دور استراتيجيات التعلم التنظيمي في الحد من الإخفاق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى

م.م. رنا خير الدين حميد

أ.م.د منال عبد الجبار السماك

م.م هبه خالد بكر

rana.khairaldeen@uomosul.edu.iq

الملخص:

هدفت الدراسة الحاليةِ إلى سبر غور ومعرفة دور التعلم التنظيمي في الحد من الاخفاق التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة، إذ تمثلت عينة البحث في (١٢٠) من الموظفين العاملين في مديرية تربية نينوى، كما واعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة اداةً لجمع البيانات، واشارت نتائج الدراسة الى وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في الحد من الاخفاق التنظيمي، وقد تم تقديم عدد من المقترحات، كان من اهمها زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي والسبل التي تساهم في تعزيزه وذلك لتعزيز القدرات التنظيمية للحد من الاخفاقات التنظيمية .

الكلمات المفتاحية: (التعلم التنظيمي، الاخفاق التنظيمي ، مديرية تربية نينوى).

The role of organizational learning strategies in reducing organizational failure/ an analytical study of the opinions sample of workers in the Nineveh Education Directorate

M.M. Rana Khair El-Din Hamid

Assistant Professor Manal Abdul Jabbar Al-Samak

Assistant Professor Heba Khaled Bakr

Abstract:

current study aimed to explore and understand the role of organizational learning in reducing organizational failure. The study adopted the analytical approach to reach the results of the study, as the research community was

represented by (120) employees working in the Ninevah Education Directorate. The study also adopted a questionnaire form as a tool for collecting data. The results of the study indicated that there as a significant effect of organizational learning in reducing organizational frailer. A number of proposals were presented, the most important of which was increasing interest in organizational learning and ways that contribute to enhancing it in order to enhance organizational capabilities to reduce organizational failures.
Keywords: (Organizational Learning, Organizational Failure, Ninevah Education Directorate).

المقدمة:

ظهرت ضمن الادبيات الإدارية المعاصرة مفاهيم جديدة بين المتخصصين والباحِثين في مجال منظمات الاعمال، ومن ابرز هذه المصطلحات والمفاهيم مفهوم التعلم التنظيمي الذي نال اهمية كبيرة لا سيما في الآونة الاخيرة ، والكثير من منظمات الاعمال تمكنت من التغلب على التحديات والاخفاقات التي واجهتها عبر تبنيها منهج التعلم التنظيمي، باعتِباره استكشاف ومواجهة مستمرة للعقبات والتحديات التي تواجه المنظمات سواء كانت داخلية او خارجية، بما يمكنها من الوصول الى حلول ابداعية عبر التحسين المستمر لسلوكها وإجراءاتها لضمان تحقيق القدرات التنافسية وبالتالي بقائها واستمرارها.

الفصل الاول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث الرئيسة في مدى إمكانية الوصول الى معالجات فعالة لحالات الإخفاق التنظيمي الذي قد يواجه بعض منظمات الاعمال في إطار التطورات التنظيمية الواسعة والتغيرات البيئية المتسارعة، ومن السبل المعتمدة في هذه الدراسة هي استراتيجيات التعلم التنظيمي، وانطلاقاً من ذلك تم إثارة عدة تساؤلات الاتية:

١ – ما مدى إسهامات استراتيجيات التعلم التنظيمي في الحد من الاخفاق التنظيمي في المديرية المبحوثة؟

٢ – هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين التعلم التنظيمي والحد من الاخفاق التنظيمي؟

ثانياً : أهمية البحث

١ – حظي هذا البحث بأهمية كبيرة لكونه تناول بالوصف والتَحليل العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث (التعلم التنظيمي، والاخفاق التنظيمي).

٢ – يعد موضوع الاخفاقات التنظيمية من الموضوعات ذات الأهمية ومن القضايا الهامة لانعكاسِها السلبي في الأداء التنظيمي، و الذي تتطلب الوقوف عليها ووضع الحلول المناسبة لها عبر اعتماد استراتيجيات واساليب فعالة والمتمثلة بالتعلم التنظيمي.

٣ – العمل على تقديم عدد من المقترحات التي تمثل دليلاً علمياً وعملياً لإرشاد المديرية المبحوثة وبالتالي تحسين مستوى أدائها.

ثالثاً: أهداف البحث

١ – الوقوف على مستوى توافر التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة في مديرية تربية محافظة نينوى .

