مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، علي البهلول
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5093
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:25 +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 (40) العدد (1) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (1) 2018

The Role of Learning Organization Elements in Achieving Organizational Innovation

A Field Study at Tishreen University

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

(Received 26 / 12 / 2017. Accepted 15 / 2 / 2018)

□ ABSTRACT □

The research aims to examine the relationship between learning organization elements on the one hand, and between organizational innovation in Tishreen University on the other hand, the researcher distributed(175) questionnaire to a sample of the colleges in the Tishreen University, since that(134) responses were received, and(122) questionnaire were used in the analysis(response rate 91%). To test the relationship, the researcher used the Student T test for one sample, as well as the Pearson correlation coefficient.

The research concluded that there is a decrease in the level learning organization elements in colleges under study, as well as a decrease in the level organizational innovation in colleges under study.

The research concluded that there is significant relationship between learning organization elements and organizational innovation at Tishreen University, and thus the existence of the role of learning organization elements in the achieving of organizational innovation at Tishreen University. The research found a set of recommendations and proposals that will contribute positively in the role of learning organization elements in the achieving of organizational innovation.

Key words: Learning Organization, Organizational Innovation, Collective Learning, Strategic Leadership Supporting Learning.

*Associate Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tishreen University - Lattakia- Syria.
**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economic- Tishreen University - Lattakia- Syria.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (1) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (1) 2018

دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الدكتورة كندة علي ديب*
علي البهلول**

(تاريخ الإيداع 26 / 12 / 2017. قُبِل للنشر في 15 / 2 / 2018)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من الكليات في جامعة تشرين بلغت (175) استبانة تم استرداد (134) استبانة منها، كان صالحاً منها للاستخدام(122) استبانة (بنسبة استجابة 91%). ولاختبار العلاقة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى عناصر المنظمة المتعلمة في الكليات محل الدراسة، وكذلك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لعناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من شأنها أن تسهم بشكل إيجابي بدور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، الابتكار التنظيمي، التعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.
** طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – اختصاص إدارة أعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية – سورية.

مقدمة:

تعدّ المنظمة نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، وتختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها من بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى وفائها بتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات العملاء وطموحات المستثمرين باختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية، ورؤيتها لأهمية التعلّم التنظيمي من أجل بناء منظمة متعلمة قادرة على الاستمرار والتنافس في بيئة غير مستقرّة، وكذلك توليد أفكار جديدة تحقق لها ميزة تنافسية.

إن إنجاز منظمات الأعمال لمسؤولياتها المتعلقة بالتكيف مع تطورات البيئة المحيطة المليئة بالتغيير والتجديد والاضطراب يتطلب تحول تلك المنظمات إلى منظمات متعلمة، حيث أن المنظمات التي تتبنّى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.

وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيداً أن تلك الموارد والقدرات مختلفة في خصائصها مما ينعكس بوجود المنظمة وبقائها وكذلك اختلاف نتائجها.

الدراسات السابقة:

-دراسة (الكبيسي، 2013):

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلّمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلّمين. تكوّنت عينة الدراسة من(370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان.

-دراسة(أبو عفش، 2014):

دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية. تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية والبالغ عددهم(1949) عامل، حيث تم اختيار عينة بلغ عددها(319) عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة من جهة، وبين مستوى الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.

-دراسة(Alshobaki, et al., 2017):

Learning Organization and their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities

المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي وذلك في الجامعات الفلسطينية. تكون مجتمع الدراسة من(344) عاملاً في الإدارة العليا موزعين على(3) جامعات، حيث تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من(182) عاملاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز التنظيمي.

-دراسة(Malik, Garg, 2017):

Learning Organization and Work Engagement: Exploring the Nexus in Indian IT Sector

المنظمة المتعلمة والمشاركة في العمل: استكشاف العلاقة في قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير المنظمة المتعلمة على المشاركة في العمل وذلك في المنظمات التكنولوجية الهندية. اشتملت عينة الدراسة(250) عاملاً إدارياً في المنظمات التكنولوجية، حيث تم استخدام التحليل العاملي لتحليل نموذج القياس المقترح، كما تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد المنظمة المتعلمة على المشاركة في العمل.

