

معوقات تطبيق التّعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية

- دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس -

أ.د. علي شاهين *

د. نسرين عبد الرحمن **

ريم علي سلامي ***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٤/٧ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /٥/٢٥)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى التعرف على معوقات التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقه في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين مكونة من ٣٨٤ مفردة.

وتوصلت نتائج الإحصائيات الوصفية إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعاني من وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي وفقاً للترتيب التالي: معوقات التعلم الإدارية بأهمية نسبية بلغت 70.2%، ومن ثم معوقات التعلم الاجتماعية وبأهمية نسبية بلغت 67.4%، وبعدها معوقات التعلم الفردية بأهمية نسبية بلغت 67.2%، وبناءً على ذلك كانت معوقات التعلم الإدارية من أكثر العوامل التي تعيق تطبيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

كما توصلت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لوجود معوقات التعلم التنظيمي ضمن المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس 3.41 وبتأخراف معياري 0.48 ، وجاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول كل من المعوقات الفردية والمعوقات الإدارية والمعوقات الاجتماعية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣).

الكلمات المفتاحية: معوقات التّعلم التنظيمي، معوقات التّعلم الفرديّة، معوقات التّعلم الإداريّة، معوقات التّعلم الاجتماعيّة.

*أستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس.
**أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس.
***طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة طرطوس

Barriers to The Implementation of Organizational Learning in Government Institutions Field in Government Institutions Operating in Tartous Governorate

Dr. Ali Chahin*

Dr. Nsreen Adb Alrahman**

Reem Ali Salami***

(Received 7/4/2025. Accepted 25/5/2025)

□ABSTRACT □

The aim of the research was to identify the barriers to organizational learning within the governmental institutions operating in Tartous governorate, and to determine the most dominant and influential barriers in not implementing the organizational learning process in the institutions under study, this was done by the researcher relying on the descriptive approach and using the questionnaire as a study tool, it was distributed to a random sample of workers of 384 individuals.

Regarding the results of descriptive statics, the research concluded that the institutions under study have obstacles that hinder the application of organizational learning according to the following order: administrative learning barriers, where their relative importance reached 70.2% then social learning barriers, with a relative importance of 67.4%, then individual learning barriers with a relative importance of 67.2%, accordingly the administrative learning barriers were among the most important factors that hinder the application of organizational learning within the governmental institutions under study.

As a result of the hypothesis testing, it was found that there were statistically significant differences between the average answers of the sample members regarding the to organizational learning barriers in government institutions in Tartous governorate and the average neutrality of 3, the arithmetic mean for the presence of to organizational learning within the institutions under study was 3.41 with a standard deviation of 0.48.

Keywords: Organizational Learning Barriers, Individual Learning Barriers, Administrative Learning Barriers, Social Learning Barriers.

*Professor in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous.

**Assistant Professor in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous.

***Postgraduate Student (PHD) in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous.

أولاً: المقدمة:

إن التغيير المتسارع وتعدد الأزمات على اختلاف مستوياتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة ببيئة عمل المؤسسات العاملة في جميع القطاعات ولا سيما المؤسسات الحكومية التي تتطلب امتلاك القدرة على التكيف لمواكبة هذه الأحداث والتعايش معها ومحاولة الاستمرار في تقديم خدماتها لمواطنين بالكمية والجودة المناسبين وتحمل المسؤوليات على أكمل وجه، على اعتبار أن المنظمات العاملة في القطاع الحكومي هي الممثل الرئيسي لكيان الدولة وبنائها فهي بحاجة للحصول على المعارف والمعلومات ومعالجتها وتوظيفها في سبيل تطوير ممارساتها وسلوكياتها والاستخدام الأمثل لجميع إمكانياتها مما يفترض حدوث عملية التعلم التنظيمي على مستوى أفرادها وجماعاتها وتنظيماتها، وكون التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب معارف ومهارات فنية تمكّن من إيجاد الحلول واختيار البدائل الأنسب للمنظمة بالإضافة إلى دوره في التحسين المستمر والتغيير الجذري في سلوكها لضمان بقائها في عالم الأعمال (البهلول، ٢٠١٧، ص ٢٠٧)، كما أنه يعمل على تزويد الأفراد بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة أيضاً من خلال الأحداث التي تمر بها منظماتهم وتطوير هذه الخبرات إلى سلوك تنظيمي قائم ومتميز يهدف إلى بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها (رضوان & طارق، ٢٠٢٠، ص ١)، ولكن من الممكن أن تواجه عملية تطبيق التعلم التنظيمي داخل المنظمة مجموعة من المعوقات التي تكبح عمليات الإبداع والابتكار بداخلها وتشكل خلل في مراحل نقل المعرفة لدى المنظمة وأفرادها، حيث تؤثر هذه المعوقات في عملية التنمية لدى المنظمات وكذلك في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها لتجعلها أهدافاً مؤجلة، ونظراً لأهمية الموضوع وحساسيته واعتماده بشكل كبير على إدارة المنظمات كونها تعد المسؤول الأول عن ضمان تطبيق التعلم التنظيمي والاستفادة منه في جميع جوانبها وقضاياها، فهي إما أن توفر بيئة داعمة للتعلم التنظيمي وتتبنى هذا المفهوم في أنشطتها وأعمالها، أو تُهَيئُ لِمناخ تنظيمي سلبي يخلق بيئة معيقة لعملية التعلم تبقى فيها منظمة تقليدية تعمل تحت ظل البيروقراطية والرسومية، وقد جاء هذا البحث للكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق عملية التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس.

ثانياً: الدراسات السابقة**١- الدراسات العربية:****- دراسة (دقيق، ٢٠١٩):**

بعنوان: معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
هدفت الدراسة إلى تحليل ومناقشة معوقات استخدام التعلم التنظيمي (معوقات على مستوى الفرد ومعوقات على مستوى المنظمة) في بيئة منظمات التعليم العالي وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد في جامعة مصراتة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على ٩٧ فرداً كعينة للبحث، وقد توصلت النتائج إلى وجود درجات مرتفعة من المعوقات بنوعها الفردية والجماعية مما أثر على التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، حيث وُجد ضعف لمشاركة الأفراد في صنع القرار وضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والاهتمام بالمصلحة الفردية وغياب روح التعاون بين الأفراد وعدم تقبل الرؤساء لأفكار وأراء مروضيهم بالإضافة إلى مقاومة الكلية محل الدراسة للتغيير ووجود هيكل تنظيمي هرمي داخلها جاءت جميعها بدرجات مرتفعة.

- دراسة (هزاع، ٢٠٢٠):

بعنوان: مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمينية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي في الجامعات اليمينية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي القائم على الاستقراء وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة، وقد بينت النتائج وجود سيطرة النمط المركزي في الإشراف على المؤسسات التعليمية، وانعدام المرونة وتعقيد الإجراءات، و ضعف الالتزام بالقوانين والنظم، وغياب الالتزام بالمعايير المطبقة، عدم تشجيع الجامعة العاملين على استمرارية التعلم وتأهيلهم وقلة إقامة الدورات التدريبية، انعدام نظام الحوافز وضعف في قواعد البيانات والمعلومات وعدم الاهتمام والاستفادة من التكنولوجيا، عدم وجود رؤية واضحة للعاملين في أداء أعمالهم، وبسبب وجود جميع ما ذكر من معوقات تبين لدى الباحث وجود ضعف في توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمينية.

- دراسة (داديو، ٢٠٢٢):

بعنوان: معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التعلم التنظيمي (معوقات تكوينية - معوقات اجتماعية) داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب Alfa Pipe، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات وزعت على ٦٠ عامل داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد تبين في نتائج الدراسة وجود ضعف في البرامج التكوينية والتدريبية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا قد يؤدي إلى تدهور حال المؤسسة ودخولها في أزمات اقتصادية حادة، حيث أدى ضعف التكوين إلى ضعف أداء العامل وضعف في قدرته على الإبداع والابتكار، كما تبين أيضاً وجود ضعف في العلاقات الاجتماعية وانعدام التعاون بين العمال، وانعدام الرغبة في العمل الجماعي وذلك نتيجة ضعف العلاقات الاجتماعية وهذا ما انعكس على احتكار المعلومة على فئة محددة من الأفراد دون غيرهم.

