

عنوان البحث

**قياس مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم بالتطبيق على الشركة العامة للكهرباء .
(دراسة استكشافية على إدارة توزيع مدينة زليتن - ليبيا)**

د : عمران علي أبو خريص¹ د : عبدالله مفتاح عويدان²

¹ أستاذ الإدارة المشارك، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد، الجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن / ليبيا
بريد الكتروني: omranali24434@gmail.com

² أستاذ الإدارة المساعد، قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد، الجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن / ليبيا
بريد الكتروني: majwedan70@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj41015>

تاريخ القبول: 2023/09/20م

تاريخ النشر: 2023/10/01م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم من خلال الأبعاد التالية :
" الرؤية المشتركة - الثقافة التكيفية - العمل الجماعي - نقل المعرفة - تمكين العاملين " هذا وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في سعيهم إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة ، وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بجملته من النتائج ، مستخدمين في ذلك أسلوب توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة والبالغ عددهم (65) ، مفردة من العاملين في إدارة توزيع الكهرباء بمدينة زليتن ، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- 1- أن متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم غير متوفرة بالدرجة المطلوبة في إدارة توزيع كهرباء زليتن .
- 2- تبين أن مستوى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم جاء منخفضاً في بعدي (الرؤية المشتركة، تمكين العاملين) ، بينما ظهر هذا المستوى متوسطاً في أبعاد (الثقافة التكيفية ، العمل الجماعي ، نقل المعرفة) ، وعليه يوصي الباحثان إدارة الشركة محل الدراسة بضرورة العمل على ما يلي :
- 1- تفعيل الرؤية المشتركة بين العاملين كمطلب أساسي لبناء المنظمة الساعية للتعلم ، من خلال إشراكهم في وضع الخطط وحل المشاكل واتخاذ القرارات .
- 2- منح العاملين مساحة أكبر من حرية التصرف أثناء قيامهم بتأدية المهام المطلوبة منهم ، من خلال توفير مستوى عالي من الثقة بين المديرين ومرؤوسهم في كافة الوحدات التنظيمية في الشركة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: المتطلبات ، المنظمة الساعية للتعلم ، الشركة العامة للكهرباء-إدارة توزيع زليتن

RESEARCH TITLE**Measuring the Availability Extent of the Requirements in Establishing a Learning-Seeking Organization in the General Electricity Company of Libya (An Exploratory Study of Zliten Distribution Department) .****Dr. Imran Ali Abu Khrais¹ Dr. Abdullah Muftah Owaidan²**

¹ Associate Professor of Management, Department of Business Administration - Faculty of Economics, Asmariya Islamic University Zliten / Libya Email omranali24434@gmail.com: 2 Assistant Professor of Management, Department of Business Administration - Faculty of Economics, Asmariya Islamic University Zliten / Libya Email: majwedan70@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj41015>**Published at 01/10/2023****Accepted at 15/09/2023****Abstract**

The research aims to identify the availability extent of the requirements in establishing a Learning-Seeking organization through the following:

(dimensions; Common Vision - Adaptive Culture - Teamwork - Knowledge Transfer – Employees' empowerment)..

The researcher followed the analytical descriptive approach in his quest to achieve the objectives of the research, by collecting and analyzing data and extract the required results, using the method of distributing the questionnaire on the members of the targeted sample, numbered (65) individuals working in Zliten Distribution Department The researcher reached a number of the most important results ::

1-The requirements for establishing a learning-seeking organization are not available to the required extent in Zliten Distribution Department.

..2- It appeared that the level of availability of the requirements in establishing a learning – seeking organization was low in two dimensions; (Joint vision – Employees' empowerment), while this level appeared moderate in the dimensions of; (Adaptive culture – Teamwork and Knowledge transfer) ..(

Therefore, the researcher advises the company management under study, to work on the following.:

3 -Activating the common vision among the employees as a prerequisite for establishing learning-seeking

organization, by involving them in the developing plans, solving problems and making decisions..

.4 - Giving workers more freedom of action while performing tasks required, by level of trust between managers and their subordinates in all organizational units in the company under study..

Key Words: Requirements - Learning-Seeking Organization - General Electricity Company - Zliten Distribution Department.

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تسعي المنظمات بمختلف أنواعها إلى امتلاك قدر مناسب من التحصيل المعرفي من خلال تحسين مستوى قدرتها على التعلم المنظمي الذي يتطلب وجود استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق عملية التطوير على مستوى المنظمة ككل ، كما وأن عملية التعلم مستمدة من الأخطاء والتجارب التي تمر بها المؤسسة خلال دورة حياتها في سوق العمل ، وبالتالي فهي عملية متجددة ومستمرة تساعد المنظمة على تحقيق حصة سوقية متزايدة يتم من خلالها تقديم سلع وخدمات ذات قيمة مضافة إذا أرادت المنظمة التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة ساعية للتعلم عليها أن تمتلك وتوفر مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الهدف ، وعليه فإن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو : ماهي المتطلبات الواجب توافرها لبناء المنظمة الساعية للتعلم ؟ ، وتتمثل الإجابة عن هذا التساؤل المهم في الأبعاد التي تسعى إليها هذه الدراسة ، ومنها قياس مستوى توافرها في الشركة العامة للكهرباء كونها منظمة ساعية للتعلم ، وهذا ما سيتم توضيحه في الصفحات القادمة من هذه الدراسة .

أولاً : مشكلة البحث

من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها قام بها الباحثان إلى إدارة توزيع زليتين و قيامهم بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض المديرين والعاملين في هذه الإدارة ، إذ تبين أن هناك انخفاضاً ملحوظاً في مستوى قدرة الشركة على بناء مفهوم المنظمة الساعية للتعلم، وعليه فقد تم صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها المختلفة من (الرؤية المشتركة ، الثقافة التكيفية ، العمل الجماعي ، نقل المعرفة ، تمكين العاملين) في الشركة العامة للكهرباء إدارة توزيع زليتين .؟

ومن السؤال الرئيسي تم اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر مطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل الدراسة ؟ .
- ما مستوى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل البحث .؟
- ما مستوى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل البحث .؟
- ما مستوى توفر مطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل البحث .؟
- ما مستوى توفر مطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل البحث .؟

ثانياً : فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء إدارة توزيع زليتين محل الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .ومن الفرضية الرئيسية للدراسة تتفرع الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل البحث تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة محل البحث تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .

ثالثا : أهداف الدراسة :

تسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- التعرف على مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين
- 2- التعرف على مدى توفر المتطلبات اللازمة لبناء المنظمة الساعية للتعلم المتمثلة في أبعاد " الرؤية المشتركة ، الثقافة التكيفية ، العمل الجماعي ، نقل المعرفة ، تمكين العاملين) في الشركة محل الدراسة من حيث متغير (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .

رابعا / أهمية الدراسة :

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية :

- 1- دراسة موضوع إداري حديث في بيئة البحث الليبية .
- 2- دراسة مشكلة موجودة في الواقع العملي ومحاولة إيجاد حل لها .
- 3- محاولة تكوين إطار نظري لموضوع الدراسة قد تستفيد منه المنظمات والمؤسسات الأخرى بمختلف نشاطاتها.
- 4- محاولة إثراء المكتبة العربية بإضافة محاولة جديدة من محاولات البحث العلمي .
- 5- تنمية المهارات البحثية لدى الباحثان.
- 6- تقديم المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في مساعدة إدارة الشركة محل الدراسة على التحول إلى منظمة ساعية للتعلم.

خامسا / منهجية الدراسة :

استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في محاولته إلى تفسير البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة صحيفة استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة ، ومن ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تمكن الباحثان من تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات ، كما تم الاستعانة بما توفر من أدبيات الدراسة ، والمتمثلة في عدد من المراجع المختلفة مثل الكتب ، والدوريات ، والرسائل العلمية ، والمنشورات وغيرها من هذه المصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة .

سادسا/ أدوات الدراسة :

أنتهج الباحثان أسلوبين لجمع البيانات والمعلومات هما :

1- الجزء النظري : وفيه تم الاعتماد على ما في بطون الكتب من أدبيات الإدارة وكذلك الأبحاث السابقة والدوريات وغيرها .

2- الجزء العلمي : وفيه تم الاعتماد على توزيع صحيفة الاستبانة وكذلك إجراء بعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من المديرين والعاملين في إدارة توزيع زليتن حيث محل الشركة موضوع الدراسة .

سابعا / بيئة ومجتمع وعينة الدراسة :

1- بيئة الدراسة : قطاع الطاقة .

2- مجتمع الدراسة : الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع المنطقة الوسطي - زليتن .

3- عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة في كافة العاملين في إدارة توزيع زليتن (عينة المسح الشامل) بعدد (65) مفردة .

ثامنا / حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تمثل في عنوان البحث الموسوم بـ (قياس مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء فرع زليتن)
- الحدود المكانية : تم إجراء الجزء الميداني من هذه الدراسة داخل نطاق حدود مدينة زليتن .
- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2023/01/01 - إلى 2023/08/31 م .

تاسعا / مصطلحات البحث :

- وتشمل التعريفات الإجرائية للكلمات المفتاحية التي يتكون منها عنوان الدراسة وهي كما يلي :
- المتطلبات : وهي كافة الموارد والإمكانيات التي يجب على المنظمة حشدتها لتحقيق أهداف معينة.
- المنظمة : وهي وحدة اجتماعية هادفة تشمل كل المؤسسات الخدمية والإنتاجية العاملة في المجتمع.
- التعلم : هو أحد المكونات الأساسية التي تشكل السلوك الإنساني للفرد .
- الساعية للتعلم : ويقصد بها استفادة المؤسسة من أخطاءها وتجاربها عملية مستمرة لا تتوقف إلا بموتها وخروجها من سوق العمل .

عاشرا / الدراسات السابقة :

- 1- دراسة : نصار ، (2021) بعنوان : " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث درجة توافرها في الجامعة الإسلامية بغزة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة توافر الأبعاد جاءت بدرجة موافقة عالية من وجهه نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة محل الدراسة .
- 2- دراسة : عريهير ، (2021م) بعنوان : " المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المنظمة المتعلمة بالاستقرار الوظيفي للعاملين بمنطقة بايب أند يستري بالمسيلة من حيث تمكينهم وتشجيعهم على التعلم الجماعي والتعاون ، وكانت أهم النتائج التي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تشجيع التعلم الجماعي والتعاون ، وكذلك التمكين والاستقرار الوظيفي للعاملين بالمنظمة محل الدراسة .
- 3- دراسة : البوسعيدي ، (2018م) بعنوان : " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس " .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين بها ، وكان من أهم النتائج أن درجة توافر أبعاد فرص التعلم المستمر ، تشجع الحوار ، التعلم الجماعي ، التعاون ، مشاركة المعرفة ، تمكين العاملين ، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية القيادة الاستراتيجية جاءت جميعها بدرجة متوسطة في الكلية محل الدراسة .
- 4- دراسة : العيساوي ، (2018م) بعنوان : " دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية " .
- هدفت الدراسة إلى تحديد دور خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية لدى موظفي مصحة صلاح الدين نموذجاً ، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين خصائص الرؤية المشتركة والنماذج الذهبية ، التفكير المنظم ، التعلم بروح الفريق ، تمكين العاملين ، وجودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضي في مصحة صلاح الدين .
- 5- دراسة : جاد ، (2018م) بعنوان : " تصور مقترح لمدى إمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان " .
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان ووضع تصور لتفعيل هذه المعايير في المستقبل ، وجاءت النتائج بأن درجة تطبيق هذه المعايير كانت متوسطة ، وأن معيار رابط الجامعة بالبيئة جاء أولاً ، وأن معياري تمكين العاملين والرؤية المشتركة جاء أخيراً ، وقدمت الدراسة تصوراً لتطبيق المعايير في الجامعة محل الدراسة مستقبلاً .
- 6- دراسة : حرب ، (2018م) بعنوان : " تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة " .
- هدفت الدراسة إلى الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة في تطوير الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية من حيث قدرتها على الأداء والتغيير والكفاءة والاستفادة من المعرفة ، وجاءت نتيجة التصور بتشكيل لجنة مكونة من مجموعة من فرق العمل على مستوى الأقسام العلمية بالجامعات المصرية هدفها تطوير هذه الأقسام أكاديمياً في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة .
- 7- دراسة : أبو العلا ، (2017م) بعنوان : " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف " .
- هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق

مقياس (DLOQ) وكانت النتائج قد أظهرت أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين إجابات موظفات الكلية حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأن هذه الدرجة جاءت بشكل متوسط وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وطبيعة العمل .

8- دراسة : العنزي ، (2016 م) بعنوان : " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الكويت " . هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وكذلك الكشف عن الفروق بين إجابات أفراد العينة من حيث النوع الاجتماعي ، الرتبة الأكاديمية ، التخصص حول درجة توافر تلك الأبعاد في الجامعة ، وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر الأبعاد جاءت متوسطة ، وأن الفروق الإحصائية جاءت لصالح الإناث من الأساتذة في الأبعاد التالية : فرص التعلم المستمر ، مشاركة المعرفة ، القيادة الاستراتيجية .

9- دراسة : بني هاني ، الرواش ، (2014 م) بعنوان : " أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين التنمية المستدامة " . هدفت الدراسة إلى التعرف على أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودور هذه الأساسيات في تحقيق التنمية المستدامة ، وكانت أهم النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة بهدف تحقيق التنمية المستدامة في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية .

10- دراسة : رمضان ، (2014 م) بعنوان : " مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية بقطاع غزة " . هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية ، وكذلك الكشف عن الفروق في إجابات العينة تبعاً لمتغيرات (نوع الوظيفة ، مرحلة التعليم ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) ، وجاءت أهم النتائج بأن جميع أبعاد المقياس قد حصلت على درجة متوسطة ، بينما لم يوجد فروق بين أفراد العينة دالة إحصائياً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لدى العاملين بالمنظمة قيد البحث .

■ التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال العرض المبسط لمجمل الدراسات السابقة يتبين أن هناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة ، كما هو موضح على النحو التالي :

1- تم تناول أبعاد المنظمة المتعلمة في دراسة (نصار ، 2021 م) ، ودراسة (البوسعيدي ، 2018 م) ، ودراسة (أبو العلاء ، 2017 م) ، ودراسة (العنزي ، 2016 م) ، ودراسة (رمضان ، 2014 م) ، بحيث شملت هذه الأبعاد : تشجيع التعلم الجماعي ، التعاون ، تمكين العاملين ، فرص التعلم المستمر ، تشجيع الحوار ، مشاركة المعرفة ، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، القيادة الاستراتيجية .

2- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة لها في بعدي : تمكين العاملين ، مشاركة المعرفة مع دراسة (البوسعيدي ، 2018 م) ، ودراسة (العنزي ، 2016 م) .

3- تشابهت هذه الدراسة مع دراسة كل من (حرب ، 2018 م) ، ودراسة (جاد ، 2018 م) في أعداد كلاً منهما تصوراً مقترحاً لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة وكذلك تطوير أدائها في الجامعات المصرية .

4- الجانب الميداني للدراسات السابقة تم في قطاع التعليم بالجامعات والكليات والمعاهد العليا ، بينما اختلفت عنها دراسة (بني هاني ، الرواش ، 2014 م) في أن الدراسة الميدانية كانت على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

5- تناولت دراسة (العيسوي ، 2018 م) خصائص المنظمة المتعلمة .

