مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، علي البهلول
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4797
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 18:30 +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 (38) العدد (1) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (1) 2016

دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الدكتورة كندة علي ديب*
علي البهلول*

(تاريخ الإيداع 11 / 10 / 2015. قُبِل للنشر في 25 / 2 / 2016)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين دور القيادة الفعالة لفرق العمل من جهة، وبين تعزيز التعلم التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين بلغت (240) استبانة تم استرداد (230) استبانة منها. ولاختبار العلاقة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناكارتفاع في مستوى القيادة الفعالة في الكليات محل الدراسة، وكذلك ارتفاع في مستوى كل من التعلم أحادي وثنائي الحلقة في الكليات محل الدراسة.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور للقيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية، والتطبيقية في جامعة تشرين. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنها أن تسهم بشكل إيجابي بدور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، التعلم التنظيمي، القيادة الفعالة، التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة.

* مدرسة – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
* طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال – اختصاص إدارة أعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (1) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (1) 2016

The Role Of Effective Leadership work teamsin Promoting Organizational Learning A Field Studyin Tishreen University

Dr. Kinda A. Deeb*
Ali M. Albahloul*

(Received 11 / 10 / 2015. Accepted 25 / 2 / 2016)

□ ABSTRACT □

The research aims to study the relationship between the role of effective leadership of the work teams on the one hand, and between the promotion of organizational learning in TISHREEN University, on the other hand, where the researcher distributed a questionnaire to a sample of theoretical and applied colleges in TISHREEN University amounted to (240) questionnaire was recovered (230) questionnaire Including. To test the relationship, the researcher using the Student T test for one sample, as well as the Pearson correlation coefficient.

The research by the study that there is a rise in the level of effective leadership in colleges under study, as well as a rise in the level of each of single and dual-loop learning in colleges under study.

The research concluded that there were significant relationship between effective leadership of the work teams, and organizational learning at TISHREEN University, and thus the existence of the role of effective leadership of the work teams in promoting organizational learning in theoretical and applied colleges in TISHREEN University. The research found a set of recommendations and proposals that will contribute positively to the role of effective leadership of the work teams in promoting organizational learning.

Key words: work teams, organizational learning, effective leadership, single-loop learning, dual-loop learning.

*Teacher in Department of business administration- faculty of economics- university of Tishreen- Lattakia- Syria.
*Master Student in Department of business administration- faculty of economic- university of Tishreen- Lattakia- Syria.

مقدمة:

إن العمل بأسلوب الفريق الواحد يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أعضائه وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة، والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة

ومع تزايد استخدام فرق العمل في المنظمات، بدأت البحوث في التركيز على دور القيادة الفعالة في تعزيز نجاح الفريق. حيث تلعب القيادة الفعالة دوراً حيوياً وهاماً في حياة فريق العمل، إذ أنها تمثل خاصية هامة في أداء الفريق الفعال.

إن نجاح قائد الفريق في تحديد اتجاهات الفريق، وتنظيم أعضاء الفريق يسهم بشكل كبير في تحسين أداء الفريق، وبشكل أكثر وضوحاً يمكن القول أن: عمليات القيادة الفعالة تمثل العامل الحاسم في نجاح الفرق التنظيمية.

ونتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة، والتطورات التكنولوجية الكبيرة تناول العديد من الكتاب، والباحثون فكرة القيادة التشاركية في فرق العمل، حيث يتم تقاسم الأدوار القيادية والمسؤوليات والوظائف بين أعضاء الفريق بدلاً من اتخاذها من قبل شخص واحد. أي أنه يمكن القول أن القيادة المشتركة هي ظاهرة على مستوى الفريق تخلق السياق الاجتماعي الواسع لكل عضو داخل الفريق، وبالتالي فإن التأثير المتبادل بين أعضاء الفريق قد لا يؤثر فقط على العمل الجماعي ككل، وإنما أيضاً في تشكيل سلوكيات كل فرد داخل الفريق؛ وهو ما يؤدي إلى حدوث عملية التعلم بشكل فعال.

الدراسات السابقة:

-دراسة(الخشالي،التميمي،2008):

أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي-دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية(المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية(الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي والحفز الفكري) في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من(128) مديراً يعملون في(16) شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام استبانة قام الباحثان بتطويرها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.

-دراسة(خنور، نسرين، 2012):

أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة ومهاراتها وأساليبها وصفاتها، والتعرف على مفهوم فرق العمل وكيف يتم بناء فرق عمل ناجحة. حيث تم الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال الاستبانة، والمقابلة الشخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

1-هناك تأثير للقيادة الفعالة على بناء فريق عمل كفء وناجح وخصوصاً مهارات التحفيز والتخطيط وإجادة التعامل مع فرق العمل.

2-لا بد للقيادة أن تتحلّى بمهارات وفنون لتساهم في تأسيس فرق العمل الناجحة.

-دراسة(السعودي، 2013):

أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية(دراسة حالة: مستشفى الإسراء).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية(دراسة حالة: مستشفى الإسراء). حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الإسراء، وتم تطبيق الدراسة على(91) عضواً في(17) فريقاً في مستشفى الإسراء، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل في المستشفيات محل الدراسة مرتفع، وكذلك أظهرت النتائج ارتفاع مستوى أداء فرق العمل.

