



## 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 البهلوان

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4797>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 00:38 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



## دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي

### دراسة ميدانية في جامعة تشنرين

\* الدكتورة كندة علي ديب

\* علي البهلوان

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

#### □ ملخص □

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

توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك ارتفاع 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 تشنرين، وبالتالي وجود دور للقيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي في الكليات النظرية، والتطبيقية في جامعة تشنرين. وخالص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترنات 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 تشنرين - اللاذقية - سورية.

\* طالب ماجستير - قسم إدارة الأعمال - اختصاص إدارة أعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشنرين - اللاذقية - سورية.

## 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 انسانية، 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 فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة، والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة

ومع تزايد استخدام فرق العمل في المنظمات، بدأت البحوث 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 الفريق التنظيمية. ونتيجة للتغيرات البيئية المتسرعة، 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 لكل، 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 الموقعة والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية(الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي والحفز الفكري) في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) مدرباً 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 لأسلوب القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.

### -دراسة(خور، 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 كفاء وناجح وخصوصاً مهارات التحفير والتخطيط وإجاده التعامل مع فرق العمل.

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

- دراسة (السعدي، 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, et al., 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 أجزت 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, et al., 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 مولفة 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 محاولةربط 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 ووصفات 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.

### 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 الرئيسية 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 الزمنية:** 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 لتداول المعلومات، وخلق أفكار جديدة من خلال الحوار والمناقشة؛ فإن أعضاء الفريق يعودون وكلاء أساسيون للتعلم التنظيمي، ومصدر لابتكارات 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 التافيسية. لذلك فإنه من الواضح أن أهمية العمل الجماعي آخذة في الازدياد خصوصاً مع تزايد الشركات متعددة الجنسيات، والتوعي الكبير بين الثقافات. وللتعامل مع التطورات، والتعقيبات الكبيرة يتم الاعتماد على أشكال مختلفة من فرق العمل مثل فرق المشروع، والفرق الافتراضية، ودوائر الجودة، وفرق العمل الموجهة ذاتياً، واللجان الدائمة. ومع احتفال 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 يترباطون في المهام، ويشتركون في المسؤولية عن النتائج، وينظر إليهم من قبل الآخرين ككيان اجتماعي سليم، وجزء لا يتجزأ من النظم الاجتماعية الكبيرة، ويدبرون 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 يؤكّد (الصيريقي، 2007) بأن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجتمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، وينظر (الطاونة، 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.

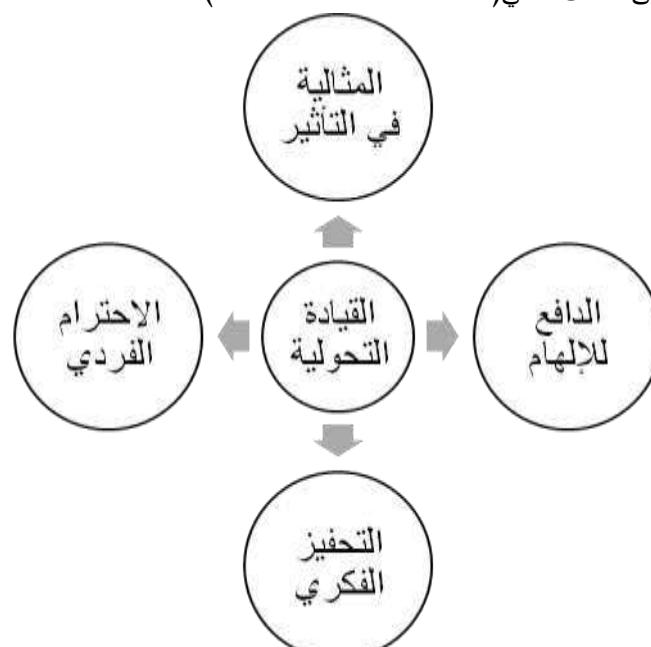
ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف فريق العمل بأنه "مجموعة من الأشخاص يعملون ضمن إطار معين من العلاقات، يتقاسمون المهام، ويشتركون بالأهداف، وتنكمال مهاراتهم لإنجاز وظائف، ومهام العمل المختلفة".

### قيادة الفريق:

انتشر مفهوم فرق العمل في البحث والممارسات بشكل كبير، وأصبحت تعدّ مركبةً في النجاح التنظيمي للمنظمات. وعلى الرغم من أن قيادة الفريق بدأت تلقي 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، وتسمم في تحقيق أهداف الفريق ككل (Zander, Butler, 2010).

