مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق
اسم الكاتب: فراس انس عسليه، د. أيمن حسن ديوب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6098
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:02 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 40-2- 2024 : 323 - 345

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 40 - 2- 2024 : 323 - 345

تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق

فراس انس عسليه[1] ، د. أيمن حسن ديوب[2]

1. طالب دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،
firas.asalieh@damascusuniversity.edu.sy
2. عضو هيئة تدريسية، جامعة دمشق، تنمية إدارية،
dr.aymandayoub@damascusuniversity.edu.sy

تاريخ الايداع: 2023/11/19
تاريخ النشر : 2023/12/14

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

الملخص:

هدف البحث إلى تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق، وذلك من خلال تناول خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة(الإتقان الشخصي–النماذج العقلية–الرؤية المشتركة–التعلّم الجماعي–نظم التفكير). اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في ضوء المجتمع المدروس الذي يشمل العاملين في مستويي الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق، حيث تم استخدام عينة ميسّرة بلغ حجمها النهائي 104، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي(SPSS-20). توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى كل من الإتقان الشخصي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي كأبعاد للمنظمة المتعلمة في الشركات المدروسة، في حين كانت العينة حيادية تجاه بعدي النماذج العقلية ونظم التفكير في البيئة المدروسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بإنشاء هياكل التعلم ودعم عملية التعلم المستمر، وتشجيع الشركات المدروسة لعملية تقديم الأفكار والحلول الجديدة في العمل، إضافةً إلى توحيد النماذج الذهنية للعاملين وأطر تفكيرهم، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة– الإتقان الشخصي–النماذج العقلية–الرؤية المشتركة–التعلّم الجماعي–نظم التفكير –شركات التأمين الخاصة–محافظة دمشق.

Evaluating the level of availability of learning organization dimensions in private insurance companies in Damascus Governorate

Firas Anas Asalieh[1] ، Dr. Ayman Hasan Dayoub[2]
1. PhD Student, Department of Administartion, Ecocnomics, Damascus University.
firas.asalieh@damascusuniversity.edu.sy
2. Faculty Member, Damascus University, Administrative development,
dr.aymandayoub@damascusuniversity.edu.sy

Received: 19/11/2023
Accepted: 14/12/2023

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a **CC BY- NC-SA**

Abstract:

The research aimed to evaluate the level of availability of the dimensions of the learning organization in private insurance companies in Damascus Governorate, by examining five basic dimensions of the learning organization (personal mastery- mental models - shared vision- group learning- systems thinking). The researcher relied on the analytical descriptive approach in the light of the studied society, which includes employees at the upper and middle management levels in private insurance companies in Damascus Governorate, since a soft sample was used with final size(104), the questionnaire was also used as a tool for collecting primary data and analyzing it through the statistical program (SPSS-20). The study reached several results, the most important of which are: there is a high level of each of personal mastery, shared vision, and group learning as dimensions of the learning organization in the studied companies, while the sample was neutral toward the two dimensions of mental models and thinking systems in the studied environment. The study concluded with a set of recommendations related to creating learning structures, supporting the continuous learning process, encouraging the studied companies to introduce new ideas and solutions at work, in addition to unifying employees mental models, thinking frameworks, and studying the internal and external environment to identify strengths, weaknesses, potential opportunities and threats.

Keywords: Learning Organization- Personal Mastery- Mental Models- Shared Vision- Group Learning- Systems Thinking- Private Insurance Companies-Damascus Governo

1- المقدّمة (Introduction):

تشهد بيئة العمل التي تعيش فيها المنظمات تغييرات مستمرة ومتسارعة مما يستوجب على تلك المنظمات إدارة التغيير استجابةً لذلك، لاسيما وأن ظاهرة التغيير تمتد إلى جميع الأنشطة والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، حيث تشابكت عوامل التجديد والتغيير وتلاشت قضايا التأكد والثبات، وأنتجت تلك العوامل واقعاً إدارياً جديداً جعل منظمات الاعمال مطالبةً باستبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات الإدارية التقليدية بأساليب جديدة قوامها الجودة والإبداع والانفتاح والتوازن في بيئة تتّسم بحدة المنافسة؛ ولذلك كان لابدّ من وجود منظمات تمتلك بنى هيكلية متطورة في تصميمها وأدائها.

من جهة أخرى، فإن التقدم التقني والمعرفي والثورة المعلوماتية أصبحت محركاً اساسياً لدفع المنظمات إلى إجراء تغييرات أساسية وتحقيق النجاح والتنافس والاستجابة لهذه الظروف وامتلاك قدرات معرفية مستمدّة من التعلّم التنظيمي حتى يمكنها مواجهة التحديات المختلفة وتلبية احتياجات عملائها الذين أصبحوا أكثر تطلّعاً، وعامليها الذين أصبحوا أكثر معرفةً؛ وهو ما يعني حاجتها إلى التحول لمفهوم المنظمة المتعلّمة التي تقوم على فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري وتؤكد على ضرورة خلق واكتساب والمعرفة ونقلها بسرعة الى جميع المستويات الإدارية. انطلاقاً من ذلك فقد هدف البحث إلى تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

2- الدّراسات المرجعية (Reference Studies):

تناولت العديد من الدراسات والأدبيات السابقة أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئات مختلفة، *فقد أكّدت دراسة(Alrashidi, et al., 2023) أن خلق فرص التعلّم المستمر والجماعي والحوار البنّاء وتبادل المعارف المختلفة وتمكين الأفراد العاملين تعدّ مقوّمات أساسية لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وإن تلك المقوّمات تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المستشفيات في المملكة العربية السعودية، وتناولت دراسة(Ashal, et al., 2023) تأثير المنظمة المتعلمة على ريادة الأعمال في شركات الأدوية الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى أن المقوّمات الأساسية للمنظمة المتعلمة والمتمثلة في(بيئة التعلم الداعمة–عمليات التعلم الملموسة–إنشاء هياكل التعلم–القيادة الداعمة) تلعب دوراً إيجابياً في ريادة الأعمال الداخلية، كما أكدت دراسة(Karollah, et al., 2023) التي تم إجراؤها في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أندونيسيا على وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء الفردي للعاملين، وبالتالي تحسين إنتاجية الشركة ككل،*وتناولت دراسة(Pasieczny, Rosiak, 2022) العوائق الأساسية التي تعترض تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ضمن بيئة المنظمات البيروقراطية، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من العقبات الأساسية أهمها: الإفراط في إضفاء الطابع الرسمي والاستخدام المحدود للمعارف وعدم كفاية ودعم تكنولوجيا المعلومات، كما أكدت دراسة(Goula, et al, 2019) إن تطبيق القيادة التحويلية له دور إيجابي في بناء المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة(التعلم المستمر–الحوار–التعلم الجماعي–التمكين–القيادة الاستراتيجية) في المستشفيات الخاصة في أثينا. وقد هدفت دراسة(حيرش، 2023) إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات الجزائرية، وأكدت الدراسة في نتائجها على أن مستوى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المدروسة كان متوسطاً، وأن هناك أثراً معنوياً لجودة الحياة الوظيفية المدركة في تحقيق وتطبيق

الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة. كما هدفت دراسة(البورسعيدي، 2018) إلى التحقق من درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين بالكلية، حيث كان مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة متوسطاً بشكل عام.

