

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

د. رائد إسماعيل عباينة
أ. د. ياسر مناع العدوان

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري. كما تهدف الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي التي حددها (Senge, 1990). ووزعت الاستبانة على ٣٣٩ مديراً في البلديات الواقعة في إقليم الشمال وإقليم الوسط.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي. وأظهر المبحوثون الذكور ذوو المسمى الوظيفي (مدير) ويعملون في بلدية خارج مركز المحافظة والذين شاركوا ببرنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي.

تواجه المنظمات الإدارية في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء

تحديات تتطلب التجديد والتحديث باتباع أساليب إدارية تتعامل مع التغيرات البيئية بشكل ملائم. وتمتاز البيئة الإدارية بالتغير والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يحتم على المنظمات أن تتعلم من ذاتها من خلال تجاربها السابقة أو من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في أداء المهام. ويعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات الإدارية من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمستجدة.

إن التعلم من المقومات الأساسية للإدارة التي تريد أن تكون متسلحة بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (ملحم، ٢٠٠٦ م). من هذا المنطلق بدأ كثير من المنظمات الإدارية تبني ما يسمى بمفهوم المنظمة المتعلمة

❖ أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
❖ أستاذ بكلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال، الجامعة الألمانية الأردنية، عمان - الأردن.

(Organizational Learning) الذي يدل على استمرارية تعلم المنظمة من كيفية أداء مهامها وكيفية الاستفادة من الأساليب المتبعة في المنظمات الإدارية الأخرى سواء في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى لتحسين مستوى الأداء. ويؤكد (Argyris and Schon, 1978) أن نجاح المنظمات الإدارية يعتمد بشكل حاسم على أسلوب التعلم التنظيمي لمواجهة المنافسة المتزايدة في السوق العالمي لخدمة المستفيدين من نشاطاتها.

لقد انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة في الآونة الأخيرة في الأدب الإداري بصورة جلية، إلا أنه مازال هنالك ضعف في إجماع الباحثين والدارسين على المقصود بالمنظمة المتعلمة وخصائصها (El Gamal, 1999). ويُعرف (Senge, 1990) التعلم التنظيمي بأنه استمرارية الموظفين في تعظيم قدراتهم الذاتية بتبنى أساليب وأنماط التفكير النظامية من خلال وضع الأهداف الجماعية والتعلم بطريقة جماعية.

تؤدي البلديات في الإدارة المحلية دوراً رئيساً ومتعاضداً في الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي. ويتطلب من الوحدة المحلية العمل على مواكبة التطورات والمستجدات في تقديم الخدمات المحلية للمواطن من خلال الاستفادة من تجاربها أو تجارب الوحدات المحلية الأخرى في توفير الكثير من الخدمات والسلع العامة؛ مما يمكنها من إعادة النظر في كثير من سياساتها لتوفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم على جميع المستويات الإدارية بغية زيادة فاعليتها في أداء المهام الموكلة إليها في تقديم الخدمة للمواطن. لقد مرت البلديات الأردنية اعتباراً من عام ٢٠٠١م بمرحلة دمج للبلديات المتجاورة بغية التطوير والتحديث لتحقيق الأهداف والغايات في المجتمع المحلي بصورة أفضل. وهذا التوجه يفرض على البلديات الأردنية التعلم من الخبرات السابقة للعاملين بعد الدمج والعمل على تبادل الخبرات بصورة جماعية ووضعها على أرض الواقع لتحسين الخدمات المقدمة للمواطن. لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات الإداريين العاملين في الإدارة المحلية في الأردن نحو أهمية الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تفرض الظروف والمستجدات المتغيرة التي تواجه المنظمات الإدارية سواء في القطاع العام أو الخاص ضرورة الاستجابة المناسبة زمنياً وتنفيذياً من خلال تبني

أساليب وإستراتيجيات تساندها في البقاء والاستمرار في أداء مهامها بما يضمن رضا المستفيد. وتواجه البلديات في الأردن صعوبات مالية وإدارية تتطلب إيجاد إستراتيجيات تساعدها في تحسين وتطوير أدائها وتطوير العاملين فيها لتقديم خدمات أفضل للمواطن. ويعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المناسبة لمعالجة كثير من المعضلات التي تواجه البلديات، وذلك ببناء تخطيط إستراتيجي يبين الرؤية للبلدية وكيفية جعلها مشتركة ومفهومة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بالموظفين على المستوى الفردي والجماعي وذلك بتطويرهم وتغيير أساليب تفكيرهم وتوفير فرص التعلم من بعضهم البعض. من هذا المنطلق يرى الباحثان أن جزءاً من المشاكل التي تعانيها البلديات الأردنية ولا سيما الإدارية يمكن التخفيف من وطأتها بتبنى مفهوم التعلم التنظيمي وتوفير الشفافية والتمكين والعمل الجماعي.

وتتصف البلدية الناجحة بقدرتها على تمكين العاملين فيها بمنحهم الصلاحيات والسلطات المناسبة بغية تقديم الخدمات العامة بما ينسجم مع احتياجات أفراد المجتمع المحلي بدلاً من المركزية وحصر اتخاذ القرار بيد فرد أو جهة بذاتها دون غيرها. كما أن البلدية الناجحة تمتاز بوضوح المهام والتشريعات التي تحكم مهام العاملين فيها ووجود الانفتاحية والصراحة بين الإدارة العليا والمرؤوسين مما يزيد من قدرة العاملين من تقديم احتياجات المواطنين من الخدمات المحلية بكل كفاءة. أما بالنسبة للعمل الجماعي فلا يستطيع موظف القيام بأى مهمة إلا من خلال التعاون مع زملائه في القسم أو من الأفراد العاملين في الأقسام الأخرى بصورة تعاونية وتبادل للمعلومات والوصول إلى قرارات جماعية تساعد في تقديم الخدمات للمواطنين أيضاً بصورة ناجحة وكفؤة. مما سبق يرى الباحثان أن العوامل الثلاثة السابقة تقوم بدور رئيس في زيادة فرصة التعلم للعاملين في كيفية تقديم الخدمات العامة للمواطنين القاطنين في حدود البلدية وحل كثير من مشاكل البلدية الإدارية والمالية، ومن ثم تحسين نوعية الخدمات وزيادة كمياتها بصورة اقتصادية.

أهداف الدراسة:

تأتى أهمية هذه الدراسة من سعيها في:

- ١- التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو ممارسة أهمية الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي.

- ٢- التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge, 1990)، كما يراها الإداريون العاملون في وحدات الإدارة المحلية في الأردن.
- ٣- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge, 1990)، تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية لدى المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن.
- ٤ - محاولة الخروج بتوصيات وحلول يؤمل أن تكون ذات فائدة وقيمة لمتخذي القرار في وحدات الإدارة المحلية الأردنية في معالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات التعلم التنظيمي التي قد تبرزها هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

نظراً للقلة الملحوظة في الدراسات التي تعرضت لموضوع التعلم التنظيمي في الأردن وخاصة في البلديات، رأى الباحثان ضرورة تعميم المعرفة العلمية وتوظيفها في المنظمات الإدارية؛ لأن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية المغيبة في أدبيات الإدارة العربية كما يرى (هيجان، ١٩٩٩م). وتبرز أهمية الدراسة من فكرة (Tsang, 1997) التي تركز على ضرورة التعرف على خصائص المنظمات المتعلمة، وكيف تتعلم تلك المنظمات في ثقافات وبيئات مختلفة. والدراسة الحالية تسعى إلى إبراز دور البلديات في التكيف مع المتطلبات والمستجدات في أداء مهامها في البيئة الأردنية من خلال توظيف الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي. كما يرى الباحثان أن دمج البلديات وفر فرصة سانحة للبلديات المدمجة أن تتعلم من بعضها، ومن ثم زيادة فرص بناء منظمة متعلمة. كما تكمن أهمية الدراسة إلى تحليل دور الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المحلية في الأردن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة والفرضيات التالية:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري كما يراها المديرون العاملون في وحدات الإدارة المحلية في الأردن؟

السؤال الثاني: ما مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge 1990)، وهي (التفكير النظمي، والتفوق الشخصي، والنموذج العقلي، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم كفريق) في وحدات الإدارة المحلية في الأردن من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي).

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

منهجية الدراسة:

جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على الأسلوب النظري من خلال دراسة المراجع والبحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي. كما تم الاعتماد على الأسلوب الميداني من خلال استخدام استبانة تم تصميمها من قبل الباحثين ووزعت على المديرين في البلديات الأردنية لتغطية الجوانب ذات العلاقة بالشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والخصائص الخمس للمنظمة المتعلمة التي حددها (Senge 1990)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن في إقليم الشمال وإقليم الوسط (باستثناء أمانة عمان الكبرى التي استبعدت لخصوصية إدارتها) ممن هم بمسمى وظيفي «مدير ومساعد مدير ورئيس قسم