٢- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Matin&Alavi,2007):

Identifying the barriers of developing organizational learning in administrative organizations.

تحديد معوقات تطوير التعلم التنظيمي في المنظمات الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة السمات الضرورية اللازمة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة، ودراسة الظروف الحالية لمجموعة من المنظمات الإدارية العاملة في مدينة طهران والتعرف على مدى قدرتها على التعلم وتحديد الحواجز التي تقف أمام تطوير عملية التعلم بداخل هذه المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات السابقة للتعرف على السمات الضرورية للتحويل إلى منظمة متعلمة ومن ثم تم تصميم استبانة مكونة من ٢٦ سؤالاً لقياس قدرة المنظمات محل الدراسة على التعلم، وقد حددت نتائج الدراسة الحواجز التي تمنع حدوث عملية التعلم وتمثل بعدم وجود الجدارة والتخطيط في وضع التعيينات والاختيارات وتسليم الصلاحيات للأفراد المناسبين، وعدم توافر ميزانية لمنح المكافآت، وغياب ثقافة الحوار والمناقشة اللازمة لوجود التعلم الجماعي، وضعف في مستوى الثقة بين الموظفين والمدراء، وهذا ما ينعكس سلباً في إمكانية توزيع الصلاحيات وتقديم المعلومات بشكل مناسب، بالإضافة إلى تركيز اهتمام المدراء على الحفاظ على الوضع الراهن أكثر من اهتمام بالتغيير والتحسين، وبالتالي صُنفت المعوقات وفقاً لهذا البحث إلى معوقات ثقافية، معوقات إدارية، ومعوقات متعلقة بالهيكل التنظيمي.

دراسة (Galdino et al ...,2019):

Organizational Learning – The main factors that facilitate learning and the barriers from the perspective of managers.

التعلم التنظيمي – العوامل الرئيسية التي تسهل وتعيق عملية التعلم من وجهة نظر المدراء .

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل الجوانب التي تدعم وتعيق عملية التعلم داخل المنظمة الإدارية Coama Cooperative Agroindustrial في مدينة باراناغوا في البرازيل، وقد اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة إلى جانب المنهج الاستكشافي، كما تم استخدام الاستبانة الإلكترونية تضمنت ١٦ إجابة من قبل مديري الوحدة محل الدراسة، وقد توصلت النتائج إلى أنه لا يمكن أن يحدث التعلم إلا ضمن المنظمات التي تمتلك مصدر كبير للمعلومات، كما يجب أن تتناسب إمكانيات التعلم مع الانفتاح الذي توفره المنظمة حتى تتمكن من الوصول إلى الأداء الجيد وبأن ممارسة أسلوب الحوار يشكل حافزاً لتنمية المهارات الجديدة لدى الأفراد، مما يساهم في القدرة على اتخاذ القرار وتنفيذ الإجراءات بطريقة أكثر فعالية، بالإضافة إلى أن وجود الهيكل التنظيمي المرن يجعل الأفراد أكثر مرونة وأكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة ويكونوا أكثر تقبلاً للأحداث المتغيرة وهذا ما يخلق مناخاً تنظيمياً مناسباً للتعلم.

دراسة (Pasieczny&Rosiak,2023):

Barriers to implementing the concept of organizational learning in public administration – The example of PIORIN.

معوقات تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في الإدارة العامة – مثال PIORIN.

هدفت الدراسة إلى مناقشة مجموعة من العوائق التي تعترض تنفيذ عملية التعلم التنظيمي داخل منظمة حكومية بولندية تقدم خدمة فحص النبات والبذور ومسئولة عن الضوابط الصحية النباتية (PIORIN)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة المفتوحة لجمع البيانات حيث تم مقابلة ٣١ مسؤولاً داخل المنظمة و ٢٠ مع العملاء من خارج المنظمة، وقد حددت نتائج الدراسة عدد من المعوقات ذات الأثر الكبير أمام عملية تطبيق التعلم التنظيمي وأهمها: الإفراط في إضفاء الطابع الرسمي، و الاستخدام المحدود لمعارف العملاء ومعلوماتهم، و عدم كفاية التمويل، وضعف في الإمكانيات المادية بالإضافة إلى عدم كفاية الدعم لتكنولوجيا المعلومات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في دراسة وتحليل المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسات، ولكن الدراسة الحالية جمعت مختلف المعوقات من هذه الدراسات واعتمدت تصنيفها وفقاً للمعوقات الفردية والمعوقات التنظيمية والمعوقات الاجتماعية، كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة التطبيق كدراسة (Pasieczny&Rosiak,2023)، ودراسة (دقيق، ٢٠١٠)، ودراسة (هزاع، ٢٠١٩) حيث طبقت في القطاع الحكومي، ولكن اختلفت في نوعية المؤسسات الحكومية حيث تنوعت ما بين مؤسسة زراعية ومؤسسات تعليمية (الجامعات)، بينما تمثلت المؤسسات الحكومية في الدراسة الحالية بالمؤسسات التي تقدم الخدمات الأساسية التي يحتاجها المواطنين (مديرية الصحة -المديرية المالية - مديرية الكهرباء - مؤسسة المياه)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باعتماد المنهج الوصفي، وكما تشابهت أيضاً بالاستبانة واعتمادها كأداة لجمع البيانات مع عدا دراسة (Pasieczny&Rosiak,2023) التي اعتمدت أسلوب المقابلة المفتوحة ودراسة (هزاع، ٢٠١٩) التي اعتمدت على استقراء الأدبيات والدراسات السابقة.

ثالثاً: مشكلة البحث:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في بعض المؤسسات الحكومية العاملة ضمن مدينة طرطوس والتمثلة بمديرية الكهرباء ومديرية الصحة والمديرية المالية ومؤسسة المياه، وقامت بإجراء المقابلات المفتوحة مع عدد من الموظفين الإداريين من مختلف الأقسام الإدارية (معاوني المدراء - مدراء الوحدات - بعض العاملين في قسم الموارد البشرية والديوان)، وذلك كان يوم الأحد الواقع في ١ / ١٢ / ٢٠٢٤، وطرحت الباحثة من خلال المقابلات مجموعة من التساؤلات كانت على الشكل التالي:

- ما هي درجة وعي مؤسستكم حول موضوع التعلم التنظيمي؟
- ما هي الإجراءات التي تقوم بها مؤسستكم خلال تعرضها لمشكلة ما؟
- هل تشجع إدارة المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءة العالية وتخصص لهم حوافز مشجعة لزيادة مستوى الإبداع لديهم؟

- هل توجد أليات معينة لحفظ المعلومات والبيانات وتبادلها بين الأقسام؟
- هل تتوافر لدى مؤسستكم دورات تدريبية حول تطوير مهارات الأفراد وأساليب العمل؟
- هل يعمل الأفراد ضمن فريق عمل ويتشاركون المعلومات والمهارات النافعة؟

توصلت الباحثة عبر حصولها على الإجابات من قبل الأفراد التي أجريت معهم المقابلات إلى وجود قلة وعي وإدراك لدى إدارة المؤسسات محل الدراسة حول أهمية التعلم التنظيمي، وقد تبين ذلك من خلال عملها ضمن هياكل تنظيمية تقليدية تتميز بالمركزية والرسمية العاليتين، وهذا ما يحد من مرونتها في التعامل مع التغييرات والمشكلات اليومية التي تواجهها، بالإضافة إلى وجود مناخ تنظيمي سلبي يجعل الفرد العامل ضمن هذه المؤسسات غير مبالٍ بتطوير قدراته ومهارته في العمل وغير متحمساً لتعلم أشياء جديدة غير اعتيادية، عدا عن وجود ثقافة تنظيمية غير داعمة للإنجازات وضعف في البنية التحتية والتقنيات الحديثة التي تدعم عملية التعلم التنظيمي ونقل المعارف والخبرات عبرها، وكانت هذا الإجابات بمثابة مؤشرات تدل على وجود معوقات تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي داخلها، وبالتالي تمثل مشكلة البحث في طرح الباحثة للتساؤلين الرئيسيين التاليين:

- ما هي معوقات التعلم التنظيمي في المنظمات الحكومية في محافظة طرطوس؟
- ما هي أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة؟

رابعاً: أهداف البحث:

- التعريف بالتعلم التنظيمي وبأبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقه داخل المؤسسات.
- التعرف على واقع معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس، وبالإضافة إلى تحديد أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسات محل الدراسة.

- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في تحسين عمل المؤسسات

محل الدراسة وتجعلها قادرة على التكيف والاستمرارية حتى في أصعب المراحل التي تمر فيها البلاد.

خامساً: أهمية البحث:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بها إلى مستوى الأداء العالي يجعل منها منظمة قادرة على التكيف والتعايش مع جميع الحالات الطارئة، كما تم توضيح مفهوم معوقات التعلم التنظيمي، وقد صنفت هذه المعوقات إلى الفردية، والإدارية، والاجتماعية مع تقديم شرح نظري لكل نوع من هذه المعوقات ومدى تأثيرها السلبي على كيفية سير عملية التعلم التنظيمي داخل المؤسسات.

وتتمثل الأهمية العملية للبحث في التعرف على المعوقات التي تكبح عملية التعلم التنظيمي ضمن المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس، والتي تحول دون قدرتها على استخدام التعلم في ظل ما تواجهه من ضغوطات وأزمات، مع محاولة لتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات مع آليات تنفيذها قد تساعد الإدارات للمحاولة من تطوير نفسها والارتقاء بمستوى تقديم خدماتها للمواطنين وتسيير أحوالهم بعيداً عن أجواء البيروقراطية والرسمية المسيطرة على سير أعمالها وذلك لتحقيق أهداف الدولة التي شكلت هذه المؤسسات لتكون واجهتها الداعمة للتنمية بمختلف أشكالها.

سادساً: متغيرات البحث: تتمثل متغيرات البحث الرئيسية بمعوقات التعلم التنظيمي المتمثلة بمعوقات التعلم الفردية، ومعوقات التعلم الإدارية، ومعوقات التعلم الاجتماعية.

سابعاً: فرضيات البحث:

تتمثل فرضية البحث الرئيسية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول معوقات تطبيق التعلم التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)"، ويتفرع عنها ثلاث فرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول المعوقات الفردية داخل المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الافراد حول المعوقات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الافراد حول المعوقات الاجتماعية داخل المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)".

ثامناً: منهجية البحث:

أولاً: منهج وأداة البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات الثانوية على الكتب والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت متغيرات البحث، بالإضافة إلى الاعتماد في جمع البيانات الأولية على المعالجة الإحصائية والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس التي كانت محل الدراسة (مديرية الصحة - المديرية المالية - مديرية الكهرباء - مؤسسة المياه)، وقامت الباحثة بتوزيع ٣٨٤ استبانة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيارها لعينة البحث.

ثالثاً: حدود البحث:

- الحدود المكانية: مديرية الصحة - المديرية المالية - مديرية الكهرباء - مؤسسة المياه في محافظة طرطوس.
- الحدود الزمانية: العام ٢٠٢٤.
- الحدود العلمية: تتمثل في معوقات التعلم التنظيمي والمتمثلة بمعوقات التعلم الفردية ومعوقات التعلم الإدارية ومعوقات التعلم الاجتماعية.
- الحدود البشرية: الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية محل الدراسة.

الإطار النظري للبحث:

➤ مفهوم التعلم التنظيمي **Organizational Learning**:

تعددت وجهات النظر التي عرفت التعلم التنظيمي فالبعض اعتبر أن أساس التعلم التنظيمي قائم على بناء المعرفة، حيث عرفه (Argot & Park, p404, 2021) بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الخبرة إلى معرفة ومن ثم تغيير المنظمة والتأثير على أدائها المستقبلي، وجاء تعريف (Apostolou, et al., p19, 2014) بأنه عملية تحسين الإجراءات من خلال اكتساب المنظمة لمعرفة جديدة أو إعادة بناء معرفة موجودة عبر تبادل الأفراد لخبراتهم ومعارفهم بطرق إبداعية، والبعض الآخر اعتبر أن التعلم التنظيمي وسيلة لاكتساب المهارات ومشاركتها فقد عرفها (محمد & نور الهدى، ٢٠٢٢، ص ٢٠) بأنه العملية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى نقل الخبرات والتجارب إلى الأفراد العاملين بها والعمل على تعزيزها من خلال مشاركة المهارات والمعارف فيما بينهم ضمن جو تنظيمي يسمح بذلك، كما تناول بعض الباحثين التعلم التنظيمي أيضاً كأداة للتكيف البيئي حيث عرفه (Bratianu, 2018, p546) بأنه عملية مكونة من مجموعة من التفاعلات الجماعية تتكيف من خلالها المنظمة بأكملها أو بمكوناتها مع البيئات المتغيرة عبر توليد إجراءات تنظيمية واعتمادها بشكل انتقائي، وذهب البعض الآخر من الباحثين ووصفوا التعلم التنظيمي بأنه جهاز يكشف مواضع الخلل ويصلحها، حيث عرفها (Gilaninia, et al, p55, 2013) بأنه قدرة المنظمة ككل في الكشف على الأخطاء وتصحيحها بحيث تخلق مهارات جديدة لحل المشكلات وقدرات متنوعة في الوظائف.

➤ **أهمية التعلم التنظيمي:** تتمثل أهمية التعلم التنظيمي في المنظمات بأنه يعمل على زيادة من قدرة الأفراد على التعامل مع المواقف التي يمررون بها بنجاح وتعميق فهمهم وإدراكهم للمهام واستشعارهم بأهمية الوظائف التي يقومون بها، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تقليل الغيابات من العمل وتقوية جوانب الرضا والانتماء والولاء لمنظماتهم (شنافي، ٢٠١٥، ص ١٨١ - ص ١٨٢)، كما يساعد المنظمة في تحسين عمليات الابتكار عن طريق تطوير مهارات الأفراد وتحسين قدراتهم على التكيف والمتابعة وتعزيز التفكير الإبداعي من خلال التنوع في طرح الأفكار وتبادل المعرفة والخبرة وتعزيز التفاعل والتعاون (kiziloglu, 2015, p22)، ويساهم التعلم التنظيمي أيضاً في شعور الأفراد بالحرية والاستقلالية، وهذا ما ينعكس على قدرتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة في أداء أعمالهم مما يؤدي إلى تنمية الجانب الإنساني في المنظمة (بلقاسم، ٢٠١٥، ص ٣)، حيث يقود التعلم التنظيمي المنظمات إلى طريق تحقيق التطوير والنمو وتعزيز الأهداف الرئيسية للمنظمة، فهو أحد الخيارات الاستراتيجية لنجاح المنظمات نظراً لما يقدمه من الدعم المعلوماتي والمعرفي في كافة المجالات لضمان مسابرة التغيرات البيئية وتحقيق التنافسية المتجددة والقدرة على الابتكار والتنوع والتجديد المستمر في منتجاتها وخدماتها بما

يستجيب لرغبات العملاء وبما يحقق العائد المطلوب والأداء التميز ومن ثم تحقيق النجاح المنشود (Saadat & Saadat, 2016, p225).

➤ معوقات التعلم التنظيمي **Organizational Learning Barriers**:

تُعد معوقات التعلم التنظيمي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية التنظيمية وتحول دون تحقق التعلم داخل المنظمات، كما يمكن اعتبارها على أنها اتجاهات سلوكية سلبية تحول دون تحقيق خطط التغيير والتطوير من خلال التعلم، حيث يكون هناك أفراد ذوي سلوكيات سلبية تعوق دون تطبيق أي نمط من أنماط السلوك المخطط لها (مصطفى، ٢٠٠٥، ص١٦٧)، وهناك العديد من الباحثين الذين اعتقدوا أن المنظمات والأفراد هم من أهم العوائق التي تقف أمام تطبيق عملية التعلم التنظيمي، حيث أشار الباحثون في علم النفس إلى أن المنظمة أو الفرد وخلال تعرضهم لتجربة غير مرغوب فيها يطورون ما يسمى بالميكانيزمات دفاعية، بمعنى آخر أن التعلم ينشأ صراعاً بين الخوف من التغيير والحاجة إلى التعلم، ويتولد عن هذا الصراع سلوكيات دفاعية، فخلال السنوات التي يعمل بها الفرد داخل منظمته تتكون لديه أفكاراً وأحكام وفقاً لمنطق محدد وكما يصل من خلالها إلى نتائج معينة وفقاً لهذا المنطق ويعتبر هذه النتائج صالحة ويمكن الاعتماد عليها بشكل مستمر، وبالتالي يرى بأنه ليس بحاجة لإعادة تجريب مناهج أو طرق تحليل أخرى، وهذا ما يكبح من عملية التعلم التنظيمي ويعيق من تطوره داخل المنظمة (Argyris, p73, 2003)، ويمكننا تصنيف المعوقات داخل المؤسسات اعتماداً على عدد من الدراسات السابقة (ددابو، ٢٠٢٢)، (دقيق، ٢٠١٩)، دراسة (Pasieczny&Rosiak, 2023)، دراسة (Galdino et al 2019)، دراسة (Matin&Alavi, 2007):