ويمكن القول أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة الخدمية السورية وتحديداً في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق، حيث تعدّ المنظمة المتعلّمة أكثر قدرةً من المنظمة التقليدية على التكيف والمرونة، والاستمرار بتوليد المعارف الجديدة وإعادة التفكير بصورة شاملة حول جزئيات العمل، وتوجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلّم؛ لا سيما وأنها تركز بشكل أساسي على عملية صياغة الاستراتيجيات وبناء النظم الإدارية واتخاذ القرارات الهامة وتأهيل الأفراد مع نشر ثقافة العمل التشاركي، إضافةً للاستفادة من الخبرات المتراكمة والممارسات السابقة لإجراءات وعمليات المنظمة في مجال تقديم الخدمة للعملاء.

3- مشكلة البحث (Research Problem):

تزايد الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة في الفكر الإداري المعاصر بجميع أبعادها الإدارية والسيكولوجية، كما أن الإدارة العليا في العديد من المنظمات أصبحت تؤمن أن الأسلوب الذي بموجبه تتعلّم المنظمة يشكّل ركيزة أساسية لفاعليتها وإمكانية إبداعها ونموها وتطورها مستقبلاً، حيث تمتلك المنظمة المتعلمة رؤية جديدة في مجال العمل الإداري تختلف تماماً عن فلسفة المنظمات التقليدية، لا سيما وأنها تتميز بخصائص معينة وميزات تساعدها على التكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية؛ الأمر الذي يعد إضافة عملية في مجال عمل المنظمات الخدمية، ولذلك قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لعدد من فروع شركات التأمين الخاصة العاملة في محافظة دمشق(الشركة السورية الدولية للتأمين(آروب)-الشركة السورية الكويتية للتأمين-شركة العقيلة للتأمين التكافلي-شركة أدير للتأمين-الشركة الإسلامية السورية للتأمين-شركة الاتحاد التعاوني للتأمين-شركة المشرق العربي للتأمين-الشركة المتحدة للتأمين) قابل من خلالها عدد من المدراء والإداريين، ووجّه مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة والتحقق من مستوى تطبيق أبعادها، وتحديد المعوقات الأساسية لعملية التطبيق، حيث بلغ حجم العينة الاستطلاعية(28)، وانطلاقاً من إجابات أفراد العينة الاستطلاعية، ومن مراجعة الباحث للدراسات السابقة العربية والأجنبية، قام الباحث بتجسيد إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هو مستوى توافر الإتقان الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق؟

2- ما هو مستوى توافر النماذج العقلية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق؟

3- ما هو مستوى توافر الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق؟

4- ما هو مستوى توافر التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق؟

5- ما هو مستوى توافر نظم التفكير كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق؟

4-فرضيات البحث Research Hypotheses:

بناءً على الإشكالية البحثية قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرّئيسة: لا يتوافر المستوى الملائم لأبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعيَّة الآتية:

1- لا يتوافر المستوى الملائم للإتقان الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

2- لا يتوافر المستوى الملائم للنماذج العقلية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

3- لا يتوافر المستوى الملائم للرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

4- لا يتوافر المستوى الملائم للتعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

5- لا يتوافر المستوى الملائم لنظم التفكير كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

5- أهميّة البحث Research Importance:

الأهميّة النظريَّة: تبرز الأهمية النظرية للبحث انطلاقاً من تناول أبعاد المنظمة المتعلمة في إطار عمل المنظمات الخدمية، لا سيما وأن المنظمة المتعلمة تشكّل انتقالاً فكرياً وعملياً من مفاهيم البيروقراطية القديمة إلى مفاهيم المنظمات الحديثة التي تتوفر لديها بيئة مثالية للتعلّم تنسجم مع الأهداف المحددة وتساعد على البقاء والاستمرار ضمن معطيات البيئة المتغيرة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية جديدة(تأسيساً على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة) من خلال تناولها تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة عمل جديدة مختلفة عن بيئة تطبيق الدراسات السابقة والمتمثلة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

الأهميّة العمليَّة: تبرز الأهمية العملية للبحث من خلال الاختبار الإحصائي لمستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق للوصول إلى نتائج عملية على أرض الواقع تبيّن المستوى الذي وصلت إليه الشركات المدروسة في مجال تطبيق المنظمة المتعلمة وأبعادها، مع تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال للتأسيس عليها في الدراسات المستقبلية اللاحقة.

6-أهداف البحث Research Objectives:

هدف البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

1-تحديد مستوى توافر الإتقان الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

2-تحديد مستوى توافر النماذج العقلية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

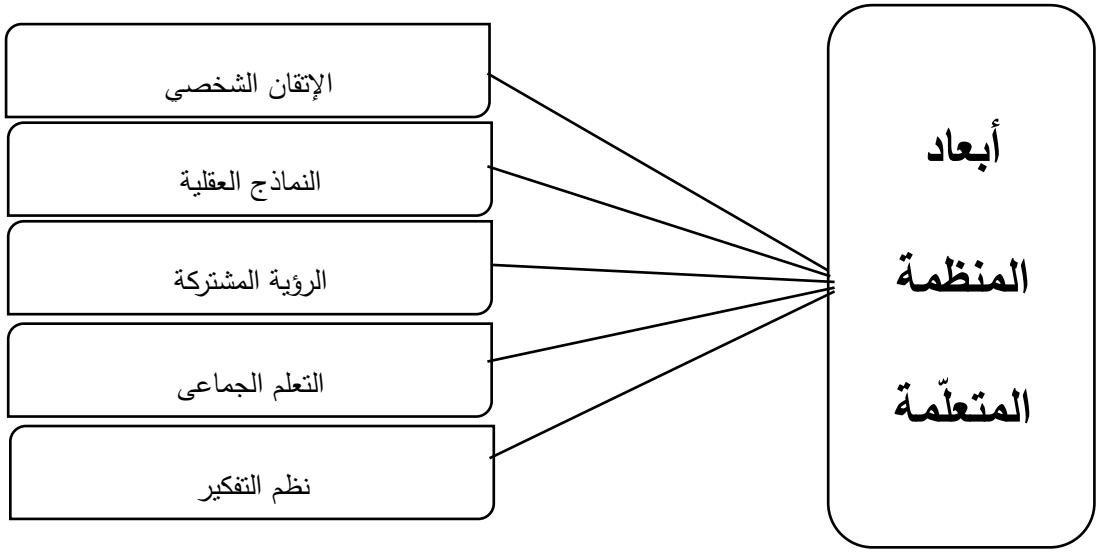
3-تحديد مستوى توافر الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