-دراسة(Atwood, etal., 2010):

Learning to lead: Evaluating Leadership and Organizational Learning.

التعلم من أجل القيادة: تقييم القيادة والتعلم التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم انتشار القيادة في الوكالة الاتحادية ضمن سياق التعلم التنظيمي والثقافة المتغيرة. حيث تم استخدام(360) درجة مبتكرة لتقييم أسلوب المسح، وسلسلة الاختبارات الإحصائية أنجزت لتحليل دور الألفة والتشابه في سلوك القيادة، ومقارنة مستوى سلوك القيادة بين زملاء العمل بالاستناد إلى برنامج القيادة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

1-أن الألفة في سلوك القيادة هو متغير حاسم في مجموعات العمل.

2-زملاء العمل قاموا بزيادة مستوى سلوكيات القيادة.

-دراسة(Putz, etal., 2012):

Measuring Organizational Learning from Errors: Development and Validation of an Integrated Model and Questionnaire.

قياس التعلم التنظيمي من الأخطاء: تطوير ومصداقية استبيان ونموذج متكامل.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التعلم التنظيمي من الأخطاء كهدف استراتيجي للمنظمات. حيث تم تطوير استبيان على عينة مؤلفة من(383) من الموظفين وذلك في اثنين من الشركات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية(مستوى كبير من الأهمية) بين مناخ التعلم، وفعالية التعلم التنظيمي من الأخطاء.

ويأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات الأولى التي تناولت الموضوع في جامعة تشرين، وذلك من خلال محاولة الربط بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم التنظيمي في المنظمات التعليمية.

3-مشكلة البحث: من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمت على عدد من الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين، ومقابلة بعض العاملين فيها(أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام)، لاحظ الباحث وجود قصور لدى بعض إدارات الكليات في جامعة تشرين حول أهمية فرق العمل بشكل عام، وأهمية القيادة الفعالة لهذه الفرق بشكل خاص؛ ودور ذلك في تعزيز التعلم التنظيمي. كما لاحظ الباحث أن قادة فرق العمل في بعض تلك الكليات لا يعتمدون على القرارات الجماعية في إدارتهم لفرق العمل، وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هو دور القيادة الفعالة لفريق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في جامعة تشرين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1-كيف يمكن للقيادة أن يكون لها تأثير في بناء فريق عمل ناجح وفاعل قادر على مواجهة أية تحديات؟

2-كيف تؤثر مهارات القيادة الفعالة لفريق العمل على مستوى التعلم التنظيمي؟

3-ما هو أسلوب القيادة الأنسب من أجل تعزيز سلوكيات التعلم لدى أعضاء الفريق؟

4-ما هو مدى تأثير تمكين أعضاء الفريق على مستوى التعلم التنظيمي؟

5-ما هو مدى تأثير اتخاذ القرارات الجماعية داخل الفريق على مستوى التعلم التنظيمي؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية نظرية: تكمن أهمية البحث كونه يتناول موضوعاً هاماً يمسّ منظمات الأعمال في العصر الحديث، والمتمثل بالدور الفعال لقيادة الفريق في تعزيز نجاح الفريق، وذلك من خلال دراسة مفهوم القيادة الفعالة لفريق العمل ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي.

أهمية عملية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم نتائج وتوصيات ومعلومات هامة تتعلق بضرورة الاهتمام بالقيادة الفعالة لفريق العمل ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين.

أهداف البحث:

1-التعرف على دور القيادة الفعالة لفريق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي.

2-التعرف على مدى تأثير مهارات القيادة الفعالة لفريق العمل على مستوى التعلم التنظيمي.

3-التعرف على أسلوب القيادة الأنسب من أجل تعزيز سلوكيات التعلم لدى أعضاء الفريق.

4-التعرف على مدى تأثير تمكين أعضاء الفريق على مستوى التعلم التنظيمي.

5-التعرف على مدى تأثير اتخاذ القرارات الجماعية داخل الفريق على مستوى التعلم التنظيمي.

5-نموذج البحث وفرضياته:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الفعالة لفرق العمل) والمتغير التابع والمتمثل بكل من التعلم أحادي وثنائي الحلقة. وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة للبحث هي:

توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل ومستوى التعلم التنظيمي.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل ومستوى التعلم أحادي الحلقة.

2-توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل ومستوى التعلم ثنائي الحلقة.

3-لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير القيادة الفعالة ومتوسط الحياد(3).

4-لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير التعلم أحادي الحلقة ومتوسط الحياد(3).

5-لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير التعلم ثنائي الحلقة ومتوسط الحياد(3).

منهجية البحث:

الجانب النظري: تم استعراض مفهوم فرق العمل وأهميتها، وكذلك مفهوم قيادة الفريق وأهميته، إضافة إلى مفهوم التعلم التنظيمي وأبعاده بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الجانب العملي: ويشتمل على الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض تتألف من قسمين يتضمن كل منهما مجموعة من الأسئلة الخاصة باختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

7-حدود البحث:

-الحدود الزمانية: عام 2015.