6- استخدمت دراسة (أبو العلاء ، 2017 م) مقياس (DLOQ) لتحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيتمثل في الآتي :

- 1- تميزت هذه الدراسة بتناولها لأحد متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعليم وهو الرؤية المشتركة .
- 2- إضافة هذه الدراسة مصطلح جديد لمفهوم المنظمة المتعلمة وهو مصطلح الساعية .
- 3- الجانب الميداني لهذه الدراسة كان عن بيئة الطاقة المتمثل في الشركة العامة للكهرباء مركز توزيع مدينة زليتن .
- 4- نوعى الدراسة الحالية دراسة استكشافية ، كما تعتبر هذه الدراسة رائدة في موضوع المنظمات المتعلمة في بيئة البحث المحلية في ليبيا على حد علم الباحثان .

الجزء النظري

تم تقسيم الجانب النظري لهذه الدراسة وفق الآتي :

أولاً : مفهوم المنظمة الساعية للتعليم:

اعتمد الباحثان مصطلح الساعية اقتباساً من (الطراونة, وآخرون, 2012, ص 199) وذلك بخلاف مصادر البحث الأخرى التي لم يجد الباحثان فيها هذا المصطلح, وعلية يرى الباحثان أنه لا مئاص للمنظمة من الوقوع في الأخطاء وتكرارها وتكرار التجارب التي تمر بها خلال حياتها , وعلية تصيح عملية التعلم عملية مستمرة ومتكررة بشكل لا يتوقف, ومن هنا أضاف الباحثان مصطلح الساعية لتعلم إلى مفهوم المنظمة المتعلمة أي أن على المنظمة - كشخصية اعتبارية - مواصلة السعي الدؤوب للاستفادة القصوى من أخطاءها وتجاربها السابقة والمستقبلية في حلقة مفرغة لا تنتهي فيها عملية التعلم المنظمي , وفيما يلي سوف نتعرض لأهم التعريفات التي وردت في هذا الموضوع.

ثانياً / تعريفات المنظمة المتعلمة (الساعية للتعليم) :

هناك العديد من التعريفات التي أوردتها كتب الأدب الإداري بخصوص مفهوم المنظمة المتعلمة , حيث اختلفت هذه التعريفات شكلاً واتفقت مضموناً , والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (1) تعريفات المنظمة المتعلمة (الساعية للتعليم) .

ت	التعريف	المصدر
1	هي المنظمة القادرة على توفير فرص التعلم المستمر لمنسوبيها وتشجيعهم على الحوار والاستفسار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات	(نصار 2021م, ص 7)
2	هي المنظمة التي تحفز العاملين على التعلم لتطوير قدراتهم الفردية والجماعية باستمرار من خلال تجريب أنماط فكرية جديدة وهذا استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها .	(عريهير , 2020 م , ص 26)
3	هي المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية , وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي	(البوسعيدي , 2016, ص10)
4	هي المنظمة التي تسهل عملية التعلم لكل أعضائها وبشكل مستمر وبوعي لتحول نفسها ومحيطها .	(الطراونة , وآخرون , 2021, ص 200) .

الجدول من إعداد الباحثين .

من خلال تحليل الباحثان للتعريفات الواردة في الجدول السابق تم التوصل إلى قواسم مشتركة تربط هذه

التعريفات , نجلها في النقاط التالية :

1- أن التعلم عملية مستمرة

2- العمل الجماعي أفضل وسيلة لتعلم الأفراد .

3- التعلم جزء من عملية التطوير الشاملة .

4- الرغبة التي يمتلكها الأفراد هي الدافع الأساسي للتعلم .

5- البيئة الخارجية المحيطة توفر للمنظمة فرص التعلم من تجارب المنظمات الأخرى , بناء على ما سبق يضع الباحثان تعريفاً إجرائياً لمفهوم المنظمة الساعية للتعلم بكونها هي تلك المنظمة التي تسعى بشكل مستمر ودائم بهدف الاستفادة القصوى من أخطاءها وتجاربها وتجار الآخرين.

ثالثاً / متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم :

حتى تتمكن المنظمات والمؤسسات المختلفة من تبني المفاهيم الإدارية والتنظيمية الحديثة والمعاصرة يتوجب عليها توفير وحشد كافة المتطلبات من (موارد ، وإمكانات) مادية ومعنوية من أجل تطبيق هذه المفاهيم , ومن ضمنها المتطلبات التي اشتملت عليها هذه الدراسة في المتغير المستقل , والنقاط التالية توضح ذلك :

1-الرؤية المشتركة:

يقصد بالرؤية المشتركة للمنظمة كافة التصورات الممكنة ذهنياً للوضع الذي ستكون عليه المؤسسة الفكرية التي يتمتع بها رجال الإدارة العليا في منظمات العمل , كما تنتشر هذه الرؤية بين العاملين في الإدارتين الوسطى والدنيا , والجدير بالذكر أن نجاح هذه الرؤية سيظل عملية نسبية ما لم يشترك في بلورتها معظم العاملين في كافة المستويات الإدارية , وهذا تؤيده دراسة (جاد , 2018 م) في تصوره بأن درجة تطبيق الرؤية المشتركة كمياري لنجاح المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة في جامعة أسوان , وكذلك دراسة (العيساوي , 2018م) في نتائجها التي أظهرت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للرؤية المشتركة كخاصية من خصائص المنظمة المتعلمة مع تحسين جودة الخدمة الصحية للمرضي في مصحة صلاح الدين .

2-الثقافة التكيفية :

مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم المعقدة سلوكياً , والمكونة من الثقافة المجتمعية للعاملين في المؤسسة , والتي تتشكل في البيئة الخارجية في بداية الأمر , ثم ينقلها العاملين إلى بيئة العمل ويمارسونها بشكل دائم ومستمر أثناء ساعات الدوام الرسمي , ومما يجدر بنا ذكره أن ثقافة المنظمة تعبر عن الانعكاس الحقيقي لسلوك العاملين فيها , ويكمن جمود هذه الثقافة في محاربتها للتأقلم والتكيف مع التغير الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة , إن التغير البيئي هو التحدي الأعظم الذي تواجهه فكرة بناء المنظمة الساعية للتعلم , ولمواجهة هذا التحدي والتغلب عليه يتحتم على القيادات الإدارية اتباع سياسات وأساليب التطور والتغير التي تهدف إلى تكوين ثقافة تكيفية تساعد المنظمة على الاستفادة من مفهوم التعلم المنظمي (الطراونة , وآخرون , مرجع سابق , ص ص 293-298) .

3-تمكين العاملين :

ينبثق مفهوم التمكين من مفهوم آخر مشابهاً له يسمى مفهوم التفويض , ويعتبر كلاً منهما وجهان لعملة واحدة

حيث ترتبط قيمتها بمصطلح الثقة المتبادلة بين المديرين ومروسيهم الذين يسعون إلى تحقيق أهداف الترقى إلى المناصب القيادية والإدارية العليا على السلم الوظيفي للمؤسسة ، ومن هذا المنطلق يتم منح العاملين مساحة أكبر من الحرية في التفكير والإبداع مما يساهم في تشجيعهم على ممارسة عملية التعلم من خلال الأخطاء التي يقعون فيها والتجارب التي يمرون بها ، ومن تم تزداد قدراتهم على تحمل المسؤولية الناجمة عن تكرار مثل هذه الأخطاء وكذلك عدم استفادتهم من تجاربهم السابقة ، وتبرز أهمية تمكين العاملين للتعلم من خلال نتائج دراسة (عريهير ، 2020م) التي بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين تمكين المنظمة المتعلمة للعاملين فيها والاستقرار الوظيفي ، كذلك دراسة (جاد ، 2018م) ، ودراسة (البوسعيدي ، 2018م) في وجود درجة متوسطة من اهتمام المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس والجامعات المصرية ، أما دراسة (العيساوي ، 2018م) ، فقد وجدت علاقة ارتباط وتأثير بين تمكين العاملين كخاصية من خصائص المنظمة المتعلمة وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة لمرضي مصحة صلاح الدين .