4-تحديد مستوى توافر التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

5-تحديد مستوى توافر نظم التفكير كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

7-نموذج البحث Research Model:

بناءً على متغيرات الدراسة والفرضيات البحثية تم وضع النموذج الآتي الذي يلخص أبعاد المنظمة المتعلمة:



الشكل رقم(1): نموذج الدراسة-من إعداد الباحث

8-متغيرات البحث (Research Variables):

تمثل المتغير الأساسي للدراسة بالمنظمة المتعلمة من خلال أبعادها الخمسة(الإتقان الشخصي-النماذج العقلية-الرؤية المشتركة-التعلم الجماعي-نظم التفكير).

9-منهجيّة البحث (Research Methodology):

اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية كونها تتناول ظاهرة قائمة قابلة للملاحظة، أما المنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة ومعرفة العوامل والمسببات التي أدت إلى حدوث الظاهرة. ولذلك قام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية، بما فيها الكتب والمقالات والدراسات السابقة بما يخدم أهداف البحث لبناء الجانب النظري للدراسة، وجرى القيام بالجانب العملي من الدراسة اعتماداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بهدف اختبار فرضيات البحث والحصول على النتائج ثم صياغة التوصيات، وذلك بالاعتماد على برنامج التّحليل الاحصائي SPSS V20.

10-مجتمع وعينة البحث Research Population and Sample:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين الإداريين في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق في مستويي(الإدارة العليا والإدارة الوسطى)، حيث اعتمد الباحث على عينة ميسّرة بلغ حجمها 104 في شركات التأمين المدروسة.

11-مصادر الحصول على البيانات(Data acquisition sources):

-**المصادر الثانوية:** قام الباحث بمعالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية بالاعتماد على الأدبيات السابقة والمراجع العربية منها والأجنبية، بما فيها الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث المنشورة، والدراسات السابقة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

-**المصادر الأولية:** تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية عن طريق استبانة موزعة على أفراد عينة البحث، حيث تم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSSV-20) وإجراء الاختبارات المناسبة للوصول إلى نتائج تدعم موضوع البحث.

12-حدود البحث Research limitations:

الحدود المكانيَّة: شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

الحدود الزّمانيَّة: 2022-2023.

13-الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلّمة:

تعدّ المنظمات المتعلّمة المبنيّة على أسس متينة من المعارف والموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار كفيلةً بخلق مزايا تنافسية تسمح بمواجهة التحديات المختلفة التي تتعرض لها، ولقد تناول الباحثون مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال مفاهيم وتعاريف عديدة منها:

*يعرف (Senge, 1990, p.15) المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي توسع قدراتها ومعارفها بشكل مستمر، وتتبنّى كلاً من التعلّم التكيفي والإبداعي من أجل البقاء والاستمرارية وتعزيز القدرة على خلق المستقبل.

*وعرفها (Marquardt, 2002, p.32) بأنها المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد، مع استخدام التقنيات المناسبة.

*كما عرفها كل من(Hunger, Wheelen, 2007, p.4) بأنها المنظمة القادرة على امتلاك المهارة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت أحد الأدوار الحيوية لها، حيث تقوم تلك المنظمة ببناء الأنظمة اللازمة والقادرة على الحصول على المعارف ضمن خطة طويلة الأجل تمكّنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة.

*ويرى (نجم، 2005، ص.255) بأن المنظمة المتعلمة هي: المنظمة التي تطور قدراتها باستمرار للتكيف مع التغيرات المتسارعة، حيث يقوم جميع أعضائها بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل والسعي لحلها.

*المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تؤكد على أهمية التعلم المستمر على المستوى الفردي والجماعي لصقل وتعزيز مهارات وقدرات العنصر البشري واستثمارها في تعزيز أساليب الأداء والإنجاز للبقاء والاستمرار(باعجاجة، 2020، ص. 26).

وبناءً على التعاريف السابقة حول مفهوم المنظمة المتعلمة، يرى الباحث أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتبنّى بشكل مستمر عملية خلق المعارف وتشاركها وتخزينها لإعادة استخدامها لاحقاً، وترسّخ في ثقافتها التنظيمية التعلم المستمر وتشجع العاملين

على الاستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي لتكوين رؤية مشتركة نحو المستقبل وتشارك التجارب والخبرات بغية الوصول إلى الأهداف المحددة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: أهمية المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع الإدارة العليا نحو الاهتمام ببناء منظمة متعلمة، ومنها(أبو النصر، 2009، ص.83؛ أبو العلا، 2017، ص.461):

1- التغيرات السريعة في بيئة العمل والناجمة عن العولمة والمنافسة والثورة التكنولوجية.

2- اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل.

3- إن المنظمات المتعلمة لها دور حاسم في تحقيق الميزة التنافسية في العمل.

4- تساعد المنظمات المتعلمة على إنشاء وتحليل وتخزين ونشر المعرفة داخل المنظمة وتوفير الوقت المناسب للعاملين للتعامل مع المشكلات المعقدة.

5- توفر المنظمات المتعلمة الفرص والموارد لتحقيق التوازن بين النمو الشخصي والمهني للعاملين وتشجيعهم على استخدام المهارات الجديدة بطرائق مبتكرة.

6- تسعى المنظمات المتعلمة إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة.

7- تحسين وتطوير نوعية المنتجات والخدمات للعملاء.

8- تهيئة المناخ الملائم لطرح الأفكار المبدعة والخلّاقة.

ثالثاً: خصائص المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن أهم تلك الخصائص(ديوب، 2018، ص. 178؛ كافي، 2018، ص.288؛ Razali, et al., 2013, p. 521؛ Karollah, et al., 2023, p.6):

1- التعلم المستمر والتطوير الذاتي للعاملين: حيث تهدف هذه الخاصية إلى تنمية المورد البشري في إطار تنظيمي من خلال تعلّم الأفراد والأساليب المعرفية ومعرفة معوقات التعلم، فالمنظمة المتعلمة تعتمد على العامل الذي يتعلّم ويطور قدراته.

2- التعاون بين الأفراد ومشاركة المعلومات: تحتاج عملية التغيير التنظيمي مسؤولية جماعية، حيث يتطلب الابتكار والتغيير مشاركة وتعاون جميع الأفراد العاملين.

