



معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"  
دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة  
عائشة علي دقيق

قسم إدارة الأعمال/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة مصراتة

[a.dageeg@eps.misuratau.edu.ly](mailto:a.dageeg@eps.misuratau.edu.ly)

### ملخص البحث

لقد تناول البحث تحليل ومناقشة معوقات استخدام التعلم التنظيمي في بيئة منظمات التعليم العالي وتحديداً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة، بهدف إبراز معوقات التعلم التنظيمي، والتعرف على مدى وجود فروقات لمعوقات التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وذلك عن طريق توزيع عدد 97 استمارة استبيان على المبحوثين من مجتمع يضم 133 عضو هيئة تدريس أساسي.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنّ معوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد داخل جامعة مصراتة موجودة بمستويات مرتفعة داخل الكلية، بمتوسط (0.479) وبما يعادل وزن نسبي 95%. كما بيّنت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمعوقات التعلم التنظيمي تعود لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، القسم العلمي التابع له عضو هيئة التدريس)، وعدم وجود فروقات تعزى إلى متغيرات (العمر، وسنوات الخبرة).

بناءً على نتائج البحث فقط أوصى البحث بضرورة خلق ثقافة إيجابية داعمة نحو المعرفة والتعلم التنظيمي، وتوفير الدعم المادي اللازم لتغطية نفقات التعلم، بالإضافة إلى تخفيف الأعباء الوظيفية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس، وتوزيع المهام بالشكل الذي يتيح فرصاً للتعلم.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، معوقات، المنظمة المتعلمة، جامعة مصراتة، أعضاء هيئة التدريس.

### 1. مقدمة

إن التغيير السريع الذي تشهده بيئة عمل المنظمات من حيث التعقيد والتغيير والانفتاح على العالم الخارجي، تطلب منها الاعتماد على المنافسة والتميز لمواكبة هذا التغيير، ومحاولة التكيف معه في جميع القطاعات بشكل عام وقطاع التعليم بشكل خاص، وذلك باعتبار أن المنظمات التعليمية تُعد الرافد الاقتصادي الأساسي لبناء الدول وإعمارها، فالمنظمة أو المؤسسة التعليمية ليس تلك التي تقتصر على توليد المعرفة وتعليم الأفراد فحسب؛ بل هي التي تطوّر نفسها من خلال توظيف هذه المعرفة في تغيير ممارساتها وسلوكياتها، والاستخدام الأمثل لجميع إمكاناتها سعياً إلى حدوث عملية التعلّم سواءً على مستوى أفرادها، جماعاتها، وتنظيماتها.

من هذا المنطلق ظهر ما يُسمى بالتعلّم التنظيمي Organizational Learning والذي حاز على اهتمام الباحثين منذ نهاية تسعينيات القرن الماضي على يد (Senge, 1990)، وظهرت كتابات عديدة تناولته من الجانب الكتابي أكثر من الجانب الميداني، نظراً لحساسيته واعتماده بشكل كبير على الإدارات، فالإدارات داخل المنظمات تُعد المسؤول الأول لتوفير بيئة داعمة تحول منظماتها إلى منظمات حديثة تتبنى مفهوم التعلم من خلال المشاركة مع الأفراد، أو توفر بيئة معوقة تظل فيها منظماتها تقليدية وراكدة تحت ظل البيروقراطية والرسمية.

## 2. مشكلة البحث

يرى (Senge,1990) أن منظمات التعليم العالي بحاجة ماسة أن تكون منظمات تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي من خلال مشاركة جميع أفرادها بما فيهم أعضاء هيئة التدريس في اكتساب المعارف وتحويل المهارات إلى سلوكيات عن طريق المشاركة، غير أن البنية التحتية لمنظمات التعليم العالي تتكون من شبكة تفاعلية متداخلة من الأفراد المشكلين لمجموعات وفرق عمل تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة، لذلك يصعب على هذه المنظمات الربط بين كافة أجزائها مما قد يعيقها نحو التعلم.

وللتأكد من مشكلة البحث تمّ تحليل المستندات والوثائق الخاصة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة، والتي تبين من خلالها وجود عدد من المؤشرات أهمها ( عمل إدارة الكلية ضمن هيكل تنظيمي تقليدي ومحاولة سعيها نحو التحول إلى هيكل تنظيمي أكثر مرونة- تبعية إدارة كلية الاقتصاد لإدارة جامعة مصراتة مما يفرض مركزية اتخاذ القرارات وصعوبة توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة - ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للإنجاز)، بالإضافة إلى ذلك فقد ركزت الباحثة على النظر إلى معوقات التعلم التنظيمي وتحديداً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، باعتبارهم جزء مهم تعتمد عليه نوعية وكفاءة المخرجات في العملية التعليمية، بالإضافة إلى امكانية التعرف على معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد والمنظمة، وبالتالي تحددت المشكلة الرئيسية للبحث في الإجابة عن التساؤل الذي يقوم على: ما هي معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد- جامعة مصراتة؟

## 3. أهداف البحث

إن الهدف الأساسي من البحث يتمثل في إبراز التعرف على معوقات استخدام التعلم التنظيمي على مستوى المنظمات والأفراد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد- جامعة مصراتة، والذي من خلاله تتعكس مجموعة من تتمثل في الآتي :

1. التعرف على وجود فروقات في مستوى معوقات التعلم التنظيمي تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية.
2. تقديم بعض التوصيات التي تساعد القيادات الإدارية بالكلية، بالنظر إلى معوقات التعلم التنظيمي ومحاولة تفاديها.