ورئيس شعبة»، وقد بلغ عددهم (٤٢٣) فرداً، بمعنى أن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة من الأفراد. وقام الباحثان بأخذ عينة قصدية من البلديات نظراً لكثافة السكان الواضحة فيها حيث يشير أحدث تعداد إحصائي سكاني أجرته دائرة الإحصاءات العامة عام ٢٠٠٤م إلى أن ما يقارب (٢,٢) مليون نسمة يقطن في هذه البلديات ما نسبته تقريباً (٤٠٪) من سكان المملكة. وشملت عينة الدراسة على البلديات في المحافظات التالية: محافظة إربد (بلدية إربد الكبرى وبلدية الطيبة وبلدية الرمثا)، محافظة المفرق (بلدية المفرق الكبرى وبلدية عنجرة وبلدية كفرنجة)، محافظة جرش (بلدية جرش الكبرى وبلدية سوف وبلدية باب عمان)، ومحافظة البلقاء (بلدية السلط الكبرى وبلدية الفحيص وبلدية دير علا)، ومحافظة الزرقاء (بلدية الزرقاء الكبرى وبلدية الهاشمية وبلدية الرصيفة)، ومحافظة مادبا (محافظة مادبا وبلدية ذيبان وبلدية الجيزة). وأُجريت دراسة تجريبية (Pilot Study) لعينة شملت (٢٣) من الباحثين الذين تم استئناؤهم من الدراسة الأصلية. لذا قام الباحثان بمساعدة عدد من مساعدي البحث بتوزيع ٤٠٠ استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٣٤٧) وتم استثناء (٨) استبانات لعدم اكتمالها، ومن ثم بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٣٩) ونسبة إرجاع تقارب (٨٥٪) من الموزع.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة ذات علاقة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى. وتضمنت الاستبانة التي تم إعدادها من قبل الباحثين بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة على العوامل المستقلة الثانوية ذات العلاقة بالمعلومات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) والعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي). كما تضمنت الاستبانة العامل التابع الرئيسي المتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي الخمسة المبحوثة (التفكير النظمي، والتفوق الشخصي، والنموذج العقلي، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم كفريق). وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن العاملين في البلديات. كما تم اختبار الاستبانة من خلال دراسة تجريبية (Pilot Study) لعينة شملت (٢٣) من الباحثين للتأكد من الاتساق الداخلي لفقراتها

باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا. وقد تم استثناء أفراد هذه العينة من الدراسة الأصلية. وأظهر التحليل الإحصائي أن قيم الاتساق الداخلي كانت: الشفافية (٠,٨٦)، والعمل الجماعي (٠,٨٨)، والتمكين الإداري (٠,٨٦)، وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة وبقيمة عالية بلغت (٠,٩٤). وبلغت قيمة الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (٠,٩٦) مما يدل على نسبة جيدة لأغراض هذه الدراسة.

واعتمد الباحثان مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لإجابة المبحوثين عن فقرات الاستبانة وذلك كما يلي: أوافق بشدة (٥ درجات)، أوافق (٤ درجات)، متوسط الموافقة (٣ درجات)، لا أوافق (٢ درجة)، لا أوافق بشدة (١ درجة). واعتمد الباحثان على المدى (١-٢,٤٩) للوسط الحسابي دالاً على درجة موافقة ضعيفة نحو الفقرة، والمدى (٢,٤٩-٣,٥) دالاً على درجة الموافقة المتوسطة، والمدى (٣,٥-٥) دالاً على درجة عالية من الموافقة لكل فقرة.

التحليل الإحصائي:

استخدام الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS- PC +) لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة. وقام الباحثان بإجراء اختبار (T-Test) و (F-Test) وباستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروقات في اتجاهات العينة نحو الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية على مجالات التعلم التنظيمي المبحوثة. علاوة على ذلك قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مستوى تفسير الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في درجة ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات.

التعريفات الإجرائية:

التعلم التنظيمي: هي عملية مستمرة بإيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبنى أساليب تفكير نظامية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرصة التعلم الجماعي للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة.

الشفافية: الوضوح التام في اتخاذ القرارات وحرية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، والاعتراف بالأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم.

العمل الجماعي: هي قدرة العاملين في المنظمة على العمل في صورة فريق واحد من خلال التعاون والاشتراك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بصورة جماعية.

التمكين الإداري: قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات بحرية واستقلالية دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا عند الضرورة.

الإداريون: العاملون في البلديات الأردنية من ذوي المسميات الوظيفية «مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم- ورئيس شعبة».

البلدية: مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تنشأ في المدن والقرى بناءً على حاجة السكان في تلك المناطق استناداً إلى قانون البلديات في الأردن رقم (٢٩) لسنة ١٩٥٥ م.

الإطار النظري:

يعتبر تطبيق فكرة التعلم التنظيمي "Organizational Learning" نقلة نوعية في إدارة المنظمات الإدارية بحيث تتعلم وتتطور المنظمة من خلال نفسها والأفراد العاملين بها، وكذلك من خلال الخبرات للمؤسسات الأخرى. وحظي مفهوم التعلم التنظيمي باهتمام واضح خاصة في فترة التسعينيات، ويعتبر كلٌّ من (Senge و Argyris) أهم رواد ما يعرف باسم التعلم التنظيمي؛ لدورهما البارز في الكشف عن مكنون هذا المفهوم ومراحله وكيفية توظيفه في المنظمة على مستوياتها الثلاثة الفردية والجماعية والمؤسسية. وزاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي بعد أن تم نشر كتاب (Senge (1990)، الموسوم بـ «المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي» The Fifth Discipline: The art & The Practice of Organizational Learning وقد ارتبط مفهوم التعلم التنظيمي بمفهوم إدارة المعرفة، باعتبار الأول مكماً للثاني، ولاشتراكهما في تحقيق أكبر قدر من الأفكار والآراء ووضعها على أرض الواقع (Dierkes, Berthon, Child, and Nonaka, 2001). وتؤكد بعض الدراسات أن المنظمة المتعلمة هي التي تستطيع امتلاك وتوظيف المعارف الجديدة لتحقيق أهدافها (Farrell, Flood, Cuttrtain, Hannigan, Dawson, and West, 2004).

ولقد تعددت تعريفات التعلم التنظيمي، ويرى عدد من الكتاب أن مفهوم التعلم التنظيمي ما زال يكتنفه بعض الغموض (Tsang, 1997; Isaacs and Senge, 1992).

ويؤكد (Garvin, 1993) أنه بالرغم من وجود دراسات ونظريات تناولت مفهوم التعلم إلا أن الوصول إلى تعريف واضح محدد ما زال صعب المنال، ويُعرف التعلم التنظيمي بأنه امتلاك المنظمة مهارة إيجاد المعرفة والحصول عليها وتبادلها مع جميع الموظفين فيها وإمكانية تعديل تصرفاتها ورؤيتها المستقبلية لتعكس المعرفة اللازمة في تحقيق أهدافها. ويعرف (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991) التعلم التنظيمي بأنه توفير المنظمة البيئة المناسبة لتعلم جميع أفرادها بكل المستويات والعمل على التقدم المستمر لها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعرف هيجان (١٩٩٨م) مفهوم التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أفراد المنظمة بهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة وتخزين المعلومات بناءً على ذلك في ذاكرة المنظمة، ومن ثم طرحها من فترة لأخرى لحل المشاكل التي تواجهها مع وجود دعم من قيادة المنظمة وتوافر الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك. ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بتلك التي تتغير بشكل مستمر وتتقدم بشكل دائم من خلال التعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من التراكم المعرفي والعمل لأعضائها، ملحم (٢٠٠٦م). أما (Watkins and Marsick, 1993) فيعرفان التعلم التنظيمي بأنه ممارسة المنظمة للتعلم لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال تحويل نشاطاتها إلى الأفضل.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة يُعرف الباحثان التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة في إيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبنى أساليب تفكير نظامية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرصة التعلم الجماعي للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة. ويشمل هذا تغيير تفكير العاملين في المنظمة من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكل، ومن رؤية العاملين في أداء مهامهم كردود أفعال إلى رؤيتهم مشاركين نشطين في تشكيل واقعهم ومن العمل كرد فعل للحاضر إلى التخطيط الاستراتيجي كمطلب أساسي لتحويل المنظمة من تقليدية إلى متعلمة قادرة على التعامل مع المستجدات في الساحة الإدارية (Senge, 1990).

ويرى (الدحلة، ٢٠٠١م) أن الحاجة إلى التعلم وإيجاد منظمة متعلمة يستلزم استخدام نماذج وتوظيف طرق تحليل وقياسات لتصبح عناصر أساسية لإعادة تصميم المنظمات وتحويلها إلى منظمات يتمتع أفرادها بأداء ومستوى إنتاجية عاليين على جميع المستويات. كما يعتمد التعلم التنظيمي على التزام وولاء الموظفين وقدرتهم العالية للتعلم في جميع المستويات الإدارية.

أبعاد ومراحل التعلم التنظيمي:

لقد تعددت النماذج التي تناولت التعلم التنظيمي تبعاً لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم وهدف كلٍّ منهم من تبني مفهوم التعلم التنظيمي. ويؤكد هيجان (١٩٩٨م) عدم وجود نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين والدارسين للاعتماد عليه ليتم وصف وشرح المراحل التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي أو الأبعاد الرئيسة لذلك. فيرى بعض الباحثين (Crossan, and White, 1999) أن التعلم التنظيمي يمر بمراحل أربع هي: الحدس (Intuition)، والتفسير (Interpretation)، والتكامل (Integration) والمؤسسية للتعلم (Institutionalization).

وحدد (Moilanen, 2001) خمسة مجالات رئيسة للتعلم التنظيمي وهي: القوى الدافعة Driving Forces وإيجاد الأهداف Finding Purpose والاستفهام Questioning والتمكين Empowerment والتقييم Evaluation. أما (Goh, 1998) فيرى أن هنالك خمسة أبعاد رئيسة للتعلم التنظيمي هي: وضوح الهدف والرؤية، والقيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية المساندة للتجريب والاختبار، والقدرة على نقل المعرفة بين مستويات المنظمة، والعمل الجماعي التعاوني. وقد تم تحديد سبعة أبعاد للتعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي، Watkins, and Marsick, (1993)، وهي: التعلم المستمر (Continues Learning) الاستفسار والحوار (Inquiry and Dialogue)، والتعلم الجماعي (Team Learning)، والتمكين (Empowerment)، والمؤسسية (Embedded System)، والتواصل التنظيمي (System Connection)، والقيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership).