3- تشكيل فريق العمل والهدف المشترك: يعدّ تشكيل فرق العمل الجماعية من الأمور الأساسية للمنظمة المتعلمة، فالمنظمة التي لا يسودها جوّاً من الثقة والاحترام تفقد توازنها في المحافظة على الأداء وتلاقي صعوبة في خلق الشعور بالهدف المشترك وروح العمل الجماعي.

4- الأخذ بمدخل تعلّمي استراتيجي: بمعنى أن كل فرد أو عامل يدرس استراتيجية الجزء الخاص به في المنظمة مع العاملين، مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة والتعامل معها كتجارب.

5- وضع سياسة تشاركية: أي أن عملية صنع القرار تأخذ بالاعتبار وجهات نظر جميع العاملين في المنظمة.

6- الهياكل المرنة: بغرض تحقيق النمو والتطور المرغوب، لا بد للمنظمة أن تتبنّى هياكل تتماشى مع طبيعة التغيرات.

7- التعلم بين المنظمات: أي السماح بمشاركة المعلومات وتبادل الأفكار في إطار المشاريع التعاونية المشتركة.

8- دور العاملين في المنظمة: أي عملية الاتصال بالعملاء تكون عن طريق جمع المعلومات ثم التصرف وفق ما تم الحصول عليه من معلومات.

9- المناخ الداعم لعملية التعلّم: أي التعلم من الأخطاء واعتبارها فرصاً لتحسين مستوى التعلم وتلافي الاختلاف واعتباره مولّداً للأفكار الجديدة.

10- تطوير وتنمية قدرات العاملين: من خلال تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في مجال التنمية الذاتية وتخصيص الموارد الكافية لتحقيق ذلك.

رابعاً: أبعاد المنظمة المتعلمة:

تناول الباحثون المنظمة المتعلمة من خلال العديد من النماذج التي تضمنت أبعاد عديدة، فقد قدّم(Senge, 1990) خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة والتي تبنّتها العديد من الأدبيات السابقة في بيئات عمل مختلفة، وأكدت عليها العديد من الدراسات(Johnson, Scholes, 2002, p.13; Raes, et al., 2015, p. 477) وهي:

1- الإتقان الشخصي: حيث يتم التركيز بشكل أساسي على تعزيز وتطوير قدرات الأفراد العاملين وتحسين مستوى أدائهم، مع خلق البيئة الملائمة والداعمة للتطوير الذاتي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2- النماذج العقلية: يقصد بها منهج الأفراد في النظر إلى الأمور والتعامل معها، حيث أنها تشكل إطار مرجعي للعمليات العقلية وتحديد طريقة تفكير الأفراد وتصوراتهم العامة وكيف يؤثر ذلك على قراراتهم وأفعالهم، وهي عموماً تمثل مجموعة من القواعد والافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تصوّر كيفية تفسير الأفراد للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها بما يعكس القيم والمعتقدات وطريقة التفكير.

3- الرؤية المشتركة: تشير إلى الرؤية الاستراتيجية التي تمثل المستقبل المرغوب فيه من قبل المنظمة، حيث أنها لوحة مثالية منتظمة التفاصيل لمستقبل المنظمة من خلال إنتاج الفكر الاستراتيجي القادر على تحقيق الأهداف المستقبلية بما يتناسب مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تتعلق الرؤية المشتركة بالقدرات الأساسية للمنظمة وبعوامل النجاح الهامة، إذ أن أية تغييرات محتملة يجب أن تكون منسجمة ومتماسكة من خلال المستويات التشغيلية والاستراتيجية لتتمكن من بناء تلك الرؤية المشتركة على أساس الالتزام الجماعي ووضع تصورات مشتركة للمستقبل والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية بالشكل الذي يحقق النتائج المرجوّة.

4- التعلّم الجماعي(الفرقي): يحدث التعلم ضمن فريق العمل من خلال التفاعل بين أعضائه وتنظيم ودمج الأعمال والأنشطة المعرفية والسلوكية لتنظيم العمل الجماعي بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى إشراك أعضاء الفريق في عملية تبادل المعلومات والمعارف وتوسيع نطاق مشاركتها والانخراط في سلوكيّات التعلم كالتعاون البنّاء وإدارة الصراع والاتصال المفتوح بين جميع العاملين.

5- نظم التفكير: وفقاً لهذا المفهوم يُنظر إلى المنظمة بأنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير، أي أن ما يفعله الفرد أو يتعلّمه سوف يظهر تأثيره أيضاً على الأجزاء الأخرى للمنظمة، لذا فإن المنظمات المتعلمة تعمل على تشجيع أفرادها على التفكير بذلك الاتجاه، ومعرفة أن طريقة أدائهم لأعمالهم ستنعكس على أداء المنظمة وأجزائها كافةً، مع إقناعهم بأن التعلم التنظيمي ذو أهمية خاصة

للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة، حيث يشكل جوهر عمل هذه المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، كما يُنظر إلى نظم التفكير بأنها تمثل قدرة العاملين في المنظمة على فهم العلاقات المتشابكة في عملية التعلم ضمن مجموعة من الضوابط التنظيمية والأسس والقواعد والإجراءات المحددة.

خامساً: أسباب التحوّل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلّمة:

تتطلب ضرورات التغيير التنظيمي لمنظمات الأعمال التحول من مفهوم المنظمة التقليدية إلى مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العناصر أهمها(العمري، 2009، ص.26؛ حمادي، 2013، ص.74):

1- من الهيكل الرأسي إلى الهيكل الأفقي: حيث أن الهيكل الرأسي يخلق مسافات بين المدير والعاملين، في حين أن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتياً.

2- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: حيث أن أدوار التمكين تعد جزءاً من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية ويسمح للشخص باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها، وهو ما يسمح بالمرونة.

3- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى أنظمة مشاركة المعلومات: من الضروري مشاركة المعلومات والمعارف حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية وسلّم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن توفير المعلومات لجميع العاملين يمكنهم من سرعة اتخاذ الإجراء المناسب.

4- من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية دون أن تفرضها من الأعلى، وذلك لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الحديثة، فهم يعرفون الحاجات والحلول، ويشاركون في عمل الاستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف حتى مع المنافسين.

5- من الثقافة الجامدة إلى الثقافة المتكيّفة: تشجع الثقافة المتكيّفة على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

ووفقاً لذلك تتبنّى المنظمة المتعلمة قيماً وثقافة مختلفة يمكن إجمالها بالآتي(Alrashidi, et al., 2023):

1- إن الكل أهم من الجزء وإن الحدود بين الأجزاء قليلة: حيث يسمح ذلك بحرية تدفق الأفراد والمعلومات والأفكار من خلال التنسيق والتعلم المستمر.