## 4. تساؤلات البحث

لقد اعتمد البحث على محاولة الاجابة عن التساؤل الآتي:

ما هي معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد- جامعة مصراتة؟

وينتج عن هذا التساؤل سؤال فرعي ينص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد- جامعة مصراتة، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية).

## 5. فرضيات البحث

بناءً على التساؤل أعلاه فإن البحث يقوم على الفرضية الآتية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعوقات التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد- جامعة مصراتة، تعزى إلى متغيرات (النوع، العمر، الدرجة العلمية، القسم العلمي، سنوات الخبرة).



## 6. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الناحية النظرية والناحية التطبيقية كآتي:-

1.6 من الناحية النظرية: الإسهام العلمي في إثراء الجانب النظري من الأدب الإداري فيما يتعلق بمعوقات التعلم التنظيمي في ظل محدودية دراسته في منظمات التعليم العالي مما قد يساعد متخذي القرار في استخدام نتائج البحث.

2.6 من الناحية التطبيقية العملية: التعرف على أهم معوقات التعلم التنظيمي التي تواجه الإدارات في قطاع التعليم وتحديداً مؤسسات التعليم العالي، والتي تحول دون تحولها إلى منظمة متعلمة تستوعب التغيرات البيئية المحيطة بها، وذلك عن طريق أداة تقيس معوقات التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وتمكن الإدارات من الاستفادة من نتائج البحث عند دراسة متغيراتها الداخلية والخارجية والتحول إلى مؤسسات متعلمة ومبدعة.

## 2 تصميم البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فعلى الصعيد الوصفي تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية المتعلقة بموضوع البحث، أما على الصعيد الميداني التحليلي تم أخذ عينة من مجتمع البحث وتحليل كافة البيانات باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة والاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة للبحث وفق منهج التنبؤ.

## 3 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس الأساسيين بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة، والبالغ عددهم (133) عضو هيئة تدريس أساسي، واستبعاد أعضاء هيئة التدريس المتعاونين، نظراً لصعوبة حصرهم واختلاف أعدادهم في كل فصل دراسي، وقد تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث تمثلت في عدد (97) عضو هيئة تدريس وزعت عليهم استمارة الاستبيان وذلك بناءً على ما جاء به الكاتب سيكران (2006) بشأن تحديد حجم عينة الدراسة، واستطاعت الباحثة الحصول على عدد (72) استمارة) صالحة للمعالجة الإحصائية، بنسبة استرجاع 78%، بينما 22% الباقية تنوعت بين استبانات بعضها مفقودة وأخرى غير صالحة للمعالجة الإحصائية.

## 4 أداة البحث

تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات البحث من خلال الاعتماد على الأدبيات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين هما:

1.4 الجزء الأول: تضمن بيانات حول المتغيرات الديموغرافية عن المبحوثين تمثلت في ( النوع- العمر- المؤهل العلمي- القسم التابع له - سنوات الخبرة).

2.4 الجزء الثاني: انطلقاً من كون أن أداة الاستبيان التي تم توزيعها نتجه نحو التنبؤ من الأدبيات السابقة فيما يتعلق بمعوقات التعلم التنظيمي، فقد لجأت الباحثة إلى تبني مقياس (البستنجي، 2019)، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة في هذا المجال، نظراً لتمتعته بالحدثة، وكونه يدرس معوقات التعلم التنظيمي في قطاع التعليم من وجهة نظر المعلمين. وبالتالي فإن هذا الجزء يعبر عن معوقات التعلم التنظيمي، ويضم مجموعة من الفقرات التي تقيسه ومكون من (12) فقرة.

<sup>1</sup> حجم العينة بالنسبة للمجتمع حسب أوما سيكران 2006

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد درجة لكل عبارة، واستخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (1) أوزان مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للعبارات المستخدمة في البحث

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

حيث تشير درجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" ودرجة (5) للاستجابة "موافق بشدة" لكافة العبارات، لأنها جميعها إيجابية ولم تتضمن الاستبانة عبارات سلبية. وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس ليكرت خماسي التدرج، كما مبين في الجدول التالي:

### جدول (2) مقياس ليكرت خماسي التدرج

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
ضعيفة جداً	1.00	1.79	20.00	35.99
ضعيفة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
مرتفعة	3.40	4.19	68.00	83.99
مرتفعة جداً	4.20	5.00	84.00	100.00

ولم يتم الاعتماد على تحديد فترات مقياس ليكرت فحسب للحكم على نتيجة كل تساؤل، لأن الباحثة اعتمدت على كل من المتوسطات ومقدار التشتت في تفسير النتائج.