-الحدود المكانية: جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

فرق العمل وأهميتها:

تعتمد منظمات الأعمال اليوم على فرق العمل بشكل كبير لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. ومن خلال بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وتوفير الفرص لتبادل المعلومات، وخلق أفكار جديدة من خلال الحوار والمناقشة؛ فإن أعضاء الفريق يعدّون وكلاء أساسيون للتعلم التنظيمي، ومصدر للابتكارات داخل المنظمة. وحيث أن اهتمام الباحثين كان بالفوائد الكبيرة لفرق العمل داخل المنظمات، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن فرق العمل تعدّ عنصراً جوهرياً في تهيئة بيئة العمل الفعالة من خلال تقسيم عبء العمل والمسؤوليات، بالإضافة إلى أن البيئة التعاونية التي يتم إنشاؤها من خلال التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك فإنه من الواضح أن أهمية العمل الجماعي آخذة في الازدياد خصوصاً مع تزايد الشركات متعددة الجنسيات، والتنوع الكبير بين الثقافات. وللتعامل مع التطورات، والتعقيدات الكبيرة يتم الاعتماد على أشكال مختلفة من فرق العمل مثل فرق المشروع، والفرق الافتراضية، ودوائر الجودة، وفرق العمل الموجهة ذاتياً، واللجان الدائمة. ومع احتمال نشوء العديد من الصراعات والنزاعات داخل فرق العمل يظهر التحدي الأكبر المتمثل في القيادة الفعالة لهذه الفرق.

ولقد تناول الكتاب والباحثون مفهوم فريق العمل من نواحي مختلفة، حيث عرفه (Katzenbach, Smith,1993) بأنه عدد قليل من الأشخاص ذوي المهارات المتميزة، يلتزمون بهدف مشترك، وأهداف للأداء، ومدخل للمساءلة المتبادلة بينهم، كما عرفه (Cohen, Bailey,1997) بأنه مجموعة من الأفراد يترابطون في المهام، ويشتركون في المسؤولية عن النتائج، وينظر إليهم من قبل الآخرين ككيان اجتماعي سليم، وجزء لا يتجزأ من النظم الاجتماعية الكبيرة، ويديرون العلاقات عبر الحدود التنظيمية؛ أما (Mackall, 2009) فيرى أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم، ومصادرهم، ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك، كما يؤكد (الصيرفي، 2007) بأن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، وينظر(الطراونة، 2012) إلى فريق العمل على أنه عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والاتصال بينهم، ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة، ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس، ومعايير تضبط سلوك الفريق.

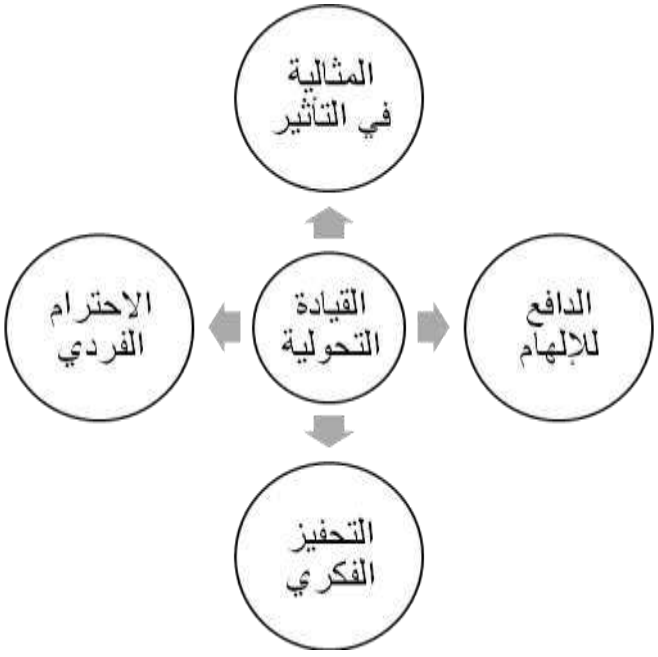
ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأشخاص يعملون ضمن إطار معين من العلاقات، يتقاسمون المهام، ويشتركون بالأهداف، وتتكامل مهاراتهم لإنجاز وظائف، ومهام العمل المختلفة".

قيادة الفريق:

انتشر مفهوم فرق العمل في البحوث والممارسات بشكل كبير، وأصبحت تعدّ مركزيةً في النجاح التنظيمي للمنظمات. وعلى الرغم من أن قيادة الفريق بدأت تلاقي الاهتمام، إلا أن هناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية تفاعل القائد مع أعضاء الفريق. حيث تزداد الحاجة إلى التركيز على بناء نظرية لقيادة الفريق تلبي حاجات، ورغبات أعضاء الفريق، وتسهم في تحقيق أهداف الفريق ككل(Zander, Butler, 2010).

إن المنظمات مطالبة اليوم بقادة فعالين يفهمون تعقيدات البيئة العالمية المتغيرة بسرعة. فالعاملين يجب أن تكون لديهم علاقات جيدة مع القائد، والعمل الذي يجب القيام به يجب أن يكون منظم. من ناحية أخرى إن المنظمات(وبشكل خاص الجامعات) التي تعمل تحت أسلوب القيادة التقليدية للإدارة غالباً لن تحقق تحسينات في مجال الابتكار، والبحث العلمي. وتؤكد العديد من الأبحاث أن الجامعات التي تكون مفتوحة لأساليب القيادة الجديدة هي أكثر انفتاحاً لتحقيق الإبداع، والابتكار. كما أن مفهوم قيادة الفريق يمكن النظر إليه كفكرة جماعية تمس العديد من العمليات الاجتماعية، والتنظيمية، والشخصية الهامة. وتشمل هذه العمليات التأثير، والإلهام، والتحفيز للعمل من أجل تحقيق أهداف الفريق؛ وذلك ليس عن طريق الإكراه، ولكن من خلال الدافع الشخصي(Sart, Gamze, 2014)).

