

فعالية التعلم المؤسسي بالمؤسسات العامة المصرية (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجهاز المركزي للمحاسبات)

دعاء عادل إبراهيم السيد*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم محددات فعالية التعلم المؤسسي بالمؤسسات العامة المصرية (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجهاز المركزي للمحاسبات)، ومن خلال تقييم المتغير المستقل (الخصائص الديموغرافية) للعاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات، وتشمل النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وقياس تأثيره على المتغير التابع (فاعلية التعلم المؤسسي) ومحاورة الثلاثة (أبعاد التعلم المؤسسي، أساليب التعلم المؤسسي، مقومات التعلم المؤسسي)، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لعينة عددها (45) من العاملين المتخصصين بالجهاز المركزي للمحاسبات وتوزيع استمارات استبيان عليهم، وصاغت الباحثة عدد (4) فروض رئيسية، وتم إدخال البيانات بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. وتحليلها واختبار فروض الدراسة معتمداً في ذلك على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. وتم التوصل إلى إستنتاجات معينة، وأقتراح بعض التوصيات الهادفة لتحقيق الاستفادة القصوى من توافر مقومات التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات.

الكلمات المفتاحية: التعلم – الفعالية – المؤسسات.

*مدرس بالاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

Determinations of the Institutional Learning Effectiveness: in the Egyptian Public Organizations

“An Applied Study on the Central Auditing Organization”

Abstract

The aim of this study was to evaluate the determinants of the effectiveness of institutional learning in Egyptian public institutions (a field study applied to the Central Auditing Organization), by evaluating the independent variable (demographic characteristics) of the workers at the Central Auditing Organization. These characteristics include gender, job type, educational level, years of experience, and measuring their impact on the dependent variable (institutional learning effectiveness) and its three dimensions (institutional learning dimensions, institutional learning methods, and institutional learning components). To achieve this, the researcher conducted a survey study of a sample of 45 specialized workers at the Central Auditing Organization and distributed questionnaires to them. The researcher formulated four main hypotheses, and the data was entered into the statistical program for social sciences (SPSS), analyzed, and tested using appropriate statistical methods. Certain conclusions were reached, and some recommendations were proposed to achieve maximum benefit from the availability of institutional learning components in the Central Auditing Organization.

Keywords:

Learning, Effectiveness, Institution.

1/1 مقدمة

أن مفهوم التعلم المؤسسي، والموضوعات التي يشتمل عليها، تعتبر واحدة من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماماً في الآونة الأخيرة، من حيث كيفية بناء عملية التعلم المؤسسي، والتي نستطيع من خلالها فهم الآلية التي تتعلم بها المؤسسة وتفكر، والطريق الذي يقودها إلى إدارة القدرات الذهنية والمعرفية للأفراد كأساس لبناء بيئة تنظيمية متكاملة، وتكون القاعدة الهيكلية والاجتماعية الملائمة لدعم الإبداع المؤسسي. كما أن أن التعلم المؤسسي يهدف بصورة أساسية إلى تحسين وتطوير الأداء - تقديم قيم مضافة - أي القيام بالعمل من أجل توفير منتجات أو خدمات بصورة أفضل أو إضافة منتجات أو خدمات جديدة.

ومع أهمية العملية التدريبية كأساس لتنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة، فإن التعلم المؤسسي يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز كفاءة المؤسسة في تقديم الخدمات، لذا كان التعلم المؤسسي موضع اهتمام المنظمات والأجهزة بمختلف مستوياتها الإدارية، إذ يعتبر موارده البشرية العنصر الحيوي في نطاق عملياته. كما أن الجهاز المركزي للمحاسبات يعتبر هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية عامة تتبع رئيس الجمهورية، ويهدف أساساً إلى تحقيق الرقابة على أموال الدولة، وأموال الأشخاص العامة الأخرى، وغيرها من الأشخاص المنصوص عليها في القانون.

وهذه الدراسة هي اختبار العلاقة بين محددات فعالية التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات، وأثره على الجوانب الشخصية للعاملين، وذلك لاستخلاص دلالات ونتائج تفيد اختبار فروض الدراسة، وتحديد أهدافه من خلال منهجية علمية تحقق التكامل بين الإطار النظري، والإطار التطبيقي.

1/2 مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية في غياب مقومات نجاح عملية التعلم المؤسسي، حيث لا يوجد ادراك مؤسسي بمتطلبات التعلم المؤسسي وفعاليتها، كما أن التعلم التنظيمي لا يشكل قيمة في البناء المؤسسي. الأمر الذي يستلزم توفير الأنظمة الفاعلة الكفيلة بدعم هذه المنظمات وزيادة نشاطها. لذا كانت هذه الدراسة في: تقييم محددات فعالية التعلم المؤسسي بالمؤسسات العامة المصرية، بالتطبيق على الجهاز المركزي للمحاسبات.

1/3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع التعلم المؤسسي هو عملية مستمرة، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف ومهارات وقدرات، وهذه المعارف والمهارات والقدرات تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات متطلبات العمل، واحتياجات الفرد نفسه، لذا فإن التعلم المؤسسي المستمر يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية. كما أن الجهاز المركزي للمحاسبات يلعب دوراً هاماً وحيوياً كجهاز رقابي للدولة، ذو مردود إيجابي على المواطن المصري.

1/4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- التعرف على واقع التعلم المؤسسي في الجهاز المركزي للمحاسبات.
- 2- الكشف عن أساليب التعلم المؤسسي المستخدمة بالجهاز المركزي للمحاسبات.
- 3- التوصل إلى محددات فعالية التعلم المؤسسي بالمنظمة محل الدراسة.

1/5 فروض الدراسة

جدول (1-1) يوضح العلاقة بين التساؤلات، والأهداف، والفروض البحثية، وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة علي التساؤلات، وتحقيق الأهداف، واختبار الفروض البحثية التالية:

- تتوافق ممارسات التعلم المؤسسي مع المفاهيم، والنماذج العلمية.
- تتوافر مقومات التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات.
- هناك علاقة بين أبعاد التعلم المؤسسي، وبين المؤهل الدراسي للعاملين.
- تتباين اتجاهات العاملين حول مدى توافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للعوامل الديمغرافية (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول (1-1) العلاقة بين التساؤلات، والأهداف، والفروض البحثية

التساؤلات	الأهداف	الفروض
ما هي أساليب التعلم المؤسسي المستخدمة في الجهاز المركزي للمحاسبات؟	الكشف على أساليب التعلم المؤسسي المستخدمة في الجهاز المركزي للمحاسبات.	تتوافق ممارسات التعلم المؤسسي مع المفاهيم، والنماذج العلمية.
ما هو واقع عملية التعلم المؤسسي في الجهاز المركزي؟	التعرف على واقع التعلم المؤسسي في الجهاز المركزي.	تتوافر مقومات التعلم المؤسسي بالمنظمة محل البحث.
ما هي محددات فعالية التعلم المؤسسي بالمنظمة محل البحث؟	التوصل إلى محددات فعالية التعلم المؤسسي بالمنظمة محل البحث.	هناك علاقة بين أبعاد التعلم المؤسسي، وبين المؤهل الدراسي للعاملين. تتباين اتجاهات العاملين حول مدى توافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للعوامل الديمغرافية (النوع/الخبرة/المؤهل العلمي).