أما فيما يتعلق بصدق وثبات الأداة، وأن أسئلة الاستبيان تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً، فقد تم التأكد من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري وعرض الأداة على متخصصين في علم الإدارة، وتم الاستجابة لآرائهم وإجراء بعض التعديلات اللازمة، وكذلك التأكد من ثبات الاستبانة وأنها تعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة، عن طريق الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة والذي ظهر بمعدل (0.680)، مما يعني أنها صالحة للقياس.

### 1 متغيرات البحث

تكون البحث من المتغيرات الآتية :-

**المتغيرات المستقلة:** تضمن البحث 5 متغيرات مستقلة وهي (النوع، العمر، المؤهل العلمي، القسم العلمي التابع له، وسنوات الخبرة).

**المتغير التابع:** تمثل في معوقات تطبيق التعلم التنظيمي.

### 2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم تفرغ وتحليل الاستبانة باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

أ. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة تكرار فئات كل متغير مما يفيد الباحث في وصف العينة.

ب. اختبار ألفا كرونباخ: لغرض معرفة ثبات الاستبانة.





ت. اختبار T-Test: لمعرفة وسبب درجة الموافقة حول العبارات.

ث. تحليل التباين ANOVA: يستخدم لمعرفة درجة الاختلاف بين فروق متوسطات أفراد العينة حول بعض المتغيرات الديموغرافية.

### 3 مراجعة الأدبيات السابقة

يُعد التعلم التنظيمي من المفاهيم التي لاقَت اهتمام الباحثين في المجال الإداري، كونه يضم الكثير من المفاهيم في مجالات متنوعة، ولقد اختلف الباحثون في ترجمة (Learning Organization) فمنهم من يرى أنها المنظمة الذكية، والبعض يرى أنها المنظمة التعليمية، وكذلك المنظمة المتعلمة، وبغض النظر عن ترجمة هذه المُسمّيات إلا أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة متلازمان وكلاهما يقود إلى نفس المعنى. (الرفاعي وآخرون، 2013)

حيث بيّن كل من (البوسعيدي، 2018؛ لزهري، 2017؛ حامي، 2015) أوجه الاختلاف بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في أنّ التعلم التنظيمي هو عبارة عن أساليب وطرق وأدوات تساعد على حدوث عملية التعلم من خلال تحرى وتصحيح الأخطاء، وتقود إلى مُحصلة خبرات التعلم الناتجة عن تعلم الأفراد، أمّا المنظمة المتعلمة فهي عمليات وممارسات وتطبيقات عملية تدعم قدرة المنظمة على التعلم من خلال توفير بيئة مثالية وداعمة متوافقة مع أهداف المنظمة، أي أنّ التعلم التنظيمي يُعد جزء من المنظمة المتعلمة وهو الذي يقود المنظمة إلى أن تصبح مُتعلمة عن طريق أفرادها وإداراتها وتنظيماتها، ويؤكد ذلك ما جاء به Senge (2004) بأنّ المنظمة تتعلم فقط من خلال أفرادها الذين يتعلّمون، إلا أنّ التعلّم الفردي لا يضمن حدوث تعلم تنظيمي، ولاكن بدونه لا يحدث التعلم، أي أن تعلم الأفراد هو جزء من أساسي لتعلم المنظمات. ولم يقتصر الجدل لدى الباحث حول مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة فحسب؛ بل إنه تعمّق نحو مفهوم "التعلم التنظيمي" وما إذا كان التعلم التنظيمي عملية أم قدرة تمارسها المنظمات لتحقيق أهدافها، حيث وضّح الهدلة (2013) بأن الجدل العلمي حول التعلم التنظيمي يعود بشكل أساسي إلى الجدل حول مفهوم التعلم الفردي وما إذا كان يحتاج إلى حدوث تغيير في الإدراك أم حدوث تغيير في السلوك حتى يصبح نقطة انطلاق نحو التعلم التنظيمي، ورغم ذلك الجدل إلا أن اتفاق الباحث جاء بتصنيف التعلم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات ساهمت في تحليل عملية التعلم داخل المنظمات وهي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي). حيث يتفق كل من (جوادي، 2015؛ والبستجي، 2019) أن التعلم الفردي ينحصر على الأفراد العاملين في المنظمة ويشير إلى تعلم الأفراد عن طريق الخبرات والتجارب وتوظيفها في حل المشكلات داخل المنظمة، وبالتالي تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارسة هذه الخبرات والتجارب، مما يؤدي إلى اكتسابهم معارف جديدة، وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يرى بأن الاندماج في مشكلات العمل تُعد فرصاً للتعلم يتمكن فيها الفرد من إعطاء معارفه الظاهرية والضمنية للآخرين، مما يسهل عليه انسيابية التعلم الجماعي، وهو الذي يتعلق بالأقسام والوحدات الإدارية وفرق العمل، ويعتبر مكمل للتعلم الفردي وفي ذات الوقت مفتاح للتعلم التنظيمي الذي يتعلق بالمنظمة ككل، ويستهدف تغيير في النماذج الفكرية المشتركة بين الأفراد وتوفير قاعدة بيانات تحدد الأداء الحالي للمنظمة وتقارنه بالأداء المتوقع أو المستقبلي، وذلك عن طريق تبادل الخبرات بين جميع الموظفين ودعم المبدعين منهم. وأخيراً فإن العرض السابق لمستويات التعلم التنظيمي يؤكد بأن أساسه هو التعلم الفردي وتحويله إلى تعلم جماعي ومن ثم إلى تنظيمي.