أولاً: المعوقات الفردية Individual Barriers، وهنا يعد الفرد العامل القاعدة الأساسية لتحقيق النظام داخل مؤسسته ولكن قد يكون هو المعوق بحد ذاته ويتعرض لمجموعة من الضغوطات والعراقيل التي تكبح لديه طاقاته الإبداعية (ددابو، ٢٠٢٢، ص٨ - ٩)، ومن أبرزها:

- القلق من حدوث الفوضى وفقدان الاستقرار، فعادةً ما يقومون بإخفاء المشاكل التي لم يستطيعون حلها أو الأعمال التي لم يقوموا بها أو لم يؤديها بالشكل المطلوب.
- عدم الرضا عن العمل والولاء له بسبب طبيعة المناخ السلبي المحيط به.
- عدم توافر الرغبة لدى الفرد في التعلم وانخفاض روح المبادرة لديه اتجاه التطوير.
- عدم توافر أفراد مؤهلين للعمل وقد يكون بسبب تركيز الإدارات على أفراد محددين ذوي خبرات متدنية ومهارات محدودة.

• تدني في مستوى دافعية الفرد للتعلم.

• عدم منح الفرد مكافآت وعلاوات تشجعه على الإبداع والابتكار.

ثانياً: المعوقات الإدارية Administrative barriers، ومن أهمها (ددابو، ٢٠٢٢، ص٢٩):

نقص الدورات التكوينية لدى الأفراد وعدم القيام بها باستمرار، حيث من الضروري أن تقام مثل هكذا دورات لضرورة التحسين من مهارة الفرد وتطويرها ويجد نفسه قادراً على التعامل مع التقنيات، وبذلك نجده يواجه مجموعة من المشاكل من ناحية الأداء والخبرة، كما أن غياب القيادة الواعية بأهمية التعلم وتمسكها بالإجراءات والأساليب القديمة، وعدم ثقته بقدرات الأفراد العاملين وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات، بالإضافة إلى عدم تشجيعها لإقامة دورات تدريبية تأهل الأفراد وتشجعهم على التعلم، نضيف إلى ما سبق عدم وجود رؤية واضحة للقيادة وعدم

إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ومشاروتهم في وضع الاستراتيجيات وانفراد الإدارة العليا بذلك (ددابو، ٢٠٢٢، ص٢٩). وكما قد أضاف كل من (صفية، ٢٠٢٠، ص١٤٧ - ص١٥٧)، (هزاع، ٢٠٢٠، ص١١٦ - ص١١٧):

✓ ضعف رغبة المنظمة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم.

✓ وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المحافظة على الوضع الراهن وتقاوم التغيير، وكما تعمل هذه الثقافة بما تحويه من معارف وقيم وعادات سلبية سائدة على منع وإعاقة عملية التعلم التنظيمي.

✓ الهياكل التنظيمية التي تتصف بالجمود وعدم المرونة، والتي تؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي ومركزية السلطة مما يعرقل من انسيابية تدفق المعلومات، وعدم إتاحتها لجميع أفراد المنظمة، بالإضافة إلى غياب التدوير والإثراء الوظيفي، بالإضافة إلى ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية والذي بدوره يخفض من تشجيع الفرد على طرح الأفكار الجديدة ويقلل من مستوى الإبداع والابتكار لديه، بالإضافة إلى عدم اعتماد المنظمة على طريقة لتقييم أداء الفرد ولا يتم إيلاء الاهتمام الكافي لهذه المسألة (Matin&Alavi, 2007,p27)، وعدم توافر بنية تحتية وتكنولوجية مناسبة، بالإضافة إلى عدم قدرة المنظمة على توفير التقنيات اللازمة للعمل وتطوير البحث العلمي، وانعدام رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم وعدم تشجيع اعتمادها داخل المنظمة (هزاع، ٢٠٢٠، ص١١٧ - ص١١٨).

ثالثاً: المعوقات الاجتماعية Social Barriers، وهي عبارة عن مجموعة من المواقف التي تواجه الفرد أو المنظمة أو المجتمع تعجز إمكانيات هذه العناصر من مواجهة هذه المواقف ومعالجتها، حيث أنها تحتاج إلى الاستعانة بمصدر خارجي لمواجهتها وذلك إما عن طريق الدعم المادي أو الدعم الاجتماعي (بن زاف، ٢٠٢٢، ص٦٠٠)، (Pasiczny&Rosiak, 2022, p177 – p180)، (ددابو، ٢٠٢٢، ص٢٩) ومن أبرزها:

✓ عدم رغبة الأفراد ببناء الفريق وضعف الاتصالات فيما بينهم، وذلك يعود على عدم تشجيع الإدارة على العمل الجماعي.

✓ انعدام اعتماد أسلوب الحوار والمناقشة بين الأفراد والقدرة على التعبير عن الآراء، وانتشار الخلافات والصراعات بين الأفراد، وهذا ما يقلل من تبادل الخبرات والأفكار المكتسبة فيما بينهم.

✓ عدم اهتمام الأفراد بمعرفة نتائج أعمالهم وتبادلها مع الآخرين والاستفادة منها في التجارب اللاحقة، وذلك بسبب عدم اعتماد المنظمة على آلية التغذية العكسية في أعمالها، بالإضافة إلى قلة تدريب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف أخطاءهم وتصحيحها في العمل واستغلالها فيما بعد.

✓ مقاومة الإدارة للتغيير والبقاء على الوضع الراهن، وهذا ما يمنعها من التعلم اعتماداً على تجارب جديدة واكتفاءها بأنشطتها وتجاربها الاعتيادية الروتينية.

✓ انعدام التبادل الثقافي والاجتماعي بين المنظمة والمنظمات الأخرى المحيطة بها وضعف في تنسيق الأنشطة مع الهيئات الإدارية الأخرى، وبالتالي عدم الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها وانعزال المنظمة عن البيئة الخارجية وانعدام مشاركتها في قضايا المجتمع الأساسية.

الإطار العملي للبحث:

أولاً: منهجية البحث: تم إجراء الدراسة في أربع من المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس والتي تقدم خدمات تعد من الاحتياجات الأساسية في حياة المواطن (مديرية الصحة - المديرية المالية - مديرية الكهرباء - مؤسسة المياه)، حيث تم الحصول على عدد العاملين من دائرة التنمية الإدارية العاملة ضمن المؤسسات محل الدراسة وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (١) - عدد العاملين في المؤسسات الحكومية محل الدراسة

اسم المؤسسة الحكومية	عدد العاملين
مديرية الصحة	٢٦٠٤
المديرية المالية	٢٥٧٨
مديرية الكهرباء	٢٧٢٥
مؤسسة المياه	٢٥٥٠
المجموع	١٠٤٥٧

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مديريات التنمية الإدارية في المؤسسات محل الدراسة.

وبالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووفقاً لقانون تحديد حجم العينة العشوائية بلغ عدد أفراد العينة التي وزعت الاستبانات لهم 384 وقد تم استرداد ٣٥٢ منها صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بالاعتماد على معادلة ستيفن تامبسون (يشماني، ٢٠١٤، ص ٩١):

$$n = Np(1-p) / (n-1) (d^2/z^2) + p(1-p)$$

$$n = 10457 * 0.5(1-0.5) / (10457-1) * (0.0025/3.8416) + 0.5(1-0.5) = 384$$

حيث أن: N: حجم المجتمع، P: القيمة الاحتمالية وتبلغ 0.5، d: نسبة الخطأ المسموح وتبلغ 0.05، z:

الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتبلغ قيمتها 1.96.