ويحدد (Senge (1990)، خمسة مجالات للتعلم التنظيمي تبدو أشمل في إطارها مما سبق ذكره، وفيما يلي تبيان لكل منها:

١- التفكير التنظيمي (Systematic thinking): ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات ببعضها البعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

٢- التفوق الشخصي/ البراعة الشخصية (Personal mastery): ويشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على

البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في جميع المستويات الإدارية.

٣- النموذج العقلي (Mental Model): ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف بدلا من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

٤- الرؤية المشتركة (Shared vision): يعنى هذا المجال القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون الى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (أيوب، ٢٠٠٤).

٥- التعلم الجماعي (Team learning): يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

لقد اعتمد الباحثان المجالات الخمسة المذكورة سابقاً للتحقق من ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية؛ لأن الفارق الجوهرى بين «المنظمة المتعلمة» وغيرها من المنظمات الإدارية كما يذكر سينجيه (Senge) هو القدرة على إدراك وممارسة مبادئ التعلم الخمسة الأساسية.

عوامل نجاح التعلم التنظيمي:

يرى (Pedler et al. 1991) أن نجاح التعلم التنظيمي يتحقق من خلال توافر أحد عشر عنصراً في المنظمة من أهمها: التعلم الإستراتيجى، والمشاركة في صنع القرارات، وإدارة المعلومات، والتبادل الداخلى، وبناء علاقات مع البيئة الخارجية، والتعلم من المنظمات الأخرى، والمناخ التعلمى، والتطوير الذاتى لكل فرد. فى حين يشير (Argyris and Schon 1978) إلى أن من أهم دعائم التعلم التنظيمي توافر نظام اتصالات تنسيقى تعاونى بين جميع المستويات الإدارية فى المنظمة. ولتحقيق التعلم

التنظيمى لا بد من توافر ثقافة تنظيمية تشجع التعلم على المستوى الفردى والجماعى والتنظيمى.

ويشير (Marquardt, 1996) إلى أهم عوامل نجاح تبني مفهوم التعلم التنظيمى تتعلق بوجود قيادة إدارية داعمة ومساندة للتعلم، وتمكين العاملين وحرية اتخاذ القرار، وتطبيق وربط التعلم بعمليات ونشاطات المنظمة، وتوفير التقنيات والمعدات اللازمة لتوظيف ما يتعلمه الأفراد، والتطوير والتكيف المستمر مع المستجدات والتحديات، ودعم مبادرات التعلم الفردية والجماعية والمؤسسية.

مما سبق يتبين أن مفاهيم الشفافية والتمكين والعمل الجماعى فى المنظمات الإدارية لها أهمية خاصة فى إحداث التنمية والتطوير المستمر لتلبية احتياجات المواطنين المتجددة، إضافة إلى مساهماتها فى بناء تنظيمى فعال قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة. وتُعرف الشفافية كما ذكر (برقاوى، ١٩٩٧م) بأنها: «الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات». كما يمكن تحديد مفهوم الشفافية بأنه الوضوح والتبيان فى كل مجالات العمل التى تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها فى أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعباينة، ٢٠٠٨م).

ولمواجهة ضغوط العمل وقلة توافر الوقت للتفرغ للتخطيط ووضع الرؤية المؤسسية للتنظيم؛ تمنح الإدارة العليا بعض صلاحياتها للعاملين فى المستويات الإدارية المختلفة؛ لتمكينهم من اتخاذ القرارات باستقلالية وإتاحة فرصة تجريب كل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وإنتاج السلع والخدمات العامة للمواطنين. فيعرف (درة، المدهون، والجزراوى، ١٩٩٤م) التمكين الإدارى بأنه عملية إعطاء المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار فى العمل التنظيمى. كما يرى عبد الحليم وعباينة (٢٠٠٨م) أن التمكين الإدارى يُسهم فى تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية المستقبلية بغية تحسين أساليب اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة للعاملين بالتزود بالخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا.

أما فيما يتعلق بالعمل الجماعى فقد لجأ كثير من المنظمات الإدارية إلى اعتماد أسلوب فرق العمل ليصبح أحد العوامل الرامية إلى تطوير وتحسين العنصر البشرى،

وإيجاد التوافق والتكامل بين مهارات العاملين ضمن الفريق وتنسيق جهودهم وتوجيهها إلى تحقيق الرؤية المؤسسية. ويساعد العمل الجماعي على تحمل المسؤولية المشتركة بين العاملين للقيام بأداء المهام المناطة إليهم وتبادل الأفكار والآراء حول كيفية تحسين وتطوير العمل. ويعتبر العمل الجماعي الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع مستويات التنظيم عن طريق المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.

من هذا المنطلق يرى الباحثان أهمية الشفافية والتمكين الإداري والعمل الجماعي في ممارسة التعلم التنظيمي، مما حدا بهما إلى القيام بإجراء هذه الدراسة الميدانية بتحليل اتجاهات الإداريين العاملين في الإدارة المحلية في الأردن. وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات التي تناولت جوانب الدراسة مع إعطاء أهمية أكبر للتعلم التنظيمي.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى عرض بعض الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت مفاهيم التعلم التنظيمي والشفافية والتمكين الإداري والعمل الجماعي. هنالك نقص واضح في الدراسات التي عرضت موضوع التعلم التنظيمي على المستوى العربي ومنها الأردني. وسيتم استعراض الدراسات حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

جعلت دراسة برقأوى (١٩٩٧م) هدفها هو التعرف على اتجاهات المديرين نحو التفويض في الإدارة الحكومية لعينة طبقية عشوائية بلغت (٤٦١) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين درجة متوسطة من إدراك مفهوم تفويض الصلاحيات والمهارة في ممارسة عملية التفويض. وأظهرت الدراسة أن أهم العوامل التي من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات تتعلق بتدريب الرؤوسين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والرؤوس، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم وتحديد المهام والصلاحيات بدقة.

وسعت دراسة (نصير وعبابنة، ١٩٩٨م) إلى معرفة آراء المديرين نحو مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال في الأردن (إربد، جرش، وعجلون، والمفرق). أوضحت الدراسة أن توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية كان بدرجة متوسطة (٦٩٪). أما الترتيب التنازلي لسمات

فريق العمل حسب توافرها فكانت كالتالى: المشاركة، التيسير، الانفتاحية، التعاون، الحساسية، المرونة، الالتزام، وأخيراً تحمّل المخاطر.

وأجريت دراسة لعينة شملت (٤٣) شركة كويتية ومصرية متوسطة وصغيرة الحجم بهدف التعرف على الفروقات فى مستوى الأداء ودعائم الأداء بين المنظمات المتعلمة والمنظمات غير المتعلمة (El-Gamal, 1999). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائياً فى مستوى الأداء ودرجة توافر الدعائم للمنظمة المتعلمة بين الصنفين من المنظمات ولصالح المنظمات المتعلمة.

وهدفنا دراسة (الحنيطى، ٢٠٠١م) إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى فى الوزارات فى الأردن لعينة بلغت (٢٦٠) فرداً من الإدارة الإشرافية. وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارات الأردنية تطبق مفهوم التعلم التنظيمى بدرجة متوسطة. كما تبين فروقات ذات دلالة إحصائية فى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الإدارى والمؤهل العلمى ومدة الخدمة للمبحوثين. كما أظهرت الدراسة أن عدم قناعة الإدارة العليا، ومقاومة التغيير، وعدم مشاركة الأفراد أهم المشاكل التى تواجه تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى.

وسعت دراسة (الفاعورى وبكار، ٢٠٠٤م) إلى التعرف على مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة وأثره على الإبداع الإدارى لعينة شملت (١٤٣) موظفاً فى شركة موبايلىم الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى درجة توافر متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمى التى حددها (Moilanen 2001) مع وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أبعاد التعلم التنظيمى والإبداع الإدارى فى شركة موبايلىم.

وأجريت دراسة (أيوب ٢٠٠٤م) لمعرفة دور ممارسة التعليم التنظيمى فى مساندة التغيير الإستراتيجى فى المنشآت السعودية الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمى تميل لأن تكون معتدلة وبوسط حسابى بلغ (٣,٨١) فى معظم منشآت الدراسة. ودلت النتائج على أن ممارسة التعلم التنظيمى تعود إلى مجموعة من العوامل أهمها: دعم الإدارة العليا لعملية التعلم، وحجم المنشأة مقاساً بمبيعاتها السنوية، ونوع النشاط الاقتصادى الذى تمارسه المنشأة، فى حين لم يظهر أى إسهام لنوع ملكية المنشآت فى ممارسة التعلم التنظيمى.

وفى دراسة (القحطاني، ٢٠٠٤م) التى هدفت إلى التعرف على مدى استعداد عينة من المديرين (٤٠٠) فى القطاع العام السعودى فى الرياض لاستخدام فرق العمل؛

توصلت الدراسة إلى وجود استعداد متوسط لدى المبحوثين لاستخدام فرق العمل في إداراتهم. وتبين اختلاف بين استعداد المديرين باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المبحوثة، في حين لم يظهر أى ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وتبين أن التغير في العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغيراً في مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل.

وأجرى (Styher, Per-Erik, and Ingeborg, 2004) دراسة بهدف التعرف على التعليم التنظيمي في ستة مشاريع إنشائية في السويد. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي في المشاريع المبحوثة لم تتسم بال رسمية أو استخدام الطرق المحوسبة بل تتم من خلال الاتصال الشخصي عن طريق التفاعل وجهاً لوجه وعن طريق الحوار. وأكد المبحوثون ضرورة وجود اللقاءات الرسمية لتعزيز القدرات اللازمة لبناء منظمة متعلمة كتبادل المعارف والتعلم المشترك.