2-المساواة قيمة أساسية: تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن والموثوق به للتجريب حتى ولو نتج عن التجريب خطأ وذلك لتعزيز ثقافة التعلم.

3-الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير: فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح أبواب الإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.

4-يستدعي التحول إلى المنظمة المتعلمة واكتساب صفة التعلم المستمر: مجموعة من العناصر والشروط حتى تتم المبادرة في عملية التعلم التنظيمي.

سادساً: العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلّمة:

تدل إدارة المعرفة بمفهومها الواسع على توافر البيانات والمعلومات في المنظمة وإغنائها وإثرائها وإجراء عمليات مختلفة عليها لجعلها أكثر منفعة ودلالة، وعموماً هناك علاقة تبادلية بين مفهومي إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعارف العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها، أما التميز المعرفي فيستلزم توافر المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لابتكار المعارف وتوليدها وتوظيفها لتصبح وسائل عمل قابلة للتطبيق. وقد أكد العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة وعملياتها تعدّ نظاماً فرعياً من أنظمة المنظمة المتعلمة، فالتغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة تؤدي إلى تغيرات في المنظمة؛ وبالمقابل، يمكن اعتبار المنظمات المتعلمة بأنها المنظمات التي تضع خططاً وتصاميم تستوعب التطورات المستمرة في استراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وسلوك أفرادها من أجل زيادة احتمالية التعلم التنظيمي عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وتظهر العوامل الآتية العلاقة التبادلية بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة(Buheji, et al., Yoo, Huang, 2013, p.435 (2014, p.660):

*تمثل المنظمة المتعلمة البيئة الإيجابية التي تتيح فرص التعلم التنظيمي وتشجعه والتي تُبنى على استكشاف الحقل المعرفي الداعم والمؤسّس للمعرفة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، كما أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المتغيرة يعتمد على قدرتها في التحول إلى منظمات متعلمة تحدث قيمة مضافة في أعمالها.

*إن التغيرات الحاصلة في تحوّل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة تتأثر بدرجة تطبيق هذه المنظمات لإدارة المعرفة.

*هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة باعتبارهما يسعيان إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة، حيث يحدث التعلم التنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة لمهمة المنظمة وتكون هذه المعارف مشفّرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.

*تعتبر عمليات خلق المعرفة تعلّماً، ويقصد بالتعلم اكتساب المعارف أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة والدراسة، كما يقصد بعمليات اكتساب المعرفة أو خلقها التعلم الذي يسمح بالتمييز بين المعرفة العملية والمعرفة المدركة بالحواسّ، وبالتالي يحتاج اكتساب المعارف إلى تعلم لمساندة ذلك الجهد، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف.

*إن تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة يتطلب بالضرورة تبنّي ثقافة التعلم التي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات والنقد البنّاء، وإن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفية.

*يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبنّي الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة، وبالتالي يعتمد التحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل أساسي على القدرات التنافسية للمنظمة وما تملكه من ثروة وأصول معرفية.

*إن عمليات إدارة المعرفة تساعد المنظمة في تبادل وتشارك المعارف والخبرات والمهارات بين الأفراد العاملين على جميع مستويات المنظمة، وهو ما يؤدي إلى حدوث التعلم التنظيمي وتحسينه لدى الأفراد من خلال الرؤية المشتركة والانفتاح الذهني، وبالتالي فإن المنظمة التي تطبق عمليات إدارة المعرفة والتي ينتج عنها تطوير وتعزيز التعلم لدى العاملين، تتجه لأن تكون منظمة متعلمة تسعى إلى الحصول على أفضل المعارف ونشرها بين العاملين.

*عندما يترتب على تطبيق عمليات إدارة المعرفة عملية تعلم تنظيمي صحيحة، فإن المنظمة تتجه لأن تكون منظمة متعلمة من خلال الانفتاح الذهني والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي.

14-الإطار العملي للبحث:

1- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم استبانة مبينة على أساس مقياس لايكرت الخماسي من خلال الرجوع الى العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث، وتم صياغة العبارات التي تقيس محاور الدراسة وتوطينها بما يتناسب مع البيئة المدروسة.

قسّمت الاستبانة إلى خمسة محاور أساسية لقياس متغير الدراسة الأساسي المتمثل بالمنظمة المتعلمة على الشكل الآتي:

- الإتقان الشخصي: وتم قياسه من خلال 6 عبارات.
- النماذج العقلية: وتم قياسه من خلال 6 عبارات.
- الرؤية المشتركة: وتم قياسه من خلال 6 عبارات.
- التعلم الجماعي: وتم قياسه من خلال 6 عبارات.
- نظم التفكير: وتم قياسه من خلال 6 عبارات.

حيث تم توزيع 125 استبانة على عينة عشوائية ميسّرة من العاملين الإداريين في فروع شركات التأمين الخاصة العاملة في محافظة دمشق، وتم استرداد 110 استبانات كان منها 6 استبانات غير مكتملة، لذلك بلغ عدد الاستبانات الجاهزة للتحليل 104 استبانة.

وتوزعت الاستبانات في الشركات المدروسة على الشكل الآتي:

الشركة السورية الدولية للتأمين(آروب)	14
الشركة الوطنية للتأمين	12
الشركة السورية الكويتية للتأمين	12
شركة العقيلة للتأمين التكافلي	11
شركة أدير للتأمين	12
الشركة الإسلامية السورية للتأمين	11
شركة الاتحاد التعاوني للتأمين	10
شركة المشرق العربي للتأمين	11
الشركة المتحدة للتأمين	11

2- ثبات وصدق المقياس:

❖ ثبات المقياس:

اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ كأسلوب لقياس ثبات المقياس (الاستبانة) المستخدمة في جمع البيانات، وكانت النتائج كما وردت في الجدول (1).

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لثبات المقياس

المحور	N of Items	Cronbach's Alpha
الإتقان الشخصي	6	.852
النماذج العقلية	6	.723
الرؤية المشتركة	6	.787
التعلم الجماعي	6	.745
نظم التفكير	6	.767
اجمالي الاستبانة	30	.910

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (1) كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر من 0.7 مما يدل على ثبات المقياس وملاءمة العبارات وعدم الحاجة الى حذف أو تعديل أو تبديل أي عبارة من العبارات المستخدمة في كل محور من محاور الاستبانة، كما كانت قيمة معامل الفا كرونباخ الخاص بالاستبانة ككل تساوي 0.910 وهي أكبر من 0.7 مما يدل على ثبات المقياس بشكل إجمالي.