4 - نقل المعرفة :

تسعي المنظمات المعاصرة حديثاً إلى تطبيق فكرة التحصيل المعرفي الذي يساعد على اكتساب مفهوم جديد ومعاصر يسمى رأس المال المعرفي الذي يمثل الأهمية البالغة للأصول غير الملموسة التي تتباهي بامتلاكها المنظمات المختلفة وتستخدمها كسلاح ضد خصومها من المنافسين لها في سوق العمل ، ولكن التحدي الأكبر الذي تواجهه الإدارة يكمن في الإجابة عن التساؤل التالي : ما هي الكيفية التي يكمن الاعتماد عليها في نقل ونشر وتوزيع المعارف المختلفة بين العاملين دون تحيز ؟ ، وللإجابة عن هذا التساؤل لابد من الاستعانة بنتائج بعض الدراسات السابقة ومنها على سبيل المثال دراسة (البوسعيدي ، 2018م) ، دراسة (العنزي ، 2016م) ، حيث أن أسلوب العمل الجماعي من أفضل وأنجح الأساليب في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تساعد إدارة المنظمة على توزيع ونقل المعرفة إلى كل العاملين في الوحدات التنظيمية .

5- العمل الجماعي :

يقصد بمفهوم العمل الجماعي كل المهام التي يشترك في إنجازها مجموعة من العاملين في أسلوب عمل يسمى باللجان وفرق العمل ، ولعل من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة من هذا الأسلوب هو تبادل الخبرات والأفكار والآراء وتشجيع التنافس بين العاملين ، وهذا ما توصلت إليه دراسة (حرب ، 2018م) في أحد نتائجها التصورية المقترحة بضرورة تشكيل لجان وفرق عمل على مستوى الأقسام العلمية بالجامعة بهدف تطوير هذه الأقسام أكاديمياً ، ومن الدراسات التي أكدت على أهمية العمل الجماعي دراسة (البوسعيدي ، 2018م) ، دراسة (العيساوي ، 2018م) ، والتي أدرجت العمل الجماعي تحت مسمى عمل الفريق ، مما يدعم صحة رأي الباحثان في اختيارهم لمتطلب العمل الجماعي ومدى أهمية مساهمته في بناء المنظمة الساعية للتعلم .

رابعاً / آليات التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة ساعية للتعلم :

للتحول من منظمة إقليمية إلى منظمة ساعية للتعلم يرى الباحثان ضرورة طرح التساؤل التالي والمتمثل في " ماهي الآليات التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في عملية تحولها من منظمة كلاسيكية (تقليدية) إلى منظمة ساعية للتعلم؟ . ، وللإجابة عن هذا التساؤل يرى الباحثان أن عملية التحول تحتاج إلى ضرورة تطبيق مفهوم ما

يسمى إدارة التعلم التنظيمي ، الذي أصبح أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها المنظمات من خلال تطبيق وظائف الإدارة الأربعة وهي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ، وكل ما يلزم لمساعدة المنظمة على مزاوله نشاطها السلوكي التعليمي، وفيما يلي عرض مبسط لتوضيح هذه الفكرة :

1- التخطيط التعليمي :

حيث يتوقف نجاح الخطة التعليمية على مدى رغبة المنظمة والعاملين فيها في التعلم ، ولتحقيق هذا الهدف يتوجب على إدارة المنظمة اتباع الخطوات التالية :

- حشد كافة الإمكانيات السلوكية اللازمة للتعرف على المهارات الفكرية المطلوبة للمشاركة في وضع الخطة السلوكية .
- تحديد المدى الزمني المتوقع أن يتعلم فيه الأفراد .
- وضع الأهداف التعليمية المراد تحقيقها في الخطة الموضوعية .
- التعرف على قيمة ما ستبذله إدارة المنظمة من مال ووقت وجهد لا نجاح الخطة .
- تحديد مكان تنفيذ الخطة (إدارة - قسم - فرع إلخ)
- تحديد عدد العاملين الذين ستشملهم الخطة التعليمية .
- تحديد البدائل التعليمية والتي تتمثل في : (برامج تدريسية ، برامج تنمية وتطوير ، الأخطاء ، التجارب الداخلية ، التجارب الخارجية التي تمر بها المنظمات الأخرى) .

2-التنظيم التعليمي:

حيث يتركز العمل في هذه الوظيفة على تحديد الأهمية النسبية للبدائل التعليمية التي وردت في الخطة من حيث ترتيبها ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً كما هو موضح في النقاط التالية :

- كل الأخطاء المقصودة وغير المقصودة التي يرتكبها العاملون أثناء ممارستهم لأداء مهامهم في العمل .
- كافة التجارب التي تمر بها المنظمة خلال دورة حياتها ، ومنها على سبيل المثال المشاكل والكوارث والأزمات والحالات الطارئة ،
- تجارب المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال الذي تعمل فيه المنظمة .
- جميع البرامج التي تستهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد كالتدريب مثلاً .

نلاحظ فيما سبق أن خطوات وظيفية التنظيم التعليمي جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للأهمية النسبية التي تشارك بها كل خطوة في عملية التعلم التنظيمي .

3- التوجيه التعليمي :

ويتم من خلال قيام المنظمة بهذه الوظيفة توجيه العاملين نحو الأهداف التعليمية المراد تحقيقها من خلال استخدام الأساليب التوجيهية التالية :

- وجود نمط قيادي ديمقراطي يحث الأفراد على المشاركة في كافة البرامج التي تهدف إلى تنمية وتطوير قدراتهم ومهارتهم التعليمية ، كالاندماج في أساليب العمل الجماعي (لجان - فرق عمل ... وغيرها) .

- اتخاذ الإجراءات العقابية الرادعة للأفراد الذين يكررون أخطاءهم السلبية , وإجراءات أخرى تتعلق بالثواب للأفراد الذين يمتنعون عن تكرار أخطاءهم في المستقبل .
- الربط الجيد لكافة العلاقات التنظيمية في البيئة الداخلية للمنظمة .
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لتحقيق الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

4-الرقابة التعليمية:

وتهدف هذه الوظيفة إلى اكتشاف كافة الأخطاء والانحرافات أثناء سير العمل ومنها تلك الانحرافات والأخطاء المتعلقة بعملية التعلم التنظيمي , ولتأدية هذه الوظيفة على أكمل وجه يتطلب من إدارة المنظمة اتباع الخطوات التالية :

- تحديد كافة المعايير السلوكية التي يتم على أساسها معرفة الأخطاء ومن ثم تحديد السلبية والإيجابية منها .
- التعرف على مستوى الفائدة التي حققتها المنظمة من تجاربها السابقة وكذلك تجارب المنظمات الأخرى .
- استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة (قبلية ، المصاحبة ، بعدية) .
- تحديد الأفراد الذين يكررون أخطاءهم السلبية , وكذلك الذين لم يستفيدوا من برامج التعلم المنظمي .

و خلاصة الأمر يرى الباحثان أن الخطوات السابق ذكرها يمكن تلخيصها في فكرة مفادها أن التخطيط التعليمي ، والتنظيم التعليمي ، والتوجيه التعليمي ، والرقابة التعليمية يمكن وضعها تحت مفهوم واحد وهو إدارة التعلم التنظيمي ، والشكل التالي يوضح هذه الفكرة :



شكل رقم (1) يوضح فكرة إدارة التعلم التنظيمي في المؤسسات المختلفة.

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل السابق يستنتج الباحثان أن مفهوم التعلم لا يقل أهمية عن مفاهيم تنظيمية أخرى كالصراع والأزمات والوقت والمعرفة والموارد البشرية والإمداد التي تم ربطها بمفهوم الإدارة فأصبح المسمى التنظيمي لها إدارة الوقت وإدارة الأزمات وإدارة الإمداد ألخ وبناء عليه يرى الباحثان ضرورة ربط مفهوم التعلم بمفهوم الإدارة ليصبح مسماه الجديد إدارة التعلم التنظيمي .

