مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين دراسة مسحية على كلية الاقتصاد الثانية
اسم الكاتب: د. سليمان علي، علا علوش
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4753
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين
دراسة مسحية على كلية الاقتصاد الثانية

الدكتور سليمان علي*
علا علوش**

(تاريخ الإيداع 28 / 6 / 2015. قُبِل للنشر في 26 / 10 / 2015)

□ ملخّص □

تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تتطلب منها اتباع أساليب إدارية حديثة ومرنة لتتمكن من التكيف والتأقلم مع بيئتها، وجاءت المنظمة المتعلمة مفهوماً إدارياً حديثاً يقوم على التفاعل والمرونة وحرية التفكير لابتكار نماذج وطرق جديدة من شأنها التكيف مع التغيرات المحيطة.

هدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة فهو مفهوم حديث العهد، والتعرف على واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية الاقتصاد الثانية في جامعة تشرين، حيث قامت الباحثة باعتماد استبيان Marsick&Watkins لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتم توزيع الاستبيان على العينة الممثلة بموظفي كلية الاقتصاد الثانية على اختلاف مستوياتهم الإدارية. توصلت الدراسة إلى اعتبار كلية الاقتصاد الثانية منظمة متعلمة بمستوى متوسط وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة،أبعاد المنظمة المتعلمة،التعلم التنظيمي.DLOQ.

* أستاذ مساعد –قسم التسويق–كلية الاقتصاد– جامعة حلب–سورية.
** طالبة ماجستير –قسم ادارة الأعمال–كلية الاقتصاد –جامعة طرطوس–،سورية .

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

The Reality of The Application of The Dimensions of The Learning Organization In Tishreen University A survey on the Faculty of the second economy

Dr. Suleiman Ali*
Ola Allosh**

(Received 28 / 6 / 2015. Accepted 26 / 10 / 2015)

□ ABSTRACT □

Organizations face many challenges that require them to follow a modern and flexible management methods, to be able to adjust and adapt to their environment learning organization concept is based on modern administrative interaction, flexibility and freedom to think, to create models and new ways that will adapt to the surrounding changes.

The objective of this research is to identify the concept of the learning organization, which is a recent concept, and recognize the reality of the application of the learning organization dimensions at the faculty of the second economy, Tishreen University.

where the researcher adoption Marsick & Watkins questionnaire to the dimensions of the learning organization was the questionnaire distributed to the representative sample the staff of the Faculty of the second economy on different administrative levels , The study concluded that the Faculty of the second economics is learning organization at average rate according to the average Likert scale Quintet.

Key words: learning organization, learning organization dimensions, organizational learning, DLOQ.

* **Associate Professor- Marketing Department- Faculty of Economics- Aleppo University- Aleppo- Syria.**
** **Postgraduate Student- Department of Business Administration- Faculty Of Economics - Tartous University - Syria.**

مقدمة:

إذا كان مصطلح التعلم التنظيمي قد شق طريقه واتسع انتشاره منذ أن صدر كتاب أرجيرس شون عام 1978 فإن مصطلح المنظمة المتعلمة قد بدأ بريقه بصدور كتاب بيتر سنج عام 1990 الذي حَمَّلَ فيه المنظمات مسؤولية التكيف لعالم ملئ بالفوضى والاضطراب، وإن ذلك لن يتحقق قبل أن تتحول المنظمات التقليدية إلى منظمات تعلمية وتعليمية فقط،وعرف المنظمة المتعلمة على أنها التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في التشخيص والمناقشة لمشاكلها والبحث عن حلولها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم.

ويمكن القول : إن المنظمة المتعلمة مثال مبسط لعائلة عمل تقوم على التشارك في كل ما يخص شؤون هذه المنظمة وتقوم العلاقات بين الأفراد على مبدأ الكتاب المفتوح، فالمعلومات متاحة للجميع، والخطأ منبع التعلم المستمر مع استمرار حياة المنظمة حتى تصل إلى أهدافها.

مشكلة البحث:

مع وجود مشكلة عامة تسود المنظمات، وتتمثل في غياب التدفق الحر للمعرفة داخل المنظمة وعدم الكفاءة في التقاطها وتقاسمها،وفي ظل تصاعد الدعوات إلى أهمية تبني النظرة الشمولية والتكاملية عند التعامل مع الأجزاء والوحدات في إطارها الكلي، أصبح التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات اليوم يتمثل في قدرتها على التحول من عزلتها وانغلاقها لتصبح منظمات منفتحة ومتفاعلة تؤمن بالتجديد وتسعى للتغيير من خلال متابعتها لما يستجد من معرفة وما يكتشف من أساليب وتقنيات وتأقلمها مع الظروف والتغييرات، وهذه المنظمات العصرية تعرف اصطلاحاً بالمنظمات المتعلمة.

فالإدارة المعاصرة لا بد لها أن تعتمد على العلم وتستثمره في بناء القدرات التنافسية ،ومن وجهة نظر الباحثة: إن جامعة تشرين يمكنها تحقيق التميز في خدماتها بصقل مهارات الأفراد الذي يؤدي إلى تحسين أدائها وكلية الاقتصاد الثانية جزء لا يتجزأ من جامعة تشرين لذا فإن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من شأنه أن يرقى بمستوى الكلية مما ينعكس بدوره على الجامعة كلها.

تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة الآتية:

-ما هو واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة:

1. هل توفر كلية الاقتصاد الثانية-جامعة تشرين فرص التعلم المستمر للأفراد والمفروضة حسب مقياس Marsick&Watkins؟
2. هل تشجع كلية الاقتصاد الثانية-جامعة تشرين الحوار والاستفسار والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins ؟
3. هل تشجع كلية الاقتصاد الثانية-جامعة تشرين التعلم والتعاون الجماعي والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins ؟
4. هل توفر كلية الاقتصاد الثانية-جامعة تشرين أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins ؟

5. هل تأخذ كلية الاقتصاد الثانية–جامعة تشرين بعين الاعتبار مسألة تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins ؟

6. هل تقوم إدارة كلية الاقتصاد–جامعة تشرين بربط الكلية بالبيئة الخارجية والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins ؟

7. هل تطبق إدارة كلية الاقتصاد–جامعة تشرين فكرة القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins ؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى الأهمية العلمية للبحث في أن المنظمة المتعلمة أسلوب ناجح في التغيير والتطوير التنظيمي لأنها تستخدم المعرفة كأساس لإستراتيجية المنافسة، وتستند على التعلم التنظيمي كأساس قوي للبقاء والنمو،ومن ثم فإنه بقدر ممارسة العاملين لأبعاد المنظمة المتعلمة تزداد الكفاءة والفعالية التنظيمية.

والأهمية العملية تتجلى في أن نموذج المنظمة المتعلمة يُعَدُّ مدخلاً من المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والتحديث. وبما أن كلية الاقتصاد الثانية في جامعة تشرين كلية حديثة النشأة، ترى الباحثة أن تبني كلية الاقتصاد لنموذج المنظمة المتعلمة من شأنه أن يرقى بها إلى أعلى المستويات في جودة الخدمة المقدمة مقارنة بالكليات الأخرى في جامعات القطر العربي السوري.

أهداف البحث:

تتوضح أهداف البحث في التعرف على ماهية المنظمة المتعلمة باعتبارها نمطاً جديداً من المنظمات يتم الحديث عنه على نطاق واسع ليحل محل الأشكال التقليدية، **وفي** التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة وواقع تطبيقها في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين وانعكاس ذلك على أدائها وتطورها.

فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع خلق فرص التعلم المستمر في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.

2. لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع تشجيع الحوار والاستفسار في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.

3. لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.

4. لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.

5. لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.

6. لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.

7. لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الدراسات المقطعية في موضوع المنظمة المتعلمة وإيضاح متغيرات الدراسة مع القيام بدراسة عملية باستخدام الاستبيان DLOQ المطور من قبل Marsick&Watkins،(1998) ويتكون من 43 سؤالاً، تقيس هذه الأسئلة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وهي سبعة أبعاد وفق هذا النموذج، وزع الاستبيان على العينة وتم استلامه باليد وذلك بعد التحقق من الصدق البنائي للمقياس (الاتساق الداخلي) وذلك بإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين كل فقرة وبين المقياس ككل، ومن ثم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية وحساب معامل ألفا كرونباخ، وتم استخدامُ مقياسٍ ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج الSPSS17 .

أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية:

تم الاعتماد على الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العملية المحكمة والمؤتمرات العلمية.

البيانات الأولية:

تم جمعها من استبيان DLOQ:

(Watkins and Marsick(1998)Dimension Of The Learning Organization Questionnaire)

بعد توزيع تسعة استبيانات على أشخاص مختلفين عن عينة الدراسة الأصلية وذلك لاختبار مدى وضوح الأسئلة للمستجوبين وخلوها من الغموض، ومن ثم وزعت على العينة الفعلية واستُلمت باليد.

مجتمع البحث وعينتة:

مجتمع البحث:جامعة تشرين

عينة البحث:كلية الاقتصاد الثانية –جامعة تشرين.

وحدات المعاينة: العاملون في كلية الاقتصاد الثانية –جامعة تشرين (الإداريون، أعضاء الهيئة التدريسية، الموظفون).

حدود البحث:

الحدود الزمانية للبحث:تم توزيع الاستبيان لجمع البيانات الأولية في شهر آب من عام 2014م.

الحدود المكانية:اقتصرت على كلية الاقتصاد الثانية في مدينة طرطوس.

الدراسات السابقة:

1. دراسة Ilyas،(2013) بعنوان: استكشاف أبعاد المنظمة المتعلمة:دراسة حالة لمعاهد التدريب المهني في فيصل آباد باكستان.وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم في معاهد التدريب المهني في فيصل آباد باكستان، وتناولت الدراسة نموذج مارسك وواتكنز لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتم جمع البيانات عبر الايميل والمقابلات

الشخصية.وأهم النتائج التي توصلت إليها أن مستوى التعلم متوسط مما يظهر الحاجة لتحسين شروط المعاهد وتزويد الموظفين بالتسهيلات للتعامل مع التحديات الجديدة.وبأن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في التعلم التنظيمي.