1/6 متغيرات الدراسة

وفقاً للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات هما:

- المتغيرات المستقلة: العوامل الديمغرافية للعاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات، وتتضمن النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي.
- المتغيرات التابعة: فاعلية التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات ويتضمن ثلاثة محاور رئيسية هي (أبعاد التعلم المؤسسي، أساليب التعلم المؤسسي، مقومات التعلم المؤسسي) وبيانهم كما يلي:

- المحور الأول: أبعاد التعلم المؤسسي ويتضمن خمسة أبعاد هي التفوق والبراعة الشخصية، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والعمل الجماعي، والتفكير المنظم.

- المحور الثاني: أساليب التعلم المؤسسي ويتضمن ثمانية أساليب هي التدريب أثناء العمل، التناوب الوظيفي، الاجتماعات، فرق العمل، المشروعات، التكاليفات، تقييم أداء العاملين، النصح والإرشاد.

- المحور الثالث: مقومات التعلم المؤسسي ويتضمن ستة مقومات هي القيم المشتركة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأسلوب الإداري، أنظمة العمل، استقطاب الكوادر البشرية.

1/7 حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية: يتناول هذا البحث موضوع فعالية التعلم المؤسسي، كأحد مهام وظائف تنمية الموارد البشرية.

2- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات خلال الفترة من 2014 وحتى 2017، نظراً لتوفر بيانات هذه المرحلة، وهي المدة التي شهدت جهود عديدة من قادة الجهاز المركزي للمحاسبات محل البحث لتطويرها لمواجهة المتغيرات العالمية، والمنافسة

مع القطاعات المشابهة، ومحاولة عمل مقارنة البيانات/ النتائج مع ما يتوفر من بيانات في الفترة ما قبل 2014.

3- الحدود المكانية: شملت الحدود المكانية بالجهاز المركزي للمحاسبات، الكائن بمدينة نصر، ناصية شارع يوسف عباس.

1/8 منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة في القسم النظري علي العديد من المصادر النظرية العربية، والأجنبية بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإسهام في تكوين فروضها، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإعتماده على وصف الحالة من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها.

1/9 الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يزخر الأدب الإداري بكثير من الدراسات التي تناولت التعلم المؤسسي بإعتباره أحد الركائز المؤثرة في تنمية القوى البشرية، وتزويدها بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنها من تحسين الأداء الوظيفي، ورفع معدلات الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية بصفة عامة.

1- (دراسة العربي، 2012) بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، وذلك من خلال البحث في حجم الأداء، ونوعية الأداء وكفاءة الأداء وسرعة الإنجاز وتبسيط العمل، ، بالتطبيق على جامعة ورقلة، لتشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال اتجاهات وأراء موظفيها، ومن ثم الخروج بجملته من المقترحات تساهم في رفع وتحسين أداء موظفيها وبالتالي يعود على أدائها العام. من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، و(حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط العمل).

• أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، والأداء الوظيفي للعاملين، مما يؤكد على أن جامعة ورقلة تترك هذه الأهمية، وتسير بخطوات إيجابية في الاستثمار والتطوير في هذه الأداة.

• أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين استخدام تكنولوجيا المعلومات، وسرعة الإنجاز، وهذا يدعو جامعة ورقلة للقيام بتفعيل هذا المتغير من خلال رفع مهارات العاملين، وتدريبهم لآسآبهم الخبرة، كي يكون هناك موائمة ما بين تكنولوجيا المعلومات، وكيفية استخدامها بالشكل الأمثل. وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها:

• العمل على تحديد الهدف من الجهاز الإداري في ظل التغيرات العالمية وإعادة النظر في بعض الهياكل الإدارية بما يتناسب مع الدور المتوقع للجهاز الإداري، وتحقيق التوازن بين وحدات الجهاز الإداري، والإدارات التابعة له، وإعادة النظر في الوظائف المتماثلة التي تقع في نفس الإدارة الواحدة وضمان تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة، والوحدات منعا لتضارب الإختصاصات، أو ازدواجية العمل وتفعيل دور وحدات المتابعة والتقييم والموائمة بين عامل الكفاءة والبعد الإجتماعي.

• العمل على تزويد الجامعة بالكوادر البشرية المؤهلة، والمدرية، والقادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، أي مراعاة العنصر البشري عند الاختيار، والتعيين، من حيث التخصص والمؤهلات، حيث أن كفاءة الأجهزة الحكومية تعتمد بشكل كبير على الاستثمار في العنصر البشري، الذي يعد من أهم العناصر في العملية الإدارية.

• إعداد البرامج، والدورات التدريبية وعقد ورش العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية، حول الطرق الفعالة، للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل على توفير هذه الأداة لكل الجامعات، ولجميع الوحدات الإدارية، وإتمام أعمالها، وذلك لزيادة السرعة، والدقة في إنجاز المهام والواجبات.

2- (دراسة إبراهيم، 2014) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية. وكذلك التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في المؤسسات الحكومية، وأنظمة الخدمات الالكترونية لما لها من دور كبير في التوجه نحو الإدارة لاستخدام التكنولوجيا في إدارة وتنمية الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي:

- يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية من أهم النظم في المؤسسات الحكومية حيث يقوم بتوفير كافة البيانات الخاصة بالموارد البشرية، المالية وغيرها من خلال تجميعها من مصادرها المختلفة ومن ثم تشغيلها وفق أسس وقواعد وإجراءات محددة ومن ثم تقديمها إلى المستخدمين عند الطلب. قد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- يجب ربط أنظمة المعلومات المتكاملة بما فيها نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات بشبكة معلومات، وذلك من خلال إيجاد علاقات التنسيق والتبادل والترابط بين كل من أنظمة المعلومات المختلفة في المؤسسات.

3- (دراسة جلال، 2014) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها الفعال في تحسين العمل الإداري في الشركات الخدمية في السودان . وأثر التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري ، وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في

شركات المقاولات والبناء بالعاصمة السودانية الخرطوم . توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة إيجابية بين مكونات تكنولوجيا النظم المحوسبة وعناصر الأداء الإداري (الفاعلية والكفاءة) .
- كما أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين توجه الإدارة العليا، وبين العمل الإداري كما أشارت نتائج الدراسة بأن عملية التغيير التنظيمي لها أكبر الأثر في تحسين الأداء الإداري وكسب ثقة العملاء .
- كما أوضحت الدراسة أن شركات المقاولات والبناء في السودان بحاجة ماسة لعملية التغيير في نمط وسلوك الأداء الإداري من أجل التحسين المستمر . أوصت الدراسة علي الآتي:
- ضرورة الاهتمام بتدريب الإداريين العاملين علي استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات. ومراعاة عناصرها من أجل كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسة.
- ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع شركات المقاولات والبناء السوداني وضرورة العمل بمفهوم التغيير التنظيمي، من أجل تغيير النمط السائد في تلك الشركات ، وتغيير الأسلوب التقليدي في أداء جميع الأعمال الإدارية، والاهتمام بالكوادر البشرية وتطوير مهاراته.