تعدّ القيادة الفعالة مهمة جداً لتحقيق الإبداع، والابتكار للأفراد العاملين. وتؤكد العديد من الدراسات على أن مفهوم القيادة التحولية يرتبط بشكل إيجابي بالإبداع، والابتكار لدى الأفراد العاملين. حيث جاءت القيادة التحولية بأربعة أبعاد رسمية على الشكل الآتي(Ibrahim, Haron, 2014) :



الشكل(1-1): الأبعاد الرئيسة للقيادة التحولية

المصدر: (Ibrahim, Haron, 2014, p.4)

1-المثالية في التأثير: تشير إلى السلوكيات(القادة هم بمثابة نموذج يحتذى به)، واكتساب الثقة، والاحترام من الأفراد العاملين.

2-الدافع للإلهام: يوضح أن القادة هم مصدر الإلهام لدى العاملين لإنجاز الأهداف، والتوصل، ومساعدتهم على مواءمة الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية، وتحفيز العاملين لتوليد المزيد من الأفكار في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-التحفيز الفكري: يقوم القادة بالتحفيز الفكري للعاملين من خلال تشجيعهم على استخدام معارفهم الفكرية في حل المشاكل، وتشجيعهم على مواجهة التحدي من خلال الاستفسار، والسؤال عن الوضع الراهن، وكذلك تحفيزهم على استخدام الحدس لحل المشكلات.

4-الاعتبار الفردي: يركز القائد على الاحتياجات الفردية من خلال الدعم والتشجيع للأفراد العاملين، ويكون بمثابة قدوة لهم.

أن تأثير القيادة على أداء الفريق يظهر من خلال العلاقات الشخصية المتبادلة بين القائد، والأعضاء، وإزالة أشكال القيادة الموجهة للفريق. من ناحية أخرى يجب على القائد أن يزود الأعضاء بنوع من الحكم، والتقييم الذاتي، ويوجه أعضاء الفريق إلى كيفية القيام بالعمليات الأساسية للفريق، ويخلق البيئة، والمناخ الإيجابي بين أعضاء الفريق، وكذلك يطور مهارات التعلم لديهم(Gil, *et al.*, 2011).

ويرى الباحث من خلال ما سبق ذكره أن الأساليب الحديثة للقيادة في فرق العمل تنادي بالابتعاد عن أساليب القيادة التقليدية، والتي تقتضي تبعية الأعضاء للقائد في جميع الأمور، وتسعى إلى تبني مبدأ القيادة المشتركة داخل الفريق، والذي يقوم على فكرة جوهرية مفادها: أن يتشارك القائد، وأعضاء الفريق بشكل دائم بالمسؤوليات القيادية من أجل إنجاز العمل، وتحقيق الأهداف.

مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي:

تتسم بيئة الأعمال التنافسية بالتطورات والتغيرات السريعة، مما يتطلب من منظمات الأعمال الاستجابة السريعة لكي تحافظ على بقائها، وتحقق النجاح. وبالتالي يجب على المنظمات أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات الحالية، والمستقبلية في بيئة العمل الخارجية من خلال تجديد الهياكل، والممارسات، وتجهيز الخطط المناسبة لمواجهة تلك التغيرات، والسعي لإنتاج قيمة أعظم في العمل بتطوير أنماط جديدة من التفكير لدى أعضاء المنظمة Scott, (2011).

في ظل تلك البيئة غير المستقرة تحاول منظمات الأعمال تطوير قدرات التعلم لديها، فهي من ناحية تسعى لتطوير الآليات التنظيمية لجمع المعلومات حول البيئة الخارجية، ومن ناحية أخرى فهي تركز على دراسة الأحداث الماضية لكي تتعلم من التجارب، والخبرات السابقة. بالإضافة إلى ذلك تقوم المنظمات بتطوير الآليات المناسبة التي تساعد أعضاء المنظمة على تفسير المعلومات، وتبادل وجهات النظر من أجل خلق المعارف التنظيمية الجديدة. وفي العموم فإن مفهوم التعلم التنظيمي يتعلق بسعي وتوجه المنظمات لتعزيز التعلم من خلال الآليات المستخدمة لجمع وتحليل وتخزين ونشر واسترجاع واستخدام المعلومات من ناحية. وكذلك النتائج التي تحصل عيها المنظمات من عملية التعلم، إذ تعكس تلك النتائج المعارف، والتصورات المشتركة لدى الأعضاء، والتي تسعى المنظمات للاستفادة منها في تحسين، وتدعيم الأداء التنظيمي من ناحية أخرى(Ellis, *et al.*, 2012) .

هناك مجموعة من التعاريف للتعلم التنظيمي، والتي تركز على انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة من خلال التبادل والتفاعل والتشارك بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع القدرة للإنجاز وليس فقط اكتساب معلومات جديدة.