٢ – التعرف على تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الحد من الاخفاق التنظيمي في المديرية المبحوثة.

٣ – تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين التعلم التنظيمي والاخفاق التنظيمي في المديرية المبحوثةِ.

رابِعاً : انموذج البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

١ – الفرضية الأولى : وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث (التعلم التنظيمي، الاخفاق التنظيمي) .

٢ – الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي للتعلم التنظيمي في الاخفاق التنظيمي.

سادساً : مجتمع الدراسة و عينته

تم اختيار المديرية العامة لتربية محافظةِ نينوى ميداناً لتطبيق البحث، وقد تم اختيار عينه عشوائية مكونة مِن (١٢٠) موظفاً وموظفة يعملون في المديرية.

الفصل الثاني: الجانب النظري

المحور الأول

التعلم التنظيمي

أولا : مفهوم التعلم التنظيمي

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنظيمية، تحتاج المنظمات عموماً الى اتباع نهج تعليمي ينطوي على إشراك جميع العاملين في النظام والسماح لهم بالتعبيرِ عن توقعاتهم وتعزيز وعيهم وتنمية قدراتهم (الصبحي ، القرني، ٢٠٢٤، ٢٢٠) ، وقد عرف التعلم التنظيمي على أنه عملية التدخل في المستويات الفردية و الجماعية والتنظيمية عبر تغير الحدس و التكامل ، وهي عملية مصممة وتهدف إلى تحقيق الاستدامة (bratianu , 2015 , 2) ، وكذلك أكد (moh,d , 2066 , 2020) أن التعلم التنظيمي هو عدد من النشاطات و العمليات التي تمارس في المنظمات للاستيلاءعلى المعرفة ونقلها والتي تقود لاحداث تغييرات في السلوكيات الإيجابية وتعزيز المعارف وزيادة مستوى الإنتاجية ، وعرف ايضاً على انَه عملية تبني الثقافة التعلم وهي استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي، وهي عملية مستمرة تعمل على توسيع معارف الافراد للوصول الى النتائج المرجوة (التجانيْ ، ٢٠٢٢ ، ٣٩٢) ، و اشار (alaa&jaff , 2019 , 331) ان للتعلم التنظيمي ثلاثة مستويات و تتمثل المستوى الأول بالتعلم الاستراتيجي الذي يرتبط بمراقبة البيئة الخارجية التي تتصف بالتغيرات ، ومراجعة موقف المنظمة من هذه التغيرات، وتقييم المخاطر على نحو مستمر لحماية المنظمة وتنميتها، فضلاً عن نشر مواردها التي تتصف بالندرة للوصول الى اهدافها ووجود إجراءات للتغذية الراجعة للوقوف على فاعلية الاستراتيجية التي يجرى تنفيذها ، اما الثاني التعلم السياسي الذي يركز على المديرين ودمج الموظفين لفهم الأنماط في البيئة الخارجية التي تتسم بعدم التأكد والاضطراب ، ويعني الوعي بالمنهجية واسلوب التفكير والعمل والتغذية العكسية حول التغييرات في البيئة السياسية والمادية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية، في حين تمثل المستوى

الثالث بالتعليم التشغيلي وهو التعلم اليومي للمديرين والموظفين إذ لا يتطلب تحليلاً زائداً الذي قَد يؤدي الى ضعف في عملية التحليل.

ثانياً : اهمية التعلم التنظيمي

جسد (Birasnav et al , 2019 , 123) اهمية التعلم التنظيمي من خلال دوره في التفاعلات بين القائد و المرؤوسين عبر تبادل المعلومات بينهم في إطار العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يتضمنها المنظمة، بناء على ما سبق اشار كل من (العباسي ، السبعاوي ، ٢٠٢٢ ، ١٩٩) ان أهمية التعلم التنظيمي تتجسد بالاتي:

١ – توليد و مشاركة المعرفة المتجددة بين الافراد العاملين ، من خلال التواصل الفعال بين العاملين المكتسبين للمعرفة مع الاخرين غير المكتسبين لهذه المعارف، مما يشكل فرصة امام الاخرين للتعلم والحصول على المعارف .

٢ – تعزيز مستويات الابداع والابتكار لدى الافراد العاملين .

٣ – تغيير أسلوب عمل المنظمة من الاساليب التقليدية الى أخرى معاصرة وذلك لتعزيز القدرات المنظمية على مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.