4- دراسة (Adbullak, 2003) بعنوان :

Application of E-Human Resource and its Relation

هدفت الدراسة إلى دراسة تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وتقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي، وتقديم بعض المقترحات لتساهم في عملية تطوير البرنامج. تكونت عينة الدراسة من (55)

مسئولاً عن برنامج إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بدوائر حكومة دبي، بالإمارات العربية المتحدة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- أثبتت أن معظم مجالات الموارد البشرية الإلكترونية تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام في الدوائر الحكومية بدبي، وعلى الرغم من وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق البرنامج، إلا أن معظم موظفي الدوائر الحكومية بدبي لديهم الدراية الكاملة بأهمية البرنامج.
- أن تطبيق النظام الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية، يؤثر بشكل ايجابي في الأداء الوظيفي، والأداء العام للدائرة.
- إن معظم الدوائر الحكومية بدبي تمتلك الإمكانيات الكافية لتطبيق البرنامج بشكل كامل.

5- دراسة (Zhu, 2004) بعنوان:

Responding to the Challenges of Globalization (Human Resource Development in Japan)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومدى استجابتها لتحديات العولمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) فرد من العاملين بمنظمات تطوير الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي كان أبرزها:

- أن سوق العمل الياباني في الوقت المعاصر يواجه تحديات من قبيل انخفاض التوظيف لوقت كامل.
- صعوبة حصول الخريجين الجدد على فرص عمل.
- زيادة الطلب على العمالة الماهرة.
- اتساع الفجوة بين المهارات والوظائف.

6- دراسة (Stone, et.al, 2006) بعنوان:

Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Systems

هدفت هذه الدراسة إلى وصف تأثير الأفراد، وخصائص نظام الموارد البشرية الإلكتروني على أهمية الموارد البشرية الإلكترونية من خلال وضع مجموعة من الافتراضات، والتي يمكن استخدامها كمرشد بحثي حول أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، وقد أجريت الدراسة على عينة من شركات التوظيف في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي بلغ عددها (255) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي كان من أبرزها أن هناك تأثيراً دال لخصائص نظم الموارد البشرية الإلكتروني على أهمية الموارد البشرية الإلكترونية.

1.9.1 التعقيب على الدراسات السابقة

تبين من الدراسات السابقة أنها تتفق في تناول موضوع التعلم المؤسسي، وتأثيره على الموظفين، ولكنها تتفاوت فيما بينها في تناول موضوع التعلم والتطوير، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات دولية وعربية، وهدفت الدراسات السابقة إلى معالجة إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة مثل استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي والخاص، وفي أغلبها أخذت الشكل المهني والتربوي، ولاحظت الباحثة ما يلي:

• تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تطبيق منهج الاستقصاء، واستخدم الاستبانة كأداة للبحث.

1/10 مجتمع وعينة الدراسة

مثل مجتمع الدراسة بمجتمع العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات البالغ عددهم (3840) موظف من العاملين المتخصصين من المستويات الإدارية والفنية المختلفة

بالجهاز وقد حصل العاملين بالمستوي التنفيذي علي أعلى نسبة بلغت (65%) يليه العاملين بالمستوي الاشرافي بنسبة بلغت (25%) بينما حصل العاملين بالمستوي القيادي علي أدني نسبة بلغت (10%) كما موضح بجدول (1-2).

جدول رقم (1-2) مجتمع العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات

مجتمع العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات		المستوي الوظيفي
النسبة المئوية	التكرار	
65%	2496	تنفيذية
25%	960	اشرافية
10%	384	قيادية
100%	3840	الإجمالي

وقد تم أختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بعدد (350) موظف وقامت الباحثة بتوزيع عدد (400) استمارة علي العاملين بالجهاز فبلغ عدد الاستمارات الموزعة علي العاملين بالمستوي التنفيذي (260) وعدد (100) للعاملين بالمستوي الإشرافي وعدد (40) من العاملين بالمستوي القيادي وبلغ عدد الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي بالمستوي التنفيذي (228) وعدد (87) للعاملين بالمستوي الاشرافي وعدد (35) من العاملين بالمستوي القيادي كما موضح بجدول (1-3) وتم ادخال بياناتها على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة بالإعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية.

جدول رقم (1-3) عينة الدراسة للعاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات

عدد الاستمارات الموزعة والمرتدة الصحيحة علي العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات		المستوي الوظيفي
المرتدة والصحيحة	الموزعة	
228	260	تنفيذية
87	100	اشرافية
35	40	قيادية
350	400	الإجمالي

11/1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS، لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة بالإعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة: وذلك بإستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach حيث يستخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة.
- التوزيعات والجداول التكرارية: وتشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات استمارة الاستبيان الديموجرافية، والتي تهدف للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لجميع فقرات قائمة الاستبيان للحكم علي استجابة (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات والممثلة للمتغير فاعلية التعلم المؤسسي محاوره الثلاثة.
- إجراء اختبارات (1-Sample T) بين المتوسط العام لإجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات للمتغير (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاوره الثلاثة مع القيمة المتوقعة (4) طبقا لمقياس ليكرت الخماسي.
- إجراء اختبارات (2-Sample T) بين المتوسط العام لإجابات (إدراك) العاملين (الذكور، الاناث) بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي بالجهاز.

- إجراء اختبارات (ANOVA) بين المتوسط العام لإجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً لمستواهم التعليمي، وسنوات الخبرة.
- مصفوفات الارتباط لسبيرمان بين المحور التابع (أبعاد التعلم المؤسسي) وبين المؤهل الدراسي للعاملين.

2- التعلم المؤسسي في الأدبيات المعاصرة

1/2 مفهوم التعلم المؤسسي والمنظمة المتعلمة

برز مفهوم التعلم المؤسسي حديثاً مع الخبيرين (Argyris, Schön, 1978) الذين قدّمَا كتابهما "التعلم المؤسسي: نظرية من واقع العمل" في عام 1978، وناقشا فيه بعمق آليات التعلم الفردي، والجماعي انطلاقاً من الأبحاث التي تم إجراءها خلال تلك الحقبة، ويضم مفهوم التعلم المؤسسي عدداً كبيراً من المفاهيم في مجالات علمية متعددة، مثل علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والأحياء، وعلم التحكم ونظرية التنظيم. وعلى هذا الأساس اتجه الباحثون إلى دراسة هذا المفهوم من زوايا متعددة، ومن وجهات نظر مختلفة.