وباعتبار أن للتعلم التنظيمي عدة مستويات مرتبطة مع بعضها البعض بشكل تراتبي فإن معوقات التعلم التنظيمي بالنسبة للتعلم الفردي مؤثرة على حدوث عملية التعلم في النوعين الآخرين، وسيتم في العرض الآتي توضيح مفهوم التعلم التنظيمي ومن ثم بيان أهم معوقات اكتسابه داخل المنظمة، بالإضافة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسات التعليمية وتحديدًا مؤسسات التعليم العالي.

## 1.12 مفهوم التعلم التنظيمي

لقد أصبحت المنظمات في الوقت الحالي تهتم بالتعلم التنظيمي من منطلق أنه يمكنها من التعرف على المشكلات ومحاولة علاجها عن طريق التأقلم مع البيئة المحيطة بها، ومما لاشك فيه اعتمادها بالدرجة الأولى على التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمة، ولكن السؤال هنا يكمن في، كيف يمكن للمنظمة أن تتعلم؟

للإجابة على هذا التساؤل يجب إخذ مستويات التعلم التنظيمي بعين الاعتبار كونه يمثل المستوى الثالث من مستويات التعلم التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة، وبالرغم من أن مفهوم المنظمة المتعلمة موجود إلا أنه يصعب تحقيقه بشكل مطلق، فالمنظمة المتعلمة كما يراها عدد من المفكرين أمثال Watkins و Marsick نقلًا عن (زايدي، 2015؛ والهدلة، 2013) تختلف عن التعلم التنظيمي في أنها شكل من أشكال التنظيم، بينما التعلم التنظيمي هو مجموعة من الأنشطة تقود إلى هذا الشكل التنظيمي، كما أن التعلم التنظيمي يحدث بشكل مستمر وقابل للتطبيق، في حين أن المنظمة المتعلمة صيغة مثالية تحتاج إلى جهود عالية للوصول إليها، والفاصل الأساسي للفرقة بينهما هو النظر إلى عاملين أساسيين هما (موقع المعرفة، من الذي سيتعلم) ففي المنظمة المتعلمة يكون التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة، بالإضافة إلى أن المعرفة تكون بحوزة الأفراد والذاكرة التنظيمية معاً، بينما في التعلم التنظيمي يكون التعلم على مستوى الأفراد وكذلك تكون المعرفة بحوزة الأفراد، والذين بدورهم سينقلونها إلى الجماعات ومن ثم إلى المنظمة. من هنا يمكن توضيح مجموعة من التعريفات للتعلم التنظيمي كما يأتي:

يرى كل من (ديوب، 2013؛ عفيف، 2018) بأن التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء معارفها بهدف تحسين قدراتها وتكييفها مع الظروف المحيطة بها.

كما يرى كل من (زايدي، 2015؛ و.بوسعيد، 2015) بأن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تعديل سلوكيات أفرادها واكتسابهم مهارات تمكنهم من الأداء الفعال؛ لغرض استثمار خبراتهم وتجاربهم والخروج بمعلومات يمكن رصدها في ذاكرة المنظمة ومراجعتها للاستفادة منها في حل المشكلات.

أمّا جوادي (2015) يعرف التعلم التنظيمي كما يراه Senge بأنه اختبار ومراجعة مستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك عرفه فنيش وطلحاوي (2019: 12) بأنه "التعلم الذي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات، بل يتعداها إلى التعلم والتطور في العمليات العقلية والإدراكية، فهو قادر على أن يحول المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم الأفراد".

من خلال ذلك يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة نابعة من قدرة المنظمة على دعم أفرادها وجماعاتها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم واحتوائها عن طريق المشاركة الفعالة معهم في حل مشكلات المنظمة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها.

**2.12 معوقات التعلم التنظيمي**

إن انفتاح بيئة عمل المنظمات والتغيرات المتسارعة في حقل الإدارة، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة بها أدى إلى ضرورة تبني المنظمات اتجاهات ايجابية تمكنها من فهم العلاقة بين محدداتها الثقافية وطبيعة أفرادها لمواكبة هذا الانفتاح، ويُعد التعلم التنظيمي من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمات للتمكن من الوصول إلى الأداء الفعال لها، غير أنّ هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية، وضحاها كل من (جبران، 2011؛ الرفاعي وآخرون، 2013؛ البستجي، 2019) كما يأتي:

**1.2.12 المعوقات على مستوى المنظمة ومن أبرزها :**

- أ. غياب القيادات الواعية بأهمية التعلم والتمسك بالإجراءات القديمة، واحتكار جميع المعلومات لدى الإدارات وعدم الاعتراف بالأخطاء.
- ب. ثقافة المنظمة التي تشجع المحافظة على الوضع الراهن ومقاومة التغيير، ومحدودية المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى نمط الاتصالات، والعادات والتقاليد التي تؤدي إلى عدم التركيز على أهمية التعلم التنظيمي.
- ت. الهياكل التنظيمية الهرمية التي تؤكد على ضرورة الهرمية وزيادة مستوى المركزية بين المستويات الإدارية مما يعرقل انسيابية تدفق المعلومات، وعدم الشفافية، بالإضافة إلى التمسك الحرفي بالإجراءات والقوانين، مما يؤدي إلى عدم اتاحة المعلومات لجميع أفراد المنظمة، وبالتالي يعيق عملية التعلم، لذلك يجب على المنظمات الميل إلى تبني هياكل تنظيمية عضوية تتمتع بالمرونة والتكيف.
- ث. ضعف الامكانيات المادية وعدم انفتاح المنظمات على العمل بشكل حضاري، وعدم قدرة المنظمة على توفير التقنيات اللازمة للعمل، وتطوير البحث العلمي، وكذلك إعطاء مكافآت الانجاز والابداع.

**2.2.12 المعوقات على مستوى الأفراد ومن أبرزها:**

- أ. اعتقاد الأفراد أن المعرفة ملكية فردية ومصدر قوة وتفاوت يحمي صورتهم الايجابية داخل العمل والتركيز على التعلم احادي الاتجاه وليس مزدوج الاتجاه.
  - ب. القلق من حدوث فوضى وفقدان الاستقرار، بسبب طبيعة المناخ السليبي السائد وعدم الرضا عن العمل.
  - ت. عدم الرغبة في بناء فرق عمل، ضعف الاتصالات بين العاملين
  - ث. اعتقاد الأفراد بأن التعلم التنظيمي يتطلب عقد دورات لذلك.
  - ج. عدم توفر أفراد مؤهلين للعمل بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب في ذلك تركيز الإدارات إلى التوظيف والتعيين بخبرات متدنية، ومهارات محدودة.
  - ح. عدم رغبة الأفراد في التعلم وانخفاض روح المبادرة لديهم نحو التطوير.
- تتمثل معوقات التعلم التنظيمي في الصعوبات والتحديات التي تحول دون تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي، وباعتبار أن البحث ركّز على دراسة معوقات التعلم التنظيمي لجأت الباحثة إلى التعرف على معوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، بالنسبة لكلا المستويين (على مستوى المنظمة، على مستوى الأفراد).





### 3.12 التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر مؤسسات التعلم العالي وتحديداً "الجامعات" مؤسسات بحثية تعليمية تستمد هويتها وشرعية وجودها في المجتمع من رسالتها المعرفية التي تستند على أمرين أساسيين هما ( نشر المعرفة، واكتشاف معارف علمية جديدة) تهدف إلى منفعة المجتمع وتلبي احتياجاته ومتطلباته، ولا يتم ذلك إلا إذا كان جميع أفراد هذه المؤسسات بما فيهم أعضاء هيئة التدريس قادرين إكساب المعارف واتقان المهارات والاستفادة من الخبرات من خلال التعايش مع تغيرات بيئة التعليم وتسارعها (النقيب، 2010). لقد بينت أغلب الدراسات السابقة المتعلقة بممارسة التعلم التنظيمي داخل الجامعات في المجتمع العربي أن تطبيق التعلم التنظيمي جاء بمستويات متوسطة ومنخفضة، كدراسة ( نياض، 2014؛ العصيمي، 2008؛ خضر وخصاونة، 2011؛ فطوح، 2015) وغيرها من الدراسات الأخرى، فبالرغم من أن الجامعات تتمتع بالمعارف إلا أنها لم تتجح بالقدر الكافي في توظيف معارفها عملياً، والاستفادة منها في تغيير ممارساتها وسلوكياتها المختلفة، كما أنها لم تستفد في توظيف المعلومات المتاحة لديها في توجيه عملياتها، وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه التعليم العالي تبدأ من التغيير المتسارع والمعقد، وتنتهي بأساليب التعامل مع المستفيدين، ويرى البوسعيدي (2018: 4) أنه "أصبح من اللازم أن تواكب المؤسسات التعليمية كل التطورات في جميع المجالات، وأن تتكيف مع التغيير بأسلوب مرن، من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع الغير، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المؤسسة، وتحقيق التوافق الاجتماعي والرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف، وكل هذا لا يتم إلا بوجود تعلم مستمر وبيئة مشجعة على ذلك".