-دراسة(Ghaffari, et al., 2017):

Perceptions of Learning Organization Dimensions among Non-Academic Employees of Top Public Universities in Malaysia

تصورات لأبعاد المنظمة المتعلمة بين العاملين غير الأكاديميين في الجامعات الحكومية في ماليزيا

هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات(أبعاد) المنظمة المتعلمة بين العاملين غير الأكاديميين في الجامعات الحكومية الماليزية، حيث تركز الدراسة على ثلاثة مجالات في ثقافة المنظمة المتعلمة: الفردي-الجماعي-التنظيمي. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على(21) متغير ضمن الاستبيان لتقييم أبعاد المنظمة المتعلمة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(227). وأظهرت نتائج الدراسة أن الاختلافات البارزة فيما يتعلق بتصورات العاملين لثقافة المنظمة المتعلمة ظهرت في التعلم الجماعي وممارسات القيادة الاستراتيجية القائمة على مستويات سنوات العمل، كذلك أظهرت النتائج أن ثقافة التعلم توفر فرصاً للحصول على المعرفة الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين.

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 عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي في المنظمات التعليمية.

مشكلة البحث: من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لعدد من الكليات في جامعة تشرين، ومقابلة بعض العاملين فيها(أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام، وبعض العاملين في المكاتب الإدارية)، لاحظ الباحث وجود قصور في تبادل وتشارك المعلومات والمعارف ين العاملين، وعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة للتعلم منها، إضافة إلى عدم وجود مكافآت تشجيعية للعاملين من أجل عملية التعلم، وكذلك عدم توفر الدعم الكافي للعاملين فيما يتعلق بفرص التعلم والتدريب لدى الكليات محل الدراسة؛ وهو ما يشكل عامل سلبي في تحقيق الابتكار التنظيمي بأنواعه المختلفة، وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1-ما هو دور التعلم الجماعي في تحقيق الابتكار التنظيمي لدى العاملين؟

2-ما هو دور القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في تحقيق الابتكار التنظيمي لدى العاملين؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية نظرية: تكمن أهمية البحث كونه يتناول موضوعاً هاماً يمسّ منظمات الأعمال في العصر الحديث، والمتمثل بتأثير عناصر المنظمة المتعلمة على تحقيق الابتكار التنظيمي، وذلك من خلال دراسة دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

أهمية عملية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم نتائج وتوصيات ومعلومات هامة تتعلق بضرورة الاهتمام بعناصر المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الابتكار التنظيمي في جامعة تشرين.

أهداف البحث:

1-التعرف على دور التعلم الجماعي في تحقيق الابتكار التنظيمي لدى العاملين.

2-التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في تحقيق الابتكار التنظيمي لدى العاملين.

5-نموذج البحث وفرضياته:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (عناصر المنظمة المتعلمة)، والمتغير التابع(الابتكار التنظيمي). وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة للبحث هي:

توجد علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-توجد علاقة معنوية بين التعلم الجماعي والابتكار التنظيمي لدى العاملين.

2-توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والابتكار التنظيمي لدى العاملين.

منهجية البحث:

الجانب النظري: تم استعراض مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، إضافة إلى مفهوم الابتكار التنظيمي وأنواعه بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع(المنهج الوصفي).

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 المناسبةspss 20)).

7-حدود البحث:

-الحدود الزمانية: عام 2017.

-الحدود المكانية: جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

المنظمة المتعلمة:

إن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث تناول الكتاب والباحثون مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تعاريف ووجهات نظر مختلفة، فمنهم من عرفها: بأنها المنظمة التي توسّع قدراتها باستمرار لخلق المستقبل، حيث أن التعلم التكيفي في هذه المنظمة غير كافي من أجل البقاء، والاستمرارية، بل يجب أن يكون مشتركاً مع التعلم الإبداعي الذي يعزز القدرة على خلق المستقبل(Senge, 1990) ، ومنهم من عرف المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي تتم إدارتها بوعي من خلال التعلم الذي يعدّ مكوناً رئيساً في قيم المنظمة ورؤيتها وأهدافها، حيث تعمل تلك المنظمة على إيجاد أسس لتسهيل التعلم وتقويمه وتطويره(Moilanen, 2005)، كما عرف(نجم، 2005) المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي تطور قدراتها باستمرار للتكيف مع التغيرات المتسارعة، حيث يقوم جميع أعضاءها بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل والسعي لحلها، وعرفها(ملكاوي، 2007) بأنها: المنظمة التي تمكنت من أن تنسج في ثقافتها وكيانها مقدرة مستمرة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغير.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تركز على عملية اكتساب المعارف وتفسيرها وتطويرها وصولاً إلى تعزيز القدرات والإمكانات الموجودة داخلها للتكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتطوير الخطط والاستراتيجيات والآليات المناسبة لدعم عمليات التعلم المستمر.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