حيث يرى (درويش، 2015) أن التعلم في السياق المؤسسي يعني "استمرار اكتساب الخبرات وتحويلها إلى معرفة، وجعلها متاحة لجميع أجزاء المؤسسة والعاملين فيها" ويقصد بذلك هنا ما يتعلق منها بجوهر غرض المؤسسة ومجال تخصصها، ويتمثل المعنى العام للتعلم المؤسسي في الفعل، أو العملية، أو الخبرة التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة أو المهارة، والتي يتم الحصول عليها من خلال مرحلة دراسية ما، أي أنه يكون العامل مؤهل للتعلم المستمر، ويتضح مما سبق، أن التعلم المؤسسي يهدف بصورة أساسية إلى تحسين وتطوير الأداء - تقديم قيم مضافة - أي القيام بالعمل من أجل توفير منتجات أو خدمات بصورة أفضل أو إضافة منتجات أو خدمات.

واستخدم بعض الباحثين مصطلحات مختلفة للدلالة على التعلم المؤسسي، مثل المنظمة المتعلمة ((Learning Organization)، والمنظمات العارفة (Knowledgeable Organizations) والمنظمات، المفكرة (Thinking Organizations)

ويقول (هيجان، 2014) وهو من أوائل المساهمين في دراسة التعلم المؤسسي على مستوى الدراسات العربية، إن بعض الباحثين استخدموا في كتاباتهم مفاهيم تعد الآن جزءاً من هذا الموضوع وإن لم تكن تحمل مصطلح التعلم، مثل المفهوم المتعلق بالتغذية الراجعة، () (Feedback Loop) ومفهوم التقويم الذاتي (Self Assessment)، والتكيف والتغيير ومجال نشر وتوظيف المعلومات والإبداع وغيرها.

أما البروفيسور بيتر سينج (Senge, 1990) والذي يعتبر أحد أهم رواد هذا العلم، فيعرّف المؤسسات المتعلمة على أنها: "المؤسسات التي يطور أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، وتسعى إلى تطوير أنماط فكرية جديدة، وتضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، والتي يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي".

ومن وجهة نظر أخرى، يرى الباحثان ميلز وفريسن، أن المؤسسة المتعلمة: "هي التي تدعم الإبداع داخل المؤسسة من خلال إضفاء الجودة، وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين، وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة بفعالية، بهدف زيادة الربحية". ومن زاوية استراتيجية، يقول الباحث أندرسون (Anderson) هي المؤسسة التي تختص بأهميتها في الأوضاع التنافسية، حيث إنها تركز قدراتها على تغيير استراتيجيتها، على النحو الذي يجعلها أكثر إبداعاً، من خلال التخلي عن الأنماط الهيكلية الصارمة والنظرة الضيقة".

وبناءً على ما تقدم تعتبر المؤسسة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، ويصبح ذلك جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تخصصها، وتنقلها من جيل إلى آخر، وينعكس ذلك مستقبلاً على أنظمتها وهيكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها.

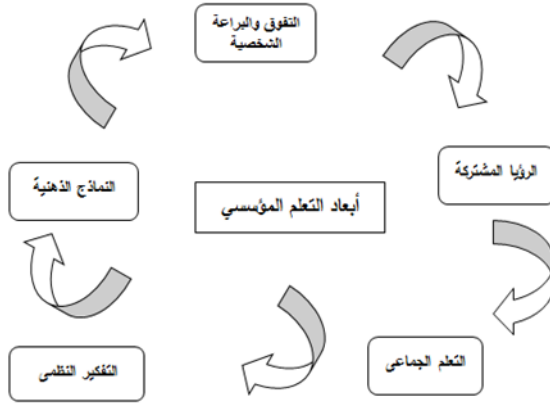
2/2 أهمية التعلم المؤسسي

إن أهمية التعلم والعمل المؤسسي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص، التي تجعله مميزاً، منها:

- تحقيق مبدأ التعاون والجماعية، الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.
- تحقيق التكامل في العمل.
- الاستقرار النسبي للعمل، في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغيير كثيراً، قوة وضعفاً، أو مضموناً واتجاهاً، بتغيير الأفراد واختلاف قناعاتهم.
- القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات.
- توظيف كافة الجهود البشرية، والاستفادة من شتى القدرات الإنتاجية.
- ضمان استمرارية العمل.
- الاستفادة من الجهود السابقة، والخبرات المتراكمة، بعد دراستها وتقييمها.
- يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد، في القرارات المصيرية، المتعلقة بالمؤسسة.
- يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل، التي تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.
- يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يدور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.

3/2 أبعاد التعلم المؤسسي

حدّد بيتر سينج خمسة أبعاد أساسية للمؤسسة المتعلمة هي التفوق والبراعة الشخصية، النماذج الذهنية، بناء رؤية مشتركة، التعلم الجماعي، التفكير النظمي كما موضح بشكل (1-2):



شكل (1/2) الأبعاد الأساسية للتعلم المؤسسي

المصدر: إعداد الباحثة

2.3.1 بعد التفوق والبراعة الشخصية (Personal Mastery)

يرى (Senge, 1990) أن مفهوم التفوق والبراعة الشخصية عبارة عن توافر براعة شخصية لدى الفرد لتعزّز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، بالاعتماد على وضوح وعمق الرؤية الذاتية (ما تريد أن تكون عليه في المستقبل)، وتركيز الطاقة، وتطوير قدرات الصبر، ورؤية الحقيقة بموضوعية. وفي إطار هذا المعنى، فإنه عندما يتم ربط مفهوم التفوق والبراعة الشخصية بالتعلم الذاتي ودعم التعلم المؤسسي، فإن ذلك ينعكس على تحسين القدرات المؤسسية والارتقاء بها بصورة مستمرة من خلال تطور قدرات أفراد هذه المؤسسة بشكل متوازي ومتكامل.

2.3.2 بعد النماذج الذهنية (Mental Models)

يرى (Senge, 1990) أن مفهوم النماذج الذهنية يتمثل في الافتراضات والتعميمات الراسخة أو حتى الصور أو التخيلات التي تسيطر على كيفية فهمنا للعالم الذي نعيش فيه، وكيفية قيامنا بالتصرف فيه.

2.3.3 بعد بناء رؤية مشتركة (Building Shared Vision)

يشير (Stephen, 2008) إلى أن الرؤية المشتركة تمثل الصورة الذهنية الإيجابية، والمفرحة التي يرغب العاملون في المؤسسة في رؤية مؤسستهم عليها في المستقبل، كأن تكون المؤسسة الأولى على المستوى العالمي، في مجال عملها مع نهاية السنوات العشر المقبلة.

2.3.4 بعد التعلم الجماعي (Team Learning)

يرى (Senge, 1990) أن عملية التعلم الجماعي تبدأ من خلال مشاركة الأفراد في المناقشات التي يقوم بها أعضاء الفريق، ويساهم الفريق المتعلم (Learning Team) في الوصول بالأداء المؤسسي إلى أعلى درجات المهنية والاحترافية، ويكون ذلك نتيجة للتوظيف الأمثل لأداء الأفراد بشكل جماعي وبما يفوق أدائهم الفردي نتيجة التنسيق المتميز للأداء الجماعي المشترك.