حيث يعرف التعلم التنظيمي بأنه: العملية التي يمكن من خلالها كشف وتصحيح الأخطاء (Argyris, Schon, 1978). ويعرفه(Senge, 1990) بأنه: الوسيلة التي يكتشف من خلالها الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع. أما (Huber, 1991) فيرى أن التعلم التنظيمي هو: توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية. كما يعرف التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع البيئة، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية(الكبيسي، 2004). ويعرف(السالم، 2005) التعلم التنظيمي بأنه جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة، وتنظيمها، وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الإفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه"العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالاستفادة من الأحداث، والتجارب الماضية من أجل اكتشاف وتصحيح الأخطاء من ناحية، والاستفادة من المعارف والخبرات المتنوعة لدى الأفراد من ناحية أخرى، وتوظيفها لتحسين الأداء، ونمذجة الأنماط السلوكية بشكل يسهم في مواكبة التغيرات، وتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويلقى مفهوم التعلم التنظيمي اهتماماً متزايداً في مجال البحوث، والممارسات كونه مفتاح الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ومحور تحسين الأداء التنظيمي، والقدرة على التعامل مع التطورات، والتغيرات المتسارعة.

حيث يؤكد(Opoku, Fortune, 2010) بأن أهمية التعلم التنظيمي تتمثل في عددٍ من النقاط الرئيسة:

*التأثير الكبير للتعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنظيمي.

*التعلم التنظيمي هو عملية تجديد، وتغيير للسلوكيات لتمكين المنظمة من التطور، والتقدم.

*التعلم التنظيمي مهم جداً لخلق، ودعم الميزة التنافسية.

في حين يرى (Allameh, *et al.,* 2014) بأن أهمية التعلم التنظيمي تأتي من الدور الوسيط له بين عوامل نجاح إدارة المعرفة، والابتكار التنظيمي. حيث أن إدارة المعرفة هي أحد المدخلات الهامة، والتعلم التنظيمي هو العملية الأساسية، والرئيسة، والناتج الرئيس لذلك هو الابتكار التنظيمي. بمعنى أنه من دون القدرات الجيدة للتعلم التنظيمي فإن المنظمة لن تستطيع الاحتفاظ بالممارسات الهامة لإدارة المعرفة، وبالتالي تعزيز الابتكار التنظيمي.

ويؤكد الباحث أن التعلم التنظيمي هو أداة هامة للتفاعل والتكيف مع التغييرات السريعة، والمتواصلة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وأنأهمية التعلم التنظيمي تزداد مع زيادة قيمة، وأهمية المعرفة في مختلف المجالات.

أنماط التعلم التنظيمي:

1-التعلم الاستغلالي:هو التعلم الذي يهدف إلى تحسين وتوسيع الكفاءات الموجودة، ويوصف هذا النوع من التعلم كتعلم روتيني يضيف للكفاءات، والمعارف الموجودة في المنظمة دون تغيير في طبيعة أنشطتها(March, 1991).

2-التعلم الاستكشافي: يتضمن هذا النوع من التعلم البحث، والتجريب حول أنواع جديدة من التكنولوجيا، أو فرص ريادة الأعمال. ويوصف هذا النوع من التعلم كتعلم غير روتيني يشمل تغييرات في روتينيات المنظمة مع بدائل جديدة(March, 1991).

مستويات التعلم التنظيمي:

تصنف مستويات التعلم التنظيمي حسب (Murray, Moses, 2005) إلى ثلاثة مستويات على الشكل الآتي:

1-التعلم الفردي: في هذا المستوى من التعلم يقوم أفراد المنظمة بمراقبة الأحداث عند حدوثها، وتقييمها؛ ومن ثم يتشكل لدى كل واحد منهم فهماً خاصاً يعتمد بشكل كبير على قدراتهم المعرفية. وبالتالي فإن الكفاءات الاجتماعية، والمعرفية لأعضاء المنظمة هي أساس التعلم في هذا المستوى؛ أي أن المستوى الفردي للتعلم ينطوي على نظم المعتقدات الفردية التي توجه مستوى التفاعل، والتفسير بين الفرد، والبيئة.

2-التعلم الجماعي:يعدّ هذا المستوى من التعلم مصدر الاهتمام، والتركيز للعديد من الدراسات، والأبحاث التي تتناول مستويات التعلم التنظيمي. إذ أنه ينطوي على الحوار المستمر، والتفكير الجماعي بين أعضاء الفريق الواحد، وهو أكثر أهمية من التعلم الفردي لأن معظم القرارات يتم اتخاذها من خلال التفاهمات المشتركة، والعمل الجماعي المنسق. كما يشكل هذا المستوى من التعلم صلة الوصل بين التعلم الفردي، والتعلم التنظيمي؛ وهو شرط أساسي، وجوهري للانتقال إلى مستوى التعلم التنظيمي.

3-التعلم التنظيمي: إجراءات، وممارسات التعلم في هذا المستوى تصبح مدعمةً بالطابع المؤسسي. أي أن المهارات، والكفاءات الاجتماعية، والتفسيرية لأعضاء المنظمة، وكذلك المعارف التي يمتلكونها يتم نشرها على نطاق أوسع وهو المنظمة؛ وهو ما يؤدي إلى حدوث عملية التكامل، والتنسيق في الخبرات، والمعارف، والكفاءات على مستوى المنظمة ككل.