#### 4 تحليل بيانات البحث ومناقشتها

لقد هدف البحث إلى التعرف على معوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة، ولضمان الوصول إلى هذا الهدف سيتم عرض خصائص أفراد العينة، والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضية البحث وذلك حسب ما يلي:-

#### 1.13 تحليل خصائص أفراد العينة

إن الوصف الإحصائي لعينة البحث يقوم وفق الخصائص والسمات الشخصية للمبحوثين، ففي ظل معرفة معوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، توجب القيام بتحليل المتغيرات الديموغرافية، لغرض التعرف على مدى وجود فروقات تعزى إلى هذه المتغيرات، وقد تم توضيح نتائجها بناءً على تسلسل استمارة الاستبيان، وفقاً للآتي:

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	54	75%
	أنثى	18	25%
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	14	19%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	45	63%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	9	13%
	من 55 إلى أقل من 60 سنة	3	4%
	من 60 سنة فأكثر	1	1%





78%	56	ماجستير	المؤهل العلمي
22%	16	دكتوراه	
23%	17	اقتصاد	القسم العلمي التابع له
14%	10	إدارة أعمال	
11%	8	تجارة دولية	
15%	11	محاسبة	
10%	7	إدارة عامة	
11%	8	علوم سياسية	
6%	4	تسويق	
4%	3	تمويل واستثمار	
6%	4	القسم العام	
35%	25	أقل من 5 سنوات	
46%	33	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
12%	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
7%	5	من 15 سنة فأكثر	

هناك العديد من الدلائل التي أظهرها الجدول أعلاه سيتم تلخيصها في النقاط الآتية:-

1. أن عدد العينة من الذكور بلغ 54 مفردة أي ما نسبته 75%، وبلغ عدد الإناث 18 مفردة أي ما نسبته 25%، مما يعني أن عدد الذكور يمثل ثلاثة أضعاف عدد الإناث، وقد يعود السبب في ذلك إلى نوع الوظيفة (عضو هيئة تدريس جامعي) وإمكانية الحصول عليها، حيث أن مجال الدراسات العليا في ليبيا بشكل عام، ومدينة مصراتة بشكل خاص تمتع بالحدائق، حيث افتتحت الأكاديمية الليبية- فرع مصراتة عام (2008م) لأغلب التخصصات لمرحلة الماجستير والبعض القليل منها لمرحلة الدكتوراه، مما سهل الأمر بالنسبة للذكور في الحصول على الدراسات العليا سواء داخل البلاد أو خارجها.
2. أن عدد العينة من حيث العمر بلغ 45 مفردة من الذين أعمارهم (من 35 إلى أقل من 45 سنة) أي ما نسبته 63%، وهم الأعلى نسبة، بينما بلغت الأقلية من هم بين (55 إلى 60 فأكثر) أي ما نسبته 5%، وتتفق هذه النتيجة مع سليم (2014) والذي بدوره اتفقت نتيجته مع لين وآخرين (2006) Lin et al, 2006 التي أوجدت علاقة بين العمر وطبيعة العمل، ووضحت أن أفضل عمر للعمل هو بين 35-45 سنة، وقد يكون السبب في أن الأصغر سناً هم من بين (55 إلى 60 سنة فأكثر) تحديد مادة 43 من قانون رقم (12) لعلاقات العمل الذي يحدد فيه أن سن التقاعد يبدأ من 65 سنة.
3. أن عدد العينة من حيث المؤهل العلمي بلغ 56 مفردة من حملة الماجستير أي ما نسبته 78%، وهم الأعلى نسبة، وبلغ 16 مفردة من حملة الدكتوراه أي ما نسبته 22%، وهم الأقل نسبة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى توفر فرص الحصول على الإجازة العالية (الماجستير) في البيئة الليبية، بينما محدودة توفر فرص الحصول على الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) لتخصصات معينة، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على كليهما من خارج الدولة خلال السنوات الأخيرة.





4. أن عدد العينة من الأقسام العلمية بلغ 17 مفردة من قسم الاقتصاد أي ما نسبته 23%، وبلغ 11 مفردة من قسم المحاسبة أي ما نسبته 15%، وكذلك بلغ 10 مفردات من قسم إدارة الأعمال أي ما نسبته 14%، وهم يمثلون الأقسام العلمية الأعلى نسبة، وتعزى غالبية أعضاء هيئة التدريس منهم، كون أن هذه الأقسام تتمتع بالأصالة وتضم أكبر عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد.

5. أن عدد العينة من حيث سنوات الخبرة بلغ 33 مفردة من الذين مارسوا أعمالهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) أي ما نسبته 46% وهم الأكثر نسبة، بينما بلغ عدد الذين يتمتعون بخبرة (من 15 سنة فأكثر) 5 مفردات، أي ما نسبته 7%، وهم الأقل نسبة، وتتوافق هذه النتيجة مع النتيجة رقم (2) المتعلقة ب"العمر"، والتي توضح أن أغلب أعضاء هيئة التدريس بالكلية تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة.