2.3.5 بعد التفكير النظمي (Systems Thinking)

ويرى (درويش، 2015) أن كلمة نظام تعني أنه يمكن تصور الكل كوحدة واحدة تتكامل عناصرها بشكل متماسك، لأن بعضها يؤثر في بعض بصورة مستمرة مع مرور الوقت وتعمل باتجاه تحقيق غرض مشترك، وهو ما يظهر من خلاله أننا نتأثر بمفهوم النظام من حيث جودة الانطباع الذي نكوّنه بالملاحظة، وهو ما يجعل النظام يظهر كشكل واحد متكامل ومتماسك، ومن الأمثلة على ذلك النظام البيولوجي والنظام البيئي وأنظمة الكائنات الحية.

يمثل التفكير النُظمي أحد الأبعاد التي يتضمنها التعلم المؤسسي، لأنه يسمح لنا بأن نرى المؤسسة كنظام متكامل، وبالتالي التأثير فيها وتغييرها بصورة أكثر فعالية، وبالتالي فعندما تغيب القدرة على التفكير النظمي، نفقد القدرة على الرؤية المتكاملة، ويترتب على ذلك أن نرى المؤسسة كأجزاء منفصلة أو منعزلة، ما يجعل من الصعب رصد العلاقة أو العلاقات فيما بينها وبالتالي يستحيل قياس التأثير فيها وتغييرها بفعالية.

2/4 أساليب التعلم المؤسسي

يعرف (درويش، 2015) الأساليب (Methods) بأنها "مجموعة منظمة من الإجراءات والطرق للتعامل مع موضوع أو مشكلة معينة". ونخلص من ذلك، إلى أنّ من المهم التركيز على العلاقة التفاعلية بين الأساليب والأدوات وتطبيقاتها في المجال الإنساني، والاستفادة منها في بناء المعارف الجديدة التي يمكن من خلالها أن نساهم بصورة كبيرة في تطوير أنفسنا وفرق عملنا ومؤسساتنا ومجتمعاتنا والعالم ككل.

وتهتم أنشطة التعلم المؤسسي بالاستفادة من تطبيق تلك العلاقة التفاعلية بين الأساليب والأدوات، على الأبعاد الخمسة للتعلم المؤسسي والمتمثلة في التفكير النُظمي، والتفوق والبراعة الشخصية، والرؤية المشتركة، والنماذج الذهنية، والتعلم الجماعي.

2.4.1 أساليب التعلم

أن فعالية التعلم المؤسسي تقوم على عدة عوامل، ومن بينها الإختيار السليم للأسلوب التدريب المناسب. ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي الهدف واحداً، ألا وهو فعالية أنشطة التدريب وبرامجه وضمان عملية التعلم. وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية:

- أسلوب التدريب أثناء العمل

- أسلوب التناوب الوظيفي
- أسلوب الإجتماعات
- أسلوب فرق العمل
- أسلوب التعلم القائم على المشروعات
- أسلوب التكاليفات
- أسلوب تقييم أداء العاملين
- أسلوب النصح والإرشاد

2/5 مقومات التعلم المؤسسي

وتتضمن ست مقومات وهي:

- (القيم المشتركة) عبارة عن تبني منظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها عمل المؤسسة.

- (الأستراتيجية) عبارة عن وجود استراتجية واضحة ومحدده للمؤسسة.

- (الهيكل التنظيمي) عبارة عن بناء هيكل تنظيمي متين يتناسب مع طبيعة المؤسسة واستراتيجيتها,

- (الأسلوب الإداري) عبارة عن تبني نمط أو اسلوب اداري يتناسب مع رؤية المؤسسة.

- (أنظمة العمل) مطلوبة ومتميزة تتناسب مع مهمة المؤسسة

- (استقطاب كوادر بشرية) تنمية مستمرة للمهارات اللازمة لأداء عمل المؤسسة

3. تحليل بيانات الدراسة

قامت الباحثة بتقييم متغيرات الدراسة وعلاقة التأثير بينهما من خلال تقييم اجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان لكل من المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية) للعاملين وأبعاده الأربعة (النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) والمتغير التابع (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاوره الثلاثة (أبعاد التعلم المؤسسي، أساليب التعلم المؤسسي،

مقومات التعلم المؤسسي) بالمؤسسات العامة المصرية ودراسة علاقة التأثير بينهما
من خلال تنفيذ الخطوات التالية:

- تقييم اجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان حول المتغير (الخصائص الديموجرافية) للعاملين وأبعاده الأربعة بإجراء كل من:

❖ التحليل الوصفي لعينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لخصائصهم الديموجرافية

❖ تحليل اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر كل من أبعاد، أساليب، مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للعوامل الديمغرافية

- تقييم اجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان حول المتغير (فعالية التعلم المؤسسي)، ومحاوره الثلاثة بإجراء كل من:

❖ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لإجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات للمتغير فعالية التعلم المؤسسي ومحاوره الثلاثة.

❖ مقارنة القيم المدركة من العاملين للمتغير (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاوره الثلاثة مع القيمة المتوقعة منهم والمقدرة بالقيمة (4) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتحديد الفجوة بينهم في العينة بتطبيق العلاقة (قيمة الفجوة = القيمة المدركة- القيمة المتوقعة) وتأكيد معنوية النتائج في المجتمع من خلال اختبارات (1-Sample T): بين متوسط إجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات للمتغير (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاوره الثلاثة مع القيم المتوقعة لهم، وإثبات صحة الفرضين الأول والثاني وينصا علي الآتي:

❖ الفرض الرئيسي الأول: تتوافق ممارسات التعلم المؤسسي مع المفاهيم، والنماذج العلمية.

❖ الفرض الرئيسي الثاني: تتوافر مقومات التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات.

• تقييم اجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان.

• دراسة العلاقة بين المتغير (الخصائص الديموجرافية) للعاملين وأبعاده الأربعة بالمتغير (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاوره الثلاثة وإثبات صحة الفرضين الثالث والرابع وينص علي الآتي:

❖ الفرض الرئيسي الثالث: هناك علاقة بين أبعاد التعلم المؤسسي، وبين المؤهل الدراسي للعاملين.

❖ الفرض الرئيسي الرابع: تتباين اتجاهات العاملين حول مدى توافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للعوامل الديمغرافية (النوع، الخبرة، المؤهل العلمي). وفيما يلي استعراض للخطوات السابقة وعرض وتوصيف وتحليل لأهم نتائجها.