- الأساليب الإحصائية: تم الاعتماد في الإحصاءات الوصفية على النسب المئوية والأوزان النسبية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وفي اختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار One – Sample Test.

- أداة البحث: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة في صياغة عبارات الاستبانة وهي: دراسة (Matin&Alavi,2007)، ودراسة (Galdino et al ..,2019)، ودراسة (Pasieczny&Rosiak,2023)، ودراسة (دقيق، ٢٠١٩) ودراسة (ددايو، ٢٠٢٢)، (هزاع، ٢٠٢٠).

وكما تكونت الاستبانة من: القسم الأول: المقدمة التي تضمنت عنوان البحث والهدف من إجراءاته والجهة المستفيدة منه، القسم الثاني: تضمن معوقات التعلم التنظيمي، حيث تضمن المعوقات الفردية (١٤) عبارة، المعوقات الإدارية (١٨) عبارة، المعوقات الاجتماعية (١٠) عبارات، وكما تم الاعتماد في تصنيف إجابات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول التالي:

مقياس ليكرت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: قياس ثبات الاستبانة: تم الاعتماد في قياس ثبات الاستبانة على حساب معامل ألفا كرونباخ، وتبين أن جميع القيم كانت أعلى من 0.6 وبالتالي فإن أداة البحث تتمتع بالثبات.

جدول رقم (٢) - نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

البعد	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
المعوقات الفردية	0.919
المعوقات الإدارية	0.876
المعوقات الاجتماعية	0.785
كامل الاستبانة	0.842

ثالثاً: صدق الاستبانة: تم قياس صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على السادة المشرفين، وتم إجراء التعديلات من حذف أو إضافة أو تعديل بناءً على الملاحظات المعطاة.

٢- صدق الاتساق الداخلي: تم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل تساؤل والمحور التابع له، ونلاحظ من خلال الجداول أدناه أن جميع قيم معامل الارتباط كانت دالة إحصائياً، وبذلك تتمتع الاستبانة بالاتساق الداخلي.

جدول رقم (٣) - صدق الاتساق الداخلي لمعوقات التعلم الفردية

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 عدم رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها.	0.693	0.000
2 عدم شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.	0.711	0.000
3 تدني في مستوى دافعية الفرد على العمل.	0.726	0.000
4 التعلم المستمر ليس من ضمن الأولويات الأساسية للفرد.	0.740	0.000
5 ضعف الرغبة لدى الفرد في تجربة طرق وأساليب عمل جديدة لأدائه لوظيفته بشكل أفضل.	0.774	0.000
6 ضعف اهتمام الفرد بالبحث عن المعلومات الجديدة التي تساهم في تحسين أدائه لوظيفته.	0.804	0.000
7 قلة المرونة لدى الفرد في قدرته على اقتراح حلول جديدة وبديلة للمشاكل التي تواجهه أثناء عمله.	0.782	0.000
8 ضعف في قدرة الفرد ومهارته على تحديده للعوامل الداخلية أو الخارجية باعتبارها فرصة أو تهديد لمؤسسته.	0.795	0.000
9 سيطرة الأهداف الشخصية للفرد على حساب أهداف المؤسسة التي يعمل بها.	0.732	0.000
10 حرص الفرد على ربط نجاحه بجهوده الفردية.	0.711	0.000
11 حرص الفرد على ربط فشله بتقصير زملائه في العمل.	0.717	0.000
12 تجنب اعتراف الفرد بأخطائه عند حدوث تقصير أو خلل خلال العمل.	0.691	0.000
13 عدم منح الفرد الوقت والفرصة الكافيين للتعلم.	0.662	0.000
14 قلة المحفزات المادية والمعنوية الكافية لدعم وتشجيع الفرد على التعلم.	0.475	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (٤) - صدق الاتساق الداخلي لمعوقات التعلم الإدارية

رقم	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	عدم وجود دورات تدريبية دورية داخل المؤسسة تساعد الافراد على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.	0.436	0.000
2	قلة تقبل الإدارة للأفكار والمقترحات الجديدة من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة.	0.529	0.000
3	محدودية التعاون بين الإدارة والمؤوسين في حل المشكلات.	0.560	0.000
4	حجب الإدارة للمعلومات المفيدة ولوجهات النظر الخاصة بها عن مؤوسياها.	0.506	0.000
5	عدم اهتمام الإدارة في امتلاك الوسائل المختلفة والمناسبة بغاية توضيح ما لديها من معلومات لأفرادها.	0.516	0.000
٦	اتباع الإدارة أسلوب اللوم والتوبيخ عند حدوث الأخطاء داخل المؤسسة.	0.511	0.000
٧	ضعف مشاركة المؤوسين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة.	0.477	0.000
٨	تركيز اهتمام الإدارة على صاحب الفكرة وليس على الفكرة وأهميتها بحد ذاتها.	0.514	0.000
٩	عدم تخصيص الإدارة سياسات تحفيزية للأفراد تشجعهم على التعلم.	0.518	0.000
١٠	عدم وضوح المهام المطلوب إنجازها من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة.	0.537	0.000
١١	انعدام وجود لغة تواصل مشتركة وواضحة بين إدارة المؤسسة والمؤوسين ضمن إطار العمل المشترك.	0.473	0.000
١٢	انعدام وجود رؤية وخطة مشتركة بين إدارة المؤسسة ومؤوسياها لتحقيق أهدافها.	0.377	0.000
١٣	كثرة الأعباء الوظيفية المكلف بها الفرد العامل ضمن المؤسسة.	0.479	0.000
١٤	عدم توفير المؤسسة معلومات دقيقة عن المشاكل والأزمات السابقة لجميع أفرادها بغاية الاستفادة والتعلم منها.	0.636	0.000
١٥	صعف في توظيف التقنيات الحديثة داخل المؤسسة.	0.569	0.000
١٦	عدم اهتمام إدارة المؤسسة بتخزين مختلف تجاربها السابقة في قواعد بياناتها الخاصة بها.	0.635	0.000
١٧	عدم توافر أنظمة تخزين مناسبة تسهل الوصول إلى المعارف والمعلومات عند الحاجة إليها.	0.671	0.000
١٨	عدم اعتماد إدارة المؤسسة على تكنولوجيا إعلام واتصال مناسبة لتسهيل نشر المعلومات بين الأقسام والفروع.	0.667	0.000
١٩	إعاقة الهيكل التنظيمي الهرمي لتدفق المعارف والمعلومات داخل المؤسسة.	0.589	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (٥) - صدق الاتساق الداخلي لمعوقات التعلم الاجتماعية

رقم	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	غياب روح التعاون بين الأفراد داخل بيئة العمل.	0.409	0.000
2	عدم تبادل الأفراد للمعلومات والخبرات ونتائج التغذية العكسية لأعمالهم التي يقومون بها فيما بينهم بكل صراحة وشفافية.	0.482	0.000
3	ضعف دعم إدارة المؤسسة على العمل الجماعي.	0.577	0.000
4	كثرة الصراعات وحالات سوء الفهم بين الأفراد داخل المؤسسة.	0.698	0.000

0.000	0.690	الجو السائد داخل المؤسسة ينعكس سلباً على إبداع الأفراد.	5
0.000	0.617	ضعف في استعداد المؤسسة للتعلم من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى فيما يخص كيفية تطوير أساليب العمل.	6
0.000	0.559	عدم اهتمام المؤسسة في اكتساب المعلومات حول بيئتها (العملاء - العاملين - المؤسسات الأخرى).	7
0.000	0.432	عدم اهتمام المؤسسة في التعاون مع المؤسسات الأخرى بهدف تبادل المنافع والمصالح فيما بينهم.	8
0.000	0.489	مقاومة الإدارة للتغيير من أجل البقاء والمحافظة على الوضع الراهن.	9
0.000	0.508	سيطرة اعتقاد الإدارة بأن التغيير سيؤدي حتماً إلى مخاطرة غير مقبولة.	10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الإحصاءات الوصفية:

• قياس وتحليل معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية:

تم قياس معوقات التعلم التنظيمي عن طريق الإحصاءات الوصفية لأنماط وتضمنت كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وفيما يلي جدول يوضح مستويات المتوسط المرجح وقيمه:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الفرا، 2008، ص 26).