٤ – مواكبة التطورات الجديدة في مجال العمل التنظيمي وبما يساهم في عمليات التجديد الاستراتيجي في المنظمة ، وتعزيز الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

ثالثاً : ابعاد التعلم التنظيمي

يعتمد البحث على ابعاد التعلم التنظيمي التي حددها كل من (الدَغَل، ٢٠٢٣ ، ٩٣ – ١١٥) و (٤٨ – ٤٩) والتي تتمثل بأربعة ابعاد وكلاتي :

١ – اكتساب المعرفة : تعد العملية الأولى للبناء المعرفي في المنظمة، إذ تعتمدها المنظمة لغرض الحصول على المعارف والمعلومات الجديدة و على نحو مستمر، لتمكين الموظفين من توليد رؤى وتوجهات بديلة عن المعرفة القائمة، ويمكن اكتساب المعرف إما داخلياً عبر الدراسة وتكوين أساليب جديدة للتعامل مع المواقف ، أو خارجياً عبر تعيين موظفين جدد إما من المنظمات المنافسة او من خلال استطلاعات الزبائن .

٢ – نشر المعلومات : تمثل عملية تقاسم المعرفة من مصادر عدة وذلك لبناء المعرفة التنظيمية، ويشارك فيها العاملون المعارف والمعلومات في المنظمة ، ويمكن للمنظمة اعتماد أساليب وطرائق التقليدية او المعاصرة في عمليات نقل وتبادل المعارف وتوزيعيها.

٣ – تفسير المعلومات : العملية التي يعطي من خلالها الافراد العاملون معنى للمعلومات، وتسهيل عملية تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة بِما يسهم في دمج المعارف و الخرائط الادراكية فيعاد تشكيلها أو تغييرِها .

٤ – الذاكرة التنظيمية : تتمثل بالمعلومات والمعارف التي يتم خزنها خلال التجارب والخبرات التنظيمية لاستخدامها لاحقاً، إذ انه من دون الذاكرة التنظيمية سيكون دورة حياة المنظمات اقصر ، وذلك لدوران الموظفين بمرور الوقت، و من خلال تحويل المعارف الفردية الضمنية الى معارف ضمنية يتم تفعيل الذاكِرة التنظيمية، كذلك مِن خلال تحويل المعارف التنظيمية الكامنة معارف معلنة، وتحويل المعارف الفردية الى معارف جماعية .

رابعا : مستويات التعلم التنظيمي

يعمل مصطلح المنظمة المتعلمة الى احداث تغيرات في الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل وذلك لتحسين الأداء والفاعلية، وان عملية التعلم تكون على ثلاثة مستويات: (صابر ، ٢٠٢٣ ، ٦٢-٦٦)

١ – **التعلم الفردي** : يمثل التعلم عملية التغير المستمر في السلوك والتي تأتي نتيجةً للخبرة المكتسبة عبر التجارب الماضية للأفراد والممارسات والتي تتم تغذيتها ودعمها من خلال التغذية الراجعة، وهذا المستوى من التعلم يكون اقل تقنيا ورسمية في المنظمة (البنوي واخرون ، ٢٠٢٤ ،861)

٢ – **التعلم على مستوى المجموعة:** ان التعلم الجماعي يتطلب من المدراء توجيه المرؤوسين على تشجيع التعلم من خلال الترقية وفرق العمل التي تدار شخصياً او عبر الفرق الوظيفية، وذلك لإتاحة الفرص للعاملين لتبادل الخبرات والمهارات من اجل الوصول الى حلول للمشكلات التي تواجههم، ويقصد بها التعلم الذي يقوم به الافراد من خلال فرق العمل عبر الاعمال المنفذة جماعياً وبأسلوب تعاوني(البنوي واخرون ، ٢٠٢٤ ، 861) .

٣ – **التعلم على مستوى المنظمة:** تتغير الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمات بناء على اختلاف المستويات التنظيمية، والتي من شأنها إعاقة عملية التعلم، فيتمثل عملية التعلم في هذا المستوى بالحالة التي يتم فيها تبادل المعارف والخبرات بين الافراد وبصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

٤ – **التعلم على مستوى ما بين المنظمات:** ان عملية بناء هيكل تنظيمي فعلا تقود الى وجود إطار يتم من خلاله تقاسم الرؤية وتوافر المعرفة في التنظيم، وذلك لا يكون داخل المنظمة ككل، بل تتجاوز ذلك وصولاً الى تعزيز التعلم الكلي ما بين المنظمات، فالتعلم ما بين المنظمات تعد ذات أهمية لا نه يساعدها في

تحسين الفاعلية فضلاً عن تقديم إبداعات ذاتية وهذا من شأنه بناء قدرات جوهرية تساعد في تحقيق النجاح التنظيمي.