وتؤكد دراسة(Tanyaovalaksna, 2010) بأن هناك نموذجين للربط بين مستويات التعلم الثلاثة على النحو الآتي:

النموذج الأول: من الفردي إلى الجماعي(ومن) الجماعي إلى التنظيمي:النموذج الأول هو متسلسل دون إدراج آلية التغذية المرتدة بين مستويات التعلم. إنه يبدأ مع الأفراد الذين يبحثون عن المعلومات ذات الصلة من أجل تحقيق الأهداف، وهذا يقود إلى التعلم الذي يتم نقله، وتحويله إلى فرق العمل؛ والتي بدورها تنقله إلى المنظمة ككل. من أجل أن يحدث التعلم على مستوى المنظمة ككل يجب أن تأخذ منهجية الإدارة الاستراتيجية بعين الاعتبار؛ لأن الإدارة الاستراتيجية، والتعلم الجماعي يقودان إلى التعلم التنظيمي الذي يغير السلوك التنظيمي، واتجاهات الأفراد العاملين. ويؤكد هذا النموذج بشكل خاص على مستويات التعلم الثلاثة(أحادي الحلقة-ثنائي الحلقة-ثلاثي الحلقة).

النموذج الثاني: التأثير المتبادل للتعلم الفردي والجماعي على التعلم التنظيمي: في هذا النموذج الأفراد يستخدمون الملاحظة-التقييم-التصميم-التنفيذ، والتي يتم تعزيزها، وتحسينها من خلال النموذج العقلي لخلق تصورات المنظمة؛ ووجهات النظر لها، وكذلك الروتينيات التنظيمية. هذان المكونان يشكلان النموذج العقلي المشترك. إن كلاً من الأفراد، والمنظمة يمكنهم اتخاذ الإجراءات التي تحفز الاستجابة البيئية، والتي تؤكد أو تنفي معتقداتهم، واتجاهاتهم. وبناءً على ما سبق فإن العمل الفردي يأتي من التعلم أحادي الحلقة، والعمل التنظيمي يأتي من التعلم ثنائي الحلقة.

النتائج والمناقشة:

لمحة عن الهيكل الإداري في جامعة تشرين:يتكون الهيكل الإداري في جامعة تشرين من رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات والنواب، إضافة إلى رؤوساء الأقسام والدوائر، ومدراء الشؤون الإدارية.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين(أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام)في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين شملت كليات(الهمك–الزراعة–العلوم)، وذلك بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي:

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

أداة الدراسة:اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين، وكان عدد الاستبانات الموزعة(240) استبانة، تم استرداد(230) استبانة منها على الشكل الآتي:

الهمك	الزراعة	العلوم
65	54	111

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل(القيادة الفعالة لفرق العمل)، والعبارات الخاصة بالمتغير التابع(التعلم التنظيمي)، وهي عبارة عن(24) عبارة؛ والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم(1).وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي:غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم(4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(5).ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل(القيادة الفعالة لفرق العمل)، وكذلك أبعاد المتغير التابع(التعلم التنظيمي) بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، استعان بها الباحث لتصميم الاستبانة، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم.

قسم الباحث الدراسة العملية إلى قسمين رئيسين: حيث تناول القسم الأول اختبار ثبات وصدقية المقياس لعبارات الاستبانة، في حين تناول القسم الثاني اختبار الفرضيات.

القسم الأول: دراسة ثبات وصدقية المقاييس.

1–حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس ، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخعلى الشكل الآتي:

الجدول رقم(1–1):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	36

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1–1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة بلغت(0.941) وهي أكبر من(0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

2-حساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:

لقياس صدق المقياس قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-2): Correlations

		lea	ols	Old	mn
lea	Pearson Correlation	1	.976**	.995**	.995**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	230	230	230	230
ols	Pearson Correlation	.976**	1	.981**	.992**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	230	230	230	230
old	Pearson Correlation	.995**	.981**	1	.997**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	230	230	230	230
mn	Pearson Correlation	.995**	.992**	.997**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	230	230	230	230

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1-2) نجد أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000<\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات.

حساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.

1-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(القيادة الفعالة لفرق العمل) :قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى القيادة الفعالة داخل الفريق والذي تم إعطاؤه الرمز (leadership) فكان المتوسط يساوي(3.5667)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-4)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/$p(sig)=0.000$/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/$\alpha=0.05$/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير القيادة الفعالة ومتوسط الحياد(3):بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.5667) وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مدى القيادة الفعالة داخل الفريق، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر ارتفاع مدى القيادة الفعالة داخل الفريق.

الجدول رقم(1-3) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
leadership	230	3.5667	.45560	.03004

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-4) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
leadership	18.863	229	.000	.56667	.5075	.6259

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSSإصدار 20

2-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(التعلم أحادي الحلقة).

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى التعلم أحادي الحلقة والذي تم إعطاؤه الرمز(Single Learning) فكان المتوسط يساوي(3.4125)، كما هو وارد في الجدول (1-5).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-6)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير التعلم أحادي الحلقة ومتوسط الحياد(3):بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.4125) وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مدى التعلم أحادي الحلقة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر ارتفاع مدى التعلم أحادي الحلقة.