2-دراسة (Wetherington & Daniels.2013) وهي بعنوان:العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء في القطاع غير الربحي(2013)وهدفت هذه الدراسة الكمية الوصفية إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء في القطاع غير الربحي،وطبقت على عينة عشوائية من كبار المسؤولين التنفيذيين من المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة، وتناولت الدراسة نموذج مارسك وواتكنز (2003).وأكدت النتائج على أهمية العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين المعرفة والأداء.

3- دراسة ،(Alemzadeh & Jadidi 2013) بعنوان : شرح العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة-دراسة حالة منظمة التعليم في بلدة بروجرد والأقسام ذات العلاقة بها، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتحقيق المنظمة المتعلم، وإلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة. اعتمدت الدراسة العينة العشوائية، وتم توزيع الاستبيان على العاملين في منظمة التعلم في بروجرد في إيران،وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

تقييم الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها ركزت على استكشاف أبعاد المنظمة المتعلمة في منظمات غير ربحية، وقياس أثر ذلك على الأداء والمعرفة، وتحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة وذلك بالاعتماد على نموذج مارسك وواتكنز لأبعاد المنظمة المتعلمة.

أما هذه الدراسة فتركز على تسليط الضوء على مفهوم المنظمة المتعلمة لأنه مفهوم إداري حديث والتعرف على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة الممثلة بأبعادها السبعة كما حددها Marsick&Watkins بالقياس والمقارنة بين الموجود والمفروض وجوده حسب الأدبيات والدراسات السابقة، حيث وزعت الاستبيانات على العاملين على اختلاف مستوياتهم، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي. والاستبيان وزع واستلم باليد نظراً لعدم قدرة الباحثة على الوصول لأفراد العينة عبر الايميل وذلك لعدم توفر عناوين الايميلات الخاصة أفراد العينة جميعهم.

أدبيات البحث:

في القرن الحادي والعشرين ،تعين أن تكون الثورات سريعة ومعقدة جداً في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات،لتشمل تغيرات سريعة في العلوم،والتكنولوجيا،والاقتصاد،والثقافة والسياسة.

وفي الوقت الحاضر هناك العوامل المهمة مثل: العولمة والاقتصاد العالمي،التكنولوجيا،التغير الحاد في عالم العمل،التأثير المتزايد للعملاء،وزيادة المعرفة،وإدارة رأس المال الفكري،وتغيير الأدوار والتوقعات من العاملين، وتنوع العمل والتنقل، مع التوسع السريع في التغيير والاضطراب الذي غير عالم الأعمال.

في بداية 1990 مع التطورات والتغيرات المتسارعة في المتغيرات البيئية بدأت غالبية المنظمات ببذل جهود مكثفة لإحداث تغييرات عملية في بيئتها وذلك لترك القوالب الثابتة.

واستخدام النهج الجديدة كان نتيجة لذلك. وتظهر دراسة إدارة المعرفة أن خبراء التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة يعتقدون بوجود عصر جديد هو عصر الحكمة.

ويُعَدُّ خلق المنظمة المتعلمة المسؤولية الأهم للقادة والمديرين،ومن الواضح في المنظمة المتعلمة أن الحدث الأكثر أهمية هو تحقيق عملية التعلم التنظيمي،الأمر الذي يتطلب التخطيط والتنظيم،وبعبارة أخرى: العملية التي تنصب في مركز اهتمام الإدارة هي تغيير المنظمة بالتعلم من خلال الإشراف المستمر على طريقة حدوثه وعلى تطويره.

ماهي المنظمة المتعلمة؟

وفقاً لـ Dodgson)،(1993 تعرف المنظمات المتعلمة بأنها الشركات التي تهدف لبناء الهياكل والاستراتيجيات لتعزيز التعلم التنظيمي ولتعظيمه.

كما تم تعريفها من قبل Senge،(1990):المنظمة المتعلمة هي منظمة حيث يعمل الأفراد فيها، بشكل مستمر، على توسيع قدراتهم على خلق النتائج المرجوة فعلاً، ويتم فيها الرعاية والتبني للأنماط الجديدة والموسعة من التفكير ،وتعين فيها التطلعات الجماعية الحرة،وهي في جوهرها نمط للمنظمة التي تشجع وتروج للتجديد التنظيمي المستمر من قبل النسيج الداخلي،ويتم فيها ترسيخ مجموعة من العمليات الأساسية التي تغذي النزعة الإيجابية للتعلم والتكيف والتغيير.

وكتاب"النظام الخامس" (Senge.1990)أشاع بين الناس خمسة تخصصات أساسية أو أركان المنظمات المتعلمة، أنها تتضمن:الإجادة الشخصية، والنماذج العقلية، وفرق التعلم، والرؤية المشتركة، وأنظمة التفكير.