المحور الثاني
الإخفاق التنظيمي

أولاً : مفهوم الإخفاق التنظيمي : لما كان لدى بعض من منظمات الاعمال الموارد والقدرات المطلوبة للنجاح، و تفتقر منظمات أخرى لهذه الموارد مما يعرضها الى الإخفاق في عملها وهيكلها، وهنا يتبلور مفهوم الاخفاق التنظيمي فالإخفاق التنظيمي يتمثل بالتدهور في أداء الإدارات العليا والذي يمثل عاملاً أساسيا في حدوث حالات الإخفاق في منظمات الاعمال (صالح ، الزبيدي ، ٢٠٢٠ ، ٦ – ٧) ، وقد تم تعرف الإخفاق التنظيمي على انه حالة تنظيمية يعود حدوثها الى الأخطاء البسيطة التي تتكرر وكذلك سوء القيادة ، مما يؤدي الى فقدان المنظمات للقدرات التنافسية ومواجهة المنظمات الأخرى (العنزي ، حداوي ، ٢٠٢٣، ٤١١) ، وعرفه أيضا (الطالبي ، ٢٠٢٢ ، ١١١) على انه ضعف في قدرات المنظمة على تحقيق المنافع من مواردها وطاقاتها في تحقيق الاستدامة في اعمالها والتأقلم مع التغييرات المتسارعة في بيئتها مما ينتج عنها تراجع مستمر في أدائها وفي نهاية المطاف اغلاق المنظمة.

ثانياً : ابعاد الإخفاق التنظيمي

أشار (العنزي، الحداوي، ٢٠٢٣ ، ٤١٦-٤١٧) الى ان الإخفاق التنظيمي يعود للعديد من العوامل والابعاد والتي لخصها بالتالي :

١ - **الغطرسة التنظيمية :** يوصف على انها الكبرياء والغطرسة المفرطة، في الاساطير اليونانية وصف الغطرسة على انه البطل وغرور بالذات، وتمثل الغطرسة سلوك غير مرغوب يمكن ان يؤدي الى مشكلات خطيرة في المنظمات وترتبط بعوامل فردية وتنظيمية غير مرغوب بها كالضعف في القدرات المعرفية ، فشل القيادة واحتمالية الانخفاض في الإنتاجية.

٢ - **قصر النظر التنظيمي** : يحد قصر النظر التنظيمي من قدرات المنظمة على التنبؤ حول اثار قراراتها المتخذة وضعف الوعي بالتهديدات والفرص، وقصر النظر التنظيمي يظهر في المنظمات في شكلين مختلفين الأول يتمثل بعدم القدرة على ادراك مؤشرات المخاطر المحتملة التي تعطل العمليات وتهدد الاستمرارية لا سيما في الأمد البعيد، اما الثاني يتمثل في الاستمرارية طويلة الاجل التي يمكن ان يقود الى زيادة الثقة وقوة النظام .

٣ - **التأمل الذاتي التنظيمي** : غالباً يعتمد الفهم على التفكير الواعي ، إذ ان التأمل الذاتي احياناً يمثل جزء من عملية حل المشكلات، فعندما يتم التعامل مع مشكلات معقدة التي يستحيل حلها من خلال الطرق التقليدية او القياسية، فإن الافراد الذين لديهم مستوى عالي من التأمل خلال مشاركتهم في مهامهم فإنهم يفحصون استراتيجياتهم وتصوراتهم ويقيمون مدى تقدمهم .

٤ - **الصدمة التنظيمية** : في السنوات الأخيرة تم تحديد نوع من الامراض التنظيمية اطلق عليه الصدمة التنظيمية، تقوم على فكرة ان المنظمات مشابهة لجسم الانسان من حيث انها من الممكن ان تواجه مواقف خطيرة يؤدي الى تعطلها، وان المنظمات بصرف النظر عن حجمها وزمن وجودها وطبيعة عملها تبدأ بالتراجع في أداء واجباتها وقد تصبح غير فاعلة وتشكل مصدر خطر لمحيطها وعلى سلامة عامليها، فالصدمة هي ضرر تصيب المنظمة يجعلها ضعيفة لا قوة لها خلال مدة مؤقتة وفي حال عدم التعامل مع الصدمة فإنها تكتسح الهياكل التنظيمية ويضعف قدرة المنظمة على التعامل مع التحديات (العاني، الطالبي ، ٢٠٢٢ ، ٣٨٤).

