

## أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك

The Impact of Organizational Factors in Organizational Learning from the  
Perspective of Workers in Alkarak Directorates of Education Governorate

ريم يوسف الضمور

[dmour.reem@yahoo.com](mailto:dmour.reem@yahoo.com)

تمارا أنيس الطراونة

[t.tarawneh@yahoo.com](mailto:t.tarawneh@yahoo.com)

رائد محمد العضايله

أستاذ نظم المعلومات الإدارية- جامعة مؤتة

[radaileh@mutah.edu.jo](mailto:radaileh@mutah.edu.jo)

سجى عبد الكريم الطراونة

[saja.altarawneh@yahoo.com](mailto:saja.altarawneh@yahoo.com)

قسم نظم المعلومات الإدارية ، كلية إدارة الأعمال

جامعة مؤتة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرتي التربية والتعليم : لواء المزار الجنوبي ، لواء القصر والبالغ عددهم ( ٢٣٢ ) موظف، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الإستبانة )، وقد تم توزيع الإستبانة على عينة ملائمة بلغ حجمها (١٥٥) موظف وموظفة واسترجاع ما مجموعه (150) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة

إلى النتائج التالية : أن المتوسط الحسابي العام لتصورات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك نحو التعلم التنظيمي (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى) جاء بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد العوامل التنظيمية (الرؤية المشتركة، البنية التحتية التقنية، المهارات التقنية) في التعلم التنظيمى، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان أهمها :

ضرورة الحفاظ على مستوى التعلم الفردى لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم، و التركيز على تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام المجموعات والفرق داخل المديريات بكونها القناة الفعالة لتبادل المعارف والخبرات من المستوى الفردى إلى المستوى الجماعى وبالتالي تحقيق التعلم التنظيمى الهادف والمستمر، والوقوف على أبرز المعضلات والمشاكل التي تعيق خلق وتبادل المعارف التنظيمية والخبرات ضمن مديريات التربية والتعليم بهدف تطوير التعلم التنظيمى .

الكلمات الدالة : العوامل التنظيمية ، التعلم التنظيمى ، الأردن

### Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational factors on organizational learning from the employees' perspective in Alkarak directorates of education in Alkarak governorate (Jordan). The population of the study consisted of all employees in Alkarak directorates of education whom accounted for (232) employees. A convenient sample was selected including (155) employees. (150) questionnaires were returned and were valid for analysis. The study revealed the following results: The overall mean of participants' perspective toward organizational learning (individual, group, and organizational) came at medium level. additionally, there was a significant statistical effect at the level of  $\alpha \leq 0.05$  for the dimensions of organizational factors (shared vision, the technical infrastructure, and the technical skills ) on organizational learning. In sight of the results, the study

concluded with a group of recommendations. These include focusing on designing the tasks in a way that allows using groups and teams within directorates of education as the effective channel to exchange knowledge and experiences from the individual level into the group level which in turn achieves the continuous and purposeful organizational learning. The study calls also for more consideration of the creation and encouragement of organizational shared vision, technical skills and IT infrastructure. These three factors, as revealed in this study, can enhance organizational learning.

Keywords: Organizational Factors, Organizational Learning, Jordan

## المقدمة

بقدرما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد إلى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل ممارستهم وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها، ولما كان التعلم التنظيمي احد المداخل الأساسية التي أبرزتها أدبيات الإدارة الحديثة باعتباره احد أهم مصادر الميزة التنافسية المستندة على القدرات ( الرجوب، 2008) باتت هذه المنظمات في أمس الحاجة إلى تبنيه والعمل على استدامته.

تأسيساً على ذلك فإن التعلم التنظيمي يتمثل من خلال عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار تنظيمي ملائم ( الرجوب، 2008 )، يُزاول من خلاله استجلاب المعلومات، إيواء الخبرات واستثمارها وكذلك انتقاء الطرق التي تحقق التعلم التنظيمي، فقد نجحت الكثير من التنظيمات في الوصول إلى ما يرمي إليه هذا المفهوم، وإننا لنجزم بأن التنظيم بما فيه من قوى وقدرات مادية ومعنوية وبشرية هو مفتاح النجاح لأي جهد مبذول يُرسي دعائم المنظمات المتعلمة ويوضح رؤى التعلم التنظيمي بكونه البيئة الخصبة الداعمة له، وتماشياً مع هذا الاتجاه تبلورت فكرة هذه الدراسة التي من المؤمل أن ترفد المنظمات برؤية واضحة حول تبني التعلم التنظيمي في ظل العوامل التنظيمية التي قد تؤثر في ذلك.