الجدول رقم(1-5) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Single learning	230	3.4125	.47883	.03157

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-6) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Single learning	13.065	229	.000	.41250	.3503	.4747

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

3-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(التعلم ثنائي الحلقة):

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى التعلم ثنائي الحلقة والذي تم إعطاؤه الرمز (Dual Learning) فكان المتوسط يساوي(3.5100)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-7).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير التعلم ثنائي الحلقة ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.5100) وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مدى التعلم ثنائي الحلقة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر ارتفاع مدى التعلم ثنائي الحلقة.

الجدول رقم(1-7) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dual Learning	230	3.5100	.33072	.02181

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-8) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dual Learning	23.387	229	.000	.51000	.4670	.5530

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

وبعد أن قام الباحث بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة.

حساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل والتعلم التنظيمي.

ويتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

1-توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل ومستوى التعلم أحادي الحلقة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القيادة الفعالة لفرق العمل، والعبارات التي تقيس متغير التعلم أحادي الحلقة، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-9):Correlations

		Lea	ols
lea	Pearson Correlation	1	.976**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
ols	Pearson Correlation	.976**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	230	230

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-9) أن قيمة احتمال الدلالة $P=0.000<\alpha=0.05$ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل من جهة والتعلم أحادي الحلقة من جهة، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم أحادي الحلقة تبلغ (0.976) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

2-توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل ومستوى التعلم ثنائي الحلقة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القيادة الفعالة لفرق العمل، والعبارات التي تقيس متغير التعلم ثنائي الحلقة، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-10):Correlations

		Lea	old
lea	Pearson Correlation	1	.995**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
old	Pearson Correlation	.995**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

N	230	230

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

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-10) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل من جهة والتعلم ثنائي الحلقة من جهة، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط / **بيرسون**/ بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم ثنائي الحلقة تبلغ (0.995) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل والتعلم التنظيمي.

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القيادة الفعالة لفرق العمل، والعبارات التي تقيس متغير التعلم التنظيمي(أحادي وثنائي الحلقة)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-11):Correlations

		Lea	mo
lea	Pearson Correlation	1	.989**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	230	230
mo	Pearson Correlation	.989**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	230	230

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

إصدار SPSS 20 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-11) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل من جهة والتعلم التنظيمي(أحادي وثنائي الحلقة) من جهة، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط / **بيرسون**/ بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم التنظيمي(أحادي وثنائي الحلقة) تبلغ (0.989) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1-هناك ارتفاع في مستوى القيادة الفعالة لفرق العمل في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى القيادة الفعالة لفرق العمل(3.5667)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك ارتفاع في مستوى القيادة الفعالة في الكليات محل الدراسة.

2-هناك ارتفاع في مستوى التعلم أحادي الحلقة في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى التعلم أحادي الحلقة (3.4125)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك ارتفاع في مستوى التعلم أحادي الحلقة في الكليات محل الدراسة.

3-هناك ارتفاع في مستوى التعلم ثنائي الحلقة في الكليات محل الدراسةفي جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى التعلم ثنائي الحلقة (3.5100)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك ارتفاع في مستوى التعلم ثنائي الحلقة في الكليات محل الدراسة.

4-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم أحادي الحلقة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.976)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

5-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم ثنائي الحلقة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.995)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

ويرى الباحث أن النتائج التي تم التوصل إليها كانت إيجابية في الكليات محل الدراسة، إلا أنه من غير الممكن الوصول إلى تلك النتائج في بعض الكليات الأخرى داخل الجامعة بسبب عدم تطبيق مفهوم فرق العمل بالشكل الصحيح على أرض الواقع.

التوصيات:

1-ضرورة نشر ثقافة التعلم من الخطأ؛ لأنها تشكل حجر الأساس في عملية التعلم التنظيمي، وإدراك أن التعلم الفردي لا يأتي بأية فائدة للجامعة ما لم تنشر هذه المعرفة في الجامعة كلها؛ ويمكن تجسيد ذلك من خلال العمل ضمن الفريق الواحد، حيث أنه الأداة الأساسية لنشر هذه المعرفة في الجامعة.

2-التأكيد على أهمية العمل الجماعي كونه مفتاح التطور الحضاري، والتقدم العلمي للجامعات؛خصوصاً مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تشكيل مجموعات العمل، واللجان، وفرق العمل المناسبة لإنجاز الأهداف،وتحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، والتوظيف الكامل لرأس المال الفكري في الجامعة.

3-ضرورة العمل على تعزيز مبدأ القيادة التشاركية في جميع كليات الجامعة؛ لأن ذلك يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي، وذلك من خلال اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتوزيع المسؤوليات والأدوار بين العاملين، إضافة إلى نشر ثقافة التعلم داخل الفريق بين القائد، والأعضاء؛ وذلك بتطوير قدرات، وإمكانيات التعلم لدى كل من القائد، وأعضاء الفريق من خلال مشاركة، وتبادل المعارف، والخبرات، والمهارات.