■ منهجية البحث:

لتتعرف على مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم بالشركة العامة للكهرباء ، ومن خلال الدراسة الاستكشافية التي أجراها الباحثان على إدارة توزيع الكهرباء- زليتن، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تعميمات ذات معنى يخص موضوع الدراسة ، ونظراً لأن المستهدف في هذه الدراسة هم الموظفون بالشركة العامة للكهرباء- إدارة توزيع زليتن- فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث قام الباحثان بتوزيع (70) استمارة استبيان على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين بالإدارة، وتم استرجاع عدد (65) استمارة استبيان بعد تعبئتها واستكمالها من الموظفين الخاضعين للدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والفاقد منها والصالحة للتحليل

الاستمارات الموزعة	الفاقد منها	المتحصل عليها	المستبعد	الخاضع للدراسة	نسبة الاستجابة %
70	5	65	0	65	%93

■ أداة البحث : تم إعداد استبيان لتوفر متطلبات المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء. ، كما_ إعداد قائمة حول مدى توفر متطلبات المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء ، كما تكونت هذه الاستبانة من خمسة محاور رئيسية هي :

- المحور الأول : الرؤية المشتركة ، ويشتمل على (3) فقرات.
- المحور الثاني : الثقافة التكيفية ، ويشتمل على (3) فقرات.
- المحور الثالث : العمل الجماعي ، ويشتمل على (3) فقرات.
- المحور الرابع : نقل المعرفة ، ويشتمل على (3) فقرات.
- المحور الخامس : تمكين العاملين، ويشتمل على (3) فقرات.

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2): يبين درجات مقياس ليكرث الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشده
درجة التأثير	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
القيمة	1	2	3	4	5

■ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات استبيان البحث أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ:

اختبار ألفا كرونباخ (α) للصدق والثبات من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء وللقيام بأي تحليل لبيانات قائمة الاستقصاء يجب إجراء اختبار ألفا كرونباخ (α) وهو اختبار يبين مدى مصداقية وثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة قائمة الاستقصاء:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث : K عدد الأسئلة في الاستبيان.

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات العناصر.

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

ومعامل ألفا تكون قيمته من (0 إلى 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة ، فعندما تكون قيمة ألفا (0) فذلك يدل على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة ، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا واحد صحيح فإن ذلك يدل على وجود ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة ، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل (α) هي 0.60 وأفضل قيمة تتراوح بين (0.70 إلى 0.80) وكلما زادت قيمته عن 0.80 كان ذلك أفضل ، وفي حين ما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.60 فيتم إجراء حذف الإجابات الأقل ارتباطاً وذلك باستخدام برنامج SPSS فيتم حذف الأسئلة ذات العلاقة والتي تؤثر في الدراسة حيث تصل قيمة معامل ألفا إلى 0.60 أو أكثر. هذا وقد استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول رقم (3) : يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الرؤية المشتركة	0.84
الثقافة التكيفية	0.63
العمل الجماعي	0.61
نقل المعرفة	0.64
تمكين العاملين	0.60
معامل كرمباخ الفا لجميع فقرات استبيان الدراسة	0.77

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات الاستبيان كانت مرتفعة حيث بلغت

(0.77)، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل محاور الاستبيان وبذلك فإن استبيان الدراسة في صورته النهائية كما في الملاحق قابل للتوزيع ، و بذلك يكون الباحثان قد تأكد من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلهم على ثقة بصحته وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم تفريغ وتحليل استبيان الدراسة من خلال الحزمة الإحصائية Statistical Package for the Social Science (SPSS) ، ومن الأدوات والمقاييس الإحصائية المستخدمة ما يلي :

- (1) النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي حيث يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ، ويفيد الباحثان في وصف عينة الدراسة.
- (2) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- (3) الجداول التكرارية والرسوم البيانية لتمثيل السمات الشخصية للمفردات الخاضعة للدراسة.
- (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : للتعرف على اتجاهات الآراء وتحديد درجة الممارسة.
- (5) اختبار T حول المتوسط لعينتين مستقلتين.
- (6) تحليل التباين الأحادي (One way anova).

التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية :

ثانياً : تحليل البيانات المتعلقة بمجالات البحث.

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة.

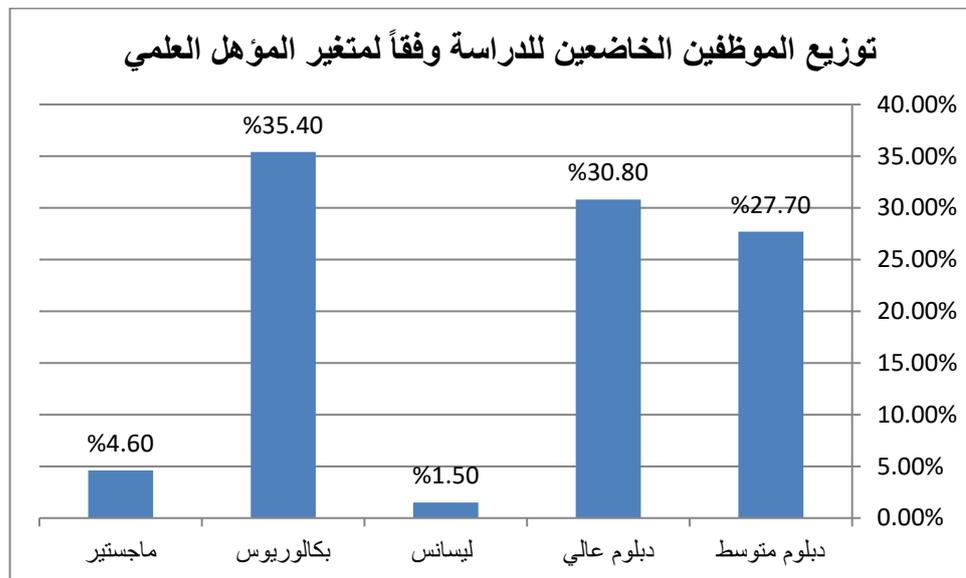
أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

■ توزيع مفردات عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي :

من الجدول رقم (4) يتضح أن أغلب مفردات عينة الدراسة حوالي (35.4%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، حوالي (30.8%) من حملة الدبلوم العالي ، وأيضاً (27.7%) من الموظفين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط ، في حين أن (4.6%) من الموظفين مؤهلهم العلمي ماجستير بينما فقط (1.5%) من حملة الليسانس.

جدول رقم (4) : يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	18	27.7%
دبلوم عالي	20	30.8%
ليسانس	1	1.5%
بكالوريوس	23	35.4%
ماجستير	3	4.6%
المجموع	65	100%



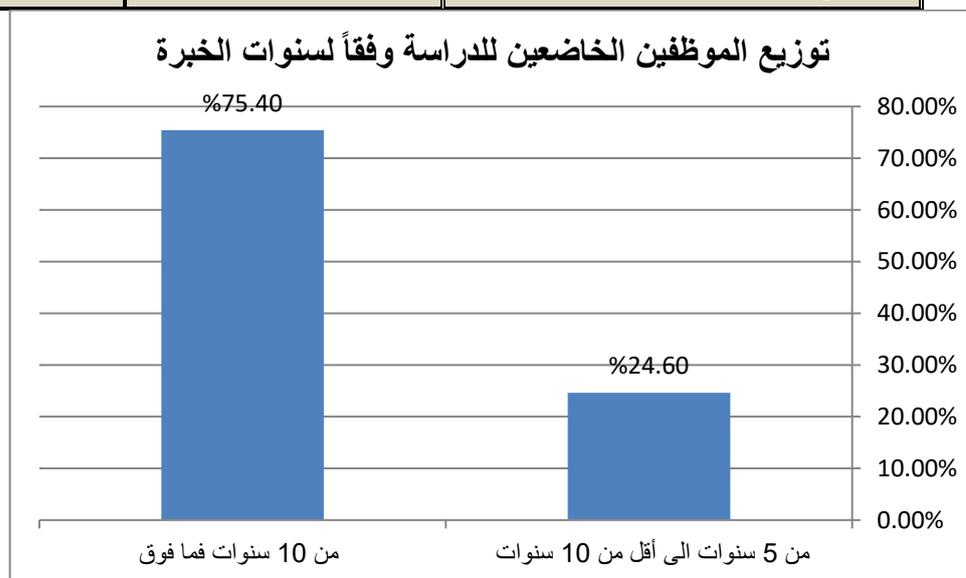
الشكل رقم (1) يبين التمثيل البياني لمفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة :

من الجدول رقم (5) يتضح أن أغلب مفردات عينة الدراسة حوالي 75.4% خبرتهم من 10 سنوات فما فوق، في حين أن حوالي 24.6% خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

جدول رقم (5) : يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	16	24.6%
من 10 سنوات فما فوق	49	75.4%
المجموع	65	100%



الشكل رقم (2) يبين التمثيل البياني لمفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

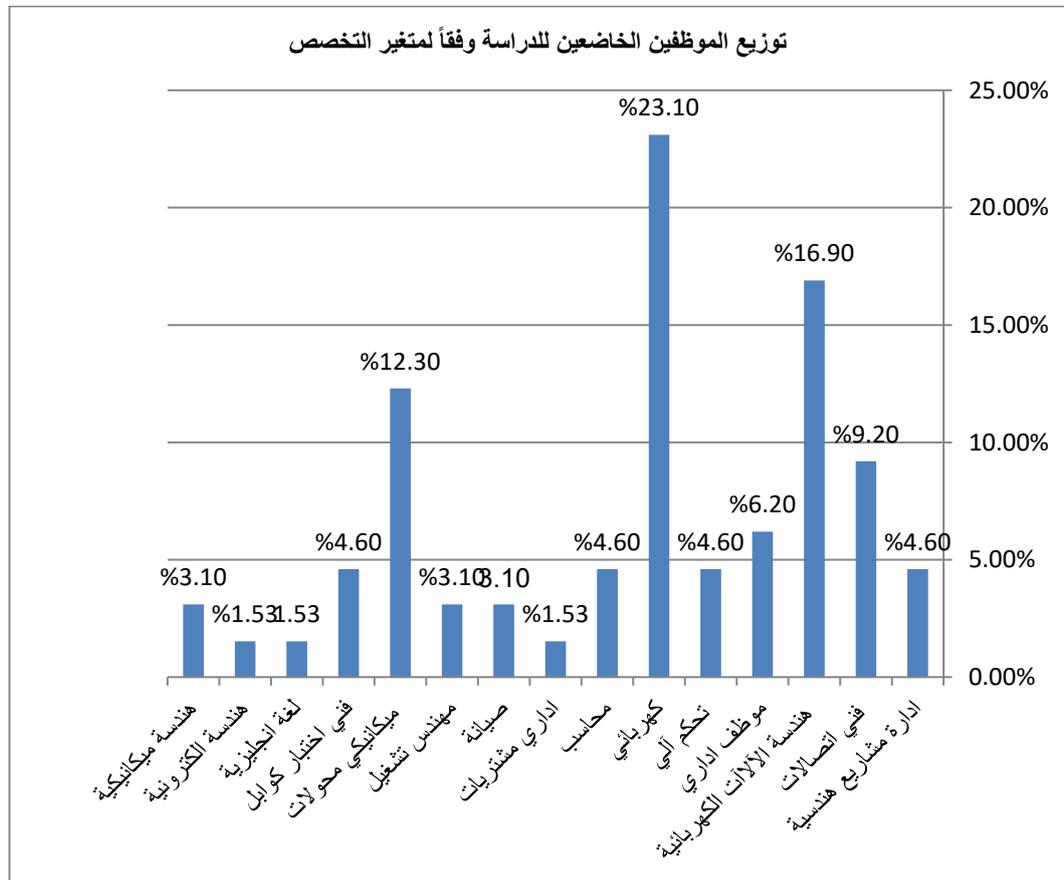
توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص :

من الجدول رقم (6) يتضح أن أغلب الموظفين الخاضعين للدراسة حوالي 23.1% تخصص كهربائي، وأن

حوالي 16.9% منهم تخصصهم هندسة الآلات الكهربائية ، بينما كانت التخصصات (إداري مشتريات ، هندسة الكتر ونات ، لغة إنجليزية) بأقل نسبة تمثيل حيث كانت نسبة كل منها فقط حوالي 1.53%.

جدول رقم (6) : يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
إدارة مشاريع هندسية	3	4.6%
فني اتصالات	6	9.2%
هندسة الآلات الكهربائية	11	16.9%
موظف إداري	4	6.2%
تحكم آلي	3	4.6%
كهربائي	15	23.1%
محاسب	3	4.6%
إداري مشتريات	1	1.53%
صيانة	2	3.1%
مهندس تشغيل	2	3.1%
ميكانيكي محولات	8	12.3%
فني اختبار كوابل	3	4.6%
لغة إنجليزية	1	1.53%
هندسة الكتر ونات	1	1.53%
هندسة ميكانيكية	2	3.1%
المجموع	65	100%



الشكل رقم (3) يبين التمثيل البياني لمفردات العينة حسب متغير التخصص .

ثانياً : تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات الموظفين الخاضعين للدراسة على الفقرات الواردة في الاستبيان، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع الأخذ في الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة اعتمدت على المعايير التالية لتفسير البيانات:

جدول رقم (7) معيار متوسط إجابات عينة الدراسة لمقياس ليكرث الخماسي

المستوى	اتجاه الرأي	المتوسط الحسابي
منخفض	غير موافق بشدة	1.80 – 1.00
	غير موافق	2.60 – 1.81
متوسط	محايد	3.40 – 2.61
مرتفع	موافق	4.20 – 3.41
	موافق بشدة	5.00 – 4.21

ما مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتن؟

للتعرف على مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتن قام الباحثان بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع محاور استمارة استبيان الدراسة فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (8) المقاييس الإحصائية لتوفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين

متطلبات بناء المنظمة الساعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
للتعلم في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين	2.54	0.522	منخفضة

يبين الجدول (8) أن قيمة المتوسط العام توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء - إدارة زليتين كانت (2.54) وبانحراف معياري 0.522 وبالتالي فإنه يقع في منطقة الرفض (1.81 - 2.60)، وعليه ووفقاً لوجهة نظر الموظفين الخاضعين للدراسة فإن هناك نقص في توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في إدارة توزيع زليتين بالشركة العامة للكهرباء ، مما يعني أن متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم غير متوفرة بالدرجة المطلوبة.

▪ ما مدى توفر مطلب الرؤية المشتركة كأحد متطلبات المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة

للكهرباء - إدارة توزيع زليتين؟

للتعرف على مستوى ممارسة الرؤية المشتركة في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين قام الباحثان بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (الرؤية المشتركة) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (9) المقاييس الإحصائية للمحور الأول (الرؤية المشتركة)

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الرؤية المشتركة	1.96	0.810	منخفضة

يبين الجدول (9) أن قيمة المتوسط العام للمحور الأول (الرؤية المشتركة) كانت (1.96) وبانحراف معياري 0.810 وبالتالي فإنه يقع في منطقة الرفض (1.81 - 2.60)، وعليه ووفقاً لوجهة نظر الموظفين الخاضعين للدراسة فإن الرؤية المشتركة غير متوفرة بالشكل الكافي بإدارة توزيع زليتين بالشركة العامة للكهرباء ، مما يعني أن مطلب الرؤية المشتركة غير متوفر بالدرجة المطلوبة.