والنظام وفقاً لـ (Senge.1990) هو: هيئة من النظرية والتقنية التي يجب أن تدرس وتتقن لوضعها موضع التنفيذ.وبعبارة أخرى: يمكن تصوره على أنه قدرة أعلى ترتيب ناتج عن الاندماج التدريجي لمجموعة متنوعة من الكفاءات والمهارات.

وعرف (Garvin 1993) المنظمة المتعلمة بأنها منظمة ماهرة في الخلق والاكتساب والنقل للمعرفة، والتعديل في السلوك؛ لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة.

أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ):عرف Marsick&Watkins المنظمة المتعلمة بأنها منظمة تلتقط وتتقاسم وتستخدم المعرفة لتغيير الطريقة التي تستجيب بها المنظمة للتحديات التي تواجهها.

مارسك وواتكنز اقترحا نموذجاً متكاملاً للمنظمة المتعلمة على أنها منظمة تتعلم باستمرار وتحول نفسها، وتستخدم التعلم استراتيجيةً تتكامل وتسير بشكل متواز مع العمل.

وفقاً لهذا النموذج فإن نشاطات التعلم يجب أن تحدث في مختلف المستويات التنظيمية: الأفراد، والفريق والمجموعات،والنظام.

وأشار Marsick&Watkins،(1998) إلى أن تصميم المنظمة المتعلمة يعتمد على سبعة أفعال ضرورية ومكملة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (1) أبعاد المنظمة المتعلمة:

البعد	التعريف
خلق فرص التعلم المستمر	يتم تصميم التعلم في العمل حتى يتمكن الأفراد من تعلم أعمالهم ويتم توفير الفرص لاستمرار التعلم والنمو
تشجيع الحوار والاستفسار	يحصل الأفراد على مهارات التفكير الإنتاجية للتعبير عن وجهات نظرهم والقدرة على الاستماع والمشاركة في آراء الآخرين،وتغيير الثقافة لتدعم طرح الأسئلة وردود الأفعال والتجريب.
تشجيع التعاون وتعلم الفريق	تصميم العمل على استخدام المجموعات للوصول إلى أنماط

	مختلفة من التفكير، ومن المتوقع أن المجموعات تتعلم معاً، وأن قيمة التعاون تكمن في الثقافة والمكافأة
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	في الأنظمة منخفضة ومرتفعة التكنولوجيا تتقاسم التعلم الذي يخلق ويتكامل مع العمل يتم توفير الوصول إليه وتتم المحافظة على الأنظمة
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	يشارك الأفراد في وضع وامتلاك وتنفيذ رؤية مشتركة،توزع المسؤولية على مقربة من أهمية القرار مما يمثل دوافع الأفراد للتعلم وبأن المسألة تتم بناءً على ما عقدوا القيام به.
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	الأفراد يساعدون على معرفة تأثير عملهم على كامل المؤسسة،ويستطيع الأفراد فحص البيئة واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل حيث إن المنظمة مرتبطة مع هذه المجتمعات
دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم	نموذج القائد البطل،ودعم التعلم،القيادة تستخدم التعلم لنتائج الأعمال استراتيجياً

Based on Marsick and Watkins (1998، p. 139).

وفقاً لهذا النموذج فإن الإجراءات الملاحظة يمكن استخدامها لبناء المنظمة المتعلمة،وهو يعالج المكونات الرئيسية لأي منظمة التي هي الأفراد، والهيكل استناداً إلى النموذج المذكور أعلاه للمنظمة المتعلمة، و Marsick&Watkins **طورا استبياناً يدعى استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)للتعرف على أنشطة التعلم في المنظمات.**

تصميم المنظمة المتعلمة:

ناقش Argyris،(1964) فكرة تعلم الأفراد والمنظمات،وأفكاره حول مفاهيم مثل:مجتمع التعلم،التعلم مزدوج الحلقة والتأمل في العمل أصبح جزءاً من لغة التعلم(Smith،2001).

وفي أوائل عام 1990 بدأ Senge باستكشاف فن وممارسة المنظمة المتعلمة، وشاع التعلم التنظيمي بين الناس مع صدور كتابه"النظام الخامس"،

وذكر Marsick&Watkins(1993،1996،1997)أن هناك ثلاثة مستويات من التعلم التنظيمي:

الاول:المستوى الفردي الذي يتألف من اثنين من أبعاد التعلم التنظيمي(التعلم المستمر، والحوار والاستفسار)

الثاني:مستوى الفريق(مستوى الجماعة) الذي ينعكس من خلال فرق التعلم والتعاون.

الثالث:المستوى التنظيمي ويتضمن أربعة أبعاد من التعلم التنظيمي (أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وربط أنظمة المنظمة مع البيئة الخارجية).

هذه المستويات الثلاثة يمكن مواصلة النظر إليها في انتمائها إلى واحد من اثنين من مكونات نموذج Marsick&Watkins للمنظمة المتعلمة،قال (Yang،2003) بأن العنصر الأول يمثل الأفراد في المنظمة،ويمثل العنصر الثاني الهياكل والثقافة التي أنشاتها المؤسسة الاجتماعية في المنظمة، وأنشطة التعلم على المستوى الهيكلي يمكن أن تكون بمثابة وظيفة لصقل ودمج وإدراج التعلم الفردي والجماعي داخل مهمة المنظمة وفعاليتها.