❖ صدق المقياس:

من أجل تحقيق صدق المقياس اعتمد الباحث على أسلوبين من أجل ضمان والتحقق من صدق المقياس:

- الصدق الظاهري: حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من المتخصصين في مجال الموارد البشرية(أكاديميين وأساتذة جامعة) حيث تم وضع مجموعة من الملاحظات على الاستبانة الأولية سواء فيما يتعلق ببعض الاصطلاحات او المفردات او صياغة بعض العبارات، بالإضافة الى حذف وإضافة عبارات جديدة وقام الباحث بالالتزام بكافة الملاحظات والتعديلات المرفقة مع الاستبانة.
- الصدق التوافقي: حيث يهدف هذا النوع الى التأكد من توافق العبارات الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة (بمعنى أن تتفق مع بعضها في قياس البعد)، والتأكد من توافق المحاور مع بعضها البعض من جهة ومع إجمالي الاستبانة من جهة أخرى، ومن أجل تطبيق هذا الأسلوب تم الاعتماد على مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

الجدول (2): مصفوفة الاتساق الداخلي

		الإتقان الشخصي	النماذج العقلية	الرؤية المشتركة	التعلم الجماعي	نظم التفكير	متوسط الاستبانة
الإتقان الشخصي	Pearson Correlation	1	.549**	.681**	.632**	.791**	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
النماذج العقلية	Pearson Correlation	.549**	1	.529**	.575**	.489**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation	.681**	.529**	1	.589**	.535**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
التعلم الجماعي	Pearson Correlation	.632**	.575**	.589**	1	.718**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
نظم التفكير	Pearson Correlation	.791**	.489**	.535**	.718**	1	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104	104
متوسط الاستبانة	Pearson Correlation	.862**	.781**	.813**	.851**	.820**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104	104
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (2) الذي يمثل مصفوفة الاتساق الداخلي كانت قيمة معامل sig الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة مع بعضها البعض تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 لذلك نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين كل محور من محاور الاستبانة مع باقي المحاور، ومن جهة أخرى كانت قيمة sig الخاصة بكل محور مع إجمالي الاستبانة أصغر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين متوسط كل محور مع متوسط إجمالي الاستبانة وبالتالي تحقق شرط الاتساق الداخلي. مما سبق يمكن القول أنه قد تحقق كل من شرط ثبات المقياس وشرط صدق المقياس، وبالتالي إمكانية الاعتماد على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة كمدخلات من أجل تحليل الفرضيات وتحقيق الأهداف البحثية.

3-التوصيفات الإحصائية:

3-1 التوصيف الاحصائي لبعد الإتقان الشخصي:

الجدول (3): التوصيف الاحصائي لبعد الإتقان الشخصي

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
1	يمتلك العاملون المعرفة المتخصصة والرغبة في تطوير أدائهم	104	3.20	.874	.058	.000
2	يحرص العاملون على الاطّلاع على المستجدات العلمية والمشاركة في الأنشطة الخاصة بتنمية قدراتهم	104	3.90	.832	.055	.000
3	يشعر العاملون بالإنجاز عند أدائهم لمهام العمل المكلفون بها	104	4.10	.301	.020	.000
4	يتوفر للعاملين الوقت الكافي والموارد اللازمة للنموّ الوظيفي	104	3.80	.401	.026	.000
5	تساعد البرامج التدريبية المتاحة على التحسين المستمر للأداء	104	3.70	.642	.042	.000
6	يتم مكافأة وتحفيز العاملين الذين يبذلون جهداً لحل مشكلات العمل	104	3.20	.874	.058	.000
	الإتقان الشخصي	104	3.6500	.41220	.02718	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (3) الذي يظهر الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس بعد الإتقان الشخصي يمكن أن نلاحظ:

- المتوسط الأعلى لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /3/ مما يعني أن العينة كانت أكثر موافقة على تحقق هذه العبارة.
- المتوسط الأقل لإجابات أفراد العينة كان للعبارتين رقم /1/ و /6/ وعلى الرغم من أن العينة كانت أقل موافقة على العبارتين، إلّا أن متوسط الإجابتين كان أكبر من المتوسط /3/ مما يعني أن العينة موافقة على تحقق هاتين العبارتين.

3-2 التوصيف الاحصائي لبعد النماذج العقلية:

الجدول (4): التوصيف الاحصائي لبعد النماذج العقلية

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
1	يمكن للعاملين طرح التساؤلات والمشاركة في تصميم أنشطة العمل	104	2.76	.739	.074	.002
2	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين لاستخدام الأساليب الحديثة في أداء مهامهم	104	3.10	.994	.099	.315
3	تدعم الإدارة تجربة العاملين وتعتبر الفشل فرصةً للتعلم	104	2.59	.493	.049	.000
4	يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط طبقاً للمعلومات الإحصائية الحديثة	104	3.18	.481	.048	.000
5	تتيح الإدارة استخدام شبكة الحاسب الآلي لتداول المعلومات بسهولة ويسر	104	3.68	.649	.065	.000
6	يتم تقييم الممارسات الجديدة في العمل بشفافية وموضوعية	104	2.59	.493	.049	.000
	النماذج العقلية	104	2.9882	.43334	.04355	.787

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (4) الذي يظهر الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس بعد النماذج العقلية يمكن أن نلاحظ:

- المتوسط الأعلى لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /5/ مما يعني أن العينة كانت أكثر موافقة على تحقق هذه العبارة.
- المتوسط الأقل لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /1/ وهي أقل من المتوسط /3/ مما يعني أن العينة كانت أكثر رفضاً لتحقق هذه العبارة من عبارات المحور.

3-3 التوصيف الاحصائي لبعد الرؤية المشتركة:

الجدول (5): التوصيف الاحصائي لبعد الرؤية المشتركة

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
1	تتيح الإدارة للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل	104	3.60	.022	.067	.000
2	تدعو الإدارة العاملين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية	104	3.90	.540	.036	.000
3	تبني الإدارة رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة وفرق العمل	104	4.00	.634	.042	.000
4	تكرّم الإدارة العاملين على المبادرات التي يقدمها كل منهم	104	3.90	.945	.062	.000
5	تقوم الإدارة بتوظيف الإمكانات المادية لتحقيق رؤيتها ورسالتها	104	3.70	.642	.042	.000
6	تؤكد ثقافة العمل على توثيق الممارسات الناجحة لتصبح أحد مصادر التعلم	104	3.80	.601	.040	.000
	الرؤية المشتركة	104	3.8167	.41220	.02718	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (5) الذي يظهر الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس بعد الرؤية المشتركة يمكن أن نلاحظ:

- المتوسط الأعلى لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /3/ مما يعني أن العينة كانت أكثر موافقة على تحقق هذه العبارة.
- المتوسط الأقل لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /1/ وعلى الرغم من أن العينة كانت أقل موافقة على العبارة، إلّا أن متوسط الإجابة كان أكبر من المتوسط /3/ مما يعني أن العينة موافقة على تحقق العبارة.

