ثنائي الحلقة هو النمط الثاني الأكثر توافراً في الجامعة محل الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا النمط 3.28 وبأهمية نسبية متوسطة، فالجامعة تسعى جاهدة أن تقدم خدمات متميزة ومتقدمة مقارنة بالجامعات الأخرى، وكما تعمل على تقديم خدمات جديدة في حال فشلت خدماتها القديمة في تحقيق هدفها، ونلاحظ بأن تشجيع الجامعة أفرادها على تكوين خبرات ومعارف جديدة والقيام بأعمالهم وأنشطتهم بطرق جديدة، بالإضافة على سعيها في البحث عن الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح تقديم خدماتها مطابقة بمستوى متوسط.

• بينما كان نمط التعلم ثلاثي الحلقة النمط الثالث والأقل توافراً في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النمط 3.06 وبأهمية نسبية متوسطة، حيث جاء تركيز الجامعة على البحث عن أفضل الطرق لتقديم الخدمات واعتمادها على الإبداع والابتكار في أنشطتها، وتقييمها لعملية التعلم وقدرتها على التجديد والتغيير من هيكلها وثقافتها التنظيمية بمستوى متوسط.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع التعلم التنظيمي في جامعة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)، حيث قد بلغ المتوسط الحسابي لواقع التعلم التنظيمي 3.34 أي التعلم التنظيمي متوافر في الجامعة محل الدراسة بمستوى متوسط وبأهمية نسبية تبلغ %66.8 وبانحراف معياري 0.58، ويعود سبب وجود الفروق إلى اختلاف كل فرد ونمط تفكيره في الاستفادة من تجاربه وخبراته السابقة والتعلم منها، فالبعض يحاول التطوير من نفسه واستغلال فرص التعلم والخروج منها بمهارات ومعارف جديدة والبعض الآخر يمارس أنشطته وأعماله بشكل روتيني بالمهارات والمعارف ذاتها وكما مطلوب منه فقط، بالإضافة إلى قلة التشجيع والدعم الدائم المقدم من قبل الجامعة للأفراد العاملين فيها لضرورة استمرارية التعلم وقلة الدورات التدريبية ضمنها.

ثالثاً: التوصيات:

• يتوجب العمل على ترسيخ أهمية التعلم التنظيمي لدى الإدارة العليا وجميع العاملين في الجامعة محل الدراسة من خلال زيادة الوعي بمدى أهمية التعلم والتخطيط لبرامج تدريبية دورية وتنفيذها وإطلاع العاملين على تجارب الجامعات الأخرى السورية والعالمية والاستفادة منها كفرصة لتطوير أهدافهم والعمل بطريقة منظمة، بالإضافة إلى توفير الدعم المعنوي عبر إمكانية التعبير عن الرأي وطرح الأفكار المجزية ودعمها وتوفير الدعم المادي عبر منح الحوافز والمكافآت لتشجيعهم على التعلم المستمر وبذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهداف الجامعة.

• يتوجب على الجامعة محل الدراسة وذلك من خلال الخروج من نمط التعلم أحادي الحلقة والتحديث من أساليب مواجهة المشكلات وطرق حلها وذلك من خلال التمكن بشكل أكبر بنمط التعلم ثنائي وثلاثي الحلقة وبشكل تدريجي من خلال ما يلي:

• استثمار الجامعة لتجاربها وخبراتها السابقة في معارف ومهارات جديدة ومتطورة لجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بطرق مختلفة عما اعتادوا عليه.

• الاهتمام بنوعية الخدمات والأنشطة المقدمة للقدرة على تحقيق التميز في سير عملياتها التعليمية والبحثية.

• معرفة الأسباب التي أدت إلى الإخفاق في تقديم الخدمة والتحري عنها، والعمل على البحث عن أفضل الطرق والأساليب لتقديمها بالشكل الصحيح بدلاً من إلغائها.

• ضرورة البحث عن أنشطة وخدمات مبتكرة لم تقدمها الجامعات الأخرى، وبطرق إبداعية تفوق توقعات جميع الأطراف التي تتعامل معها الجامعة من طلاب وعاملين.

• ضرورة توفير بيئة تعلم مناسبة تشجع الأفراد على طرح الأفكار الجديدة والمشاركة في تقديم الحلول للمشكلات التي تواجهها الجامعة، وذلك من خلال التخطيط لتعلم الأفراد العاملين ضمن الجامعة محل الدراسة وتطوير قدراتهم على التعلم ضمن الاستراتيجيات العامة للجامعة، وتعزيز الخطط بإقامة ورشات عمل ودورات تدريبية لكل مجموعة من العاملين ضمن مستوى إداري محدد بغرض تنمية مهاراتهم وتعزيزها.