## مشكلة الدراسة

لم تكن المنظمات التعليمية بمعزل عن بيئة التغير التي تتسم بالمنافسة والتسارع التكنولوجي حيث واجهت هذه المنظمات موجة من التحديات التي من شأنها أن تؤثر على فاعليتها وأدائها، والتي ربما تؤدي إلى الحيلولة دون الوصول إلى أهدافها المنشودة (الحريزات، 2013)، أن مواجهة هذه التحديات في مسيرة المنظمات التعليمية يفرض عليها إلقاء المزيد من الضوء على مفاهيم إدارية حديثة في طبيعتها التعلم التنظيمي، ذلك المفهوم الذي لم يلق الاهتمام الكافي في بعض المنظمات ويُعزى ذلك لعدم إدراك أهمية التحول إلى منظمات تعلم ولغياب الوعي بان تحقيق هذا المفهوم يتطلب الاهتمام ببعض العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تشكل إطار تنظيمي ملائم لترسيخ التعلم

التنظيمي، الأمر الذي يتوجب علينا بحثه وتحليله ، من هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة لتجنب عن الإشكالية المتمثلة بالتساؤل التالي:

- ما أثر العوامل التنظيمية ( الرؤية المشتركة الثقافية التنظيمية والبنية التحتية التقنية ، المهارات التقنية ) في التعلم التنظيمي ( الفردي ، الجماعي ، التنظيمي ) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك ؟

### أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو : التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظه الكرك (الأردن)، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

التعرف على تصورات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي (الفردي، الجماعي، التنظيمي).

١. التعرف على مستوى تصورات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك نحو التعلم التنظيمي.
٢. من المؤمل أن تفيد نتائج وتوصيات الدراسة أصحاب القرار في مديريات التربية والتعليم والمنظمات الأخرى في إثراء النقاش حول التعلم كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة على الأقل في الواقع العربي.

### فرضيات و أنموذج الدراسة

تم صياغة فرضيات النفي التالية والتي تقيس متغيرات الدراسة على النحو التالي :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** إن مستوى تصورات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك نحو التعلم التنظيمي هو مستوى منخفض.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للعوامل التنظيمية في التعلم التنظيمي (الفردي، الجماعي، التنظيمي) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظه الكرك.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

**H01** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للرؤية المشتركة في التعلم التنظيمي (الفردى، الجماعى، التنظيمى) من وجهة نظر العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك.

**H02** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة التنظيمية فى التعلم التنظيمى (الفردى، الجماعى، التنظيمى) من وجهة نظر العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك.

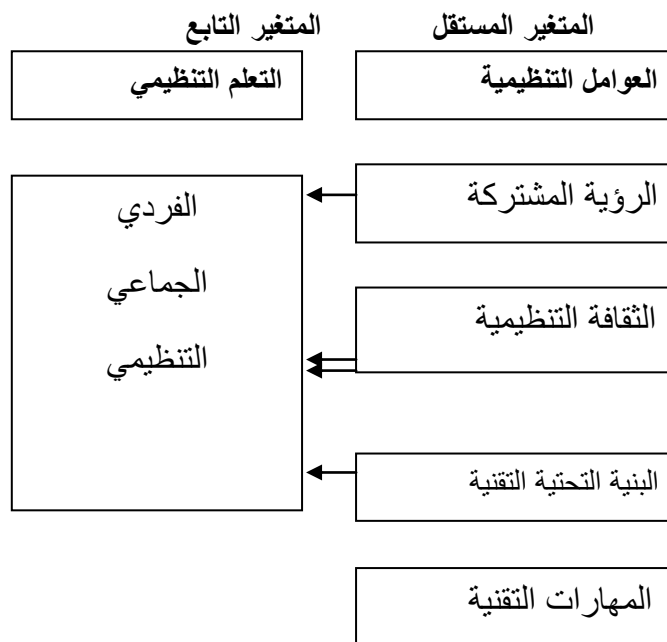
**H03** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للبنية التحتية التقنية فى التعلم التنظيمى (الفردى، الجماعى، التنظيمى) من وجهة نظر العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك.

**H04** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) للمهارات التقنية فى التعلم التنظيمى (الفردى، الجماعى، التنظيمى) من وجهة نظر العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك.

ومن اجل اختبار الفرضيات أعلاه فقد تم تطوير أنموذج الدراسة المبين فى الشكل رقم (١) :

### الشكل رقم (١)

#### أنموذج الدراسة



ونظراً لتشعب الموضوع واتساعه وصعوبة تناوله من جميع الجوانب، تمثلت خصوصية البحث في معرفه أثر العوامل التنظيمية (الرؤية المشتركة ، الثقافة التنظيمية ، البنية التحتية التقنية ، المهارات التقنية) في التعلم التنظيمي (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى) فلم تأخذ هذه الدراسة بعين الاعتبار كافة العوامل والقوى التنظيمية داخل مديريات التربية والتعليم.

## الإطار النظري

### أولاً: التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي مجموعة من النشاطات التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن لإحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة (Endlich,2001)، كما يعرفه (الكبيسي، 2004) أنه العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز .

أما (Senge ,1994) أحد الأسماء البارزة في مجال التعلم التنظيمي والذي يعتبر رائداً بحق في هذا المجال من كونه حاول توضيح معنى وفن ممارسة التعلم التنظيمي ، فالتعلم التنظيمي في رأيه كما أورد الرجوب (2008) هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع، وهذا يقتضي الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية، تتمكن المنظمة بأسرها من الحصول عليها وجعلها وثيقة الصلة بأغراضها الرئيسية.

### مستويات التعلم التنظيمي

تنوعت المساهمات البحثية التي تطرقت لموضوع مستويات التعلم التنظيمي، لذا سيتم التطرق لمستويات التعلم التي قدمها (Marsick & Watkin ,2003) لمناسبتها لموضوع الدراسة وتشمل:

1. **التعلم الفردي** : هو عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهام والأنشطة وأن هذه المعارف والمهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المنظمة فالتعلم التنظيمي يعتمد بشكل كبير على إعطاء الأفراد الفرصة لتحمل مسؤولية قراراتهم وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والتجربة والتعلم من الأخطاء، لذا يجب على المنظمة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى التعلم الفردي والذي يرتبط بكل ما يقوم به الفرد بنفسه فهو الأقل تقنياً ورسماً في المنظمة (الكبيسي، 2013).

2. **التعلم الجماعي (الفرقي)**: وهو التعلم الذي يحدث عن طريق فريق العمل في إطار من التفاعلات الاجتماعية الناتجة من تعاون و تشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم مما يؤدي إلى تبادل المعرفة و الخبرات (عبيدات وججيق، ٢٠١٤). كما يرى (السالم، 2005) أن التعلم الجماعي يتم في فرق العمل والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأفراد أولاً ثم إلى المنظمة ثانياً.

3. **التعلم التنظيمي (على مستوى المنظمة)** إن التعلم على مستوى المنظمة يذهب إلى أبعد من حاجة الأفراد إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات ، بل يستند إلى الحاجة إلى كيفية التحول والتغيير في السياسات والإجراءات والأعمال الروتينية التي تحدد طريقة واحدة للتعامل مع المشكلات المختلفة ، ويحدث التعلم في المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريققتها في النظر إلى كيفية أداء مهماتها ومعالجة مشكلاتها (الكبيسي، 2013) .

تعتبر هذه المستويات متكاملة فيما بينها، فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح ، والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة .

### ثانياً: العوامل التنظيمية

لا بد أولاً من تسليط الضوء على مفهوم التنظيم فهناك العديد من المحاولات التي تم انتهاجها لتحديد مفهوم التنظيم، أبرزها ما أشار له (Robbins,1990) من كونه نظام أو كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية و راشدة وله حدود شبة معروفة ويعمل بصورة منظمة و مستمرة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، أما Scott (1992) فيشير إلى أن التنظيم يشمل خمسة أبعاد رئيسية هي : الأهداف، الأفراد ، البناء الاجتماعي ، البيئة والتقنيات .



وفي الدراسة الخالية سوف يتم دراسة أثر العوامل التنظيمية التالي في التعلم التنظيمي.

**1. الرؤية المشتركة :** وهي توجه موحد للتنظيم ككل، بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها، لأن الاختلاف في الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة حول أهداف المنظمة وإجراءاتها يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف المشتركة، والرؤية المشتركة يمكن الحصول عليها من خلال القيم المشتركة بين جميع العاملين (وهيئة، ٢٠١٣) وأوضح جواد (2000) أن الرؤية المشتركة هي صورة مثلى قابلة للتحقق في المستقبل، حيث أن رؤية الأفراد التي تتبع من داخلهم هي صورة ذهنية حية للمستقبل الذي يُراد على المدى البعيد ، ويجب أن تُبنى الرؤية المشتركة للمنظمة على الرؤية الفردية لأعضائها ، فرؤية المنظمة يجب أن لا تكون رؤية القائد وحدة بل حصيلة تفاعل بين أعضاء المنظمة .

**2. الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجهم (أبو بكر ، 2004).

يذكر (العبادلة، 2003) أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جداً في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات من خلال مساهمتها في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية : القيم ، المعتقدات ، الأعراف والتوقعات ، بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي.

**3. البنية التحتية التقنية:** ميز (Laudon&Laudon,2006) بين مفهوم تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فالأولى تمثل جميع المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، أما البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فهي موارد تكنولوجيا المعلومات المشتركة التي توفر منصات لتطبيقات نظم المعلومات في المنظمة وتشمل المعدات والبرمجيات والخدمات بالإضافة إلى الشبكات التي تساعد في توفير منصة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، ووفقاً لـ (الدليمي، ٢٠٠٦) فإن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تتكون من : المعدات والبرمجيات وشبكات الاتصال.