3-4 التوصيف الاحصائي لبعد التعلم الجماعي:

الجدول (6): التوصيف الاحصائي لبعد التعلم الجماعي

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
1	يركز أعضاء فريق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد	104	2.40	.919	.061	.000
2	يراجع أعضاء فريق العمل آراءهم لمناقشة المعلومات التي تم جمعها	104	3.30	.102	.073	.000
3	يمتلك أعضاء فريق العمل السلطة والصلاحية لتكييف أهدافهم حسب الحاجة	104	4.00	.634	.042	.000
4	يثق أعضاء فريق العمل بأن الإدارة تأخذ بتوصياتهم	104	3.60	.491	.032	.000
5	يتّسم العمل بين أعضاء فريق العمل بالتعاون المشترك بغض النظر عن وظائفهم	104	4.20	.401	.026	.000
6	يتصف أعضاء فريق العمل بالانفتاح الذهني والقدرة على التفكير الجماعي	104	3.90	.301	.020	.000
	التعلم الجماعي	104	3.5667	.45560	.03004	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (6) الذي يظهر الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس بعد التعلم الجماعي يمكن أن نلاحظ:

- المتوسط الأعلى لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /5/ مما يعني أن العينة كانت أكثر موافقة على تحقق هذه العبارة.
- المتوسط الأقل لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /1/ وهي أقل من المتوسط /3/ مما يعني أن العينة كانت أكثر رفضاً لتحقق هذه العبارة من عبارات المحور.

3-5 التوصيف الاحصائي لبعد نظم التفكير:

الجدول (7): التوصيف الاحصائي لبعد نظم التفكير

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	sig
1	يستطيع العاملون التفكير بصورة شاملة تتعلق بجميع العناصر المكوّنة للعمل	104	3.11	.332	.08055	.163
2	تتبع الإدارة المنهج العلمي في إدارتها للتغيير وحل مشكلات العمل	104	3.05	.242	.05882	.332
3	تسمح الإدارة للعاملين بالنقد البنّاء دون أية تحفظات	104	3.52	.514	.12478	.001
4	تتشارك الإدارة مع العاملين التفكير في الإجراءات الحالية لتوليد أفكار جديدة للمستقبل	104	2.64	.606	.14706	.029
5	تعتبر وجهات نظر وآراء العاملين مصدراً للتعلم	104	3.29	.469	.11391	.020
6	تحاول الإدارة معرفة تأثير القوانين والتشريعات على معنويات العاملين	104	2.65	.601	.14702	.028
	نظم التفكير	104	3.0506	.28132	.06747	.078

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (7) الذي يظهر الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة عن العبارات التي تقيس بعد نظم التفكير يمكن أن نلاحظ:

- المتوسط الأعلى لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /3/ مما يعني أن العينة كانت أكثر موافقة على تحقق هذه العبارة.
- المتوسط الأقل لإجابات أفراد العينة كان للعبارة رقم /4/ وهي أقل من المتوسط /3/ مما يعني أن العينة كانت أكثر رفضاً لتحقق هذه العبارة من عبارات المحور.

4-اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحقق أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة تم الاعتماد على اختبار الفروق لعينة واحدة one sample t test على الشكل الآتي:

الفرضية الرّئيسة: لا يتوافر المستوى الملائم لأبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعيَّة الآتية:

1-لا يتوافر المستوى الملائم للإتقان الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق:

لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل الآتي:

*لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد الإتقان الشخصي ومتوسط الحياد/3/ في البيئة المدروسة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (8): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	95% Confidence Interval of the Difference					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الإتقان الشخصي	23.915	103	.000	.65000	.5964	.7036

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (8) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن الإتقان الشخصي ومتوسط الحياد /3/، وبالتالي إمكانية المقارنة بين المتوسطين.

الجدول (9): One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.02718	.41220	3.6500	104	الإتقان الشخصي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (9) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد الإتقان الشخصي تساوي 3.6500 وهي أكبر من متوسط الحياد /3/ مما يعني ميل العينة الى الموافقة على توفر بعد الإتقان الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.

2-لا يتوافر المستوى الملائم للنماذج العقلية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق:

لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل الآتي:

*لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد النماذج العقلية ومتوسط الحياد/3/ في البيئة المدروسة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (10): One-Sample Test

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.0746	-.0982	-.01178	.787	103	-.271	النماذج العقلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (10) كانت قيمة sig تساوي 0.787 وهي أكبر من 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن النماذج العقلية ومتوسط الحياد /3/، وهذا ما يمكن الاستدلال منه الى ميل العينة الى الحياد تجاه مستوى النماذج العقلية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.

الجدول (11): One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.04355	.43334	2.9882	104	النماذج العقلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (11) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد النماذج العقلية تساوي 2.9882 وهي قريبة جداً من متوسط الحياد /3/ وهو ما يشير إلى درجة الحياد تجاه هذا البعد.

3-لا يتوافر المستوى الملائم للرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق:

لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل الآتي:

*لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد الرؤية المشتركة ومتوسط الحياد/3/ في البيئة المدروسة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (12): One-Sample Test

	Test Value = 3						
	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
	Upper	Lower					
الرؤية المشتركة	.8702	.7631	.81667	.000	103	30.047	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (12) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن الرؤية المشتركة ومتوسط الحياد /3/، وبالتالي إمكانية المقارنة بين المتوسطين.

الجدول (13): One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.02718	.41220	3.8167	104	الرؤية المشتركة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (13) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد الرؤية المشتركة تساوي 3.8167 وهي أكبر من متوسط الحياد /3/ مما يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر بعد الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.

4-لا يتوافر المستوى الملائم للتعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق:

لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل الآتي:

*لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد التعلم الجماعي ومتوسط الحياد/3/ في البيئة المدروسة.

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (14): One-Sample Test

	Test Value = 3						
	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	
	Upper	Lower					
التعلم الجماعي	.6259	.5075	.56667	.000	103	18.863	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (14) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن التعلم الجماعي ومتوسط الحياد /3/، وبالتالي إمكانية المقارنة بين المتوسطين.

الجدول (15): One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.03004	.45560	3.5667	104	التعلم الجماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (15) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد التعلم الجماعي تساوي 3.5667 وهي أكبر من متوسط الحياد /3/ مما يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر بعد التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.

5-لا يتوافر المستوى الملائم لنظم التفكير كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق:

لاختبار هذه الفرضية تم صياغتها إحصائياً على الشكل الآتي:

*لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد نظم التفكير ومتوسط الحياد/3/ في البيئة المدروسة.