يحدد (Senge, 1990) خمسة عناصر رئيسة(أبعاد أساسية) للمنظمة المتعلمة والتي أكدت عليها دراسات كل من(Skuncikiene, et al., 2009; Nthurubele, 2011) على الشكل الآتي:

1-الإتقان الشخصي: وهنا يكون التعلم بهدف توسيع، وتطوير القدرات الشخصية من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، وخلق البيئة التنظيمية التي تشجع جميع الأعضاء العاملين للتطوير، والتحسين الذاتي باتجاه تحقيق الأهداف، والأغراض التي يختارونها.

2-النماذج العقلية: والتي تتمثل في التفكير المستمر-التوضيح، والتحسين المستمر للصور الداخلية للمنظمة- كيفية صياغة الإجراءات، والقرارات داخل المنظمة.

3-الرؤية المشتركة: وذلك من خلال بناء روح الالتزام داخل الفريق من خلال تطوير الصور المشتركة للمستقبل، والمبادئ، والممارسات الإرشادية التي تأمل المنظمة في الوصول إليها.

4-تعلم الفريق: ويتم ذلك من خلال نقل، وتحويل مهارات التفكير الجماعي، والحوار بين أعضاء الفريق؛ لأنها تساعد في تطوير المعارف، والقدرات بشكل أكبر من مجموع مواهب الأعضاء الأفراد.

5-نظم التفكير: وهي وسيلة التفكير حول القضايا، والأمور المختلفة، ولغة التفاهم المستخدمة، وكذلك القوى، والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوك النظم.

كما تؤكد دراسات كل من(Anitha, 2014; Hussein, et al., 2017) على بعدين أساسيين للمنظمة المتعلمة على الشكل الآتي:

1-التمكين: إن منح العاملين الفرصة للقيام ببعض المسؤوليات والمشاركة في صنع القرار يسهم في إعطاءهم التحفيز المطلوب للاستمرار في عملية التعلم.

2-القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم: يجب أن تمتلك المنظمة قيادة فعالة تدعم عملية التعلم بشكل مستمر للحصول على نتائج إيجابية.

الابتكار التنظيمي:

في الاقتصادات القائمة على المعرفة، يفرض الابتكار نفسه كعامل رئيس في القدرة التنافسية. ولذلك، فإن مصادر المعلومات والمعرفة كمصدر للابتكار التنظيمي تحدد القدرة التي يجب أن تمتلكها المنظمة لتبني الابتكارات اللازمة في الوقت المناسب للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة(Adams, et al., 2006).

إن الابتكار التنظيمي يعني خلق أو تبني فكرة أو سلوك جديد للمنظمة(Lam, 2004). حيث تميز الأدبيات **أنواع مختلفة من الابتكار** على الشكل الآتي(Tang, 2015):

1-ابتكار المنتج: يعني ذلك تقديم منتج(سلع أو خدمات) جديدة أو تطوير المنتج وتغييره بشكل جذري من خلال التقنيات المستخدمة، وأساليب الإنتاج ليشمل خصائص المنتج واستخداماته، ويتمثل ذلك في تغيير مواصفات المنتج الفنية والمواد المكونة له والوظائف التي يؤديها ذلك المنتج.

2-ابتكار العملية: يتمثل هذا النوع من أنواع الابتكار بالتغييرات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة للإنتاج والتسويق، والهدف من ذلك يكمن في زيادة الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج، ورضى العملاء.

3-الابتكار الإداري: يشمل التغييرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل إضافة إلى سياسات واستراتيجيات المنظمة، وبذلك فإنه يعني مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين مناخ التنظيم العام وتحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب جديد وطرق غير معروفة سابقاً.