وهدفت دراسة (Farrell and Others, 2004) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية والتعلم التنظيمي في الشركات الإيرلندية من خلال التركيز على أثر القائد التحويلي (Transformational Leadership) على قدرة المنظمة في تجميع وتبادل المعلومات لتعزيز القدرة التعليمية للمنظمة. وشملت عينة الدراسة (٢٨) شركة تعمل في مجال البرامج الحاسوبية (Software)، حيث وزعت استبانة على الإدارة العليا في تلك الشركات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القائد التحويلي والتعلم التنظيمي؛ إذ يؤدي القائد دوراً واضحاً في قدرة المنظمة في اكتساب المعرفة وتبادلها ومن ثم التعلم التنظيمي.

وقام (Tsang, 2004) بتطبيق نموذج (Watkins and Marsick, 1993) المكون من الأبعاد السبعة للتعلم التنظيمي (التعلم المستمر، والاستفسار والحوار، والتعلم الجماعي، والتمكين، والمؤسسية، والتواصل التنظيمي، والقيادة الإستراتيجية) لعينة عشوائية شملت (٨٣٦) فرداً من شركات تعمل في مجالات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم على المستوى الفردي والجماعي أثر بشكل غير مباشر وبداًلة إحصائية على مستوى أداء المنظمة. كما تبين أن التواصل التنظيمي والمؤسسية والقيادة الإستراتيجية أدت دوراً وسيطاً للعلاقة بين التعلم الفردي ومستوى مخرجات المنظمة. ووجد أن القيادة الإستراتيجية هي العنصر الوحيد الذي أثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على الأداء المالي للمنظمة، وأن التواصل التنظيمي يؤثر بشكل قوى إيجابي على مستوى أداء إدارة المعرفة في المنظمة.

وأجرت (دعيبس، ٢٠٠٤م) دراسة بهدف معرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية كما يراها المديرون في مراكز (١٩) وزارة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية. كما تبين أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، حيث لا يتم إعطاء المواطن المعلومات اللازمة بطريقة يستطيع فهمها، إضافة إلى دعم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره. ووُجد عدد من المعوقات التي تعوق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل في عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة التشريعات التي أدت إلى الغموض.

وهدف دراسة (ارتيمة، ٢٠٠٥م) إلى التعرف إلى آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن بما يتعلق بواقع شفافية التقييم لعينة شملت جميع العاملين في مركز الوزارة. ومن أبرز النتائج أن اتجاهات العاملين نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، الذي حصل على درجة عالية. كما أن نمط القيادة السائدة في الوزارة، وهو خط لا يعطى فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، كما أن الوزارة لا تعطى الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.

وقام (Montes, Moreno, and Morales, 2005) بدراسة للتعرف على أثر دعم القيادة الإدارية وتماسك فريق العمل على التعلم التنظيمي والإبداع ومستوى الأداء في (٢٠٢) شركة إسبانية عن طريق استبانة وزعت على المدير التنفيذي لكل منها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين دعم القيادة الإدارية وتماسك فريق العمل. وتبين أن تأثير دعم القيادة أكثر من تأثير تماسك فريق العمل على التعلم التنظيمي. كما وجد أن تأثير دعم القيادة الإدارية أكبر من تأثير التعلم التنظيمي وتماسك فريق العمل على مستوى أداء الشركات المبحوثة.

وهدف إحدى الدراسات (Fang and Wang, 2006) إلى التعرف كيف تختار المنظمات إستراتيجياتها بناءً على الثقافة التنظيمية والتعليم التنظيمي. وشملت عينة الدراسة منظمات تقليدية، كالحديد والآليات ومنظمات ذات تقنية عالية كالإلكترونيات والكهربائيات حيث تم توزيع (١٠٣) استبانات على المدير التنفيذي أو المدير العام لكل منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتعليم التنظيمي هو عامل حاسم لشرح الإستراتيجية الصناعية لكل منظمة، حيث وجد علاقة قوية بين أبعاد الإستراتيجية (التكاليف، المرونة، الجودة، والمصداقية) والثقافة التنظيمية

والتعلم التنظيمي. كما تبين أن الرؤية المشتركة (Shared Vision) أحد أهم أبعاد التعلم التنظيمي.

وأجريت دراسة على التعلم التنظيمي في الصين (Kolb, and Jiang, 2006) (من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الكبرى. وتبين أن العوامل التي تساعد على بناء المنظمة المتعلمة تنطق بوجود العلاقة القائمة على الثقة بين الإدارة والعاملين وقيام الإدارة بعقد لقاءات مستمرة مع العمال بهدف تبادل الآراء والحصول على التغذية العكسية عن الأداء وكيفية تطويره. كما أن تشجيع الإدارة العليا للتعلم الجماعي والتفكير التنظيمي كان لهما الأثر الواضح في تحقيق الثقافة التنظيمية المساندة للتعلم المؤسسي. كما وجد أن القيادة تنهض بدور حاسم في التعلم التنظيمي من خلال امتلاكها الإبداع والحساسية للتغيير.

وهدف دراسة عبد الحليم وعبابنة (٢٠٠٦م) إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري ودورها في إيجاد البيئة المناسبة لممارسة الإبداع الإداري لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر كل من الشفافية والبيئة الإبداعية عال ومتوسط للتفويض الإداري والممارسة الإبداعية. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين جميع مجالات الدراسة وكان أقواها بين البيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية.

وأجرى (Chinowsky, Molenaar, and Realph, 2007) دراسة بعنوان التعليم التنظيمي في قطاع الإنشاءات باستخدام سلسلة من الحالات الدراسية الاستكشافية لعدد من الشركات. وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج يركز على العوامل التي تؤثر في التعليم التنظيمي، وهي خصائص القيادة وأساليب الاتصالات والتعاون، والثقافة التنظيمية.

تحليل ومناقشة النتائج:

١- وصف خصائص المبحوثين:

تبين من التحليل الإحصائي أن معظم المبحوثين في البلديات المبحوثة (٢٣١) هم من المستوى الوظيفي رئيس قسم / شعبة بنسبة مئوية (٦٨,١)٪. كما كان أغلب المبحوثين من الذكور وحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس ولديهم خبرة (١١-١٥) سنة وينسب مئوية وصلت (٧٩,١)٪ و (٤٨,٧)٪ و (٣١)٪ على التوالي. أما خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية فقد اتضح أن معظم المبحوثين يعملون في

بلديات فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة وبنسبة مئوية بلغت (٦٠,٥١٪)، كما وجد أن غالبيتهم (٩٠,٥٩٪) قد شاركوا ببرنامج تدريبي له علاقة بموضوع التعلم التنظيمي، وهذا يدل على وجود اهتمام الإدارة في البلديات لتوعية العاملين فيها بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق أهداف وإستراتيجيات الإدارة المحلية في الأردن.

يبين الجدول رقم (١) الفقرات الست التي تعكس مستوى ممارسة الشفافية في البلديات المبحوثة مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي، ويدل متوسط الأوساط الحسابية للفقرات أن مستوى الممارسة كان متوسطاً وبقيمة بلغت (٢٧,٣) وبانحراف معياري (٨٨,٠). في حين يشير المتوسط الحسابي لفقرات ممارسة الشفافية درجة الممارسة المتوسطة وراوحت القيمة بين (٨٥,٢-٤٢,٣) وأشار المبحوثون إلى استطاعتهم الاتصال بالمستويات المختلفة بالبلدية بسهولة ودون معوقات، إلا أنهم أكدوا أن الإدارة لا تقوم بإبلاغهم عن التغيرات المتوقعة في العمل مما يعكس درجة متوسطة من الشفافية كما يدل المتوسط الحسابي لذلك (٨٥,٢).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة العمل الجماعي في البلديات المبحوثة فيبين الجدول رقم (١) أن قيم المتوسط الحسابي للفقرات راوحت بين (٥٢,٢-٥٢,٣). وأظهر المبحوثون وجود رغبة واضحة في تبادل المعلومات لإنجاز المهام وبدرجة ممارسة عالية كما يدل المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (٥٢,٣). وقد أشار المبحوثون إلى أن اتخاذ القرارات تتم بصورة جماعية ولكن بدرجة ممارسة متوسطة كما يعكسها المتوسط الحسابي (٥٢,٢) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (١٩,١) ويتبين من الجدول (٥) أن مستوى ممارسة العمل الجماعي في وحدات الإدارة المحلية كان متوسطاً (٣٠,٦) بناء على المقياس المستخدم في هذه الدراسة للحكم على درجة الممارسة.

أما مستوى ممارسة التمكين الإداري في البلديات المبحوثة فكان متوسطاً وبقيمة وسط حسابي (٢٢,٣) وانحراف معياري (٩١,٠) الدال نوعاً ما على وجود تقارب في التقييم لدرجة الممارسة كما يظهر جدول رقم (١). ويرى المبحوثون امتلاكهم لإمكانية اتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة في أداء عملهم بدرجة ممارسة عالية ولكن بوجود اختلاف في تقييمهم لدرجة الممارسة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (١٤,١). وحصلت الفقرة «عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك» على أدنى درجة ممارسة وبوسط حسابي (٨٩,٢) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما يشير الانحراف المعياري (٢٢,١).

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

أما درجة ممارسة مجالات التعلم التنظيمي، فيبين الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة الرؤية المشتركة كما يراها العاملون في البلديات كانت بدرجة متوسطة وبقيمة بلغت (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٩). وأكد المبحوثون أن لديهم رغبة الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية وبدرجة عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٨) مع وجود تقارب نوعاً ما في اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (٠,٩٣). أما باقي الفقرات التي تعكس مجال الرؤية المشتركة فقد رواحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٩-٣,١٤) التي تدل على درجة الممارسة المتوسطة.