أولاً: قياس وتحليل معوقات التعلم الفردية في المؤسسات الحكومية:

جدول رقم (٦) - الإحصاءات الوصفية للمعوقات الفردية

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
11	متوسطة	64.6%	1.35	3.23	عدم رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها.
8	متوسطة	65.8%	1.39	3.29	عدم شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها.
2	متوسطة	67.8%	1.36	3.39	تدني في مستوى دافعية الفرد على العمل.
3	متوسطة	67.6%	1.29	3.38	التعلم المستمر ليس من ضمن الأولويات الأساسية للفرد.
6	متوسطة	66.6%	1.32	3.33	ضعف الرغبة لدى الفرد في تجربة طرق وأساليب عمل جديدة لأدائه لوظيفته بشكل أفضل.
7	متوسطة	66.4%	1.35	3.32	ضعف اهتمام الفرد بالبحث عن المعلومات الجديدة التي تساهم في تحسين أدائه لوظيفته.
9	متوسطة	65.6%	1.36	3.28	قلة المرونة لدى الفرد في قدرته على اقتراح حلول جديدة وبديلة للمشاكل التي تواجهه أثناء عمله.
10	متوسطة	65.2%	1.32	3.26	ضعف في قدرة الفرد ومهارته على تحديده للعوامل الداخلية أو الخارجية باعتبارها فرصة أو تهديد لمؤسسته.
3	متوسطة	67.6%	1.30	3.38	سيطرة الأهداف الشخصية للفرد على حساب أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
4	متوسطة	67.4%	1.29	3.37	حرص الفرد على ربط نجاحه بجهوده الفردية.
5	متوسطة	66.8%	1.27	3.34	حرص الفرد على ربط فشله بتقصير زملائه في العمل.

٢	متوسطة	67.8%	1.21	3.39	تجنب اعتراف الفرد بأخطائه عند حدوث تقصير أو خلل خلال العمل.	12
٨	متوسطة	65.8%	1.27	3.29	عدم منح الفرد الوقت والفرصة الكافيين للتعلم.	13
١	مرتفعة	76.8%	2.83	3.84	قلة المحفزات المادية والمعنوية الكافية لدعم وتشجيع الفرد على التعلم.	14
	متوسطة	67.2 %	0.99	3.36	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول معوقات التعلم الفردية في المؤسسات الحكومية محل الدراسة تراوحت ما بين 3.23 - 3.84، حيث حصلت العبارة رقم (١٤) - قلة المحفزات المادية والمعنوية الكافية لدعم وتشجيع الفرد على التعلم - على أعلى متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة متوسط العبارة ٣.٨٤ وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت 76.8%، بينما حصلت العبارة رقم (١) - عدم رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها - على أقل متوسط حسابي، حيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.23 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت 64.6%، كما نلاحظ أنه قد بلغ المتوسط العام للمعوقات الفردية 3.37 وبانحراف معياري 0.99 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت 67.4%.

ثانياً: قياس وتحليل معوقات التعلم الإدارية في المؤسسات الحكومية:

جدول رقم (٧) - الإحصاءات الوصفية للمعوقات الإدارية

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
١	مرتفعة	75.2%	1.19	3.76	عدم وجود دورات تدريبية دورية داخل المؤسسة تساعد الأفراد على اكتساب مهارات ومعارف جديدة.	١
١٣	متوسطة	67%	1.29	3.35	قلة تقبل الإدارة للأفكار والمقترحات الجديدة من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة.	٢
١٤	متوسطة	66.4%	1.32	3.32	محدودية التعاون بين الإدارة والمؤسسين في حل المشكلات.	٣
٥	مرتفعة	73.2%	1.22	3.66	حجب الإدارة للمعلومات المفيدة ولوجهات النظر الخاصة بها عن رؤوسها.	٤
٩	مرتفعة	71.4%	1.27	3.57	عدم اهتمام الإدارة في امتلاك الوسائل المختلفة والمناسبة بغاية توضيح ما لديها من معلومات لأفرادها.	٥
٩	مرتفعة	71.4%	1.26	3.57	ضعف مشاركة المؤسسين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة.	6
١٦	متوسطة	65.2%	1.35	3.26	اتباع الإدارة أسلوب اللوم والتوبيخ عند حدوث الأخطاء داخل المؤسسة.	٦
٢	مرتفعة	74.8%	1.29	3.74	تركيز اهتمام الإدارة على صاحب الفكرة وليس على الفكرة وأهميتها بحد ذاتها.	٧
٦	مرتفعة	72.6%	1.34	3.63	عدم تخصيص الإدارة سياسات تحفيزية للأفراد تشجعهم على التعلم.	٨
١٥	متوسطة	65.8%	1.34	3.29	عدم وضوح المهام المطلوب إنجازها من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة.	٩
٨	مرتفعة	71.6%	1.28	3.58	انعدام وجود لغة تواصل مشتركة وواضحة بين إدارة المؤسسة	١٠

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١١	متوسطة	67.6%	1.30	3.38	انعدام وجود رؤية وخطة مشتركة بين إدارة المؤسسة ومروسيها لتحقيق أهدافها.
١٢	متوسطة	57.8%	1.37	2.89	كثرة الأعباء الوظيفية المكلف بها الفرد العامل ضمن المؤسسة.
١٣	مرتفعة	68.2%	1.27	3.41	عدم توفير المؤسسة معلومات دقيقة عن المشاكل والأزمات السابقة لجميع أفرادها بغاية الاستفادة والتعلم منها.
١٤	مرتفعة	73.2%	1.57	3.66	صعق في توظيف التقنيات الحديثة داخل المؤسسة.
١٥	مرتفعة	70.2%	1.28	3.51	عدم اهتمام إدارة المؤسسة بتخزين مختلف تجاربها السابقة في قواعد بياناتها الخاصة بها.
١٦	مرتفعة	72%	1.26	3.60	عدم توافر أنظمة تخزين مناسبة تسهل الوصول إلى المعارف والمعلومات عند الحاجة إليها.
١٧	مرتفعة	73.4%	1.24	3.67	عدم اعتماد إدارة المؤسسة على تكنولوجيا إعلام واتصال مناسبة لتسهيل نشر المعلومات بين الأقسام والفروع.
١٨	مرتفعة	73.6%	1.24	3.68	إعاقة الهيكل التنظيمي الهرمي لتدفق المعارف والمعلومات داخل المؤسسة.
	مرتفعة	70.2%	1.26	3.51	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول معوقات التعلم الإدارية في المؤسسات الحكومية محل الدراسة تراوحت ما بين 2.89 - 3.76، حيث حصلت العبارة رقم (١) - عدم وجود دورات تدريبية دورية داخل المؤسسة تساعد الأفراد على اكتساب مهارات ومعارف جديدة - على أعلى متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة متوسط العبارة 3.76 وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت 75.2%، بينما حصلت العبارة رقم (١٢) - كثرة الأعباء الوظيفية المكلف بها الفرد العامل ضمن المؤسسة - على أقل متوسط حسابي، حيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 2.89 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت 57.8%، كما نلاحظ أنه قد بلغ المتوسط العام للمعوقات الإدارية 3.51 وانحراف معياري 1.26 وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت 70.2%.

ثالثاً: قياس وتحليل معوقات التعلم الاجتماعية في المؤسسات الحكومية:

جدول رقم (٨) - الإحصاءات الوصفية للمعوقات الاجتماعية

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	متوسطة	59.6%	1.43	2.98	غياب روح التعاون بين الأفراد داخل بيئة العمل.
٢	متوسطة	66%	1.30	3.30	عدم تبادل الأفراد للمعلومات والخبرات ونتائج التغذية العكسية لأعمالهم التي يقومون بها فيما بينهم بكل صراحة وشفافية.
٣	مرتفعة	76.8%	1.15	3.84	ضعف دعم إدارة المؤسسة على العمل الجماعي.
٤	مرتفعة	68.8%	1.33	3.44	كثرة الصراعات وحالات سوء الفهم بين الأفراد داخل المؤسسة.
٥	متوسطة	63.6%	1.45	3.18	الجو السائد داخل المؤسسة ينعكس سلباً على إبداع الأفراد.