3/1 أداة جمع بيانات الدراسة

للتأكد من صحة ودقة ومعنوية النتائج الأولية السابقة رأَت الباحثة ضرورة وضع تصميم مبدئي لإستمارة استبيان وتوزيعها علي عدد (45) من العاملين المتخصصين بالجهاز المركزي للمحاسبات وتجميع الاستمارات المرتدة والصالحة وإدخال بياناتها علي البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه الاستبيان تمهيداً لإستخدامه علي عينة الدراسة الميدانية لمعرفة محددات فعالية التعلم المؤسسي بالمؤسسات العامة المصرية

3.1.2 تصميم أداة جمع البيانات

الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية هي استمارة الاستبيان وقد صاغت الباحثة أسئلتها لتشمل قسمين رئيسيين بيانهم كما يلي:

- القسم الأول يتعلق بالجوانب الشخصية للعاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات عينة الدراسة ويشمل النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
- القسم الثاني يتعلق بإدراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات للمتغير التابع (فاعلية التعلم المؤسسي) ويشمل عدد (76) عبارة أرقام (1 - 76) موزعة علي ثلاثة محاور رئيسية هي (أبعاد التعلم المؤسسي، أساليب التعلم المؤسسي، مقومات التعلم المؤسسي) وبيانهم كما يلي:
 - ❖ المحور الأول: أبعاد التعلم المؤسسي ويتضمن (17) عبارة أرقام (1 - 17) موزعة علي خمسة أبعاد هي التفوق والبراعة الشخصية، والنماذج الذهنية، والرؤيا المشتركة، والعمل الجماعي، والتفكير المنظم وبيانهم كما يلي:
 - ✓ البعد الأول: التفوق والبراعة الشخصية ويتضمن (4) عبارات أرقام (1 - 4).
 - ✓ البعد الثاني: النماذج الذهنية ويتضمن (3) عبارات أرقام (5 - 7).
 - ✓ البعد الثالث: الرؤيا المشتركة ويتضمن (3) عبارات أرقام (8 - 10).
 - ✓ البعد الرابع: العمل الجماعي ويتضمن (4) عبارات أرقام (11 - 14).
 - ✓ البعد الخامس: التفكير المنظم ويتضمن (3) عبارات أرقام (15 - 17).
 - ❖ المحور الثاني: أساليب التعلم المؤسسي ويتضمن (36) عبارة أرقام (18 - 53) موزعة علي ثمانية أساليب هي التدريب أثناء العمل، التناوب الوظيفي، الإجتماعات، فرق العمل، المشروعات، التكاليفات، تقييم أداء العاملين، النصح والإرشاد وبيانهم كما يلي:
 - ✓ الأسلوب الأول: التدريب أثناء العمل ويتضمن (5) عبارات أرقام (18 - 22).
 - ✓ الأسلوب الثاني: التناوب الوظيفي ويتضمن (5) عبارات أرقام (23 - 27).
 - ✓ الأسلوب الثالث: الإجتماعات ويتضمن (5) عبارات أرقام (28 - 32).

- ✓ الأسلوب الرابع: فرق العمل ويتضمن (5) عبارات أرقام (33 - 37).
- ✓ الأسلوب الخامس: المشروعات ويتضمن (5) عبارات أرقام (38 - 42).
- ✓ الأسلوب السادس: التكاليف ويتضمن (3) عبارات أرقام (43 - 45).
- ✓ الأسلوب السابع: تقييم أداء العاملين ويتضمن (5) عبارات أرقام (46 - 50).
- ✓ الأسلوب الثامن: النصح والإرشاد ويتضمن (3) عبارات أرقام (51 - 53).
- ❖ المحور الثالث: مقومات التعلم المؤسسي ويتضمن (23) عبارة أرقام (54 - 76) موزعة علي ستة مقومات هي القيم المشتركة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأسلوب الإداري، أنظمة العمل، إستقطاب الكوادر البشرية وبياناتهم كما يلي:

- ✓ المقوم الأول: القيم المشتركة ويتضمن (2) عبارة أرقام (54 - 55).
- ✓ المقوم الثاني: الاستراتيجية ويتضمن (3) عبارات أرقام (56 - 58).
- ✓ المقوم الثالث: الهيكل التنظيمي ويتضمن (4) عبارات أرقام (59 - 62).
- ✓ المقوم الرابع: الأسلوب الإداري ويتضمن (4) عبارات أرقام (63 - 66).
- ✓ المقوم الخامس: أنظمة العمل ويتضمن (5) عبارات أرقام (69 - 71).
- ✓ المقوم السادس: استقطاب الكوادر البشرية ويتضمن (5) عبارات أرقام (72 - 76).

وقد أعطت الباحثة لكل عبارة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستخدمت العبارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على التوالي.

3.1.3 الصدق والثبات لأداة جمع البيانات

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي نفس النتائج باحتمال يساوي قيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة. أما الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

أ- صدق أداة جمع البيانات

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في أداة جمع البيانات لمعرفة قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومدى صلاحيتها لتقييم محددات فعالية التعلم المؤسسي بالمؤسسات العامة المصرية تم عرض استمارة الاستبيان علي خمسة محكمين من أعضاء هيئة تدريس الجامعات المصرية من ذوي الإختصاص، ووفقا لتوجيهاتهم تم تعديل قائمة الاستبيان لتصبح في صيغتها النهائية قسمين رئيسيين ملحق (1).

ب- ثبات أداة جمع البيانات

هناك العديد من الطرق لحساب ثبات أداة جمع البيانات منها طريقة ألفا كرونباخ، طريقة إعادة تطبيق الاختبار، وفي هذه الدراسة يتم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب درجة الثبات باستخدام معامل (α) وفقا للمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

حيث أن:

- k عدد مفردات (فقرات) الاختبار.
 - S_i^2 تباين إجابات كل فقرة من فقرات الإختبار.
 - S_t^2 التباين الكلي لمجموع إجابات الفقرات للإختبار.
- وبتطبيق هذه المعادلة علي إجابات العاملين بالدراسة الاستطلاعية ظهر أن معامل الثبات لأداة جمع البيانات قد تراوحت قيمها بين (0.723، 0.951) كما بجدول (1-4):

جدول (4-1) الصّدق والثبات لأسئلة قائمة استبيان العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات

الصدق الظاهري	الثبات	عدد الفقرات	محاور محددات التعلم المؤسسي	
0.915	0.838	4	التفوق والبراعة الشخصية	محور أبعاد التعلم المؤسسي
0.875	0.765	3	النماذج الذهنية	
0.975	0.951	3	الرؤيا المشتركة	
0.922	0.850	4	العمل الجماعي	
0.906	0.821	3	التفكير المنظم	
0.919	0.845	17	الإجمالي	
0.858	0.737	5	التدريب أثناء العمل	محور أساليب التعلم المؤسسي
0.850	0.723	5	التناوب الوظيفي	
0.871	0.759	5	الإجتماعات	
0.904	0.817	5	فرق العمل	
0.867	0.751	5	المشروعات	
0.876	0.768	3	التكليفات	
0.883	0.780	5	تقييم أداء العاملين	
0.883	0.897	3	النصح والإرشاد	
0.883	0.779	36	الإجمالي	
20.91	0.831	2	القيم المشتركة	محور

فعالية التعلم المؤسسي بالمؤسسات العامة المصرية
(دراسة ميدانية بالتطبيق على الجهاز المركزي للمحاسبات)

0.954	0.911	3	الاستراتيجية	مقومات التعلم المؤسسي
0.904	0.817	4	الهيكل التنظيمي	
0.919	0.845	4	الأسلوب الإداري	
0.924	0.853	5	أنظمة العمل	
0.928	0.862	5	استقطاب الكوادر البشرية	
0.924	0.853	23	الإجمالي	
0.909	0.826	76	الإجمالي	

وتعتبر القيم السابقة قيم جيدة كونها أعلى من القيمة المقبولة (0.6) وهذا يدل علي توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات، وطبقا لهذه النتائج يمكن القول بأن أداة جمع البيانات تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وانها تفي بأغراض الدراسة وزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة كما يمكن حساب معامل الصدق الظاهري بحساب جذر معامل الثبات.