جدول (١): مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري كما يراها الإداريون في البلديات

الترتبة	فقرات ممارسة الشفافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بكل سهولة.	٣,٤٢	١,١٦
٢	تتصف تشريعات العمل بالوضوح والبساطة.	٣,٣٧	٠,٩٦
٣	تعمل الإدارة على تعميم المعلومات ذات العلاقة بالعمل باستمرار.	٣,٣٥	١,١٧
٤	هناك وضوح في المهام المطلوب إنجازها.	٣,٣٥	١,١٠
٥	تتصف بيئة عمل بالصرامة والانفتاحية بغية أداء المهام.	٣,٣٠	١,٢٣
٦	عادة ما يتم إبلاغ الموظفين عن التغيرات المتوقعة في العمل.	٢,٨٥	١,٢١
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٧	٠,٨٨
الترتبة	فقرات ممارسة العمل الجماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لإنجاز المهام.	٣,٥٢	١,١٩
٢	تشجع الإدارة العليا على العمل الجماعي.	٣,٣٣	١,٢٦
٣	نعمل على إنجاز المهام المطلوبة كفريق متكامل.	٣,٢٣	١,٢٠
٤	هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام.	٣,٠٤	١,١٥
٥	عادة ما نقوم بوضع الأهداف وكيفية تحقيقها بشكل جماعي.	٢,٧٥	١,١٦
٦	يتم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية بين الموظفين.	٢,٥٢	١,١٩
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٠٦	٠,٩٤

الرتبة	فقرات ممارسة التمكين الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أمتلك إمكانية لاتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة في عملي.	٣,٧٤	١,١٤
٢	لدى الحرية في كيفية إنجاز المهام.	٣,٣٤	١,١١
٣	أقرر بنفسى ما هى الموارد المطلوبة لإنجاز المهام.	٣,١٥	١,١٩
٤	لدى الاستقلالية بطريقة تحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٢	١,٢١
٥	عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك.	٢,٨٩	١,٢٢
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٢	٠,٩١

وأشار المبحوثون إلى أن درجة ممارسة التفكير التنظيمي في البلديات الأردنية متوسطة وبقيمة (٢,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وراوحت قيم الوسط الحسابي (٢,٩٨-٣,٧٠). وحصلت الفقرة «لدينا الرغبة كموظفين في الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية» على أعلى وسط حسابي (٣,٧٠) الدال على درجة ممارسة عالية، في حين حصلت الفقرة «هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل» على أدنى وسط (٢,٩٨) الدال على درجة ممارسة متوسطة مع وجود تشتت في اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (١,١٨).

أما درجة ممارسة التفوق الشخصي في الإدارة المحلية فيبين الجدول (٢) أنها كانت متوسطة وبوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٩١)، وراوحت قيم الوسط الحسابي للمجال ككل (٢,٧٦-٣,٨٠). وذكر المبحوثون وجود الرغبة لاستغلال قدراتهم الذاتية بغية تحقيق أهداف البلدية وبدرجة عالية كما دلت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٠). في حين أشار المبحوثون إلى أن الإدارة العليا في البلدية تعمل على تشجيع كل موظف في البلدية على وضع رؤية ذاتية طموحة ولكن بدرجة متوسطة بلغت (٢,٧٦) وانحراف معياري (١,٢٥) الدال على اختلاف اتجاهات المبحوثين على درجة تشجيع الإدارة العليا لهم بوضع الرؤية الذاتية.

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

جدول (٢): مستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي كما يراها الإداريون في البلديات الأردنية

الرتبة	فقرات ممارسة الرؤية المشتركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا الرغبة كموظفين في الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية.	٣,٨٨	٠,٩٣
٢	تعمل الإدارة العليا على نشر الأهداف المشتركة في العمل.	٣,١٤	١,١٦
٣	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.	٣,٠٩	١,١٩
٤	هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل.	٣,٠٩	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٣٠	٠,٨٩
الرتبة	فقرات ممارسة التفكير النظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا القدرة على معرفة ما هي عواقب وانعكاسات ما نتخذه من قرارات.	٣,٧٠	١,٠٦
٢	عادة ما يتم الربط بين السبب والمسبب عند اتخاذ القرارات.	٣,٣٢	١,١٧
٣	نعمل على الربط بين أبعاد وجوانب العمل لفهم الموضوع بشكل شمولي.	٣,١٥	١,٠٥
٤	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة البلدية ككل وليس لقسم واحد فقط.	٢,٩٨	١,١٨
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٩	٠,٨٨
الرتبة	فقرات التفوق الشخصي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا الرغبة في استغلال قدراتنا الذاتية لتحقيق أهداف البلدية.	٣,٨٠	١,٠٩
٢	نعمل على معرفة ما هو جديد ومبدع لتنمية مهارتنا في العمل.	٣,٣٤	١,٢٣
٣	تعمل الإدارة على تطوير مهارات وقدرات الأفراد لإنجاز المهام.	٣,٢٣	١,٢٠
٤	تشجع الإدارة العليا كل فرد على وضع رؤية ذاتية طموحة.	٢,٧٦	١,٢٥
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٨	٠,٩١

الرتبة	فقرات ممارسة النموذج العقلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	نطرح أفكارنا بهدف التغيير في آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل.	٣,٦٢	١,١٥
٢	نطرح أفكارنا بكل حرية لتحسن العمل.	٣,٤١	١,٠٥
٣	نراجع أساليبنا في التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.	٣,٣٩	١,٠٤
٤	عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية.	٣,١٨	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٤٠	٠,٩١
الرتبة	فقرات ممارسة التعلم الجماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	نعمل على التعلم من بعضنا في كيفية أداء المهام.	٣,٣٥	١,١٨
٢	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٠	١,٢٢
٣	يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار الجديدة بيننا لتحسين العمل.	٢,٩٦	١,١٧
٤	هنالك حوار متواصل بين الأفراد بشكل جماعي لتحسين مستوى الأداء.	٢,٩٣	١,٠٤
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٠٦	١,٠٢

ويظهر الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة النموذج العقلي كأحد مجالات التعلم التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٠) وبنحرف معياري (٠,٩١). وراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات ذات العلاقة (٣,١٨-٣,٦٢)، حيث حصلت الفقرة "نطرح أفكارنا بهدف التغيير في آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل" على أعلى قيمة للوسط الحسابي (٣,٦٢) ولكن مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين نحو ذلك كما يعكس قيمة الانحراف المعياري. أما الفقرة ذات العلاقة «عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية» فقد حصلت على أدنى قيمة للوسط الحسابي (٣,١٨) الدال على درجة ممارسة متوسطة كذلك مع تشتت في إجابات المبحوثين نظراً لأن قيمة الانحراف المعياري بلغت (١,٢٠).

وفيما يتعلق بالمجال الخامس من مجالات التعلم التنظيمي وهو التعلم الجماعي، فيظهر الجدول رقم (٢) أن قيم الوسط الحسابي راوحت بين (٢,٩٣-٣,٣٥) الدالة على درجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات وللمجال ككل كما تدل قيمة متوسط الأوساط الحسابية التي بلغت (٣,٠٦) مع وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٠٢). وأشار المبحوثون أنهم يتعلمون من بعضهم في كيفية أداء المهام بوسط حسابي (٢,٣٥) ووجود حوار متواصل بينهم بصورة جماعية لتحسين مستوى الاداء وبوسط حسابي (٢,٩٣).

جدول (٣): الترتيب التنازلي لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي كما يراها الإداريون في البلديات الأردنية

الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	النموذج العقلي	٣,٤٠	٠,٩١
٢	الرؤية المشتركة	٣,٣٠	٠,٨٩
٣	التفكير النظمي	٣,٢٩	٠,٨٨
٤	التفوق الشخصي	٣,٢٨	٠,٩١
٥	التعلم الجماعي	٣,٠٦	١,٠٢
	أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة	٣,٢٧	٠,٧٩

ولمعرفة الترتيب التنازلي لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي الخمسة، يظهر الجدول رقم (٣) أن جميع المجالات يتم ممارستها بدرجة متوسطة في البلديات المبحوثة، حيث راوحت قيم الوسط الحسابي (٣,٠٦-٣,٤٠). وتبين أن مجال النموذج العقلي حصل على أعلى قيمة للممارسة وأقلها مجال التعلم الجماعي وبوسط حسابي (٣,٤٠) و (٣,٠٦) على التوالي. أما عن درجة ممارسة التعلم التنظيمي من خلال المجالات الخمسة مجتمعة فوجد أن قيمة الوسط الحسابي (٣,٢٧) الدالة على درجة ممارسة متوسطة بناء على المقياس المستخدم للقياس على قيمة الوسط الحسابي المعتمدة في الدراسة الحالية.

٢- تحليل فرضيات الدراسة:

تحليل الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفى).

لقد تم استخدام اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادى (One way ANOVA)، وذلك حسب طبيعة المتغير المستقل، فإذا كان المتغير المستقل يحتوى على مستويين فقد تم استخدام اختبار T-Test وإذا كان يحتوى أكثر من مستويين فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادى. ويظهر الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلاف فى اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى فى البلديات المبحوثة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، فى حين تبين وجود فروقات دالة إحصائية فى اتجاهات الإداريين فى البلديات المبحوثة نحو مجال ممارسة التمكن الإدارى.