**4.المهارات التقنية:** إن إلمام الشخص بالقدر المناسب من المعارف والمهارات العملية والتطبيقية والاتجاهات الايجابية نحو تكنولوجيا المعلومات ثم القدرة على توظيف هذا القدر في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل يمثل ما يعرف بـ التنور التكنولوجي وهذا ما أشار له (الغنام ، ٢٠٠٠) وتتفق الدراسة في طرحها للمهارات التقنية مع مفهوم التنور التكنولوجي بأبعاده الرئيسية : (المعرفة الأساسية ، المفاهيم ، التعميمات والمبادئ والمهارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والجوانب التقنية داخل التنظيم وكذلك القيم والاتجاهات الايجابية تجاه تكنولوجيا المعلومات ) ، ويعرف (أبو غنيم ٢٠٠٧) المهارات التقنية على أنها المعارف و المهارات التي تساعد على توظيف تكنولوجيا المعلومات بفاعلية والتي تمكن الأفراد من استخدام تكنولوجيا المعلومات ومعرفة أساليب ووسائل عملها وترى الدراسة أن المهارات التقنية داخل أي تنظيم يجب أن تتوافر بالقدر المناسب على المستويين الفردي والتنظيمي

**الدراسات السابقة:** يبين الجدولي رقم (١) ملخصاً عاماً وشاملاً للدراسات السابقة التي تمت مراجعتها في إطار إجراء هذه الدراسة.

### الجدول رقم (1)

#### الدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
1	الدور المعدل للدعم الإداري في العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي	(الطراونه، ٢٠١٨)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية والثقافية في التعلم التنظيمي مع اعتبار الدور المعدل للدعم الإداري.	١ المنهج الوصفي التحليلي ،حيث تكونت عينة الدراسة من ٣٧٢ مديراً واعتمد الباحث الإستبانة كأداة للدراسة .	هناك أثر ذو دلالة احصائية لكل من المتغيرات الثقافية والتنظيمية في التعلم التنظيمي كما ان متغير الدعم الاداري يمكن أن يعدل ذلك الأثر .

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
٢	أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في جوده أداء العاملين :دراسة حاله البنك التجاري الأردني	(القواسمي ، 2015)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جوده أداء العاملين في البنك التجاري الأردني.	المنهج الوصفي التحليلي ،حيث تكونت عينة الدراسة من 100 مدير واعتمدت الباحثة الإستبانة كأداة للدراسة .	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لمرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جوده أداء العاملين في البنك التجاري الأردني .
٣	قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر	(عبيدات، ججيق، 2014)	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية من خلال قياس اثر المرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب و تقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي .	اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولجمع البيانات قام الباحثان بتصميم إستبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة.	أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير ايجابي للمرتكزات الأساسية المدعمة لاكتساب و تقاسم المعارف (القيم المشتركة، القياده المشجعه على التعلم ، التشارك المعرفي ، مرونة الهيكل التنظيمي تكوين الموارد البشرية وتمكينها) في ممارسة

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
					التعلم الفردي ، الجماعي، التنظيمي .
٤	اثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص .	(الحواراني، 2014)	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثار قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ، الحوار ، المشاركة في اتخاذ القرار ) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص .	لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات من خلال الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.	- وجود تأثير مشترك للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ، الحوار ، المشاركة في اتخاذ القرار) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
٥	مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .	(روابحية ،2014)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التجديد التكنولوجي في التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ولتحقيق هذه الغاية تم تطبيق الدراسة في مؤسسة محبوبة أحد مؤسسات القطاع الصناعي.	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة والبالغ عددهم 112 عاملاً .	- وجود أثر ايجابي لوسائل الاتصال في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة . - هناك اهتمام من طرف المؤسسة في التجديد التكنولوجي ، حيث تقوم المؤسسة بفتح برامج للتعلم التنظيمي قصير المدى داخلها .
٦	أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .	(وهيبية ،2013)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد استخدمت الباحثة الإستبانة والمقابلة كأداة لجمع المعلومات وتم إجراء التحليل على 137	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة ، القيم التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التوجه بالأفراد ، التوجه بالفريق ، الذاكرة التنظيمية )

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
				استبانة.	على إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيقها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
٧	درجه توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين.	(الكبيسي، 2013)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد منظمة التعلم (مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة) في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين.	تم اعتماد منهجية البحث الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة مكونه من 370 معلماً ومعلمة .	- إن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم (مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة) في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة . - أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين كان مرتفعاً.

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
٨	اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة تيبوك.	(البدراني، 2012)	هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة تيبوك	المنهج الوصفي و التحليل الإحصائي الذي تضمن اسلوب المسح المكتبي و المسح الميداني لجمع المعلومات بواسطة الإستبانة.	أن أبعاد التعلم التنظيمي (الاستراتيجي، التنظيمي، الثقافي) في إدارة التربية والتعليم في منطقة تيبوك متوفرة بدرجة مرتفعة وان مستوى ممارسة السلوك الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة .
٩	التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سونطراك في الجزائر.	(خير، 2011)	التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي ( الحاجة الى التعلم التنظيمي ، خصائص التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ، التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، التعلم التنظيمي ) في مؤسسة سونطراك واستكشاف	اعتمدت الباحثة على منهجين لمعالجة موضوع الدراسة و الإجابة عن أسئلتها : المنهج الوصفي التحليلي الذي يمثل الجانب النظري.	- توجد بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بالتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة في مؤسسة سونطراك. - نقص ثقافة العمل

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
			العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة.	والمنهج الاستدلالي وتم اعتماد الإستبانة كأداة للدراسة.	الجماعي في تنفيذ المهام مما يؤثر على التعلم التنظيمي و غياب الرؤية المشتركة لدى مؤسسة سونطراك بسبب وجود مركزية في اتخاذ القرارات وهذا يؤثر على التعلم التنظيمي . - تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأنظمة المعلومات في أداء مهماتها ، وهذا يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات .



الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
١٠	مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد.	(الرفاعي وأخرون، 2010)	هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد ، وكذلك أيضاً معرفة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك المؤسسات.	تم اعتماد منهجية البحث الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة وقد اعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية مكونه من ١٠٠ موظف.	أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة جاء بدرجة متوسطة وكانت أبعادها مرتبة تنازلياً (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم ،تشجيع الحوار ،إيجاد فرص التعلم المستمر،إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة وربط المنظمة بالبيئة الخارجية،تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ، تشجيع التعلم والعمل الجماعي).
١١	مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة	(المعاينة ، 2010)	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الإستراتيجي ، البعد التنظيمي ، البعد الثقافي )	اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث باستخدام الإستبانة	توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين نحو أبعاد التعلم التنظيمي جاءت بمستوى مرتفع

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
	العمليات الإدارية : من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة .		وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة .	كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونه من 385 موظف .	وأن تصوراتهم نحو أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ذات مستوى مرتفع أيضا .
١٢	اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية .	(الحسن، الغبيف، 2010)	- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر العوامل (الكفاءة البشرية ، التمويل ، التشريعات ، المعلومات ، التكنولوجيا ) في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا و الوسطى .	استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعها على 292 مدير .	وجود اتجاهات إيجابية ومرتفعة للمديرين نحو التخطيط الإستراتيجي وكذلك إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (الكفاءة البشرية ، التمويل ، التشريعات ، المعلومات ، التكنولوجيا ) مجتمعة ومنفردة في التخطيط الإستراتيجي .

الرقم	عنوان الدراسة	الباحث	أهداف الدراسة	المنهجية	أبرز النتائج
١٣	اثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية .	(عكاشه، 2008).	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية patel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي .	اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من ٣١٢ موظف. وأظهرت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسيات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية ، المعنقات التنظيمية) و مستوى الأداء الوظيفي .	توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر ايجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية patel وأظهرت الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسيات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية ، المعنقات التنظيمية) و مستوى الأداء الوظيفي .

تبين من استعراض الدراسات السابقة مجموعة من الاستنتاجات تتمثل بما يلي: قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة حيث تعد الدراسة الحالية الأولى حسب علم الباحثين التي تبحث أثر العوامل التنظيمية (الرؤية المشتركة ، الثقافة التنظيمية ، البنية التحتية التقنية ، المهارات التقنية ) في التعلم التنظيمي (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى )، فمعظم الدراسات السابقة بحثت التعلم التنظيمي من حيث البعد التنظيمي والإستراتيجي والثقافي ومنها دراسة (المعايطه،

2010) و(البدراي ، 2012)، في حين انفتت دراسة (عبيدات ،ججيق ،٢٠١٤)، (الكبيسي ،2013) و (خيرة ،2011) و(AbuAthra,2007) في أبعاد التعلم التنظيمي (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى ) مع الدراسة الحالية، كما اختلفت الدراسات في عينة الدراسة والتطبيق على مجتمعات مختلفة وهذا يشير إلى دخول مفهوم التعلم التنظيمى والمنظمات المتعلمة في كافة المجالات والمستويات وعدم اقتصاره على بيئة محددة، ومن نقاط القوة التي امتلكتها الدراسة الحالية أنها قامت بانقواء العوامل التنظيمية كقوى تؤثر في التعلم التنظيمى فنجدها اختارت الرؤية المشتركة والثقافة التنظيمية ثم تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التقنية والمهارات التقنية، والملاحظ بأن هذه العوامل لا تقتصر على مستوى تنظيمى واحد وإنما تمس كافة المستويات التنظيمية.

كما هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر العوامل التنظيمية في التعلم التنظيمى بمستوياته (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى ) وهنا لآبد من الإشادة بأنه عند الحديث عن مستويات التعلم التنظيمى كأبعاد نحن نركز على الكيفية والتسلسل في تكوين وتحقيق التعلم التنظيمى بمساندة ودعم العوامل التنظيمية وعليه فإن الارتقاء من مستوى لآخر يعنى الوصول إلى التعلم التنظيمى كمدخل للمنظمة المتعلمة .

### منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى الذى تضمن إجراء المسح المكتبى والإطلاع على الأدب الإدارى والدراسات السابقة والمراجع و الوقوف على أهم الأدبيات التي تشكل رافداً حيويًا لهذه الدراسة، وكذلك الاستطلاع الميدانى لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الإستبانة) والتي تم بناءها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً، وقد اشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في (مديرية التربية و التعليم / لواء المزار الجنوبي والبالغ عددهم 152 موظف ، ومديرية التربية و التعليم / لواء القصر والبالغ عددهم 80 موظف)، وبالمجمل يتكون مجتمع الدراسة من (232) موظف، وتم اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (155) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع الإستبانة على مفردات العينة واستبعد منها (5) غير صالحة للتحليل الإحصائى وبذلك يكون مجموع الإستبانات التي أخضعت لعملية التحليل الإحصائى (150)، والجدول رقم (٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية.

## الجدول رقم (3)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكور	88	58.7
	إناث	62	41.3
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	16	10.7
	دبلوم كلية مجتمع	27	18.0
	بكالوريوس	73	48.7
	دراسات عليا	34	22.7
المسمى الوظيفي	مدير	11	7.3
	رئيس قسم	37	24.7
	موظف	102	68.0
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	15	10.0
	5-9 سنوات	26	17.3
	10-14 سنة	45	30.0
	15 سنة فأكثر	64	42.7

كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach alpha ) لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة ، وكانت قيم الثبات تدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، وقد تبين من خلال قيم معامل كرونباخ ألفا أن جميع قيم الثبات أعلى من 0.60 ، مما يدل على الإتساق والتناسق في إجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة، وكذلك تشير إلى درجة كبيرة من الثبات حيث بلغ معامل الثبات الكلي لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة 95.9% وهي نسبة عالية ومقبولة.

### التحليل وعرض النتائج

الفرضية الرئيسية الأولى : إن مستوى تصورات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك نحو التعلم التنظيمي هو مستوى منخفض.

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي (جدول رقم ٣)، وبمراعاة تدرج المقياس المستخدم في الدراسة فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُنخفض	مُتوسط	مُرتفع
(فأقل) 2.49	(3.49-2.5)	(3.5 فما فوق)

## جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو أبعاد التعلم التنظيمي

المستوى حسب المتوسط	الترتيب حسب المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم المتغير	تسلسل الفقرات
مرتفع	1	0.963	3.68	التعلم الفردي	22-19
متوسط	2	0.853	3.44	التعلم الجماعي	27-23
متوسط	3	0.883	3.30	التعلم التنظيمي	٣٢-٢٨
متوسط	-	<b>0.756</b>	<b>3.46</b>	المتوسط الحسابي العام	

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن تصورات المبحوثين نحو أبعاد التعلم التنظيمي قد جاءت بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.46)، بانحراف معياري (0.756). واحتل بُعد التعلم الفردي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68)، تلاه بعد التعلم الجماعي بمتوسط حسابي (3.44)، ثم جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد التعلم على مستوى المنظمة ككل بمتوسط حسابي (3.30). وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى: إن مستوى تصورات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك نحو التعلم التنظيمي هو مستوى منخفض حيث تبين تصورات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  (الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التقنية، المهارات التقنية ) في التعلم التنظيمي بأبعاده (الفردي ، الجماعي ، التنظيمي ) من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تلك الفرضية كما يبين الجدول رقم (٤).

#### الجدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر العوامل التنظيمية بأبعادها في التعلم التنظيمي

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الرؤية المشتركة	0.250	0.053	0.262	4.683	0.000
الثقافة التنظيمية	0.106	0.060	0.117	1.758	0.081
البنية التحتية التقنية	0.112	0.054	0.145	2.079	0.039
المهارات التقنية	0.429	0.056	0.490	7.596	0.000

مما سبق يقتضي ما يأتي :

١. رفض الفرضية الفرعية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للرؤية المشتركة في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في

مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك.

٢. قبول الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية

والتعليم في محافظة الكرك ورفض الفرضية بصورتها البديلة.



٣. رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للبنية التحتية التقنية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك .

٤. رفض الفرضية الفرعية الرابعة بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للمهارات التقنية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك .

### مناقشة النتائج

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى : بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لتصورات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك نحو التعلم التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ، وذلك يعطي مؤشراً إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك لديهم انطباعات إيجابية نحو التعلم التنظيمي ، وأنهم لديهم من العلم والمعرفة المناسبة تجاه التعلم التنظيمي ، وانطلاقاً من أن مستوى تصورات المبحوثين نحو التعلم الفردي جاءت بدرجة مرتفعة فإن هذه النتيجة تدل على أن مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك قد تحرص على توفير بيئة تنظيمية تشجع الفرد للحصول على المعلومات والمهارات بمجهوده الفردي فضلاً على أنها تستقطب الأشخاص من ذوي الكفاءة والخبرة ، الذين لديهم القدرة على البحث والتقصي عن المعلومات والاستفادة من التجارب والتعلم من المشكلات ، أما عن التعلم الجماعي داخل المديرية تدل الدرجة المتوسطة أنه لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك رغبة في العمل الجماعي إيماناً منهم بأهمية هذا النوع من العمل على مستوى المنظمة ، ووصولاً إلى التعلم التنظيمي (على مستوى المنظمة ككل) والذي جاء مستوى المتوسط الحسابي له متوسطاً فإن هذه النتيجة قد تمثل انعكاساً لما يتم من دعم الإدارة وتكاتفها مع كافة المستويات التنظيمية داخل المديريات وبما ينصب بتحقيق أهداف المديرية ، فهذا التكاتف والتحالف بين المستويات التنظيمية ينصب في نشر المعلومات والمعارف في كافيات المستويات .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبيدات وججيق ، ٢٠١٤) بأن مستوى المتوسط الحسابي العام نحو التعلم التنظيمي (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى ) جاء بدرجة متوسطة وبقىمة بلغت (3.93) و كذلك الأمر بالنسبة لدراسة (الكبىسى ، 2013 ) والتي جاء مستوى المتوسط الحسابى العام نحو أبعاد منظمة التعلم فى المدارس الأساسية الخاصة (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى) متوسطاً و بقىمة بلغت (3.55) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة ( Abu Athra,2007) والتي أشارت أحد نتائجها إلى أن مستوى توفر منظمة التعلم ضعيف على كافة المستويات (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى )، مع التنويه لضرورة اخذ الاختلافات فى مجتمع الدراسة بعين الاعتبار .

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسة الثانية : توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الرؤية المشتركة ، البنية التحتية التقنية ، المهارات التقنية ) فى التعلم التنظيمى من وجهة نظر العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالقول أن وجود كلا من الرؤية المشتركة ،البنية التحتية التقنية، والمهارات التقنية ينعكس إيجابيا على مستوى التعلم التنظيمى (الفردى ، الجماعى ، التنظيمى) وفى هذا إشارة إلى أن مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك تمثل إلى حد ما بيئة تنظيمية داعمة بما تحويه من قوى وقدرات وإمكانات ممثلة بالعوامل التنظيمية المختارة فى هذه الدراسة ساهمت فى التعلم التنظيمى، بكونها تمثل إطارا تنظيميا ملائم يؤثر فى التعلم التنظيمى بكافة مستوياته فقد تبين:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية المشتركة فى التعلم التنظيمى فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك فالرؤية المشتركة فى هذه المديريات لها دور إيجابى إلى حد ما فى زيادة قدرة العاملين على التعلم التنظيمى وتمكينهم من القيام بالمهام والأنشطة طواعية واختيارا وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (خيرة ،2011) والتي أشارت أحد نتائجها إلى غياب الرؤية المشتركة بسبب وجود المركزية فى اتخاذ القرار .

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقافة التنظيمية فى التعلم التنظيمى من وجهة نظر العاملين فى مديريات التربية والتعليم فى محافظة الكرك بدلالة إنخفاض قىمة (t) المحسوبة فى الجدول رقم (٤).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البنية التحتية التقنية في التعلم التنظيمي في مديريات التربية والتعليم فقد وجد أن مديريات التربية والتعليم يتوفر فيها بنية تحتية تقنية ضمن مستوى ملائم وداعم ، يُمكن العاملين في المديرية من البحث والتقصي عن المعلومات والمعارف والخبرات ،وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (روابية ،2014) والتي تشير إلى وجود أثر إيجابي لوسائل الاتصال في تسهيل عملية التعلم التنظيمي .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المهارات التقنية في التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم فقد تبين أن العاملين في المديريات لديهم قدر مناسب من المهارات والمعارف التقنية التي تمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وهذا من شأنه يساعد في تحقيق التعلم التنظيمي بكافة مستوياته، كما أن المديريات تعد البرامج التدريبية لتوليد الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر المصدر الأكثر أهمية للوصول إلى المعلومات والمعارف وتخزينها ومراجعتها وتنقيحها وتطويرها .

### التوصيات :

١. توصي الدراسة بضرورة الحفاظ على مستوى التعلم الفردي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم والعمل على تعزيزه عن طريق الاستغلال الأمثل للعوامل التنظيمية الداعمة له .
٢. التركيز على تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام المجموعات والفرق داخل مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك بكونها القناة الفعالة لانتقال المعارف والخبرات من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة وبالتالي تحقيق التعلم التنظيمي الهادف والمستمر .
٣. الوقوف على أبرز المعضلات والمشاكل التي تعيق خلق وتبادل المعارف التنظيمية والخبرات ضمن مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك بهدف تطوير التعلم التنظيمي وتعزيزه في كافة المستويات التنظيمية وهذا مطلبه الأساسي تقديم الدعم والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا وكذلك التعاون والنظرة المشتركة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.