ما هو التعلم التنظيمي؟

الجدول (2) خصائص التعلم التنظيمي:

هناك عدد كبير من الكتاب الذين تناولوا التعلم التنظيمي، من أهمهم:

Schon(1978) و Argyris(1999) و Senge و Marquardt.....الخ

ومن الدراسات السابقة أمكن تلخيص خصائص التعلم التنظيمي في الجدول الآتي:

المؤلف	الخصائص
(Argyris1978)	يلخص التعلم داخل المنظمة بأنه منبثق من شرطين: الأول:التعلم يحدث عندما يتم إنجاز العمل المخطط له الثاني: إذا الخطة لم تنفذ فالأسباب موجودة ويجب تصحيحها.
(Watkins&Marsick1993)	التعلم التنظيمي هو تغيير القدرات التنظيمية للقيام بعمل شي جديد
(Marquardt1996)	التعلم التنظيمي هو كيفية حدوث التعلم على نطاق المنظمة، في المقابل المنظمة المتعلمة هي منظمة تصف الأنظمة والمبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم في كيان جماعي

وترى الباحثة أن التعلم التنظيمي يعرف بأنه:عملية ديناميكية لخلق واستحواذ وتكامل المعرفة، تهدف إلى تنمية الموارد والقدرات لتساهم في تحسين الفعالية التنظيمي

وتعد المنظمات المتعلمة في المجتمع المعاصر أحد العوامل المستمرة الزيادة في معدل التغيير،ومن أجل الاستجابة بنجاح للبيئات والأسواق والمنظمات المتغيرة بسرعة هناك حاجة للتعلم على الأقل بسرعة تماثل المعدل السائد للتغيير.

ولقد أشار العديد من العلماء خلال السنوات الماضية إلى أن التعلم قد يكون المصدر الوحيد للميزة التنافسية للمنظمات، وإلى أن والسمة المميزة لفعالية المنظمات سوف تصبح قدرتهم على التعلم.

هذا وقد أثار مفهوم المنظمة المتعلمة جدلاً هائلاً، فذكر Garvin،(1993) أنه بالرغم من المؤشرات المشجعة إلا أن موضوع المنظمة المتعلمة في جزء كبير منه لا يزال غامضاً،يصعب اختراقه ويشوبه الخلط.

إن معظم مناقشات المنظمة المتعلمة تركز على الفلسفة العالية والمواضيع الكبرى،تجتاحها المجازات عوضاً عن التفاصيل الجوهرية للممارسات، وهناك ثلاث قضايا أساسية وحاسمة: الأولى هي مسألة المعنى، والثانية مسألة الإدارة، والثالثة مسألة القياس. وبمجرد معالجة هذه القضايا الثلاث يصبح لدى المدراء أساس ثابت لإطلاق المنظمة المتعلمة، ودون هذه الأرضية فإن التقدم أمر غير محتمل ولأبسط سبب.

العلاقة بين مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي:

ركزت دراسات التعلم التنظيمي على الجمع والتحليل المنفصل لعمليات المشاركة في التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمات، في حين أن دراسات المنظمة المتعلمة لديها التوجه نحو استخدام تشخيص محدد وأدوات منهجية للتقييم يمكن أن تساعد في التعرف عليها.Tsang، Easterby-Smith & Araujo ;1999 ،.(1997)

وعلى العموم، هناك ثلاثة فروق معيارية بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة حددت في المؤلفات:

Ortenblad)،(2001 الأول:التعلم التنظيمي ينظر له على انه عملية أو مجموعة نشاطات،بينما المنظمة المتعلمة ينظر لها كشكل للمنظمة. Tsang) ،.(1997 الثاني :يرى بعض المؤلفين أن التعلم يحدث بشكل طبيعي في المنظمات لكنه يتطلب جهداً لتطوير منظمة متعلمة. Dodgson،.(1993) الثالث:المؤلفات عن التعلم التنظيمي ظهرت من البحث الاكاديمي بينما مؤلفات المنظمة المتعلمة طورت بشكل أساسي من الممارسة.

لقد قام كل من Tseng and McLean (2008) بتقديم إطار مفاهيمي لتحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة لمتعلمة حيث وجدا أن هناك حاجة لفهم عميق للتعلم التنظيمي،وهذا بدوره يساهم في تطبيق نظري أفضل للتحول إلى منظمة متعلمة ومن ثم التعلم التنظيمي الذي هو النشاط والعملية في المنظمات لتصل في النهاية إلى المثل الأعلى للمنظمة المتعلمة.

الدراسة العملية:

تم توزيع 47 استبياناً وبعد استرجاع 32 استبياناً صالحاً منها للدراسة قامت الباحثة بتعريف المتغيرات وتفريغ الاستبيانات وإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة وهي :

إيجاد معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية،نوجد معامل الارتباط بين المتغيرين meanf و meanz

الجدول (3) يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

Correlations

		Meanf	Meanz
meanf	Pearson Correlation	1	.954**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	31	31
meanz	Pearson Correlation	.954**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	31	31

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول(3) يتبين أن معامل الارتباط يساوي 954،0 وبحساب معامل تصحيح الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون نجد أن معامل الثبات يساوي:

معامل الثبات=(954،0*2) / (954،0+1) = 976،0 وهو معامل ثابت ومقبول ودال إحصائياً.

إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ:

حساب معامل الثبات لكل محور بمفرده:

الجدول (4) يوضح معامل الثبات لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة:

البعد	معامل ألفا كرونباخ
خلق فرص التعلم المستمر	0.637
تشجيع الحوار والاستفسار	0.839
تشجيع التعاون وفرق التعلم	0.739
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.756
تمكين العاملين من رؤية جماعية مشتركة	0.827
الاتصال مع البيئة الخارجية	0.842
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	0.862
الدرجة الكلية	0.945

وبالتالي هي درجة مقبولة وعالية الثبات.

إيجاد صدق الاتساق الداخلي:

نوجد معاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمعدل الكلي للفقرات:

الجدول(5) يوضح معاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمعدل الكلي للفقرات

Correlations

		Mean1	Mean2	Mean3	Mean4	Mean5	Mean6	Mean7	MeanT
Mean1	Pearson Correlation	1	.661**	.653**	.633**	.645**	.597**	.663**	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Mean2	Pearson Correlation	.661**	1	.571**	.562**	.309	.346	.349	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.001	.090	.056	.054	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Mean3	Pearson Correlation	.653**	.571**	1	.532**	.738**	.385*	.468**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.002	.000	.033	.008	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Mean4	Pearson Correlation	.633**	.562**	.532**	1	.551**	.673**	.568**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002		.001	.000	.001	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Mean5	Pearson Correlation	.645**	.309	.738**	.551**	1	.622**	.660**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.090	.000	.001		.000	.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Mean6	Pearson Correlation	.597**	.346	.385*	.673**	.622**	1	.684**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.056	.033	.000	.000		.000	.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
Mean7	Pearson Correlation	.663**	.349	.468**	.568**	.660**	.684**	1	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.054	.008	.001	.000	.000		.000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
MeanT	Pearson Correlation	.868**	.680**	.777**	.812**	.819**	.785**	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

تُعَدُّ معاملات الارتباط في الجدول (5) معاملات ثبات داخلي مقبولة ودالة إحصائياً وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من الصدق والثبات لفقرات الاستبانة، وبذلك تكون الاستبانة صالحة التطبيق على عينة الدراسة

الاحصاءات الوصفية:

توزع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول (6) يوضح توزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

	التكرار	النسبة	النسبة الصحيحة	النسبة المجمعة
valid ذكر	11	35.5	35.5	35.5
أنثى	20	64.5	64.5	100.0
الكلي	31	100.0	100.0	

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

إننا نلاحظ من الجدول (6) أن غالبية العينة كانت من الإناث حيث بلغت نسبتهم 65% بينما بلغت نسبة الذكور 35%.

توزع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول(7) يوضح توزع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

	التكرار	النسبة	النسبة الصحيحة	النسبة المجمعة
25سنة فأقل	10	32.3	32.3	32.3
من26 إلى 35	15	48.4	48.4	80.6
من 36 إلى45	6	19.4	19.4	100.0
الكلي	31	100.0	100.0	

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 26 و35 سنة بنسبة48.4% وعددهم 15 بينما كانت نسبة 32.3% لمن هم 25 سنة فأقل وعددهم10 ،أما الأفراد من 36 سنة إلى 45 فكان عددهم 6 بنسبة 19.4%.

توزع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم:

الجدول(8) يوضح توزع عينة الدراسة حسب متغير التعليم:

	التكرار	النسبة	النسبة الصحيحة	النسبة المجمعة
valid ثانوية	1	3.2	3.2	3.2
معهد متوسط	4	12.9	12.9	16.1
جامعة	18	58.1	58.1	74.2
دراسات عليا	6	19.4	19.4	93.5
دكتوراه	2	6.5	6.5	100
كلي	31	100	100	

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

إن النسبة الأكبر من العينة لحملة الشهادات الجامعية وقد تمثلت **ب**58% والنسبة الأقل ممن حصلوا على الشهادة الثانوية وهي3.2% **و**12.9% للمعاهد المتوسطة وكانت نسبة الدراسات العليا19.4% والدكتوراه 6.5%.

متوسط المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، وتبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي(عبد الفتاح، 539 :2008)

الجدول رقم (9):سلم مقياس المنظمة المتعلمة

المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من **1.80**	من **2.59:1.80**	من **3.39 :2.60**	من **4.19:3.40**	أكبر من **4.20**

**** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة:**

الجدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة:

أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خلق فرص التعلم المستمر	2.94	1.01
تشجيع الحوار والاستفسار	3.20	0.99
تشجيع التعاون وتعلم الفريق	2.94	0.98
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2.60	0.96
تمكين الأفراد من روية جماعية مشتركة	2.70	0.99
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.89	0.98
دعم القيادة الاستراتيجية للتعلم	2.91	1.02
الكلي	2.93	0.99

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول 10 أن المتوسط الحسابي لأبعاد المنظمة المتعلمة يتراوح بين 2.6 و 3.2 وهذا يدل على توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية الاقتصاد الثانية–جامعة تشرين بدرجة متوسطة، وكذلك إذا نظرنا إلى المتوسط الكلي وقيمته 2.93 نجد أنه يدل على أن كلية الاقتصاد الثانية هي منظمة متعلمة بمستوى متوسط .