جدول (٤): أثر متغير الجنس على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	٢٦٨	٣,٣١	٠,٩٠	٣٣٧	١,٧٣	٠,٠٨
	أنثى	٧١	٣,١٢	٠,٧٨			
العمل الجماعى	ذكر	٢٦٨	٣,٠٩	٠,٩٧	٣٣٧	١,٠٢	٠,٣١
	أنثى	٧١	٢,٩٧	٠,٨٠			
التمكين الإدارى	ذكر	٢٦٨	٣,٣٣	٠,٩٠	٣٣٧	٢,٣٩*	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٥	٠,٨٥			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

حيث أظهر الذكور من المبحوثين درجة أعلى من الممارسة للتمكين الإدارى فى البلدية التى يعملون بها بوسط حسابى بلغ (٣,٣٣) مقارنة بدرجة أقل من الممارسة كما تراها المبحوثات بوسط حسابى (٣,٠٥) وقد يعزى سبب ذلك إلى أن التمكن الإدارى يتطلب أفراداً قابليين لتحمل المسؤولية ولديهم الرغبة والجرأة فى ذلك، ونظراً لطبيعة عادات وثقافة المجتمع الأردنى الذى يميل إلى الاعتماد على الذكور أكثر من الإناث مما يعكس أن الذكور يرون وجود تمكين إدارى لهم من الإدارة العليا أكثر

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

مما يراها المبحوثات الإناث. كما أن الذكور هم الأكثر استقراراً وبقاءً في الخدمة الوظيفية ومن ثم تكون رغبة الإدارة في منحهم التمكين مقارنة بالإناث اللواتي لديهن ميول لترك العمل أكثر للظروف الاجتماعية كالزواج أو التقاعد المبكر.

جدول (٥): أثر متغير الجنس على اتجاهات المديرين في وحدات الإدارة المحلية نحو أبعاد التعلم التنظيمي

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	ذكر	٢٦٨	٣,٣٦	٠,٩٠	٣٣٧	٢,٣٩*	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٩	٠,٨٢			
التفكير النظمي	ذكر	٢٦٨	٣,٣١	٠,٩١	٣٣٧	١,٣٠	٠,١٩
	أنثى	٧١	٣,١٨	٠,٧٠			
التفوق الشخصي	ذكر	٢٦٨	٣,٣٤	٠,٩٣	٣٣٧	٢,٦٩*	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,٠٥	٠,٧٧			
النموذج العقلي	ذكر	٢٦٨	٣,٤٧	٠,٩١	٣٣٧	٢,٩٧*	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,١٣	٠,٨٣			
التعلم كفريق	ذكر	٢٦٨	٣,٠٩	١,٠٤	٣٣٧	١,١٨	٠,٢٣
	أنثى	٧١	٢,٩٤	٠,٩١			
التعلم التنظيمي	ذكر	٢٦٨	٣,٣٢	٠,٨١	٣٣٧	٢,٥٥*	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٨	٠,٦٥			

* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وفيما يتعلق بأثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي، يبين الجدول رقم (٥) وجود فروقات دالة إحصائية في ممارسة مجالات التعلم التنظيمي مجتمعة ولصالح الذكور (٣,٣٢) مقارنة بالإناث (٣,٠٨). وبلغت فيه قيمة ت الكلية (٢,٥٥) وذات دلالة (٠,٠١). أما فيما يتعلق بأثر الجنس بكل مجال من مجالات التعلم التنظيمي، فيتبين أن الفروقات كانت في مجالات الرؤية المشتركة والتفوق الشخصي والنموذج العقلي ولصالح الذكور في جميع المجالات الثلاثة. أما فيما يخص مجال التفكير التنظيمي والتعلم كفريق فيتبين وجود اتجاهات ممارسة للذكور أعلى مقارنة بالإناث كما تدل قيم الوسط الحسابي إلا أن هذه الفروق غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (٦) يوضح أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين في البلديات الأردنية المبحوثة حيث يتبين عدم وجود فروقات دالة إحصائية في مستوى ممارسة المجالات الثلاثة تبعاً لعدد سنوات الخدمة. وبالرغم من عدم وجود فروقات دالة إحصائية إلا أن المبحوثين من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى لممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في البلديات المبحوثة مقارنة بالمبحوثين من ذوى سنوات الخدمة الأخرى. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الأفراد من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم المقدرة والإمكانية على الحكم على درجة الممارسة نظراً لوجودهم في البلدية خلال فترة طويلة وعملوا مع رؤساء بلديات وموظفين مختلفين ومتوعين علاوة على أن الإدارة العليا عادة ما تقوم بتفويض جزء من صلاحياتها للعاملين ذوى مدة الخدمة الأعلى نظراً لخبرتهم الواسعة وبالتالي ممارسة أعلى للتمكين كما دلت اتجاهاتهم.

جدول (٦): أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين في البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٦	٠,٧٧	٣٣٨	١,٠٧	٠,٣٥
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,١٦	٠,٩٧			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٢٧	٠,٨٤			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٧	٠,٨٦			
العمل الجماعي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٠١	٠,٨١	٣٣٨	٠,١٦	٠,٩٢
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٠٦	١,٠٢			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٠٦	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,١٢	٠,٩٥			
التمكين الإداري	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,١٤	٠,٩٣	٣٣٨	١,٦٩	٠,١٦
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,١٩	٠,٩٣			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٢٨	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٨			

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

يشير الجدول رقم (٧) إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين العاملين في البلديات الأردنية نحو ممارسة التعلم التنظيمي ككل أو كل مجال على حدة تعزى لمدة الخدمة الوظيفية كما تدل قيم (ف). ويدل الجدول على أن المبحوثين ذوي مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة مقارنة بالمبحوثين من ذوي مدد الخدمة الوظيفية الأخرى. إلا أن هذه الفروقات غير دالة حيث تشير قيم الوسط الحسابي للمبحوثين بالتقارب، وهذا يعني عدم وجود أثر دال إحصائياً لعدد سنوات الخدمة نحو مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة.

جدول (٧): أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٤٢	٠,٧٧	٣٣٨	٠,٧٩	٠,٤٩
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٢٠	٠,٩٨			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٣٣	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣١	٠,٨٥			
التفكير النظامي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٣	٠,٨٢	٣٣٨	٠,٣٧	٠,٧٧
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٨			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٣	٠,٨٦			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٦	٠,٧٨			
التفوق الشخصي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٠	٠,٨٤	٣٣٨	٠,٢٠	٠,٨٩
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٥			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٣٠	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٢	٠,٨٩			
النموذج العقلي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٧	٠,٧٨	٣٣٨	٠,٥٧	٠,٦٤
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٣٧	١,٠٠			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٤٦	٠,٩٠			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٦			

٠,٥٤	٠,٧١	٣٣٨	٠,٩٥	٣,١٤	٥٢	أقل من ٥ سنوات	التعلم كفريق
			١,٠٩	٢,٩٥	١٠٢	١٠-٥ سنوات	
			١,٠١	٣,١٤	١٠٥	١٥-١١ سنة	
			٠,٩٧	٣,٠٤	٨٠	١٦- فأكثر	
٠,٨٨	٠,٢٢	٣٣٨	٠,٦٨	٣,٢٧	٥٢	أقل من ٥ سنوات	التعلم التنظيمي ككل
			٠,٨٧	٣,٢١	١٠٢	١٠-٥ سنوات	
			٠,٧٨	٣,٢٩	١٠٥	١٥-١١ سنة	
			٠,٧٦	٣,٣٠	٨٠	١٦- فأكثر	

أما اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري فتعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويتبين من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروقات دالة إحصائية في مجال الشفافية والعمل الجماعي في حين أن وجودها في مجال التمكين الإداري. ولمعرفة لصالح أي المسميات كانت الفروق قام الباحثان باستخدام تحليل شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات، وقد أظهر فروقات إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين ذوى المسمى الوظيفي مدير من جانب وذوى المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة من جانب آخر، وكانت جميع قيم (ف) دالة إحصائية. ووجد أن ذوى المسمى مدير لديهم اتجاهات ممارسة أعلى وبوسط حسابي (٣,٥٤) مقارنة بذوى المسمى الوظيفي مساعد مدير (٣,١٤) ورئيس قسم /شعبة (٢,٢) وبلغت قيمة (ف) (٣,١٤) ودالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ وبقائمة دلالة (٠,٠١). وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المبحوثين ذوى المسمى الوظيفي مدير عادة هم من يمتلك صلاحيات وسلطات أعلى مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى (مساعد مدير ورئيس قسم/شعبه)، وبالتالي أظهروا أن لديهم ممارسة في نقل جزء من صلاحياتهم وسلطاتهم إلى ذوى المستويات الإدارية الأخرى في البلدية في حين أبدى ذوى المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة اتجاهات أقل ويُعد ذلك مؤشراً على رغبتهم في الحصول على صلاحيات وسلطات أكبر من الممنوحة حالياً وبالتالي ميلهم إلى إظهار أن مستوى ممارسة التمكين في البلدية بدرجة أقل من مديريهم.

جدول (٨): أثر المسمى الوظيفي في ممارسة الشفافية والعمل والجماعي والتمكين الإداري

المجال	المسمى الوظيفي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	مدير	٧٣	٣,٤٠	٠,٨٨	٣٣٨	١,٥١	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٨	٠,٨٩			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٣,٢٢	٠,٨٧			
العمل الجماعي	مدير	٧٣	٣,١٨	٠,٩٧	٣٣٨	١,٥٢	٠,٢١
	مساعد مدير	٣٥	٣,٢٢	٠,٨٧			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٣,٠٠	٠,٩٣			
التمكين الإداري	مدير	٧٣	٣,٥٤	٠,٨٢	٣٣٨	٤,٣١*	٠,٠١
	مساعد مدير	٣٥	٣,١٤	٠,٩٥			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر المسمى الوظيفي في اتجاهات المبحوثين في البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة مجتمعة أو متفرقة، يظهر الجدول رقم (٩) عدم وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وتبين من الجدول أن ذوي المسمى الوظيفي مدير لديهم اتجاهات أعلى لممارسة أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة أو متفرقة مقارنة بذوي المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة، ويدل على ذلك قيم الوسط الحسابي. وقد يفسر ذلك بأن ذوي المسمى الوظيفي مدير هم ممن يقوم بالتخطيط الإستراتيجي للبلدية بالاشتراك مع مجلس البلدية وبالتالي لديهم رؤية أوضح وشمولية أكبر لعمل البلدية ونشاطاتها مقارنة بذوي المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبه الذين عادة ما تكون مهامهم تنفيذية وبالتالي الرؤية والشمولية الأقل مقارنة بالمديرين.