النتائج و المناقشة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين(أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام، إضافة إلى العاملين في المكاتب الإدارية)في الكليات داخل جامعة تشرين.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الكليات داخل جامعة تشرين شملت كليات(الزراعة-الاقتصاد-العلوم)، وذلك بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي:

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

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في الكليات محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات الموزعة(175) استبانة، تم استرداد(134) استبانة منها، كان صالحاً منها للتحليل(122) على الشكل الآتي:

الزراعة	الاقتصاد	العلوم
35	13	74

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول الدور الفعّال الذي تلعبه عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل(عناصر المنظمة المتعلمة)، والعبارات الخاصة بالمتغير التابع(الابتكار التنظيمي)، وهي

عبارة عن(18) 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(عناصر المنظمة المتعلمة)، وكذلك أبعاد المتغير التابع(الابتكار 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 المقياس.

1-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس:

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

الجدول رقم(1-1):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	18

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1-1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة بلغت(0.886) 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

		Team	Leadership	Innovation	m
Team	Pearson Correlation	1	.953**	.988**	.991**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	122	122	122	122
Leadership	Pearson Correlation	.953**	1	.970**	.984**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	122	122	122	122
Innovation	Pearson Correlation	.988**	.970**	1	.996**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	122	122	122	122
m	Pearson Correlation	.991**	.984**	.996**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	122	122	122	122

**. 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(التعلم الجماعي): قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير التعلم الجماعي والذي تم إعطاؤه الرمز (Team) فكان المتوسط يساوي(1.8402)، 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 T ستيودنت 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 التعلم الجماعي ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(1.8402) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى التعلم الجماعي، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى التعلم الجماعي لدى العاملين.

الجدول رقم(1-3):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Team	122	1.8402	.46076	.04172

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
Team	-27.803	121	.000	-1.15984	-1.2424	-1.0772

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم):

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والذي تم إعطاؤه الرمز(Leadership) فكان المتوسط يساوي(2.1571)، 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 T ستيودينت 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/$\alpha=0.05$/ 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 الاستراتيجية الداعمة للتعلم ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.1571) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

الجدول رقم(1-5):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Leadership	122	2.1571	.44033	.03987

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
Leadership	-21.143	121	.000	-.84290	-.9218	-.7640

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

3-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(الابتكار التنظيمي):

قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى الابتكار التنظيمي لدى العاملين والذي تم إعطاؤه الرمز(innovation) فكان المتوسط يساوي(2.0068)، 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 T ستيودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8)، 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 الابتكار التنظيمي ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.0068) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى الابتكار التنظيمي، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مدى الابتكار التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم(1-7):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
innovation	122	2.0068	.47836	.04331

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
innovation	-22.932	121	.000	-.99317	-1.0789	-.9074

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 عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-توجد علاقة معنوية بين التعلم الجماعي والابتكار التنظيمي لدى العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير التعلم الجماعي، والعبارات التي تقيس متغير الابتكار التنظيمي لدى العاملين، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-9):Correlations

		Team	innovation
Team	Pearson Correlation	1	.988**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	122	122
innovation	Pearson Correlation	.988**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	122	122

**. 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 التعلم الجماعي من جهة والابتكار التنظيمي من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين التعلم الجماعي والابتكار التنظيمي تبلغ (0.988) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

2-توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والابتكار التنظيمي لدى العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، والعبارات التي تقيس متغير الابتكار التنظيمي، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-10):Correlations

		innovation	leadership
innovation	Pearson Correlation	1	.970**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	122	122
leadership	Pearson Correlation	.970**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	122	122

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-10) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم من جهة والابتكار التنظيمي من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والابتكار التنظيمي تبلغ (0.970) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي.

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير المنظمة المتعلمة(التعلم الجماعي والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، والعبارات التي تقيس متغير الابتكار التنظيمي حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-11):Correlations

		innovation	m
innovation	Pearson Correlation	1	.991**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	122	122
m	Pearson Correlation	.991**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	122	122

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-11) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة والابتكار التنظيمي من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين عناصر المنظمة المتعلمة والابتكار التنظيمي تبلغ (0.991) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

النتائج والمناقشة:

النتائج:

1-هناك انخفاض في مستوى التعلم الجماعي في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى التعلم الجماعي(1.8402)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى التعلم الجماعي في الكليات محل الدراسة.