اختبار الفرضيات:

اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA:

الفرضية الأولى :لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع خلق فرص التعلم المستمر في كلية الاقتصاد الثانية– جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الجدول رقم(11):ملخص اختبار أنوفا

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	2.390	4	0.597	2.042	0.118
داخل المجموعات	7.609	26	0.293		
الكلي	9.999	30			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 11 أن قيمة Sig=0.118 أكبر من 0.05 لذا سوف نقبل فرضية العدم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع خلق فرص التعلم المستمر في كلية الاقتصاد الثانية والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الفرضية الثانية:لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع تشجيع الحوار والاستفسار في كلية الاقتصاد الثانية–جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الجدول رقم (12): ملخص اختبار أنوفا

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	1.879	4	0.470	0.856	0.503
داخل المجموعات	14.262	26	0.549		
الكلي	16.142	30			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 12 أن قيمة Sig=0.503 أكبر من 0.05 لذا سوف نقبل فرضية العدم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع تشجيع الحوار والاستفسار في كلية الاقتصاد الثانية والمفروض حسب مقياس Marsick&Watkins

الفرضية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في كلية الاقتصاد الثانية– جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الجدول رقم (13): ملخص اختبار أنوفا

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	2.331	4	0.583	1.493	0.233
داخل المجموعات	10.144	26	0.390		
الكلي	12.475	30			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 13 أن قيمة Sig=0.233 أكبر من 0.05 لذا سوف نقبل فرضية العدم بأنه لا توجد **فروق ذات دلالة بين واقع تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في كلية الاقتصاد والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins**

الفرضية الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في كلية الاقتصاد الثانية جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الجدول رقم (14) :ملخص اختبار أنوفا

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig

بين المجموعات	0.774	4	0.193	0.431	0.785
داخل المجموعات	11.658	26	0.448		
الكلي	12.432	30			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 14 أن قيمة Sig=0.785 أكبر من 0.05 لذا سوف نقبل فرضية العدم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم والمفروض وجوده في كلية الاقتصاد الثانية حسب مقياسMarsick&Watkins

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين واقع تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في كلية الاقتصاد الثانية–جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الجدول رقم (15):ملخص اختبار أنوفا

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	3.435	4	0.859	1.770	0.165
داخل المجموعات	12.613	26	0.485		
الكلي	16.048	30			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 15أن قيمة Sig=0.165 أكبر من 0.05 لذا سوف نقبل فرضية العدم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في كلية الاقتصاد الثانية– جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الجدول رقم (16):ملخص اختبار أنوفا

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	2.361	4	0.590	1.118	0.369
داخل المجموعات	13.725	26	0.528		
الكلي	16.086	30			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 16 أن قيمة Sig=0.369 أكبر من 0.05 لذا سوف نقبل فرضية العدم بأنه لا توجد **فروق ذات دلالة بين واقع ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في كلية الاقتصاد الثانية والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins**

الفرضية السابعة:لا تزجد فروق ذات دلالة بين واقع القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في كلية الاقتصاد الثانية–جامعة تشرين والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins

الجدول رقم (17):ملخص اختبار أنوفا

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	4.706	4	1.176	2.275	0.088
داخل المجموعات	13.443	26	0.517		
الكلي	18.149	30			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 17 أن قيمة Sig=0.088 أكبر من 0.05 لذا سوف نقبل فرضية العدم بأنه لا توجد **فروق ذات دلالة بين واقع القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في كلية الاقتصاد الثانية والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins**

النتائج و المناقشة:

1. توصلت الباحثة – بناء على ماسبق – إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين واقع تطبيق كلية الاقتصاد الثانية–جامعة تشرين لأبعاد المنظمة المتعلمة والمفروض وجوده حسب مقياس Marsick&Watkins.
2. كلية الاقتصاد الثانية هي منظمة متعلمة بمستوى متوسط حيث تتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها بدرجة متوسطة .
3. حصل بعد تشجيع الحوار والاستفسار على المرتبة الأولى وذلك بمتوسط قدره 3.20
4. حصل البعدان خلق فرص التعلم المستمر وتشجيع التعاون وتعلم الفريق على المرتبة الثانية بمتوسط قدره 2.94
5. في المرتبة الثالثة بعد دعم القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمتوسط قدره 2.91
6. في المرتبة الرابعة بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بمتوسط قدره 2.89
7. في المرتبة الخامسة بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وبمتوسط قدره 2.70
8. في المرتبة السادسة بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وبمتوسط قدره 2.60