3.2 تقييم إجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمتغير الخصائص الديمغرافية

في هذا الجزء تم تقييم إجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان حول المتغير (الخصائص الديموجرافية) للعاملين وأبعاده الأربعة (النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) بإجراء كل من التحليل الوصفي لعينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات وتحليل إتجاهاتهم لتوافر كل من أبعاده، أساليب، مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للعوامل الديمغرافية

3.2.1 التحليل الوصفي لعينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لخصائصهم الديمغرافية

تضمنت استمارة الاستبيان للدراسة الميدانية عدد (4) متغيرات أساسية للخصائص الديموغرافية للعاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات وهي النوع الاجتماعي، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة ويتناول الجزء التالي وصفاً لهذه المتغيرات متمثلاً في الجداول التكرارية والنسب المئوية.

أ- التحليل الوصفي لعينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً للنوع الاجتماعي

جدول (4-2) يبين توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً للنوع الاجتماعي ويلاحظ من الجدول أن الذكور قد حصلت علي نسبة (65.1%) بينما الإناث حصلت علي نسبة (34.9%)

جدول (4-2) توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً للنوع الاجتماعي

النسبة المئوية (%)	التكرار	النوع الاجتماعي
65.1%	228	ذكور
34.9%	122	إناث
100%	350	الإجمالي

ب- التحليل الوصفي لعينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لنوع الوظيفة

جدول (4-3) يبين توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لنوع الوظيفة ويلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين بالمستوي التنفيذي بلغت (64%) ونسبة العاملين بالمستوي الإشرافي بلغت (26%) بينما نسبة العاملين بالمستوي القيادي بلغت (10%).

جدول (3-4) توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لنوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
تنفيذية	224	64%
إشرافية	91	26%
قيادية	35	10%
الإجمالي	350	100%

ج- التحليل الوصفي لعينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً للمستوى التعليمي

جدول (4-4) يبين توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً للمستوى التعليمي ويلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين الحاصلين علي تعليم قبل الجامعي بلغت (15.4%) ونسبة العاملين الحاصلين علي التعليم الجامعي بلغت (76%) بينما نسبة العاملين الحاصلين علي الدراسات العليا بلغت (8.6%).

جدول (4-4) توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
قبل الجامعي	54	15.4%
الجامعي	266	76%
الدراسات العليا	30	8.6%
الإجمالي	350	100%

د- التحليل الوصفي لعينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لسنوات الخبرة

جدول (4-5) يبين توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لسنوات الخبرة ويلاحظ من الجدول أن نسبة العاملين ذو خبرة أقل من 5 سنوات بلغت (20%) بينما نسبة العاملين ذو الخبرة تتراوح بين (5 الي 15) سنة بلغت (68%) ونسبة العاملين ذو الخبرة أكثر من 15 سنة بلغت (12%).

جدول (4-5) توزيع عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لسنوات

الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
20%	70	أقل من 5 سنوات
68%	238	من 5 الي 15 سنة
12%	42	اكثر من 15 سنة
100%	350	الإجمالي

3.2.2 تقييم إتجاهات العاملين بالجهاز لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً

للعوامل الديمغرافية

(أ) إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي

طبقاً النوع الاجتماعي

لتقييم إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين لمحور (أبعاد التعلم المؤسسي) والنتائج مبينة بجدول (4-6) ويتضح منه أن عدد الذكور العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات بلغ (228) بنسبة (65.1%) وعدد الإناث بلغ (122) بنسبة (34.9%) ومتوسط إدراك (اجابات) الذكور لمحور (أبعاد التعلم المؤسسي) بلغ (4.409) بانحراف معياري بلغ (0.224) بينما متوسط إدراك (اجابات) الإناث بلغ (4.457) بانحراف معياري بلغ (0.234) وبدون فجوات في كليهما، ونتائج إدراك الذكور والإناث تعطي انطباعاً مبدئياً بأنه لا يوجد تباين في اتجاهاتهم لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي في العينة.

جدول (4-6) إدراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات أبعاد التعلم المؤسسي

طبقاً للنوع الاجتماعي

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
أبعاد التعلم المؤسسي	ذكر	228	65.1%	4.409	0.224	8.17%-
	أنثى	122	34.9%	4.457	0.234	9.15%-
الإجمالي		350	100%	4.433	0.234	8.66%-

ب) إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً للمستوى التعليمي

لتقييم إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً للمستوى التعليمي قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمحور (أبعاد التعلم المؤسسي) والنتائج مبينة بجدول (4-7) ويتضح منه أن عدد العاملين الحاصلين علي مؤهل (قبل الجامعي) (54) بنسبة (15.4%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي بلغ (4.236) بانحراف معياري بلغ (0.223) وعدد العاملين الحاصلين علي (المؤهل الجامعي) بلغ (266) بنسبة (76%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي بلغ (4.396) بانحراف معياري بلغ (0.236) وعدد العاملين الحاصلين علي (الدراسات العليا) بلغ (30) بنسبة (8.6%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي بلغ (4.640) بانحراف معياري بلغ (0.243) وبدون فجوات في جميع المستويات التعليمية، وهذه النتائج تعطي انطبعا مبدئيا بوجود تباين في اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً للمستوى التعليمي وأن العاملين

الحاصلين علي (الدراسات العليا) هم الأكثر ادراكا لتوافر مقومات التعلم المؤسسي في العينة.

جدول (4-7) إدراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً للمستوي التعليمي

المتغير	المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
أبعاد التعلم المؤسسي	قبل الجامعي	54	15.4%	4.236	0.223	5.26- %
	الجامعي	266	76%	4.396	0.236	7.93- %
	الدراسات العليا	30	8.6%	4.640	0.243	12.79- %
الإجمالي		350	100%	4.433	0.234	8.66- %

ج) إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة

لتقييم إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين لمحور (أبعاد التعلم المؤسسي) طبقاً لسنوات الخبرة والنتائج مبينة بجدول (4-8) ويتضح منه أن عدد العاملين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ (70) بنسبة (20%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي بلغ (4.268) بانحراف معياري بلغ (0.215) وعدد العاملين ذو الخبرة (من 5 - 15) سنة بلغ (238) بنسبة (68%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي بلغ (4.389) بانحراف معياري بلغ (0.228) وبلغ عدد العاملين ذو الخبرة (أكثر من 15) سنة بلغ (42) بنسبة (12%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي بلغ (4.642) بانحراف معياري بلغ (0.258) وبدون فجوات في جميع مستويات سنوات الخبرة،

وهذه النتائج تعطي انطباعاً مبدئياً بوجود تباين في اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة وأن العاملين ذو الخبرة (أكثر من 15) سنة هم الأكثر إدراكاً لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي في العينة.