▪ ما مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية كأحد متطلبات المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة

للكهرباء - إدارة توزيع زليتين؟

للتعرف على مستوى ممارسة الثقافة التكيفية في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين قام الباحثان بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (الثقافة التكيفية) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (10) المقاييس الإحصائية للمحور الثاني (الثقافة التكيفية)

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الثقافة التكيفية	2.78	0.633	متوسطة

يبين الجدول (10) أن قيمة المتوسط العام للمحور الثاني (الثقافة التكيفية) كانت (2.78) وبانحراف معياري 0.633 وبالتالي فإنه يقع في منطقة الحياد (2.61 - 3.40) مما يعني أنه ومن وجهة نظر الموظفين الخاضعين

للدراية فإن متطلب الثقافة التكيفية متوفرة بدرجة متوسطة بالشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين.

▪ ما مدى توفر متطلب العمل الجماعي كأحد متطلبات المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة

للكرهباء - إدارة توزيع زليتين؟

للتعرف على مستوى ممارسة العمل الجماعي في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين قام الباحثان بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث (العمل الجماعي) فكانت النتائج كما في الجدول التالي :

الجدول(11) المقاييس الإحصائية للمحور الثالث (العمل الجماعي)

المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
العمل الجماعي	3.22	0.796	متوسطة

يبين الجدول (11) أن قيمة المتوسط العام للمحور الثالث (العمل الجماعي) كانت (3.22) وبانحراف معياري 0.796 وبالتالي فإنه يقع في منطقة الحياد (2.61- 3.40) مما يعني أنه ومن وجهة نظر الموظفين الخاضعين للدراية فإن العمل الجماعي متوفر بدرجة متوسطة بالشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين .

▪ ما مدى توفر متطلب نقل المعرفة كأحد متطلبات المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء -

إدارة توزيع زليتين؟

للتعرف على مستوى ممارسة نقل المعرفة في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين قام الباحثان بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع (نقل المعرفة) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول(12) المقاييس الإحصائية للمحور الرابع (نقل المعرفة)

المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
نقل المعرفة	2.63	0.736	متوسطة

يبين الجدول (12) أن قيمة المتوسط العام للمحور الرابع (نقل المعرفة) كانت (2.63) وبانحراف معياري 0.736 وبالتالي فإنه يقع في منطقة الحياد (2.61- 3.40) مما يعني أنه ومن وجهة نظر الموظفين الخاضعين للدراية فإن متطلب نقل المعرفة متوفر بدرجة متوسطة بالشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين .

▪ ما مدى توفر متطلب تمكين العاملين كأحد متطلبات المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة

للكرهباء - إدارة توزيع زليتين؟

للتعرف على مستوى ممارسة تمكين العاملين في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتين قام الباحثان بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس (تمكين العاملين) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول(13) المقاييس الإحصائية للمحور الخامس (تمكين العاملين)

المحور الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
تمكين العاملين	2.60	0.662	منخفضة

يبين الجدول (13) أن قيمة المتوسط العام للمحور الخامس (تمكين العاملين) كانت (2.60) وبانحراف معياري 0.662 وبالتالي فإنه يقع في منطقة الرفض (1.81- 2.60) مما يعني أنه ومن وجهة نظر الموظفين الخاضعين للدراية فإن تمكين العاملين غير متوفر بالشكل الكافي بإدارة توزيع زليتين بالشركة العامة للكهرباء ، مما يعني أن متطلب تمكين العاملين غير متوفر بالدرجة المطلوبة.

ثالثاً : اختبار فرضيات الدراسة :

بما أن الدراسة قد اشتملت على فرضية رئيسية تتناول جميع محاور موضوعها ، سيقوم الباحثان باختبار هذه الفرضية للتأكد فيما إذا كان هناك تأثير للسماة الشخصية للعينة الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة) على آراء عينة الدراسة حول توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء - إدارة توزيع زليتن، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين لاختبار تأثير كلا من (المؤهل العلمي ، التخصص) بينما يستخدم اختبار T حول المتوسط لعينتين مستقلتين.

▪ الفرضية الرئيسية للدراسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي :

الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

كما يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص).

▪ جدول (14) تحليل التباين الأحادي لارتباط التقديرات لتوفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المعالجات	4	2.456	0.614	2.462	0.055
	ضمن المعالجات	60	14.965	0.249		
	المجموع	64	17.421			
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص العلمي	بين المعالجات	14	2.905	0.208	0.715	0.749
	ضمن المعالجات	50	14.516	0.290		
	المجموع	64	17.421			

من الجدول (14) يتبين أن مستوى الدلالة للمتغيرين (المؤهل العلمي , التخصص العلمي) أكبر من (0.05) وبالتالي يتم قبول فرض العدم و رفض الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي) ، بينما تم استخدام اختبار (T) حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

▪ جدول (15) نتائج اختبار t حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.				
العينات	متوسط درجة توافر المتطلبات	الانحراف المعياري	إحصائية الاختبار	مستوى المعنوية المشاهد
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	2.57	0.364	0.636-	0.527
10 سنوات فأكثر	2.66	0.565		

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) لمتغير (سنوات الخبرة)، وبالتالي تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

من الاختبارين السابقين بالجدولين رقم (14) و (15) يتبين أنه لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة) .

▪ الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي :

الفرضية الصفريّة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء

المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .
يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص) .

▪ جدول (16) تحليل التباين الأحادي لارتباط التقديرات لتوفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي) .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المعالجات	4	6.127	1.532	2.560	0.048
	ضمن المعالجات	60	35.900	0.598		
	المجموع	64	42.027			
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص العلمي	بين المعالجات	14	12.112	0.865	1.446	0.168
	ضمن المعالجات	50	29.916	0.598		
	المجموع	64	42.027			

من الجدول (16) يتبين أن مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي أصغر من (0.05) مما يشير إلى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي . ، بينما كان مستوى الدلالة لمتغير التخصص العلمي أكبر من (0.05) وبالتالي يتم قبول فرض العدم و رفض الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي .

في حين تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

- جدول (17) نتائج اختبار (t) حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.					
العينات	متوسط درجة توافر المتطلبات	الانحراف المعياري	إحصائية الاختبار	مستوى المعنوية المشاهد	
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	1.79	0.438	-0.980	0.331	
10 سنوات فأكثر	2.02	0.896			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) لمتغير (سنوات الخبرة)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من الاختبارين السابقين بالجدولين رقم (16) و (17) يتبين أنه لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (التخصص العلمي، سنوات الخبرة) بينما كانت هناك فروق في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي :

الفرضية الصفريّة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة) .

يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في تقديرات أفراد عينة

الدراسة حول مدى توفر متطلبات الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص).

▪ جدول (18) تحليل التباين الأحادي لارتباط التقديرات لتوفر متطلبات الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المعالجات	4	1.395	0.349	0.864	0.491
	ضمن المعالجات	60	24.222	0.404		
	المجموع	64	25.617			
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص العلمي	بين المعالجات	14	8.767	0.626	1.858	0.055
	ضمن المعالجات	50	16.850	0.337		
	المجموع	64	25.617			

من الجدول (18) يتبين أن مستوى الدلالة للمتغيرين (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي) أكبر من (0.05) وبالتالي يتم قبول فرض العدم و رفض الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي) ، في حين تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار ما إذا كانت هناك فروق في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلبات الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

- جدول (19) نتائج اختبار حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.					
العينات	متوسط درجة توافر المتطلبات	الانحراف المعياري	إحصائية الاختبار	مستوى المشاهدة	المعنوية
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2.92	0.602	0.999	0.322	
10 سنوات فأكثر	2.73	0.642			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) لمتغير (سنوات الخبرة)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من الاختبارين السابقين بالجدولين رقم (18) و (19) يتبين أنه لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي :

الفرضية الصفريّة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص).

- جدول (20) تحليل التباين الأحادي لارتباط التقديرات لتوفر متطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المعالجات	4	3.360	0.840	1.357	0.260
	ضمن المعالجات	60	37.146	0.619		
	المجموع	64	40.506			
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص العلمي	بين المعالجات	14	5.428	0.388	0.553	0.888
	ضمن المعالجات	50	35.078	0.702		
	المجموع	64	40.506			

من الجدول (20) يتبين أن مستوى الدلالة للمتغيرين (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي) أكبر من (0.05) ، وبالتالي يتم قبول فرض العدم و رفض الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب العمل لجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي).