جدول (٩): أثر المسمى الوظيفي في اتجاهات المبحوثين في البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمي

المجال	المسمى الوظيفي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مدير	٧٣	٣,٤٤	٠,٨٦	٣٣٨	١,٥	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٩	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢٤	٠,٩٠			
التفكير النظمي	مدير	٧٣	٣,٤٩	٠,٨٢	٣٣٨	٢,٦٤	٠,٠٧
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٠	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢٢	٠,٨٩			
التفوق الشخصي	مدير	٧٣	٣,٤٩	٠,٩٥	٣٣٨	٢,٢١	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣١	٠,٧٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٩٠			
النموذج العقلي	مدير	٧٣	٣,٥٩	٠,٩٢	٣٣٨	٢,٠٢	٠,١٣
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٢	٠,٨٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٣٥	٠,٩٠			
التعلم كفريق	مدير	٧٣	٣,٢٦	٠,٩٦	٣٣٨	١,٨٢	٠,٦١
	مساعد مدير	٣٥	٣,٠٠	٠,٩٩			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٠١	١,٠٣			
التعلم التنظيمي ككل	مدير	٧٣	٣,٤٥	٠,٧٩	٣٣٨	٢,٧٢	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٣,٢٦	٠,٧٣			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٧٩			

تحليل الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي).

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

لمعرفة أثر متغير البلدية (مركز المحافظة أو بلدية فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة) في اتجاهات العاملين في البلديات الأردنية نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) يبين الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروقات إحصائية في الاتجاهات نحو العمل الجماعي، في حين أن وجود فروقات إحصائية في ممارسة الشفافية والتمكين الإداري بقيمة (ت) (٣, ١٠) و (١, ٩٣) على التوالي وفي كلتا الحالتين كانت الاتجاهات أعلى للبلديات التي تقع خارج مركز المحافظة، مما يعني أن المبحوثين من بلديات الفئة الثانية والثالثة والرابعة لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والتمكين الإداري مقارنة بالمبحوثين العاملين في بلديات مركز المحافظة وقد يعزى سبب ذلك إلى أن البلديات خارج مركز المحافظة تم دمجها بشكل أكبر من بلديات مركز المحافظة وبالتالي تم تبادل المعلومات ووضع التشريعات والاتصالات بصورة واضحة وأكثر شفافية. كما أن هذه البلديات بعد عملية الدمج حصلت على صلاحيات ومسؤوليات جديدة وبالتالي أظهرت ميولات عالية نحو التمكين الإداري للقيام بالمهام المناطة بهم.

جدول (١٠): أثر متغير البلدية في ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٢	٠,٨٦	٣٣٧	*٣,١٠	٠,٠٢
	أخرى	١٧٥	٣,٤١	٠,٨٧			
العمل الجماعي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٩٧	٠,٩٠	٣٣٧	١,٨٥	٠,٠٦
	أخرى	١٧٥	٣,١٦	٠,٩٧			
التمكين الإداري	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٩٠	٣٣٧	*١,٩٣	٠,٠٥
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٨٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويبين الجدول رقم (١١) وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين العاملين في البلديات، ولصالح تلك التي تقع خارج مركز المحافظة نحو ممارسة التعلم التنظيمي ككل ونحو كل من مجالات الرؤية المشتركة والتفكير التنظيمي والتعلم كفريق حيث كانت قيمة (ف) أكبر من (٢) في كل الحالات. في حين

تبين وجود فروقات في اتجاهات المبحوثين لمجالات التفوق الشخصي والنموذج العقلي وفى كلا المجالين لصالح العاملين خارج مركز المحافظة إلا أن الفروقات لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد يعزى سبب وجود الفروقات الإحصائية إلى أن البلديات خارج مركز المحافظة دمجت بشكل أكبر مع البلديات المتجاورة مما وفر لديها فرصة جديدة في وضع الرؤية المشتركة لعمل البلدية والبدء بأسلوب تفكيرى شمولى بعد أن كان جزئياً نظراً لكبر عدد المواطنين وزيادة النشاطات التي تقوم بها البلدية بعد عملية الدمج. كما أن دمج البلديات أدى إلى ضرورة قيام البلديات المتجاورة بالتعاون بصورة أكبر مع بعضها، وذلك من خلال توفير فرصة تعلم جماعية للعاملين في البلديات بتوظيف خبراتهم السابقة قبل الدمج وبصورة تبادلية لإنجاز المهام المطلوبة من البلدية حالياً.

جدول (١١): أثر المحافظة على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٨٣	٣٣٧	*٢,٦٧	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٩٢			
التفكير النظمي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٤	٠,٨٥	٣٣٧	*٢,٩٨	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٤٢	٠,٨٧			
التفوق الشخصي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٩	٠,٨٣	٣٣٧	١,٧٦	٠,٠٧
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٩٦			
النموذج العقلي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٣٤	٠,٩٢	٣٣٧	١,١١	٠,٢٦
	أخرى	١٧٥	٣,٤٥	٠,٨٩			
التعلم كفريق	مركز المحافظة	١٦٤	٢,٨٩	٠,٩٧	٣٣٧	*٣,٠٣	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٢٢	١,٠٣			
التعلم التنظيمي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٥	٠,٧٥	٣٣٧	*٢,٧٠	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٨٧			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (١٢): أثر المشاركة ببرنامج تدريبي على ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري

المجال	المشاركة في برنامج تدريبي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	نعم	٢٠٣	٣,٣٥	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٠٠	٠,٠٤
	لا	١٣٦	٣,١٦	٠,٨٥			
العمل الجماعي	نعم	٢٠٣	٣,١٨	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٧٢	٠,٠٠
	لا	١٣٦	٢,٨٩	٠,٩٧			
التمكين الإداري	نعم	٢٠٣	٣,٣٣	٠,٩٠	٣٣٧	١,٤٨	٠,١٣
	لا	١٣٦	٣,١٨	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر مشاركة العاملين في البلديات في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي نحو الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري يشير جدول رقم (١٢) وجود فروقات دالة إحصائياً في الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي وبقيم (ف) بلغت (٢,٠٠) و (٢,٧٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٤) و (٠,٠٠) على التوالي، ولصالح الذي شاركوا في برنامج تدريبي مقارنة بالذين لم يشاركوا. وقد يعزى سبب هذه الفروقات إلى المشاركة في البرامج والدورات التدريبية وورش العمل تجعل الموظف أكثر عرضة لمفاهيم متعددة وأهمها الشفافية والعمل الجماعي، ومن ثم يصبح لديهم إدراك ووعي أكثر لأهمية ممارسة هذه المفاهيم لإنجاز المهام المطلوبة. ويظهر الجدول أيضاً فروقات في اتجاهات المبحوثين نحو مجال التمكين الإداري ولصالح الذي شاركوا في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي مقارنة بالذين لم يشاركوا إلا أن الفروقات لم تكن دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة (ف) (١,٤٨).

أما أثر المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات، فيظهر الجدول رقم (١٣) وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ولصالح المبحوثين الذي شاركوا في البرنامج في ممارسة التعلم التنظيمي ككل حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٤٩) وبمستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (١٣): أثر المشاركة ببرنامج تدريبي على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

المجال	المشاركة في برنامج تدريبي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	نعم	٢٠٣	٣,٣٩	٠,٨٨	٣٣٧	*٢,٢٢	٠,٠٢
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٨٩			
التفكير النظمي	نعم	٢٠٣	٣,٣٩	٠,٨٤	٣٣٧	*٢,٥٨	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٩٠			
التفوق الشخصي	نعم	٢٠٣	٣,٣٨	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٤٨	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٣٤	٠,٩١			
النموذج العقلي	نعم	٢٠٣	٣,٤٧	٠,٩٢	٣٣٧	١,٦٤	٠,١٠
	لا	١٣٦	٣,٣٠	٠,٨٨			
التعلم كفريق	نعم	٢٠٣	٣,١٤	٠,٩٩	٣٣٧	١,٨٠	٠,٠٧
	لا	١٣٦	٢,٩٤	١,٠٤			
التعلم التنظيمي	نعم	٢٠٣	٣,٣٥	٠,٧٧	٣٣٧	*٢,٤٩	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٤	٠,٧٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

كما يشير الجدول إلى وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ولصالح الذين شاركوا ببرنامج تدريبي أيضاً نحو مجالات الرؤية المشتركة والتفكير التنظيمي والتفوق الشخصي. وقد يعزى سبب هذه الفروقات الإحصائية إلى أن المبحوثين الذين شاركوا ببرنامج تدريبي قد اكتسبوا مهارات وإمكانيات نظرية وعملية فيما يتعلق بمفهوم التعلم التنظيمي، ومن ثم كانت قدرتهم على تطوير أنفسهم ذاتياً وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في كيفية وضع الرؤية لعمل البلدية وجعل العاملين يلتزمون بها لنقل البلدية نحو الأفضل في تقديم الخدمات للمواطنين بطرق وأساليب تفكير شمولية ونظمية تربط الأقسام ومهامها معاً لتفهم أي مشكلة أو أمر بشكل تكاملي لإيجاد الحلول المناسبة.