### 2.13 تحليل إجابات أفراد العينة حول تساؤل البحث

لقد تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحليل استجابات الباحثين والاجابة عن تساؤل البحث سيتم توضيحها كالآتي:-

#### 2.13.1 تساؤل البحث "ماهي معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة مصراتة؟"

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لمعوقات التعلم التنظيمي، جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.56)، وانحراف معياري قدره (0.479)، وقد تدل هذه النتيجة على وجود درجة مرتفعة من معوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس داخل كلية الاقتصاد بجامعة مصراتة، والتي حالت إلى ضعف قدرة كلية الاقتصاد بجامعة مصراتة أن تصبح منظمة متعلمة قادرة على استيعاب التغيرات في البيئة المحيطة بها، كما قد تشير هذه النتيجة إلى وجود درجات مرتفعة من المعوقات بنوعها الفردية والجماعية، مما أثر على التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة باستثناء أن الهيكل التنظيمي يساهم في تقليل انسيابية المعلومات، وكذلك أن إدارة الكلية تقاوم التغيير وتسعى للمحافظة على الوضع الحالي، حيث جاءت نتيجة كلاهما بدرجة متوسطة، مما يشير إلى عدم توفر نقطة الانطلاق للتعلم التنظيمي وهو التعلم الفردي، وتتفق هذه النتيجة مع نياح (2014) وتختلف هذه النتيجة مع الرفاعي وآخرين (2013) و البستجي (2019) في أن معوقات التعلم التنظيمي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء

#### هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة مصراتة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار .	3.94	0.693	مرتفعة
2	6	هناك ضعف في توظيف التقنية داخل الكلية.	3.82	0.969	مرتفعة
3	3	كثرة الأعباء الوظيفية المكلف بها أعضاء هيئة التدريس.	3.79	1.006	مرتفعة
4	7	يتجنب أعضاء هيئة التدريس الاعتراف بأخطائهم عند القصور في العمل.	3.76	0.911	مرتفعة
5	12	حرص أعضاء هيئة التدريس على ربط النجاح بجهودهم الفردية والفشل بتقصير غيرهم.	3.71	1.013	مرتفعة
6	4	ميل الإدارة إلى اللوم والتوبيخ عند حدوث الأخطاء داخل الكلية.	3.64	1.117	مرتفعة



مرتفعة	1.031	3.58	سيطرة الأهداف الشخصية لأعضاء هيئة التدريس على حساب أهداف الكلية.	10	7
مرتفعة	1.098	3.57	غياب روح التعاون في بيئة عمل الكلية.	5	8
مرتفعة	1.035	3.51	حجب الإدارة لبعض المعلومات عن أعضاء هيئة التدريس.	2	9
مرتفعة	0.960	3.42	عدم وجود تقبل من أعضاء هيئة التدريس لآراء زملائهم.	8	10
متوسطة	1.012	3.07	يعيق الهيكل التنظيمي الهرمي تدفق المعرفة داخل الكلية.	1	11
متوسطة	1.086	2.94	تقاوم الكلية التغيير من أجل المحافظة على الوضع الحالي.	9	12
مرتفعة	0.479	3.56	المعوقات ككل		

2.13.2 تحليل فرضية البحث ومناقشتها" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

مستوى معوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة،

تبعاً لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، القسم العلمي التابع له، سنوات الخبرة)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لمعوقات التعلم التنظيمي من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، القسم العلمي التابع له، سنوات الخبرة)

كما موضح في الجدول رقم (5)، وأظهرت النتائج ما يأتي:

1. أن مستوى المعنوية لمتغير النوع يساوي (0.031) وهو أقل من (0.05)، مما يعني أنه توجد فروقات

ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على معوقات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير النوع، وكانت لصالح الإناث، ولعلّ السبب في ذلك طبيعة العمل وقلة ملائمتها للإناث مقارنة بالأعباء والمهام الوظيفية التي تفرضها الإدارات، وتتفق هذه النتيجة مع البستجي (2019) كما تختلف هذه النتيجة مع الرفاعي وآخرون (2013).

2. أن مستوى المعنوية لمتغير العمر يساوي (0.337) وهو أكبر من (0.05)، مما يعني أنه لا توجد

فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على معوقات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وتتفق هذه النتيجة مع وتختلف هذه النتيجة مع الرفاعي وآخرون (2013).

3. أن مستوى المعنوية للمؤهل العلمي يساوي (0.029) وهو أقل من (0.05)، مما يعني أنه توجد

فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على معوقات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح حملة الدكتوراه، أي أن أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه يرون وجود معوقات للتعلم التنظيمي داخل الكلية أكثر من حملة الماجستير. ولعلّ السبب في ذلك هو زيادة الدرجة العلمية والنظر إلى أن مهنة عضو هيئة التدريس يجب أن تركز على الجوانب العلمية والبحثية أكثر من الجوانب التنظيمية والتقليدية، وتتفق هذه النتيجة مع البستجي (2019).

4. أن مستوى المعنوية لنوع القسم العلمي التابع له عضو هيئة التدريس يساوي (0.040) وهو أقل من

(0.05)، مما يعني أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على معوقات التعلم

التنظيمي تعزى لمتغير القسم أو التخصص، وتختلف هذه النتيجة مع البستجي (2019).





5. أن مستوى المعنوية لمتغير سنوات الخبرة يساوي (0.371) وهو أكبر من (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على معوقات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع البستنجي (2019).