في حين تم استخدام اختبار (T) حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

- جدول (21) نتائج اختبار t حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.					
العينات	متوسط درجة توافر المتطلبات	الانحراف المعياري	إحصائية الاختبار	مستوى المشاهدة	المعنوية
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.02	0.890	1.159-	0.251	
10 سنوات فأكثر	2.29	0.761			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) لمتغير (سنوات الخبرة) ، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من الاختبارين السابقين بالجدولين رقم (20) و (21) يتبين أنه لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي :

الفرضية الصفريّة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب نقل لمعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب نقل لمعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص).

- جدول (22) تحليل التباين الأحادي لارتباط التقديرات لتوفر متطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المعالجات	4	1.432	0.358	0.646	0.632
	ضمن المعالجات	60	33.262	0.554		
	المجموع	64	34.694			
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص العلمي	بين المعالجات	14	4.063	0.290	0.474	0.937
	ضمن المعالجات	50	30.631	0.613		
	المجموع	64	34.694			

من الجدول (22) يتبين أن مستوى الدلالة للمتغيرين (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي) أكبر من (0.05) وبالتالي يتم قبول فرض العدم و رفض الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي).

في حين تم استخدام اختبار (T) حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

- جدول (23) نتائج اختبار حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر مطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.					
العينات	متوسط درجة توافر المتطلبات	الانحراف المعياري	إحصائية الاختبار	مستوى المشاهدة	المعنوية
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2.40	0.574	- 1.484	0.143	
10 سنوات فأكثر	2.71	0.772			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) لمتغير (سنوات الخبرة) ، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من الاختبارين السابقين بالجدولين رقم (22) و (23) يتبين أنه لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى توفر مطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

ويمكن إعادة صياغة هذه الفرضية كالتالي :

الفرضية الصفريّة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).
الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر مطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص ، سنوات الخبرة).

يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص) .

- جدول (24) تحليل التباين الأحادي لارتباط التقديرات لتوفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المعالجات	4	5.837	1.459	3.943	0.007
	ضمن المعالجات	60	22.208	0.370		
	المجموع	64	28.044			
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي .						
المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخصص العلمي	بين المعالجات	14	9.016	0.644	1.692	0.087
	ضمن المعالجات	50	19.028	0.381		
	المجموع	64	28.044			

من الجدول (24) يتبين أن مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي أصغر من (0.05) مما يشير إلى رفض فرض العدم و قبول الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.، بينما كان مستوى الدلالة لمتغير التخصص العلمي أكبر من (0.05) وبالتالي يتم قبول فرض العدم و رفض الفرض البديل بالنسبة لهذا المتغير أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير التخصص العلمي.

في حين تم استخدام اختبار (T) حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار ما اذا كانت هناك فروق في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعليم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

- جدول (25) نتائج اختبار حول المتوسط لعينتين مستقلتين لاختبار وجود فروقات في تقديرات أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.					
العينات	متوسط درجة توافر المتطلبات	الانحراف المعياري	إحصائية لاختبار	مستوى المشاهدة	المعنوية
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2.71	0.631	0.751	0.455	
10 سنوات فأكثر	2.56	0.674			

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) لمتغير (سنوات الخبرة)، وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من الاختبارين السابقين بالجدولين رقم (24) و (25) يتبين أنه لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (التخصص العلمي ، سنوات الخبرة) بينما كانت هناك فروق في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل الح

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

1. هناك نقص في توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في إدارة توزيع زليتن بالشركة العامة للكهرباء، مما يعني أن متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم غير متوفرة بالدرجة المطلوبة.
2. لا تتوفر الرؤية المشتركة بالشكل الكافي بإدارة توزيع زليتن بالشركة العامة للكهرباء، مما يعني أن متطلبات الرؤية المشتركة غير متوفرة بالدرجة المطلوبة.
3. يتوفر متطلب الثقافة التكيفية بدرجة متوسطة بالشركة محل الدراسة.
4. متطلب العمل الجماعي متوفر بدرجة متوسطة بالشركة محل الدراسة.
5. متطلب نقل المعرفة متوفر بدرجة متوسطة بالشركة محل الدراسة.
6. تمكين العاملين غير متوفر بالشكل الكافي بإدارة توزيع زليتن بالشركة العامة للكهرباء ، مما يعني أن متطلبات تمكين العاملين غير متوفرة بالدرجة المطلوبة.
7. لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلبات بناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).

8. لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (التخصص العلمي، سنوات الخبرة).
9. هناك فروق في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب الرؤية المشتركة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
10. لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب الثقافة التكيفية لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي، سنوات الخبرة).
11. لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب العمل الجماعي لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة).
12. لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب نقل المعرفة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة).
13. لا توجد أي فروق في آراء وتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغيري (التخصص العلمي، سنوات الخبرة).
14. هناك فروق في آراء مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر متطلب تمكين العاملين لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

- يوصي الباحثان إدارة توزيع زليتن بالشركة العامة للكهرباء ضرورة القيام بما يلي:
1. اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتوفير المتطلبات اللازمة لبناء المنظمة الساعية للتعلم في الشركة العامة للكهرباء محل الدراسة.
 2. العمل بشكل كبير على تفعيل متطلب الرؤية المشتركة وإلزام الموظفين في الإدارات المختلفة بالمشاركة في وضعها.
 3. إتاحة الفرصة لتمكين العاملين في جميع البرامج والأعمال التي تقوم بها إدارة التوزيع كالمشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل التي تعترض سير العمل.
 4. ضرورة الحرص الكامل على مواكبة التطورات الجديدة في مجال الطاقة.
 5. الاستفادة القصوى من التجارب التي تمر بها الشركة كالحالات الطارئة والأزمات.
 6. الاعتماد على العمل الجماعي (اللجان ، وفرق العمل) لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يسهل على المديرين مهمة نشرها ونقلها وتوزيعها بين كافة العاملين في الشركة محل الدراسة .

قائمة المراجع والمصادر العلمية

- 1- الطراونة ، حسين ، وآخرون ، (2012م) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، نظرية المنظمة ، ط الأولى ، عمان ، الأردن .
- 2- الشماع ، خليل ، حمود خضير ، (2005م) ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط الثانية ، عمان ، الأردن .
- 3- البوسعيدي ، سالم بن سليمان ، (2018م) ، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ، كلية العلوم والآداب ، سلطنة عمان .
- 4- أبو العلاء ، ليلى محمد ، (2017) ، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) ، كلية التربية للبنات بجامعة الطائف ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد (18) ، العدد الأول ، مارس ، 2017 .
- 5- العيساوي ، هادي مروان ، (2018م) ، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد (44) الجزء الثاني ، 2018 .
- 6- العنزي ، أحمد سلامة ، (2016م) ، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، مجلة علوم التربية ، المجلد (28) ، 2016م .
- 7- بني هاني ، جهاد صباح ، الرواش ، حسن نجيب ، (2014م) أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين التنمية المستدامة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك ، 2014 م .
- 8- جاد ، حاتم فرغلي ، (2018م) ، تصور مقترح لمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان ، كلية التربية ، المجلد (56) .
- 9- حرب ، محمد خميس ، (2018م) تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية ، العدد (20) ، ديسمبر ، 2018م .
- 10- عريهير ، اسماعيل ، (2020م) المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعاملين ، شهادة ماستر ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد أبو ضياف ، المسيلة ، الجزائر .
- 11- رمضان ، عصام ، (2014م) ، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية ، المجلد (28) ، العدد (10) .
- نصار ، نور الدين محمد ، (2021م) ، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة ، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية والإصدار السادس ، يونيو ، 2021م .