إن المنظمات مطالبة اليوم بقيادة فعاليين 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 (وشكل 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 افتتاحاً 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 الرئيسية لقيادة 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 مواهمة 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 التحدى 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، ويووجه أعضاء الفريق إلى كيفية القيام بالعمليات الأساسية للفريق، وخلق 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 لقيادة فرق العمل تناهياً بالابتعاد عن أساليب القيادة التقليدية، والتي تقضي بتبعد الأعضاء للقائد في جميع الأمور، وتسعى إلى تبني مبدأ القيادة المشتركة داخل الفريق، والذي يقوم على فكرة جوهرية مفادها: أن يشارك القائد، وأعضاء الفريق بشكل دائم بالمسؤوليات القيادية من أجل إنجاز العمل، وتحقيق الأهداف.

#### مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي:

تنسم 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، والسعى 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 بسعى وتوجه المنظمات لتعزيز التعلم من خلال الآليات المستخدمة لجمع وتحليل وتنزين ونشر واسترجاع واستخدام المعلومات من ناحية. وكذلك النتائج التي تحصل عليها المنظمات من عملية التعلم، إذ تعكس تلك النتائج المعارف، والتصورات المشتركة لدى الأعضاء، والتي تسعى المنظمات للاستفادة منها في تحسين، وتدعم الأداء التنظيمي من ناحية أخرى (Ellis, et al., 2012).

هناك مجموعة من التعريفات للتعلم التنظيمي، والتي تركز على انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة من خلال التبادل والتفاعل والمشاركة بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع القدرة لإنجاز 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، وتعزيز 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 معايير 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 المعرفة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد من ناحية أخرى، وتوظيفها لتحسين الأداء، ونمذجة الأنماط السلوكية بشكل يسهم في مواكبة التغيرات، وتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويقى 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 المتسرعة. حيث يؤكد(Opoku, Fortune, 2010) بأن أهمية التعلم التنظيمي تتمثل في عدد من النقاط الرئيسية:

\* التأثير الكبير للتعلم التنظيمي على تحسين الأداء التنظيمي.

\* التعلم التنظيمي هو عملية تجديد، وتغيير للسلوكيات لتمكن المنظمة من التطور، والتقدير.

\* 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، والرئيسية، 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 التغيرات السريعة، والمتواصلة في بيئه الأعمال الداخلية والخارجية، وأن أهمية التعلم التنظيمي تزداد مع زيادة قيمة، وأهمية المعرفة في مختلف المجالات.

#### أنماط التعلم التنظيمي:

**1- التعلم الاستغاثي:** 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، والتجربة 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:** يعُد 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 لانتقال 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 المعرفات التي يمتلكونها يتم نشرها على نطاق أوسع وهو المنظمة؛ وهو ما يؤدي إلى حدوث عملية التكامل، والتيسير 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 كل 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 تؤكّد 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.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين شملت كليات (الهندسة- الزراعة- 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 النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين، وكان عدد الاستبيانات الموزعة (240) استبانة، تم استرداد (230) منها على الشكل الآتي:

العلوم	الزراعة	الهندسة
111	54	65

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التطبيقي 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 التطبيقي)، 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 ويعادلها الدرجة رقم (1)، غير موافق ويعادلها الدرجة رقم (2)، حيادي ويعادلها الدرجة رقم (3)، موافق ويعادلها الدرجة رقم (4)، موافق بشدة ويعادلها 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 التطبيقي) 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 رئيسيين:** 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 في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة تشرين، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ على 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 وصلاحتيتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

**2-حساب مصروفه الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:**

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

**الجدول رقم(2-1): 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(2-1) نجد أن قيمة احتمال الدلالـة( $p=0.000 < \alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقـة

معنـوية بين متـوسطات المتـغيرـات، مما يدل على صدق المقياس.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات.

#### حساب متـوسطات إجابـات أفراد العـينة على العـبارـات التي تـقـيس متـغيرـات الـدرـاسـة.

**1-متـوسط إجابـات أفراد العـينة على العـبارـات التي تـقـيس متـغيرـات الـدرـاسـة.** قام الباحث باحتساب متـوسط إجابـات أفراد العـينة على العـبارـات التي تـقـيس مدى الـقيـادة الفـعـالـة دـاخـلـ الفـرـيق والـذـي تم إـعطـاؤـه الرـمز (leadership) فـكان المتـوسط يـساـوي (3.5667)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-3). للـحكم على نـتيـجة الفـرضـية قـام البـاحـث باختـبار وجود فـرق جـوهـري بـين المتـوسط المـحسـوب وـمتـوسط المـقياس في مـقياس ليـكـرت المستـخدم وهو (3)، وـذلك لـتبـيـان إـمـكـانـيـة اـعـتمـادـه كـمـؤـشـر لـالـمـقارـنة، حيث تم الـاعـتمـاد على اختـبار سـتيـوـديـنت T لـعـيـنة وـاحـدة، وـظـهـرـت النـتـائـج كـما هو وارد في الجـدول رقم (4-1)، حيث نـجد أن قيمة اـحـتمـال الدـلـالـة/ $p(sig)=0.000$ / وهي أـصـغـرـ من مـسـتـوى الدـلـالـة/ $\alpha=0.05$ / الأمرـ الذي يـعـني وجود فـرقـ جـوهـريـ بـين متـوسطـ الإـجـابـات وـمتـوسطـ المـقياس، الأمرـ الذي يـعـطـي إـمـكـانـيـةـ في اـعـتمـادـ متـوسطـ المـقياس (3) لـالـمـقارـنةـ بـينـ مـسـتـويـاتـ الموـافـقةـ منـ عـدـمـهاـ.

**نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:** 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(3-1) 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(4-1) 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 SPSS إصدار 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 إعطاء 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 لتبين إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيفيدينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (1-6)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالـة/p(sig)=0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالـة/ $\alpha=0.05$ / الأمر الذي يعني وجود فرق جوهريـة بين متوسط الإجابـات ومتوسط المـقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانـية في اعتمـاد متـوسط المـقياس (3) للمـقارنة بين مستـويـات الموافـقة من عدمـها.

**نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:** 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(5-1) 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(6-1) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
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 (7-1). الحكم 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 ستيفيدينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (8-1)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلاله/p(sig)=0.000<α=0.05/الامر الذي يعني وجود فروق جوهيرية 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 الحيداد (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(7-1) 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(8-1) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
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 الرئيسية:** توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل والتعلم التنظيمي.

ويتفرع عنها الفرضيتين الفرعتين 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 كالتالي:

**الجدول رقم (9-1)**

		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 (9-1) أن قيمة احتمال الدلالة  $P=0.000 < \alpha=0.05$  لذلك نرفض فرضية عدم 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 ثانوي 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 ثانوي الحلقة، حيث ظهرت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (10-1)**

		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 20 SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-10) أن قيمة احتمال الدلالـة  $P=0.000 < \alpha=0.05$  لذلك نرفض فرضية العـدم ونقبل الفرضـية البـديلـة القائلـة بـوجود عـلاقـة مـعـنـوـيـة بـيـنـ الـقـيـادـةـ الـفـعـالـةـ لـفـرـقـ الـعـمـلـ مـنـ جـهـةـ وـالـتـعـلـمـ ثـانـيـ الـحـلـقـةـ مـنـ جـهـةـ، وـنـلـاحـظـ أـنـ قـيـمةـ مـعـاـلـمـ اـلـرـتـبـاطـ /ـ بـيرـسـونـ/ـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ الـفـعـالـةـ لـفـرـقـ الـعـمـلـ، وـالـتـعـلـمـ ثـانـيـ الـحـلـقـةـ تـبـلـغـ (0.995)ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ وـجـودـ عـلاقـةـ طـرـدـيـةـ وـقـوـيـةـ جـداـ بـيـنـهـماـ.

**الفرضـيةـ الرـئـيـسـيـةـ:** تـوـجـدـ عـلاقـةـ مـعـنـوـيـةـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ الـفـعـالـةـ لـفـرـقـ الـعـمـلـ وـالـتـعـلـمـ التـنـظـيـميـ.

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 كالتالي:

الجدول رقم(11-1)

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

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

إصدار 20 SPSS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

ويظهر من خلال الجدول رقم (11-1) أن قيمة احتمال الدلالـة  $P=0.000 < \alpha=0.05$  لذلك نرفض فرضية العـدم ونقبل الفـرضـيـةـ البـيـلـيـلـةـ القـائـلـةـ بـذـوقـ عـلاقـةـ مـعـنـوـيـةـ بـيـنـ الـقـيـادـةـ الـفـعـالـةـ لـفـرـقـ الـعـمـلـ مـنـ جـهـةـ وـالـتـعـلـمـ التـنـظـيـميـ(أـحـادـيـ وـثـانـيـ الـحـلـقـةـ)ـ مـاـ يـدـلـ عـلـىـ وـجـودـ عـلاقـةـ طـرـدـيـةـ وـقـوـيـةـ جـداـ بـيـنـهـماـ.

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

4- أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين القيادة الفعالة لفرق العمل، والتعلم أحدى 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 ثانوي 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.

#### النوصيات:

1- ضرورة نشر ثقافة التعلم من الخطأ؛ لأنها تشكل حجر الأساس في عملية التعلم التنظيمي، وإدراك أن التعلم الفردي لا يأتي بأيةفائدة للجامعة ما لم تنشر هذه المعرفة في الجامعة كلها؛ ويمكن تجسيده 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، وتخفيف 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 لفوائد الكبيرة المتربعة 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 لصفق، 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 تسخير موارد بشرية. جامعة قاصدي مرية-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 حرس الدولة، الإسكندرية، 2007.
- الطراونة، تحسين. *الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية*. ط 1، الرياض، السعودية، 2012.
- الكريسي، 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*. 2<sup>nd</sup> 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 Entrepreneurship*. 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.