2-هناك انخفاض في مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم (2.1571)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في الكليات محل الدراسة.

3-هناك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الابتكار التنظيمي (2.0068)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى الابتكار التنظيمي في الكليات محل الدراسة.

4-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين التعلم الجماعي والابتكار التنظيمي لدى العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.988)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

5-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والابتكار التنظيمي لدى العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.970)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

الاستنتاجات و التوصيات:

من الملاحظ أن النتائج التي تم التوصل إليها كانت سلبية في الكليات محل الدراسة؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى:

1-الاعتماد على المهارات الفردية دون الجماعية، وعدم الاستفادة من وجهات النظر المتبادلة بين العاملين.

2-عدم وجود الأرضية والأساس المناسبين للاستفادة من المؤتمرات والندوات وورشات العمل التي يتم عقدها داخل الجامعة.

3-عدم وجود الدعم الكافي للعاملين في عملية التعلم سواء في فرص التدريب أو المكافآت التشجيعية.

التوصيات:

1-ضرورة العمل على تعزيز العمل الجماعي في كليات الجامعة؛ لأن ذلك يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي، 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.

2-إعداد الكوادر البشرية المؤهلة بشكل سليم، والقادرة على تحقيق الابتكار سواء في طرق وأساليب العمل أو في تقديم الحلول الجديدة للمشكلات المختلفة التي يتم مواجهتها، وذلك من خلال الاهتمام باستراتيجيات التدريب، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين؛ إضافةً إلى تفعيل نظام الحوافز المادية، والمعنوية على أسس ومعايير مهنية تتضمن الإنجاز والتميز في الأداء.

3-العمل على توفير فرص التعلم المستمر للأفراد العاملين من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورشات العمل التي يتم عقدها على مستوى الجامعة.

4-ضرورة إيجاد البيئة المناسبة التي تسمح ببناء منظمة متعلمة قادرة على مواجهة التغييرات المتسارعة في بيئة العمل، وذلك من خلال توفير كل ما يلزم من الموارد البشرية، والمادية على النحو الذي يسمح ببناء هذه المنظمة على

أساس قاعدة متينة من التفاهم المشترك، والمهارات المتبادلة بين الأفراد العاملين؛ إضافةً إلى تعزيز القيم المنظمية، والتعلم من الأخطاء، والتجارب.

المراجع:

-أبو عفش، مؤيد. *دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية*. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.

-الكبيسي، أريج. *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين*. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.

-الملكاوي، إبراهيم. *إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم*. الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

-نجم، عبود. *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

-ADAMS, R; BESSANT, J; PHELPS, R. *Innovation management measurement: A review*. International Journal of Management Reviews, 8, 2006, 21–47.

-ANITHA, J. *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. International Journal of Productivity and Performance Management, 63(3), 2014, 308-323.

-ALSHOBAKI, M; ABUNASER, S; ABUAMUNA, Y; AHILA, A. *Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities.* International Journal of Digital Publication Technology, 1(2), 2017, 40-85.

-GHAFFARI, S; BURGOYNE, J; SHAH, I; NAZRI, M. *Perceptions of Learning Organization Dimensions among Non-academic Employees of Top Public Universities in Malaysia.* Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 11(1), 2017, 107-116.

-HUSSEIN, N; RAZAK, N; OMAR, M. *Learning Organization and Work Engagement: An Empirical Evidence of a Higher Learning Institution in Malaysia.* Information Management and Business Review, 9(1), 2017, 17-22.

-LAM, A. *Organizational innovation*. Working Paper, Royal Holloway College, University of London, 2004.

-MOILANEN, R. *Diagnosing and measuring learning organization*. The Learning Organization, 12(1), 2005, 71-89.

-MALIK, P; GARG, P. *Learning organization and work engagement: exploring the nexus in Indian IT sector*. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 9(3), 2017, 166-189

-NTHURUBELE, A. *Facilitating a Learning Organization: The Case of a Small Consulting Firm.* Thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Information and Knowledge Management), University of Stellenbosch, South Africa, 2011.

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

-SKUNCIKIENE, S; BALVOCIUTE, R; BALCIUNAS, S. *Exploring characteristics of a Learning Organization as Learning Environment.* Social Research, 1(15), 2009, 64-75.

-TANG, Y. *Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector*. Journal of Quality, 22, 2015, 461- 481.