٤. أن تقوم مديريات التربية والتعليم في تعزيز خلق وتبني الرؤية المشتركة لما تبين لها من أثر في تحسين التعلم التنظيمي عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الأهداف والإستراتيجيات .
٥. الاستمرار في تطوير البنية التحتية التقنية وحسن استثمارها بهدف تسهيل الإجراءات وتسريع مهام العمل والعمل على تكثيف البرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا لرفع المهارات التقنية لدى العاملين بما يمكنهم من مواكبة المستجدات والتكيف معها وهذا بدوره يساعد على تحقيق التعلم التنظيمي بكافة مستوياته.
٦. إجراء مزيداً من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية تتناول قطاعات وظيفية أخرى وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

١. أبوبكر، مصطفى.(2004). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة. الإسكندرية ، مصر : دار الجامعة للنشر
٢. أبو غنيم ، أزهار نعمه .(2007). المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي ، دراسة حاله في الشركة للإسمنت الجنوبية . أطروحة دكتوراه غير منشوره ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
٣. البدراني ، حسين محمد.(2012). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسه السلوك الإبداعي لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
٤. جواد ، شوقي ناجي .(2000). السلوك التنظيمي ( الإصدار ط 1). عمان : دار حامد للنشر والتوزيع .
٥. الحريزات ، ابتهاج سالم .(2013) . أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مستشفيات إقليم الوسط في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
٦. الحسن ، ربحي ، والغفيف ، أمجد . (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 37 (1) .
٧. الحوراني ، أشرف محمد . (2014) . اثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.

٨. خيره ، عيشوش .(2011) . *التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسه : دراسة حالة مؤسسسه سونطراك* . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، الجزائر .
٩. الرجوب ، غادا عارف . (2008) . *التعلم التنظيمي من وجهه نظر الإداريين في جامعة اليرموك* . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن .
١٠. الرفاعي ، محمد ، الشيباب ، أحمد ، والروابدة ، محمد .(2010). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، المجلد ٩ (1) .
١١. روابحية ، مريم .(2014). مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *مجلة التسيير والإقتصاد* ، المجلد ٢(٢) .
١٢. الدليمي، إحسان علاوي .(2006) . *تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية: دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد* . دراسة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق .
١٣. السالم، مؤيد سعيد. (2005) . *القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق*. عمان ، الأردن : دار وائل للنشر .
١٤. العبادلة ، عبد الرحمن فالح .(2003). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن* . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
١٥. عبيدات ، سارة ، جيقق، عبد المالك . (2015) . *قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية في الجزائر* . *مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون* ، العدد ٣٩ .
١٦. عكاشه ، أسعد أحمد .(2008) . *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (patel) في فلسطين* . رسالة ماجستير غير منشوره ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين

١٧. الغنام، محرز. (2000). دراسة تحليلية لمحتوى مناهج العلوم بالمرحلتين الابتدائية والإعدادية في ضوء بعض أبعاد التنوع العلمي . المؤتمر العلمي الرابع للجمعية المصرية للتربية العلمية ، المجلد الأول، ص 29-68 ،الإسماعيلية.

١٨. القواسمي ، سوزان عوني .(2015). أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين : دراسة حالة البنك التجاري الأردني . رسالة ماجستير غير منشوره ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

١٩. الكبيسي ، عامر بن خضر . (2004). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات . الاسكندرية ، مصر : المكتب الجامعي الحديث.

٢٠. الكبيسي ، أريج ميمون .(2013). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

٢١. المعاينة ، أسامة خلف . (2010). مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة : دراسة تطبيقية .رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الأعمال ، جامعة مؤتة .

٢٢. وهيبية ، داسي .(2013). أثر الثقافة التنظيمية في ادارة المعرفة : دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خضير ، الجزائر .

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

### المراجع الأجنبية

1. Altarawneh, Ali. (2018) ***The Moderating Role of Management Support on the Effect of Factors Influencing Organizational Learning: An Applied Study***, Unpublished Master Thesis, Mutah University.
2. Abu Athra , Farid .2009 . ***Learning Organization Characteristics and their Impact on the Performance of Education Development Center in UNRWA*** . Un Published Master Thesis , College of Commerce , Islamic University , Gaza .
3. Endlich ,N.2001. ***An Investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning*** .Unpublished Doctoral Dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University ,Virginia , USA.
4. Laudon K, Laudon J .2006. **Management Information Systems : Managing the Digital Firm** .New Jersey: Prentice Hall .
5. Marsick ,V , Watkins, K.2003. “ Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire ” . ***Advances in Developing Human Resources Journal*** , PP 132-151 .
6. Robbins, S.1990. **Organization Theory : Structure, Design and Applications** . New Jersey : prentice hall .



- 
7. Scott,D.1992 . **Multivariate density estimation : theory, practice, and visualization.** New York :Wiley.
  8. Senge ,p.1994 . **The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization.** New York : Doubleday Dell Publishing Group .
  9. Singh, K.2008.” Relationship Between learning Organizational and Transformational leadership – in India”. *International Journal of Business and Management Science* ,1(1).