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. توصي الباحثة إدارة كلية الاقتصاد الثانية–جامعة تشرين بتوفير التسهيلات الكافية لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة بشكل مستمر وتعزيز التعلم الالكتروني لتمكين الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها وتطبيقها بشكل مباشر.
2. يجب العمل على تشجيع الحوار وتبادل الأفكار والأسئلة وخلق مناخ من الثقة والانفتاح.
3. **خلق فرص المحادثة لأفراد الكلية لإيجاد الاتصال مع دوائر الحوار، وثقافة الاعتراف بالأخطاء كجزء من عملية التعلم.**
4. تطوير بيئة التعلم التعاوني في الكلية وخلق الفرص لأعضائها للمساهمة في الدعم الاجتماعي بعضهم لبعض وتوفير الاتصال المفتوح.
5. تطوير تكنولوجيا جديدة لتبادل المعرفة وذلك بزيادة إمكانية الحصول على التعلم في الكلية.
6. توفير الموارد اللازمة لتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وإنشاء التفاعلات بين الأفراد وفرق العمل والإدارات.
7. توصي الباحثة إدارة كلية الاقتصاد الثانية بالإنشاء والتطوير لشبكات رسمية بينها وبين المنظمات المرتبطة بها من أجل تحقيق الأهداف العامة.
8. توصي الباحثة قادة كلية الاقتصاد الثانية بإدارة الاجتماعات شخصياً للمناقشة والصياغة للحوار، وطرح الأسئلة، وتوفير التغذية المرتدة الصادقة للمشاركين.

المراجع:

المراجع العربية:

1. بكار،براء.إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة.رسالة قدمت للحصول على درجة الماجستير،إدارة أعمال،جامعة اليرموك:المملكة العربية السعودية،2002.

2. الطائي،حسون.*خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية*.مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.العدد(1)،152-190 ،2008.

3. مصطفى،حوحو.متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة.رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،تخصص تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقايد:الجزائر،2011.

4. شربتجي،أولغا.بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية.رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه،إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد،جامعة حلب:سورية،2010.

5. النسور،أسماء.أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال ،جامعة الشرق الأوسط :الأردن،2010.

6. الكساسبة،محمد مفضي الفاعوري،عبير حمود عبد الله،كفاية. *تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة*.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.العدد (1)،19-45، 2009.

7. ديوب،أيمن حسن.*أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي* ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.العدد الثاني،121-150، 2013.

8. الحواجرة،كامل.*مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*.العدد(1)، 225- 245 ، 2010.

9. صقر،هدى.المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدول. القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. الجمهورية العربية السورية،2003.

المراجع الأجنبية:

10. Alemzadeh،M. and Jadidi،M. *Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations"*Hrmars.Vol.3.No 4،2013،116-128.

11. AghaeiN ; Ziaee،A and Shahrbanian،S. *Relationship between learning organization and organizational commitment among employees of Sport and Youth Head Office of western provinces of Iran.* Scholars Research Library.Vol.1.No.3،2012،59-69.

12. Chi Tseng، C.*The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan.* University of Minnesota،2010.

13. Cheema، K ;Gamal .M & Sadaat din،M. *Impact of Learning Facilitators on Transforming a Learning Organization: An Empirical Study of Education Sector in Faisalabad، Pakistan*. International Journal of Management &Organizational Studies.Vol.2،No1،2305-2600.

14. David، N ;John ،J and Janet، M.*Building Learning Organization In Engineering cultures* .Jornal Of Management In Engineering. 2000،72-83.

15. Ilyas، M; Bashir، M . Ahmad،M .*Exploration of Learning Organization Dimension: A Case Study of Vocational Training Institutes of Faisalabad Pakistan*. International Journal of Organizational learning and Change. Vol. 1، No. 1، 2013،45-50.

16. Melhem.Y .*Learning Organization Building Blocks:The Case Study Of Irbid District Electricity Company (IDECO) In Jordan*. International Journal of Business and Public Administration،Vol. 8، No. 2، 2011،36-49.

17. Mbassana .M .*Validating The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ) In The Rwandan Context* . European Journal of Business، Economics and Accountancy Vol. 2، No. 2، 2014،15-26.

18. Nthurubele، A .*Facilitating a Learning Organization/The Case of a Small Consulting Firm.*University of Stellenbosch.*2011.*

19. Sudharatna .Y. *Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change :A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry.* Managing Global Transitions،Vol.2،No.2،2004، 163- 178.

20. Torlak.G. Learning Organizations. Journal of Economic and Social Research .Vol. 6،No.2،87-116.

21. Vemić.J. Employee Training And Development And The Learning Organization. Economics and Organization Vol. 4، No. 2، 2007، 209-216.

22. Wahba. M. Learning Organization Practices Impact on Employee's Organizational Commitment: An Applied Study on ASSTMT Employees. Pacific Business Research Conference. 25- 26 February 2013، Kuala Lumpur، Malaysia.

23. Wetherington، M and Daniels، K.*The Relationship Between Learning Organization Dimensions And Performance In The Nonprofit Sector.* Journal For Nonprofit Management.2013،90-107.