4-العمل على اعتماد مفهوم فرق العمل في الهياكل التنظيمية الإدارية في الجامعة كمفهوم إداري هام جداً يجب تطبيقه على مستوى واسع النطاق في كل قسم من الأقسام داخل كليات الجامعة، إضافةً إلى تكريس مبدأ القيادة الفعالة لفريق العمل؛ وذلك للفوائد الكبيرة المترتبة على تطبيق هذا المبدأ، ومدى الإسهام الكبير لهذا المبدأ في تعزيز التعلم التنظيمي.

5-ضرورة إيجاد البيئة المناسبة التي تسمح ببناء فرق العمل بالشكل الملائم، وذلك من خلال توفير كل ما يلزم من الموارد البشرية، والمادية على النحو الذي يسمح ببناء هذه الفرق على أساس قاعدة متينة من التفاهم المشترك، والمهارات المتبادلة بين الأفراد العاملين؛ إضافةً إلى تعزيز القيم المنظمية، والتعلم من الأخطاء، والتجارب.

6-العمل على تعزيز آليات التعلم في الجامعة من خلال الدورات التدريبية والتعليمية المتخصصة لكل فئة من العاملين لصقل، وتعزيز المهارات، وإقامة ورشات العمل، والندوات، والمؤتمرات بهدف مناقشة الواقع الحالي للجامعة للتعرف على نقاط القوة والضعف، وإعداد الخطط المستقبلية المناسبة لتطوير عمليات خلق المعرفة، وتخزينها، ونشرها على جميع الأفراد العاملين بغية رفع مستوى التعلم على مستوى الجامعة ككل.

المراجع:

-الخشالي، شاكر؛ التميمي، إياد. *أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي-دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(2)،2008، 193-215.

-خنور، نسرين؛ السايح، رجاء. *أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير*. مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس تخصص تسيير موارد بشرية. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير-الجزائر،2012. ص ص: 1-47.

-السالم، مؤيد. *منظمات التعلم*. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحث منشور، 2005.

-السعودي، موسى. *أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية(دراسة حالة: مستشفى الإسراء)*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1)، 2013، 60-79.

-الصيرفي، محمد. *بناء فريق العمل*. مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2007.

-الطراونة، تحسين. *الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية*. ط1، الرياض، السعودية،2012.

-الكبيسي، عامر. *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2004.

-ARGYRIS, C; SCHON, D.A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Addison-Wesley Publishing Company, Inc.1978.

-ATWOOD, M.A; MORA, J.W; KAPLAN, A.W**.** *Learning to Lead: Evaluating Leadership and Organizational Learning.* Leadership and Organization Development Journal. 31(7) , 2010, 576-595.

-ALLAMEH, S; REZAEI, A; BAGHERI, M. *The Mediating Role of Organizational Learning between Knowledge Management Success Factors and Organizational Innovation: A Conceptual Frame Work.* Magnt Research Report,2,2014, 771-787.

-COHEN, S.G; BAILEY, D.E**.** *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite.* Journal of Management, 23(3),1997, 239-290.

-ELLIS, S; MARGALIT, D; SEGEV, E. *Effects of Organizational Learning Mechanisms On Organizational Performance and Shared Mental Models During Planned Change.* Knowledge and Process Management,19(2),2012, 91-102.

-GIL, F; ALCOVER, C; RICO, R; MANZANARES, M**.** *New Ways of Leadership in Work Teams.* Papeles del Psicologp, 32(1),2011, 38-47.

-HUBER, G.P. *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature.* Organization Science, 2(1),1991, 88-116.

-KATZENBACH, R.J; SMITH, D.K**.** *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization.* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.1993.

-MARCH, J.G; OLSEN, J.P**.** *Exploration and Exploitation in Organizational Learning.* Organization Science, 2(1),1991,71-87.

-MURRAY, P; MOSES, M. *The Centrality of Teams in the Organizational Learning Process. Management Decision.* 43(9),2005, 1186-1202.

-MACKALL, J. *Teamwork Skills.* Third Edition, Ferguson Publishing, USA.2009.

-IBRAHIM, N; HARON, S. *Conceptualizing Employee's Creativity and Innovation for Effective Leadership.* 2nd Technology, Science, Social Sciences and Humanities International Conference(TeSSHI), One Hotel Helang, Langkawi, Kedah, Malaysia. 2014.

-OPOKU, A; FORTUNE, C. *Promoting Organizational Learning and Project Sustainability in the Construction Industry.* Association of Researchers in Construction Management,2010, 957-966.

-PUTZ, D; SUCHILLING, J; KLUGE, A; STANGENBERG, C**.** *Measuring Organizational Learning from Errors: Development and Validation of an Integrated Model and Questionnaire.* Management Learning, 44(5), 2012, 511-536.

-SENGE, P.M. *The Fifth Discipline.* New York: Double Day.1990.

-SCOTT, B. *Organizational Learning: A Literature Review.*Mir, ph. D Candidate. Facilitator, Queen,s University IRC.2011.

-SART, G. *The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entreprenurship.* Eurasian Journal of Educational Research, 57, 2014, 73-90.

-TANYAOVALAKSNA, S. *The Relationship of Individual, Team, and Organizational Learning in Ontario Hospital Clinical Laboratories.* Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Education. Faculty of Education, Brock University, St. Catharines, Ontario.2010.

-ZANDER, L; BULTER, C.L. *Leadership Modes: Success Strategies for Multicultural Teams.* Scandinavian Journal of Management, 26, 2010, 258-267.