ثالثا: العوامل المؤثرة في الاخفاق التنظيمي

أشار (صالح، الزبيدي، ٢٠٢٠، ٩) الى العوامل التي تؤثر في الإخفاق التنظيمي تمثلت بالتالي:

١ – **العوامل الإدارية** : الكثير من الأسباب التي قتود الى الإخفاقات الإدارية كمهارات الاتصال غير الفعالة، عدم ملائمة الفرد مع الوظيفة، الإخفاق في بيان توقعات الأداء، الإخفاق في التكيف، ضعف القدرة على تحفيز الاخرين وسوء التخطيط، وعمليات الاختيار غير الصحيحة للعاملين.

٢ – **العوامل التنظيمية:** من العوامل التنظيمية التي تقود الى الإخفاق الصراع الداخلي، العلاقة غير الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين، الصراع بين القيادات الإدارية، ضعف الثقة مما يشجع على مقاومة بعض القرارات تتخذه الإدارة.

٣ – **العوامل الثقافية** : تمثل الثقافة المنظمية من العوامل الحاسمة التي قد تقود الى نجاح او فشل المنظمات، إذ ان لثقافة المنظمة تأثير مهم في قيم وسلوكيات واتجاهات العاملين فيها، وان الثقافة التنظيمية صنفت على انها احد المسببات الرئيسة التي يؤدي عدم تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الدقيقة .

المحور الثالث

العلاقة الجدلية بين التعلم التنظيمي والاخفاق التنظيمي

إن تعلم العاملين في منظماتهم يحظى بأهمية كبيرة في مواجهة الإخفاقات التي قد تواجه منظماتهم، لأنها تزيد من مستوى معارفهم وتعزز من قدراتهم في اتخاذ القرارات القائمة على المعرفة، وقد اشارت العديد من الدراسات الى ان التعلم ذات أهمية لمواجهة الإخفاقات والعقبات ولنمو واستمرارية المنظمات، ويمكن تعزيز مستويات التعلم خلال حالات الإخفاق التي تتعرض لها المنظمات وبالتالي

تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والمرونة في مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية.

كما ان المنظمات تتعرض للإخفاقات عندما لا تتعلم، وينبغي للمنظمات التي تتعرض للإخفاق اخذ الجانب الثاني للإخفاق والذي يتمثل بالتزود بالخبرات والمعارف لتعزيز قدرتها على مواجهة الإخفاقات التي قد تتعرض لها مستقبلاً، ويظهر أهمية التعلم في قدرة العاملين ومساهمتهم مع منظماتهم على مواجهة مختلف الإخفاقات التي قد تواجه منظماتهم، ومن خلال التشجيع على العمل الجماعي للوقوف على أسباب الإخفاقات التي قد تتعرض لها وإمكانية الوصول الى حلول إبداعية وقرارات صائبة للحد من الضغوطات التي قد تؤدي بها الى تدهور الكفاءة والتطوير الشخصي للعاملين.

عليه فأن قدرة المنظمات على التصدي لمختلف أنواع الإخفاقات التي تتعرض لها مرهون بقدرتها على وضع المعالجات والحلول للتحديات والاخفاقات التي تواجهها وهذا يتطلب منها تعزيز مستويات التعلم وتنمية قدرات العاملين .

الفصل الثالث

الجانب العملي

أولاً : وصف وتشخيص الافراد المبحوثين

يركز على وصف الأفراد المبحوثين من خلال عدد من الدلائل التي تظهر مدى ملائمتها لغرض البحث ، ويظهر الجدول (١) عدد من خصائص عينه البحث وكالآتي :

الجدول (١) خصائص عينه البحث

الجنس							
ذكور				إناث			
التكرار		%		التكرار		%	
74		62		46		38	
الفئات العمرية							
30 فأقل		٣١-٤٠		٤١-٤٩		٥٠ فأكثر	
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
41	34	37	31	32	27	10	8
الحالة الاجتماعية							
اعزب		متزوج		أخرى			
التكرار	%	التكرار	%	تكرار		%	
53	44	61	51	6		5	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ثانياً : وصف وتشخيص متغيرات البحث:

ينصب تركيز هذا الجزء على وصف متغيري البحث وتشخيصهما حسب اراء عينة من العاملين في مديرية التربية بمحافظة نينوى، وفقد اعتمد الباحثون على البرمجة الاحصائية (SPSS/V24) لأغراض الحصول على النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكالآتي:

١ : وصف أبعاد التعلم التنظيمي

الجدول (٢) وصف التعلم التنظيمي

المتغير	اتفق (3)		محايد (٢)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%		

X1	٧٤	٦١.٧	٢٠	١٦.٧	٢٦	٢١.٧	١.٦٠	0.٨٢
X2	٦٢	٥١.٧	22	18.3	٣٦	٣٠.٠	١.٧٨	٠.٨٨
X3	٦٤	٥٣.٣	٢٤	٢٠.٠	٣٢	٢٦.٧	١.٧٣	٠.٨٥
X4	٥٨	٤٨.٣	٣٢	٢٦.٧	٣٠	٢٥.٠	١.٧٦	٠.٨٢
X5	٧٠	٥٨.٣	١٦	١٣.٣	٣٤	٢٨.٣	١.٧٠	٠.٨٨
X6	56	46.7	٢٨	٢٣.٣	٣٦	٣٠.٠	١.٨٣	0.٨٦
X7	٦٢	٥١.٧	٢٠	١٦.٧	٣٨	٣١.٧	١.٨٠	0.89
X8	٨٠	٦٦.٧	١٤	١١.٧	26	21.7	١.٥٥	0.82
X9	88	73.3	٢٠	١٦.٧	١٢	١٠.٠	١.٣٦	0.٦٦
X10	٦٨	٥٦.٧	٢٢	١٨.٣	٣٠	٢٥.٠	١.٦٨	0.٨٤
X11	٧٦	٦٣.٣	١٢	١٠.٠	٣٢	٢٦.٧	١.٦٣	0.٨٧
X12	٦٦	٥٥.٠	١٤	١١.٧	٤٠	٣٣.٣	١.٧٨	0.٩١
X13	٦٤	٥٣.٣	٢٠	١٦.٧	36	30.0	١.٧٦	٠.٨٨
X14	٦٦	٥٥.٠	٢٢	١٨.٣	٣٢	٢٦.٧	١.٧١	0.٨٦
X15	٨٢	٦٨.٣	٨	٦.٧	٣٠	٢٥.٠	١.٥٦	0.٨٦
X16	٨٠	٦٦.٧	١٦	١٣.٣	24	20.0	١.٥٣	0.٨٠
المعدل		58.12		16.15		25.73	1.77	0.84

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يظهر عبر ملاحظة معطيات الجدول (٢) أن الافراد المبحوثين لهم إدراك حول التعلم التنظيمي والتي يظهر من خلال نسبة الاتفاق البالغة (٥٨.١٢) وبوسط حسابي (١.٧٧) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٨٤) ، كما أظهرت المعطيات الواردة في الجدول ان الفقرة (X9) من اكثر الفقرات التي عززت إيجابية الاتفاق ، إذ أكد (73.3%) من أفراد عينه الدراسة ان المنظمة لديها الاليات للحصول على المعلومات والمعارف ، بمتوسط حسابي بلغ (١.٣٦) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٦٦).

٢ : وصف أبعاد الإخفاق التنظيمي

الجدول (٣) وصف الإخفاق التنظيمي

المتغير	اتفق (3)		محايد (٢)		لا اتفق (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ك	%	ك	%	ك	%		
Y1	٧٠	٥٨.٣	١٨	١٥.٠	٣٢	٢٦.٧	١.٦٨	0.٨٦
Y2	٧٢	٦٠.٠	١٤	١١.٧	٣٤	٢٨.٣	١.٦٨	٠.٨٨
Y3	٧٤	٦١.٧	١٨	١٥.٠	٢٨	٢٣.٣	١.٦١	٠.٨٤
Y4	٧٤	٦١.٧	١٢	١٠.٠	٣٤	٢٨.٣	١.٦٦	٠.٨٩
Y5	٧٠	٥٨.٣	٢٠	١٦.٧	٣٠	٢٥.٠	١.٦٦	٠.٨٥
Y6	٧٢	٦٠.٠	٢٢	١٨.٣	٢٦	٢١.٧	١.٦١	0.٨٢
Y7	٨٨	٧٣.٣	١٤	١١.٧	١٨	١٥.٠	١.٤١	0.٧٤
Y8	٧٤	٦١.٧	١٨	١٥.٠	٢٨	٢٣.٣	١.٦١	0.8٤
Y9	٧٤	٦١.٧	٢٠	١٦.٧	٢٦	٢١.٧	١.٦٠	0.٨٢
Y10	٧٤	٦١.٧	١٤	١١.٧	٣٢	٢٦.٧	١.٦٥	0.٨٧
Y11	٨٠	٦٦.٧	٢٠	١٦.٨	٢٠	١٦.٧	١.٥٠	0.٧٦
Y12	٦٨	٥٦.٧	٢٢	١٨.٣	٣٠	٢٥.٠	١.٦٨	0.٨٤
Y13	٧٠	٥٨.٣	١٦	١٣.٣	٣٤	٢٨.٣	١.٧٠	٠.٨٨
Y14	٧٨	٦٥.٠	١٤	١١.٧	٢٨	٢٣.٣	١.٥٨	0.٨٤
المعدل	61.79		14.42		23.80		1.61	0.83