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

تحليل الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

يشير الجدول رقم (١٤) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جانب وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة أو كل على حدة وبمستوى دلالة (٠,٠٠) في كل الحالات. وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري زاد مستوى التعلم التنظيمي. ويظهر الجدول أن أقوى علاقة إيجابية كانت بين العمل الجماعي والتعلم التنظيمي وبقية ارتباط بلغت (٠,٧٥) في حين كانت أضعف علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين الإداري وممارسة النموذج العقلي (٠,٤٣) كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.

جدول (١٤): العلاقة بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد التعلم التنظيمي

المجال		الشفافية	العمل الجماعي	التمكين الإداري
الرؤية المشتركة	معامل الارتباط	*٠,٧١	*٠,٧١	*٠,٤٨
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفكير النظمي	معامل الارتباط	*٠,٦٦	*٠,٦٦	*٠,٥٤
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفوق الشخصي	معامل الارتباط	*٠,٦١	*٠,٦٧	*٠,٤٩
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
النموذج العقلي	معامل الارتباط	*٠,٥٣	*٠,٥١	*٠,٤٣
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم كفريق	معامل الارتباط	*٠,٦١	*٠,٦٨	*٠,٤٩
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	*٠,٧٢	*٠,٧٥	*٠,٥٦
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

* ذات دلالة عند مستوى (0.05) α

ويظهر الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويتبين أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي. ودلت نتائج تحليل الانحدار (ليست مذكورة في الجدول) أن مفهوم العمل الجماعي فسر ما يقارب (٥٧٪) ومفهوم الشفافية ما يقارب (٧٪)، وأخيراً مفهوم التمكين الإداري فسر ما يقارب (٣٪)، وكانت قيم جميع المتغيرات دالة إحصائياً وبمستوى دلالة (٠,٠٠). وتشير النتائج إلى ارتفاع أهمية متغير العمل الجماعي في تفسير مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة.

جدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R	R square
١٤١,٣	٣	٤٧,١	*٢٢٣,٣	٠,٠٠	٠,٨٢	٠,٦٧
٧٠,٦	٢٢٥					
٢١٢,٠	٢٢٨	٠,٢١				

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ١- وجد أن ما يقارب (٤٠٪) من المبحوثين لم يشاركوا ببرنامج تدريبي له علاقة بموضوع التعلم التنظيمي.
- ٢- تبين أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في البلديات المبحوثة متوسط وبقيمة وسط حسابي بلغت (٣,٢٧) (٣,٠٦) (٣,٢٢) على التوالي.
- ٣- وجدت الدراسة أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية كان متوسطاً وبقيمة بلغت (٣,٢٧).

- ٤- أظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي الخمسة كانت كما يلي: النموذج العقلي (٣, ٤٠)، والرؤية المشتركة (٣, ٣٠) والتفكير النظمي (٣, ٢٩)، والتفوق الشخصي (٣, ٢٨) والتعلم الجماعي (٣, ٠٦).
- ٥- عدم وجود اختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي في البلديات المبحوثة تعزى لمتغير الجنس، في حين تبين وجود فروقات نحو مجال ممارسة التمكين الإداري ولصالح الذكور. وفيما يتعلق بآثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة تبين وجود فروقات دالة إحصائية ولصالح الذكور. كما تبين فروقات في مجالات الرؤية المشتركة والتفوق الشخصي والنموذج العقلي ولصالح الذكور أيضاً.
- ٦- أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات الإداريين العاملين في البلديات الأردنية لممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- ٧- أما أثر متغير المسمى الوظيفي نحو ممارسة الشفافية والعمل والجماعي والتمكين الإداري وممارسة التعلم التنظيمي فقد تبين وجود فروقات دالة إحصائية فقط في مجال التمكين الإداري ولصالح ذوي المسمى مدير مقارنة بذوي المسمى مساعد مدير ورئيس قسم / شعبة.
- ٨- أظهر المديرون العاملون في البلديات التي تقع خارج مركز المحافظة اتجاهات ممارسة أعلى في الشفافية والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي مقارنة بالعاملين في البلديات التي تقع في مركز المحافظة.
- ٩- وفيما يتعلق بآثر مشاركة العاملين في البلديات في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي ظهر وجود فروقات دالة إحصائية في الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتعلم التنظيمي ولصالح الذين شاركوا في برنامج تدريبي مقارنة بالذين لم يشاركوا.
- ١٠- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جانب وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة أو كل على حدة.
- ١١- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي.

التوصيات:

- ١- العمل على إعداد مجموعة من البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (كبرامج التفكير النظمي، والعمل الجماعي وبناء فريق العمل، والتفويض الإداري، والإدارة الإستراتيجية لبناء الرؤية المشتركة، وإدارة التغيير وغيرها) نظراً لما أظهرته النتائج؛ فإن ما يقارب (٤٠٪) من أفراد العينة لم يشاركوا في برنامج تدريبي له علاقة بموضوع التعلم التنظيمي.
- ٢- تصميم مسار تدريبي إلى جانب المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الأردنية مما يساعد على ترسيخ التعلم التنظيمي والعوامل المؤثرة في ذلك.
- ٣- القيام بتصميم العمل في البلديات الأردنية على أسس فرق العمل لإتاحة الفرصة لتعزيز المشاركة والعمل الجماعي مما ينعكس أثره على أداء البلديات.
- ٤- تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين ومشاركتهم في صنع اتخاذ القرارات التنظيمية.
- ٥- إجراء لقاءات دورية بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة تتسم بالحوار والانفتاح والشفافية في العمل.
- ٦- العمل على عقد لقاءات دورية بين العاملين في البلديات من مختلف محافظات المملكة؛ بهدف تبادل الخبرات والمعرفة المتبعة بحيث تساهم في تعلم كل بلدية من خبرات وتجارب البلديات الأخرى.
- ٧- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي من خلال توظيف متغيرات شخصية ووظيفية أخرى والتعرف على مصادر التعلم الداخلي والخارجي لكل بلدية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ارتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم - دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٤م). دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التخطيط الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. دورية الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية) ٤٤ (١): ٦٣-١٣٤.
- برقأوى، أيمن (١٩٩٧م). التفويض في الإدارة الحكومية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠١م). التعليم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين: دراسة ميدانية. المنارة، ٧ (٢): ٧١-٩٧.
- الدحلة، فيصل (٢٠٠١م). تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان: الأردن.
- درة، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٤). الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات - منهج علمي تحليلي -. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- دعبس، منال (٢٠٠٤م) مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبد الحليم، أحمد وعبابنة، رائد (٢٠٠٨م). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن. بحث مقبول للنشر، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٠٨.
- الفاعوري، رفعت، وبكار (٢٠٠٤م). براء، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبيلكم الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٢٠ (٤): ٢٢٣٧-٢٢٧٩.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٤م). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، دورية الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية)، ٤٤ (١): ٣٣-٦٠.
- ملح، يحيى (٢٠٠٦م). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات.
- نصير، نعيم، عبابنة، رائد، بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، دورية الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية) ٣٨ (٢): ٣٢٥-٣٧١.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨م). التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، دورية الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية) ١٧ (٤): ٦٧٥-٧١٢.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Argyris, C., and Schon, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Massachusetts: Addison Wesley.
- Chinowsley, P., Molennar, K., and Ralph, A. (2007). "Learning Organization in Construction" **Journal of Management in Engineering**, 23 (1): 27-34.
- Crossan, L., and White, A. (1999). "Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution" **Academy of Management Review**, 24 (3): 522-537.
- Dierkes, M., Berthon, A., Child, J. and Nonaka, I. (Editors) (2001). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, Oxford University Press, Oxford.
- El Gamal, M., (1999). "A Test of Organization Learning Model: The Interrelatedness Between Learning Dimensions and Facilitators and Their Impact on Organization Effectiveness". **International Journal of Applied Management**, 2 (1): 213-223.
- Fang, S., and Wang, J. (2006). "Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study" **International Journal of Management**, 23, (3): 503-514.
- Farrell, J, Flood, P, Cutrtain, S., Hannigan, A., Dawson, J., and West M. (2004). "CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information" **Irish Academy of Management Conference**, PP. 22-40.
- Garvin, D. (1993). "Building Learning Organizations" **Harvard Business Review**, 71 (4): 78-91.
- Goh, S. (1998). "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks" **S.A.M. Advanced Management Journal**, 63 (2): 15-20.
- Isaacs, W., and Senge, P. (1992). "Overcoming Limits to Learning in Computer-Based Learning Environments" **European Journal of Operational Research**, Vol. 59: 183-169.
- Kolb, D., and Jiang, T. (2006). "Organizational Learning in China: Inroads and Implications for the Awakening Dragon" **Reflections**, 6 (8-10): 15-36.
- Merquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvements and Global Success**, New York: McGraw-Hill.
- Moilanen, R. (2001). "Diagnostic Tools for Learning Organizations" **The Learning Organization**, 8 (1): 6-20.
- Montes, F., Moreno, A., and Morales, V. (2005). "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination" **Technovation**, Vol. 25: 1159-1172.

- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., **The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Robey, D., and Sales, C. (1994). **Designing Organizations**, Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York, Doubleday.
- Styher, A., Per-Erik, J., and Ingeborg, K. (2004). Learning Capabilities in Organizational Networks: Case Studies of Six Construction Projects". **Construction Management and Economics**, Vol. 22: 957-966.
- Tsang, E, (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research, **Human Relation**, 50 (1): 73-89.
- Watkins, K., and Marsick, V. (1993). **Sculpting the Learning Organization Lessons in the Art and Science of Systemic Change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yang, B., Watkins K., and Marsick, V. (2004). "The Construct of the Hearing Organization: Dimensions, Measurement, and Validation" **Human Resource Development Quarterly**, 15 (1): 31-55.