ومن هنا فإنه سيتم قبول فرضية البحث فيما يتعلق ب ( وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعوقات التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد- جامعة مصراتة، تعزى إلى متغيرات (النوع، ، المؤهل العلمي، القسم العلمي التابع له عضو هيئة التدريس) ورفضها فيما يتعلق بمتغير (العمر، سنوات الخبرة).

جدول رقم (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب تحليل التباين الأحادي واختبار "T-

test" تبعاً لمتغيرات النوع، العمر، المؤهل العلمي، القسم العلمي التابع له، سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	3.52	0.439	T=4.819	0.031
	أنثى	3.67	0.573		
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	3.63	0.411	F=1.160	0.337
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	3.52	0.479		
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	3.78	0.423		
	من 55 إلى أقل من 60 سنة	3.16	0.866		
	من 60 سنة فأكثر	3.58	-		
المؤهل العلمي	ماجستير	3.51	0.510	T=4.949	0.029
	دكتوراه	3.72	0.309		
القسم العلمي التابع له	اقتصاد	3.56	0.389	F=2.190	0.040
	إدارة أعمال	3.56	0.546		
	تجارة دولية	3.25	0.393		
	محاسبة	3.81	0.372		
	إدارة عامة	3.79	0.405		
	علوم سياسية	3.78	0.665		
	تسويق	3.10	0.415		
	تمويل واستثمار	3.38	0.267		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.59	0.483	F=1.062	0.371
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.51	0.479		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.49	0.447		
	من 15 سنة فأكثر	3.90	0.501		

ويمكن تلخيص نتائج البحث كما يأتي:-

1. وجود درجة مرتفعة من معوقات التعلم التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس داخل كلية الاقتصاد بجامعة مصراتة.





2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد- جامعة مصراتة، تعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، القسم العلمي التابع له عضو هيئة التدريس).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات (العمر، سنوات الخبرة).  
بناءً على النتائج المستخرجة من البحث والمتعلقة بمعوقات التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، هنا مجموعة من التوصيات متمثلة في الآتي:-

1. تخفيف الأعباء الوظيفية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس، وتوزيع المهام بالشكل الذي يتيح فرص للتعلم.
2. خلق ثقافة إيجابية داعمة نحو المعرفة والتعلم التنظيمي.
3. توفير الدعم المادي اللازم لتغطية نفقات التعلم.
4. تقبل القيادات لأخطاء أعضاء هيئة التدريس في نطاق التعلم، وتحفيزهم بشكل مستمر.
5. محاولة الرفع من شعور أعضاء هيئة التدريس بالأمان الوظيفي حتى يتسنى لهم التعلم.
6. تبني نظام فعال مرن يمكن من تدفق المعلومات بشكل انسيابي داخل الكلية.

## 5 المراجع

- الرفاعي. محمد، الشيايب. أحمد، الروابدة. محمد (2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد التاسع، الأردن.
- البستنجي. رزان (2019)، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للتعلم التنظيمي ومعيقات تطبيقه من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- البوسعيد. سالم (2018)، درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى.
- العصيمي. عواطف (2008)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- النقيب. متولي (2015)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، مجلة مكتبة الملك فهد، العدد الأول، المجلد السادس عشر، الرياض.
- الهدلة. مصطفى (2013)، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.
- بوسعيد. رقية (2015)، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، أم البواقي.
- جبران. علي (2011)، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، المجلد التاسع عشر، غزة.



جوادي. بلقاسم(2015)، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكرة.

خضر. ضحى، خصاونة. سامي(2011) **تطوير انموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية**، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ثمانية وثلاثين، عمان.

حامي، حسان (2015) **إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة- مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة**، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الواحد والعشرون، جامعة أم القرى، مكة.

ديوب. أيمن(2013)، **أثر التعلم في تطوير المسار الوظيفي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، المجلد التاسع والعشرون، دمشق.

ذياب. سعود(2014)، **مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض.

سليم. نايفة(2014)، **تأثير صعوبات العمل في جودة الأداء الأكاديمي**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

عفيف. سهام(2018)، **أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

فطیح. مهدي(2015)، **التقنيات الإلكترونية للمعلومات ودورها في التعلم التنظيمي بالمديرية العامة للأمن**، جامعة نايف، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض.

فنيش. أسماء، طلحاوي. نادية(2019)، **أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر.

لزهر. رحي(2017)، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة**، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكرة.

Senge, Peter. (2004), **The Fifth Discipline**, Currency, the United States of America.

### Research Abstract

This research discusses obstacles of applying Organizational Learning (OL) in higher education institutions from the viewpoints of academic staff of Faculty of Economics at Misurata University. It aims to identify differences in obstacles of OL from the academic staff due to their demographic data. The research has applied a quantitative research methodology through using a questionnaire. A total of 97 surveys were distributed from a population size of 133. Results showed that obstacles of OL exist from the viewpoint of academic staff in average (0.47) with a percentage of 95%. Results also showed that there are statistical differences for obstacles of OL due to sex, qualification, academic department. However, results did not show any differences due to age and experience.

**Key words:** Organizational Learning, obstacles, Learning Organization, Misurata University, academic staff.