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يظهر عبر ملاحظة معطيات الجدول (٣) أن الافراد المبحوثين لهم ادراك حول الإخفاق التنظيمي والذي يظهر من خلال نسبة الاتفاق البالغة (٦١،٧٩) وبوسط حسابي (١.٦١) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٨٣) ، كما أظهرت المعطيات الواردة في الجدول ان الفقرة (Y7) من اكثر الفقرات التي عززت إيجابية الاتفاق، إذ أكد (73.3%) من أفراد عينه الدراسة ترى ان المنظمة قراراتها حكيمة وليست بحاجة لنصائح من الاخرين ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (١.٤١) اما انحرافه المعياري فقد بلغ (٠.٧٤).

ثالثاً : علاقة الارتباط بين متغيري البحث:

الجدول (٤) قيم علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والاخفاق التنظيمي

المتغير الأول	اتجاه العلاقة	المتغير الثاني	Pearson Correlation
التعلم التنظيمي	⟷	الإخفاق التنظيمي	٠.٤٨١**

N=120 **p*≤0.05**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

عبر ملاحظة معطيات الجدول (٤) فقد أشارت الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والاخفاق التنظيمي ، إذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٤٨١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، بذلك تشير النتائج لقبول الفرضية الاولى، والتي تنص على ان هناك علاقة ارتباط بين متغيري البحث (التعلم التنظيمي، والاخفاق التنظيمي) .

رابعاً : علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

الجدول (٥) تأثير التعلم التنظيمي والاخفاق التنظيمي

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	R^2	β٠	β١	Fالمحسوبة	Tالمحسوبة
ابعاد التعلم التنظيمي	٠.٢٣١	٠.٥٢٣	٠.٧٤٤	٣٥.٤٦٨	٥.٠٠٤

P≤0.05 DF(1,118) N=120

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وعبر ملاحظة معطيات الجدول (5) فقد اشارت النتائج الى وجود اثر معنوي للتعلم التنظيمي في الإخفاق التنظيمي ومن خلال معامل الانحدار البالغة (0.231) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P. VALUE) ، فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.004)، ويمكن تجسيد التأثير المعنوي عبر قيمة (f) المحسوبة والبالغة (35.468) وبدرجتي حرية (١١٨،1) ، وبذلك تشير النتائج لقبول الفرضية الثانية التي تنص على ان التعلم التنظيمي تؤثر بشكل مباشر في الإخفاق التنظيمي .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

١ – أظهرت نتائج وصف وتشخيص ابعاد التعلم التنظيمي ان المعدل العام لإجابات الافراد المبحوثين كان مقبولاً، وهذا يفسر مستوى العناية بهذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

٢ – اشارت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والاخفاق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

٣ – أظهرت نتائج البحث ان التعلم التنظيمي تؤثر في الإخفاق التنظيمي، مما يساهم في زيادة قدرة المنظمة المبحوثة على الحد من حالات الإخفاق ، وبالتالي ينعكس إيجاباً في ادائها وارباحها.

٤ – اشار الجانب النظري للبحث في عرض تفاصيل محوريه الى ضرورة الاهتمام والتركيز على طروحات مستويات التعلم التنظيمي لأنه ينعكس

مباشرة على مستوى الاداء في المنظمة ايجابا او سلبا ، مما قد يؤدي الى حدوث الاخفاق التنظيمي في حال اهمال مستويات التعلم التنظيمي.