• العمل على التغيير ولو كان بصورة جزئية من الهيكل التنظيمي للجامعة، وذلك لمعرفة مدى انعكاسات وإيجابيات هذا التغيير في تسهيل عملية التعلم، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- العمل على إعادة الهيكلة التنظيمية ونشر ثقافة العمل ضمن الفريق بغرض إزالة الحواجز بين المستويات الإدارية لتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق بالإضافة إلى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة داخل الجامعة محل الدراسة.
- توفير أنظمة اتصال متطورة لتسهيل انتقال المعلومة بين العاملين والتوجه نحو أتمتة كافة الأنشطة من قبل الجامعة محل الدراسة بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
- العمل على التغيير ولو كان بصورة جزئية من الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومبادئ تقليدية، وذلك لمعرفة مدى انعكاسات وإيجابيات هذا التغيير في تسهيل عملية التعلم، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التحول نحو ثقافة داعمة لتعلم التنظيمي عبر:
- إبراز دور الإدارة العليا بتشجيع العاملين لحدوث عملية التعلم التنظيمي وبطريقة تشمل كافة المستويات التنظيمية من خلال نشر ثقافة الحوار والتعاون، وتدريب الإدارة العليا للعاملين وتوجيههم ومنحهم الوقت والموارد المالية اللازمة لتوفير فرص التعلم والتكوين.
- تبادل العاملين كل ما يعرفونه فيما بينهم بكل صدق وشفافية، وتعزيز قدرتهم على مناقشة أخطاءهم بصراحة بهدف التعلم منها.
- التعزيز من قدرة الأفراد على تحمل مسؤولية أعمالهم وأخطاءهم واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها، دون اتباع أسلوب العقاب على ارتكاب الخطأ، بل يجب منحهم الحوافز والمكافآت التي يشجعهم على التعلم وتطوير المعارف والأفكار الخاصة بهم.

المقترحات المستقبلية:

- تقييم معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- أثر التعلم التنظيمي على مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية.
- المراجع العربية:**
- البهلول، علي، (٢٠١٦)، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٨)، العدد (١)، ص ٢٢٧-٢٤٥.
- البواردي، فيصل، (٢٠٢٠)، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٠)، العدد (١)، ص ٢٢٧-٢٤٨.
- بشماني، شكيب، (٢٠١٤)، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.
- بوقناديل، محمد وبن الدين، نور الهدى، (٢٠٢١)، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١)، ص ١٧ - ٣٦.
- جفال، وردة، (٢٠١٧)، قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر.
- حرب، محمد، (٢٠١٨)، تصوير مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، ص ٣٠٥-٣٨٩.

- ديوب، أيمن، (٢٠١٨)، أثر نمط التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في قطاع التأمين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٤)، العدد (٢)، ص ١٦٣ - ص ٢١٠.
- رضا، نعيبة، (٢٠١٢)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- رضوان، خليفة وطارق، صيفور، (٢٠٢٠)، دور التعلم التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- عبد النوري، فتحية، (٢٠١٩)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- الفراء، وليد، (٢٠٠٨)، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي.
- معمري، حمزة وكحلات، سمرة، (٢٠٢٢)، التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة، مجلة الفكر، المجلد (٦)، العدد (٢)، ص ٢٤١ - ص ٢٧٠.

المراجع الأجنبية:

- Argote, Lee & L, Park, (2021), *Organizational Learning Processes And Outcomes: Major Findings And Future Research Directions*, Management Science, Vol(67), No (9), P5399 – P5429.
- Apostolou, Katerina, (2014), *The Role Of Organizational Learning In Maintaining A Stable Context For Transformation : The Case Of A Scottish SME*, A Thesis For The Degree Of Doctor Of Philosophy, The School Of Education, University Of Edinburgh.
- Bratianu, Constantin, (2018), *Universities Learning Organizations: Challenges And Strategies*, Project Work, Bucharest University Of Economic Studies, Romania.
- D, Basten & T, Haamann, (2018), *Approaches For Organizational Learning: A Literature Review*, Sage Open, Journals.Sagepub.Com
- Elegba, Taiwot, (2018), *Improving Organizational Learning In Engineering Design*, Doctorate Thesis, University Of Liverpool, Britain.
- Flood, R & Romm, N, (1996), *Diversity Management: Triple Loop Learning*, Wiley.
- Gilaninia, S & Rankouh, M&A, Gildeh, M.A, (2013), *The Relationship Between Organizational Learning And Competitive Strategies And Its Impact On Performance Of Business And Customer*, Nigerian Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review, P1 – P7.
- Henn, Corinna & Hatzl, Franziska, (2020), *Organizational Learning: A Practical Approach On Intra – And Inter Project Learning*, Master Thesis, Uppsala University.

- Kantamara, Pornkasem & Ractham, Vichita, (2014), *Single – Loop Vs Double – Loop Learning: An Obstacle Or A Success Factor For Organizational Learning*, *International Journal Of Education And Research*, Vol (2), No (7), P55 – P
- Mignoli, Viola & Naerbout, Nathalie, (2021), *The Role Of Triple – Loop Learning In The Adoption Of Digital Carbon Footprint*, Master Thesis, Malmo University.
- Mo, Skhiri, (2017), *Organizational Learning Process In Single , Double And Triple Loop Companies In A Post – Crisis Situation In The Textile Sector In Tunisia*, *Journal Of Entrepreneurship & Organization Management*, Vol(6), No(2), P2-P7.
- Rehman, Naveed And Gabriel, Carlo, (2022), *Single, Double & Triple Loop Learning In Engineering Assessments A Case Study*, School Of Engineering Trades And Technology, New Zealand.