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (16): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نظم التفكير	13.065	103	.078	.41250	.3503	.4747

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (16) كانت قيمة sig تساوي 0.078 وهي أكبر من 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن نظم التفكير ومتوسط الحياد /3/، وهذا ما يمكن الاستدلال منه الى ميل العينة الى الحياد تجاه مستوى نظم التفكير كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.

الجدول (17): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نظم التفكير	104	3.0506	.28132	.06747

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على spss 20

من الجدول (17) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد نظم التفكير تساوي 3.0506 وهي قريبة جداً من متوسط الحياد /3/ وهو ما يشير إلى درجة الحياد تجاه هذا البعد.

4-النتائج والتوصيات:

4-1 النتائج:

من خلال اختبار الفرضيات تم الوصول الى النتائج الآتية:

- توفر بعد الإتقان الشخصي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.
- كانت العينة حيادية تجاه بعدي النماذج العقلية ونظم التفكير كأبعاد للمنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.
- توفر بعد الرؤية المشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.
- توفر بعد التعلم الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.

ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن القول أن شركات التأمين الخاصة العاملة في محافظة دمشق يتوافر فيها مستوى مقبول من أبعاد المنظمة المتعلمة، لا سيما كل من(الإتقان الشخصي-الرؤية المشتركة-والتعلم الجماعي)، وبالتالي فإن الشركات المدروسة بدأت بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العوامل، أهمها: امتلاك المعارف التخصصية وتنمية قدرات

العاملين والرؤية المشتركة عبر المستويات الإدارية المختلفة وثقافة التعلم المستمر، إضافةً للتعاون المشترك والحوار البنّاء بين العاملين من خلال فرق العمل. ومن جهة أخرى لا زالت تلك الشركات بحاجة إلى إعادة النظر في الأهداف والخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، واستخدام ممارسات العمل الحديثة، مع الاستفادة من وجهات النظر المختلفة واتباع المنهج العلمي في معالجة المشكلات المختلفة واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛ وذلك بغية الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات تطبيق المنظمة المتعلمة في البيئة المدروسة.

4-2 التوصيات:

1- إنشاء هياكل التعلم ودعم عملية التعلم المستمر في شركات التأمين الخاصة العاملة في محافظة دمشق من خلال وضع الأسس والمعايير اللازمة لذلك، وتهيئة البيئة الملائمة والداعمة لعملية التعلم.

2- توحيد النماذج الذهنية والافتراضات العامة وأطر التفكير للعاملين في شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق حول آليات العمل وإجراءاته وطرائق معالجة المشكلات المختلفة من خلال تفعيل التواصل المشترك بينهم والاستفادة من تجارب الآخرين وأفكارهم في بيئة العمل.

3- تشجيع إدارات شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق لعملية تقديم الأفكار الجديدة من قبل العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحسين الإجراءات الحالية للعمل.

4- تفعيل الشركات المدروسة لآلية التفكير الجماعي للأفراد العاملين من خلال تشكيل فرق العمل القائمة على الانفتاح الذهني وأداء مهام العمل بطرائق مبتكرة وتقديم الحلول للمشكلات المختلفة بشكل تشاركي.

5- قيام الشركات المدروسة بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تهيئة البيئة المناسبة وإنشاء البنية التحتية اللازمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تحديد نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها مع استغلال الفرص المتاحة وتجنّب التهديدات المحتملة.

6-إثراء معارف العاملين وتطويرها بشكل مستمر في الشركات المدروسة من خلال مشاركتهم في الندوات العلمية وورش العمل وتنظيم الدورات التدريبية المستمرة.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت(2009). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. الطبعة الثانية، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العمري، غسان(2009). دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة. أبحاث اقتصادية وإدارية، 6، جامعة عمان العربية، الأردن، ص. 27.
- أبو العلا، ليلى(2017). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس DLOQ في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات. مجلة العلوم التربوية والنفسية في البحرين، 18(1)، ص ص: 445-487.
- البورسعيدي، سالم (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.
- باعجاجة، إيمان(2020). أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية. المجلة العربية للنشر العلمي، 4(36)، ص ص: 19-47.
- حمادي، عبلة(2013). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة البويرة، الجزائر.
- حيرش، أمينة(2023). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة وأثره في تحقيق خصائص المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجلفة، الجزائر.
- كافي، مصطفى(2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. سورية: دار رسلان للطباعة والنشر.
- نجم، عبود(2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديوب، أيمن(2018). أثر نمط التعلّم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34(2)، ص ص: 163-210. https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/503

المراجع الأجنبية:

- Alrashidi, N; , Lagura, G; Celdran, M(2022). Utilization of the dimensions of learning organization for enhanced hospital performance. Frontiers in communication, pp: 1-9.
- Ashal, N; Masadeh, R; Twaissi, N(2023). The Impact of Learning Organization on Intrapreneurship:
  The Case of Jordanian Pharmaceutics. Sustainability, 15, pp: 1-20.
- Buheji, M; Al-Hasan, S; Brychan, T; Denis, M(2014). The Influence of Knowledge Management on Learning in Government Organizations. American journal of Industrial and Business Management, 4, pp: 657-670.
- Goula, A; Katelouzou, D; Pierrakos, G; Latsou, D; Dimakou, S; Stamouli, A; Natsis, C(2019). Analysis of the Relationship between Transformational Leadership and Learning Organization in Health Care Services. Strategic innovative marketing and tourism, pp: 155-163.
- Hunger, D; Wheelen, T(2007). Essentials of Strategic Management. New Jersey, Pearson: Prentice Hall.
- Johnson, G; Scholes, K (2002). Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. Europe: 4th ed, prentice- Hall Inc.
- Karollah, B; Juned, V; Eliana, Nurbismi(2023). The effect of relation between digital leadership and learning organization on the individual performance of SMES. Journal of law and sustainable development, 11(9), pp: 1-16.
  -Marquardt, M(2002). Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.
- Pasieczny, J; Rosiak, T (2022). Barriers to Implementing the Concept of Learning Organization in Public Administration – the Example of PIORiN. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H– Oeconomia, 56(5), pp: 172-184.
- Razali. M; Amira, N; Shobri, N(2013). Learning Organization Practices and Job Satisfaction among Academicians at Public University. International Journal of Social and Humanity, 3(6), pp: 518-522.
- Raes, E; Kyndt, E; Dochy, F; Boon, A(2015). Measuring Team Learning Behaviors Through Observing Verbal Team Interaction. Journal of Workplace Learning, 27(7), pp: 476-500.
- Senge, P(1990). The Fifth Discipline. New York: Double Day.
- Yoo, S; Huang, W (2013). Employees' Acceptance of Knowledge Management Systems and its Impact on Creating Learning Organizations. Knowledge Management & E-Learning, 5(4), pp: 434–454.