ثانياً: المقترحات

١- أهمية العمل من قبل القائمين على إدارة المنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة على الاهتمام بالتعلم التنظيمي لما له من تأثير في أدائها لعملها وبالتالي تعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار وتنجب اصابتها بالإخفاق التنظيمي.

٢- أهمية العمل على توفير بيئة عمل توفر فرصا للتعلم وتبادل الخبرات بين العاملين بما يضمن تحسين أدائهم .

٣- زيادة الاهتمام بثقافة التعلم عبر إقامة الندوات العلمية والورش والدرات من خلال التعاون مع الجامعات المحلية والعالمية

٤- ينبغي الاهتمام والتركيز على مستويات التعلم التنظيمي في كافة المنظمات الاكاديمية والخدمية بسبب انعكاسها مباشرة على مستوى الاداء في المنظمة ايجابا او سلبا ، لان اي انحدار لمستوى التعلم التنظيمي يترجم الى حدوث الاخفاق التنظيمي.

المصادر:

١ – الصبحي، وليد بن عمر ، ٢٠٢٤، القِادة الممكنة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة واثرها في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية ببنها ، العدد ١٣٨ ، ج ١ .

٢ – التجاني ، عاصِم شمعون، ٢٠٢٢ ، أثر العدالة التنظيمية على المنظمة الذكية : الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في الجامعات السعودية : جامعة الشقراء نموذجاً ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١٤ ، العدد ٤ .

٣ – العباسي ، معتصم نذير ، السبعاوي، احمد يونس، ٢٠٢٢ ، اختبار انموذج لقياس التعلم المنظمي : دراسة مسحية لآراء عينة من العامِلين في المفوضية الانتخابات في محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد ٤١ ، العَدَد ١٣٣ .

٤ – الدغل ، غادة محمد ، عمران ، كامل علي ، ٢٠٢٣ ، أثر ابعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى ، المجلة الاكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة ، المجلد ٣ ، العدد ١ .

٥ – جاب الله، ابتهال محمد ، الصاوي ، وائل كفوري & مقرض، هند عبدالفتاح ، ٢٠٢٤ ، اثر نظم العمل عالية الأداء على التعلم التنظيمي : الدور الوسيط للقيادة التحويلية : دراسة ميدانية على العاملين بهيئة البريد المصري بمحافظة الدهلقية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد ٢٥ ، العدد ٣ .

٦ – صالح، مهدي صالح ، الزبيدي ، لمياء سلمان، ٢٠٢٠ ، تأثير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الإخفاق التنظيمي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد ١٢٤ .

٧ – العنزي، زينب هشام، اميره ، هاتف حداوي، ٢٠٢٣ ، دور اليقظة الاستراتيجية في الحد من الإخفاق التنظيمي : بحث تحليلي لعينه من القيادات في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة اقتصاديات الاعمال ، المجلد ٤ ، العدد ٣ .

٨ – العاني ، الاء عبد الموجود ، الطالبي، احمد عبدالستار، ٢٠٢٢ ، تشخيص مسببات الإخفاق التنظيمي في القطاع الصحي : دراسة تحليله لآراء عينه من العاملين في دائرة صحة نينوى ، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد ٣ ، العدد ٤ .

٩ – البنوي، مها محمد، السيد، طارق عبد الرحمن، بيومي، ايمان محمد، ٢٠٢٤، العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٦ ، العدد ٢ .

١٠ – صابر، بوكشيريدة ، ٢٠٢٣ ، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية أولاد جلال ، أطروحة دكتوراه في علم النفس والتنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

١١ – صالح، مهدي صالح، الزبيدي، لمياء سلمان ، ٢٠٢٠ ، تأثير معالجات الانحياز المعرفي للقرارات في تجنب الإخفاق التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد ١٢٤ .

12 – Moh,d , AL – adaileh , R. 2020 . Managerial and organizational factors influencing organizational learning .

13 – bratianu , C . 2015 . organizational learning and the learning organization – organizational knowledge dynamics ; managing knowledge creation , acquisition , sharing , & transformation . 286 – 312 .

14 – laa , G . & Jaff , G . 2019 . The learning – driven organization ; toward an integrative model for Organizational Learning , industrial and commercial training , Vol . 51 . No . 6 .

15 – Birasnav, M. Chadhary , R. & Scillito , J. 2019 . Integration of social capital and Organizational Learning theories to improve operational performance . Global Journal of Flexible systems Management Vol. 20 . No . 2