٦	ضعف في استعداد المؤسسة للتعلم من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى فيما يخص كيفية تطوير أساليب العمل.	3.14	1.47	62.8%	متوسطة	٩
7	عدم اهتمام المؤسسة في اكتساب المعلومات حول بيئتها (العملاء - العاملين - المؤسسات الأخرى).	3.48	1.29	69.6%	مرتفعة	٤
8	عدم اهتمام المؤسسة في التعاون مع المؤسسات الأخرى بهدف تبادل المنافع والمصالح فيما بينهم.	3.36	1.33	67.2%	متوسطة	٦
9	مقاومة الإدارة للتغيير من أجل البقاء والمحافظة على الوضع الراهن.	3.49	1.35	69.8%	مرتفعة	٣
10	سيطرة اعتقاد الإدارة بأن التغيير سيؤدي حتماً إلى مخاطرة غير مقبولة.	3.50	1.38	70%	مرتفعة	٢
	الإجمالي	3.37	0.73	67.4%	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة حول معوقات التعلم الاجتماعية في المؤسسات الحكومية محل الدراسة تراوحت ما بين 2.98 - 3.84، حيث حصلت العبارة رقم (٣) - ضعف دعم إدارة المؤسسة على العمل الجماعي - على أعلى متوسط حسابي، بحيث قد بلغت قيمة متوسط العبارة 3.84 وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بلغت 76.8%، بينما حصلت العبارة رقم (١) - غياب روح التعاون بين الأفراد داخل بيئة العمل - على أقل متوسط حسابي، حيث قد بلغت قيمة المتوسط لهذه العبارة 2.98 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت 59.6%، كما نلاحظ أنه قد بلغ المتوسط العام للمعوقات الاجتماعية 3.37 وبانحراف معياري 0.73 وبمستوى أهمية نسبية متوسطة بلغت 67.4%.

اختبار الفرضيات:

وقبل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سميرنوف لمتغيرات البحث لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وكانت النتائج على الشكل التالي:
جدول رقم (٩) - اختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سميرنوف لمتغيرات البحث

المتغير	قيمة مستوى الدلالة لاختبار كولجروف - سميرنوف
المعوقات الفردية	0.062
المعوقات الإدارية	0.067
المعوقات الاجتماعية	0.09
معوقات التعلم التنظيمي	0.657

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لاختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف - سميرنوف لمتغيرات البحث كانت أكبر من 0.05، وهذا يعني أن البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي ويمكننا تطبيق الاختبارات المعلمية لتحليلها.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياض ٣".

الجدول رقم (١٠) - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معلومات التعلم التنظيمي	352	3.4163	.48230	.02571

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (١١) - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معلومات التعلم التنظيمي	16.193	351	.000	.41628	.3657	.4668

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (١٠) بأن معلومات التعلم التنظيمي تكبح حدوث عملية التعلم داخل المؤسسات الحكومية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.41، وبالأهمية النسبية 68.2% وانحراف معياري بلغت قيمته 0.48، وكما اتضح لدينا أيضاً من الجدول رقم (١١) بأن متوسط معلومات التعلم التنظيمي في الجامعة محل الدراسة أكبر من متوسط الحياد المفترض (٣)، حيث قد بلغت قيمة t 16.193 وبمستوى دلالة 0.000 أي دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول متوسط معلومات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول معلومات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد ٣".

الجدول رقم (١٢) - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعلومات الفردية	352	3.3657	.99584	.05308

جدول رقم (١٣) - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعلومات الفردية	6.889	351	.000	.36567	.2613	.4701

يتضح من الجدول رقم (١٢) بأن معلومات التعلم التنظيمي الفردية بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.36، وانحراف معياري بلغت قيمته 0.99، وكما اتضح لدينا أيضاً من الجدول رقم (١٣) بأن متوسط معلومات التعلم التنظيمي الفردية في المؤسسات محل الدراسة أكبر من متوسط الحياد المفترض (٣)، حيث قد بلغت قيمة t 6.889 وبمستوى دلالة 0.000 أي دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول متوسط المعلومات الفردية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣)".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول متوسط المعوقات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياض (٣)".

جدول رقم (١٤) - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعوقات الإدارية	352	3.5073	.69973	.03730

جدول رقم (١٥) - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعوقات الإدارية	13.603	351	.000	.50733	.4340	.5807

يتضح من الجدول رقم (١٤) بأن معوقات التعلم التنظيمي الإدارية بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.51 وبانحراف معياري بلغت قيمته 1.26، وكما اتضح لدينا أيضاً من الجدول رقم (١٥) بأن متوسط معوقات التعلم التنظيمي الإدارية في المؤسسات محل الدراسة أكبر من متوسط الحياض المفترض (٣)، حيث قد بلغت قيمة t 13.60 وبمستوى دلالة 0.000 أي دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول متوسط المعوقات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياض (٣)".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول متوسط المعوقات الاجتماعية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياض ٣".

جدول رقم (١٦) - One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعوقات الاجتماعية	352	3.3759	.73876	.03938

جدول رقم (١٧) - One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعوقات الاجتماعية	9.545	351	.000	.37585	.2984	.4533

يتضح من الجدول رقم (١٦) بأن معوقات التعلم التنظيمي الاجتماعية بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.37 وبانحراف معياري بلغت قيمته 0.37، وكما اتضح لدينا أيضاً من الجدول رقم (١٧) بأن متوسط معوقات التعلم التنظيمي الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة أكبر من متوسط الحياض المفترض (٣)، حيث قد بلغت قيمة t 9.545 وبمستوى دلالة 0.000 أي دالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي

تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول متوسط المعوقات الاجتماعية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (3)".

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية:

• جاءت معوقات التعلم الفردية لدى المؤسسات الحكومية محل الدراسة بمتوسط الحسابي قد بلغ 3.37 وبأهمية نسبية متوسطة، وكما أظهرت نتائج التحليل ضعف المحفزات المادية والمعنوية الداعمة للتعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية محل الدراسة وهذا ما انعكس على انخفاض في مستوى الدافعية لدى الموظفين، وبالتالي سيجعل منهم أفراد غير قادرين على تحمل مسؤولية أخطاءهم والاعتراف بها وبالتالي فإن خوف الموظفين على مصالحهم الوظيفية يحد من استقادتهم من الأخطاء كفرص للتعلم وكدروس وعبرات للمراحل القادمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Pasiczny&Rosiak,2023) ودراسة (دقيق، ٢٠١٩).

• جاءت معوقات التعلم الإدارية لدى المؤسسات الحكومية محل الدراسة بأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته 3.51 وبأهمية نسبية مرتفعة، وكما أظهرت النتائج غياب البرامج التدريبية المنتظمة داخل المؤسسات الحكومية لتنمية مهارات وقدرات الأفراد، وهذا قد يكون سبب رئيسي في استقطاب أعداد كبيرة من العاملين غير مؤهلين للعمل فيها، بمعنى آخر هناك ضعف في معايير التوظيف لدى المؤسسات الحكومية محل الدراسة واختيار الأفراد غير الأكفاء، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ددايو، ٢٠٢٢) ودراسة (Matin&Alavi,2007).

كما تبين وجود هيكل تنظيمي مركزي يحد من مرونة هذه المؤسسات في التعامل مع التغييرات الحاصلة داخل بيئتها، وبالإضافة وجود بنية تحتية تكنولوجية قديمة وهذا ما يخلق يجعل حلقة الوصل ما بين الإدارة والمؤوسين ضعيفة، فضلاً عن عدم وجود لغة تواصل مشتركة فيما بينهما تمكن الأفراد من توصيل أفكارهم واقتراحاتهم والاستفادة من خبرات والمعلومات المتوفرة لدى رؤسائهم وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (Pasiczny&Rosiak,2023) ودراسة (Galdino et al ...,2019).

• جاءت معوقات التعلم الاجتماعية لدى المؤسسات الحكومية محل الدراسة بمتوسط الحسابي قد بلغ 3.37 وبأهمية نسبية متوسطة، وتبينت النتائج عدم تشجيع إدارة المؤسسات محل الدراسة للعمل الجماعي بين الأفراد وتبادلهم للخبرات والمعلومات والتعلم من بعضهم البعض مهارات وأساليب عمل جديدة، وهذا انعكس على مدى تمسك الإدارات بأساليب وطرق العمل التقليدية ومقاومة التغيير والخوف من التجديد خشية على مصالح المؤسسة وأهدافها وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ددايو، ٢٠٢٢) ودراسة (دقيق، ٢٠١٩) ودراسة (Matin&Alavi,2007)، وبالتالي ووفقاً للنتائج السابقة جاءت معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس بالترتيب التالي: المعوقات الإدارية (متوسط حسابي 3.51)، المعوقات الاجتماعية (متوسط حسابي 3.37)، المعوقات الفردية (متوسط حسابي 3.36).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول معوقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (3)، حيث قد بلغ المتوسط الحسابي لمعوقات

التعلم التنظيمي 3.41 ، أي أن المعوقات تكبح عملية التعلم التنظيمي وتحول دون تفعيله داخل المؤسسات الحكومية محل الدراسة بمستوى مرتفع وبأهمية نسبية بلغت %68.2 وبانحراف معياري 0.48، ويعود سبب وجود الفروق إلى أن هناك العديد من الأفراد العاملين ضمن المؤسسات الحكومية لديهم وقت فراغ كبير ضمن مكان عملهم وبأنهم يشغلون العديد من الوظائف التي تحتاج إلى جهد وزمن قليلين، وهذا ما يخلق لديهم فكرة الاعتياد على ممارسة الروتين الوظيفي دون شعورهم بأي حاجة إلى قضاء الوقت بتعلم أعمال وأنشطة جديدة يكتسبون من خلالها مهارات ومعارف متنوعة تجعل منهم أفراداً متحمسين للعمل بشكل أكبر، وبالتالي عدم مطالبة رؤسائهم بالتغيير والتجديد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وقيام دورات تدريبية تمكنهم من ممارسة أعمال ووظائف تتطلب منهم مستوى مرتفع من الكفاءة والمهارة المطلوبتين، وكما قد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث كالتالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول المعوقات الفردية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول المعوقات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول المعوقات الاجتماعية في المؤسسات الحكومية في محافظة طرطوس ومتوسط الحياد (٣).

ثالثاً: التوصيات:

يتوجب على إدارة المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة طرطوس أن تعمل على تفعيل عملية التعلم التنظيمي داخلها وبأن تبدأ بتطبيقه بمستويات جيدة، ولكن يتوجب بدايةً التغلب على كافة المعوقات التي أظهرتها نتائج الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار الفرضيات وذلك من خلال:

بالنسبة للمعوقات الفردية:

- يتوجب العمل على تفعيل منظومة حوافز وترقيات بالنسبة للأفراد المبدعين ذوي الأفكار والمقترحات الجديدة ومحاولة الاحتفاظ بهم ومنحهم حرية التعبير عن الرأي بكل صراحة فيما يتعلق بحل مشكلات العمل، ومحاولة استثمار عنصر الوقت الذي يملكه عدد كبير من الأفراد العاملين داخل المؤسسات وإشراكهم في جميع العمليات الإدارية وتنمية مهاراتهم، والرفع من شعورهم بالأمان الوظيفي وذلك من خلال تقبل الإدارة لأخطائهم وتحفيزهم بشكل أكبر على التعلم منها كدروس وتجارب يمكن الاستفادة منها للمراحل القادمة.

بالنسبة للمعوقات الإدارية:

- يتوجب العمل على نشر ثقافة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير برامج ودورات تدريبية دورية لكافة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، تساعدهم على الانفتاح على بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بشكل أكبر وبالتالي القدرة على تجديد معلوماتهم وإثرائها وتطوير مهاراتهم ومنحهم إمكانية الحصول على المعلومات الهامة في العمل، وتفعيل برامج استقطاب أكثر فعالية وذلك لضمان حصول المؤسسة على حاجتها من اليد العاملة ذات المهارة المتميزة والكفاءة المهنية المطلوبة، والعمل قدر الإمكان على تأمين بنية تحتية خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها أن يكون لديها وسائل تواصل جيدة للقدرة على توصيل المعلومات لكافة الأفراد وامتلاك ذاكرة تنظيمية مناسبة يتم الاعتماد عليها كمرجع موثوق للبيانات يمكن الوصول إليها عند الحاجة والطلب بما يخدم أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تفعيل هيكل تنظيمي جيد يكون على قدر

مناسب من الرسمية والمركزية وذلك للقدرة على إمكانية التواصل بين الإدارة والأفراد، وإيصال كافة الأفكار والمقترحات الجديدة من قبل المرؤوسين والأخذ بها بكل جدية ومحاولة إشراكهم في عملية صنع القرارات المتعلقة بسير عمل المؤسسة وخططها المستقبلية.

بالنسبة للمعوقات الاجتماعية:

- يتوجب على إدارة المؤسسة نشر ثقافة العمل الجماعي وفرق العمل التي تشكل أساس التعلم التنظيمي، حيث يمكن من خلال العمل الجماعي مشاركة الأفراد أفكارهم ومهاراتهم ومعلوماتهم والاستفادة من كل ما هو جديد، وهذا ما يخلق مناخ تنظيمي يعكس قيم إيجابية ومعتقدات تنظيمية تشجع الأفراد على التعلم التنظيمي وتجعله من ضمن أولوياتها وأهدافها، كما يتوجب تفعيل وضع التغيير والتكيف وفقاً للأوضاع التي تفرضها البلاد، وذلك من خلال استحداث خطط استراتيجية تمكنها من الاستمرار بتقديم خدماتها بالشكل المطلوب.

المراجع

المراجع العربية:

- بشمانى، شكيب، (٢٠١٤)، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٦)، العدد (٥)، ص ٨٥ - ص ١٠٠.
- بلاس، جوادى، (٢٠١٥)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بن زاف، جميلة، (٢٠٢٢) المشكلات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي، جامعة ورقلة، الجزائر.
- البهلول، علي، (٢٠١٦)، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٨)، العدد (١)، ص ٢٢٧ - ص ٢٤٥.
- بو قناديل، محمد & بن الدين، نور الهدى، (٢٠٢٢)، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١)، ص ١٧ - ص ٣٦.
- ددايو، حنان، (٢٠٢٢)، معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر.
- دقيق، عائشة، (٢٠١٩)، معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر العلمي الدول الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، جامعة مصراته.
- رضوان، خليفة & طارق، صيفور، (٢٠٢٠)، دور التعلم التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- شنافي، نوال، (٢٠١٥)، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوايل، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- صفية، محمد، (٢٠٢٠)، معوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة الحكومية الجزائرية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية، الجزائر.

مصطفى، خاطر، (٢٠٠٥)، تنمية الجماعات المحلية: نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ١٦٧.
هزاع، محمد، (٢٠٢٠)، مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، بحث متطلب لتسجيل أطروحة الدكتوراه، كلية التربية، مجلة الجامعة الوطنية، ص ٩٥ - ص ١٢٢.

المراجع الأجنبية:

- Argote, Lee & L, Park, (2021), *Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions*, Management Science.
- Argyris, Chris, (2003), *savoir Pour Agir (Surmonter Les Obstacles a L Apprentissage Organizational)*, Paris, France, p73.
- Bratianu, Constantin, (2018), *Universities Learning Organizations: Challenges and Strategies, Project Work*, Bucharest University of Economic Studies, Romania.
- Gilaninia, S & Rankouh, M&A, Gildeh, M.A, (2013), *The Relationship Between Organizational Learning and Competitive Strategies and Its Impact On Performance of Business and Customer*, Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, P1 – P7.
- Galdino, Julian&Neto, Sebastiao&Schneider, Alessandro, (2019), *Organizational Learning – The Main Factors That Facilitate Learning and The Barriers from The Perspective of Managers*, Interational Journal of Advanced Engineering Research and Science, Vol (6), p111 – p119.
- Kiziloglu, Mehmet, (2015), *The Effect of Organizational Learning On Firm Innovation Capability: An Investigation in The Banking Sector*, Global Business and Management Research, An International Journal, Vol (7), No (3), P
- Matin, Hasan&Seyed, Alavi, (2007), *Identifying The Barriers of Developing Organizational Learning in Administrative Organizations*, Iranian journal of management studies, Vol (1), No (1), p17 – p38.
- Pasiczny, Jacek& Tomasz, Rosiak, (2022), *Barriers to Implementing the Concept of Organizational Learning in Public Administration*, p171 – p 184, Polonia.
- Saadat, Vahijah and Saadat, Zeynab, (2016), *Organizational Learning as A Key Role of Organizational Success*, International Conference On New Organization: Organization and Leadership, UAE, P220.