جدول (4-8) إدراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات أبعاد التعلم المؤسسي

طبقاً لسنوات الخبرة

المتغير	المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
أبعاد التعلم المؤسسي	أقل من 5 سنة	70	20%	4.268	0.215	5.36%-
	من 5 - 15	238	68%	4.389	0.228	7.78%-
	أكبر من 15	42	12%	4.642	0.258	12.84%-
الإجمالي		350	100%	4.433	0.234	8.66%-

3.3 تقييم اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي لتوافر أساليب التعلم المؤسسي

طبقاً للعوامل الديمغرافية

أ) اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي

طبقاً للنوع الاجتماعي

لتقييم اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين لمحور (أساليب التعلم المؤسسي) والنتائج مبينة بجدول (4-9) ويتضح منه أن عدد الذكور العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات بلغ (228) بنسبة (65.1%) وعدد الإناث بلغ (122) بنسبة (34.9%) ومتوسط إدراك (اجابات) الذكور لمحور (أساليب التعلم المؤسسي) بلغ (3.605) بانحراف معياري بلغ (0.226) بينما متوسط إدراك (اجابات) الإناث بلغ

(3.645) بانحراف معياري بلغ (0.236) وبفجوات في كليهما تراوحت بين (7.10%، 7.90%) ونتائج إدراك الذكور والاناث تعطي انطباعاً مبدئياً بأنه لا يوجد تباين في اتجاهاتهم لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي في العينة.

جدول (4-9) إدراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات أساليب التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
أساليب التعلم المؤسسي	ذكر	228	65.1%	3.605	0.226	7.90%
	أنثى	122	34.9%	3.645	0.236	7.10%
الإجمالي		350	100%	3.625	0.236	7.50%

ب) اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً للمستوى التعليمي

لتقييم اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً للمستوى التعليمي قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمحور (أساليب التعلم المؤسسي) والنتائج مبينة بجدول (4-10) ويتضح منه أن عدد العاملين الحاصلين علي مؤهل (قبل الجامعي) (54) بنسبة (15.4%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أساليب التعلم المؤسسي بلغ (3.486) بانحراف معياري بلغ (0.225) وعدد العاملين الحاصلين علي (المؤهل الجامعي) بلغ (266) بنسبة (76%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أساليب التعلم المؤسسي بلغ (3.595) بانحراف معياري بلغ (0.238) وعدد العاملين الحاصلين علي (الدراسات العليا) بلغ (30) بنسبة (8.6%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أساليب التعلم المؤسسي بلغ (3.794) بانحراف معياري بلغ (0.245) وبفجوات في جميع المستويات التعليمية تتراوح بين

(4.12%، 10.28%)، وهذه النتائج تعطي انطباعاً مبدئياً بوجود تباين في اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً للمستوى التعليمي وأن العاملين الحاصلين علي (الدراسات العليا) هم الأكثر ادراكاً لتوافر مقومات التعلم المؤسسي في العينة.

جدول (4-10) ادراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات أساليب

التعلم المؤسسي طبقاً للمستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
أساليب التعلم المؤسسي	قبل الجامعي	54	15.4%	3.486	0.225	10.28%
	الجامعي	266	76%	3.595	0.238	8.11%
	الدراسات العليا	30	8.6%	3.794	0.245	4.12%
الإجمالي		350	100%	3.625	0.236	7.50%

ج) اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة

لتقييم إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين لمحور (أساليب التعلم المؤسسي) طبقاً لسنوات الخبرة والنتائج مبينة بجدول (4-11) ويتضح منه أن عدد العاملين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ (70) بنسبة (20%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أساليب التعلم المؤسسي بلغ (3.490) بانحراف معياري بلغ (0.217) وعدد العاملين ذو الخبرة (من 5 - 15) سنة بلغ (238) بنسبة (68%) ومتوسط إدراكهم

(اجابات) لتوافر أساليب التعلم المؤسسي بلغ (3.589) بانحراف معياري بلغ (0.230) وبلغ عدد العاملين ذو الخبرة (أكثر من 15) سنة بلغ (42) بنسبة (12%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر أساليب التعلم المؤسسي بلغ (3.796) بانحراف معياري بلغ (0.260) وفجوات في جميع مستويات سنوات الخبرة تتراوح بين (4.08%، 10.21%)، وهذه النتائج تعطي انطبعا مبدئيا بوجود تباين في اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة وأن العاملين ذو الخبرة (أكثر من 15) سنة هم الأكثر ادراكا لتوافر مقومات التعلم المؤسسي في العينة.

جدول (4-11) ادراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات أساليب التعلم

المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة

المتغير	المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
أساليب التعلم المؤسسي	أقل من 5 سنة	70	20%	3.490	0.217	10.21%
	من 5 - 15	238	68%	3.589	0.230	8.21%
	أكبر من 15	42	12%	3.796	0.260	4.08%
الإجمالي		350	100%	3.625	0.236	7.50%

3.4 تقييم اتجاهات العاملين بالجهاز لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للعوامل الديمغرافية

أ) اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً النوع الاجتماعي

لتقييم اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي، قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين لمحور (مقومات التعلم المؤسسي) والنتائج مبينة بجدول (4-12) ويتضح منه أن عدد الذكور

العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات بلغ (228) بنسبة (65.1%) وعدد الإناث بلغ (122) بنسبة (34.9%) ومتوسط ادراك (اجابات) الذكور لمحور (مقومات التعلم المؤسسي) بلغ (4.502) بانحراف معياري بلغ (0.210) بينما متوسط ادراك (اجابات) الاناث بلغ (4.552) بانحراف معياري بلغ (0.228) وبدون فجوات في كليهما، ونتائج ادراك الذكور والاناث تعطي انطباعاً مبدئياً بأنه لا يوجد تباين في اتجاهاتهم لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي في العينة.

جدول (4-12) ادراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمقومات التعلم

المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي

المتغير	النوع	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
مقومات التعلم المؤسسي	ذكر	228	%65.1	4.275	0.344	5.51- %
	أنثى	122	%34.9	4.322	0.374	6.46- %
الإجمالي		350	%100	4.284	0.349	5.68- %

(ب) اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم

المؤسسي طبقاً للمستوي التعليمي

لتقييم اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للمستوي التعليمي قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين لمحور (مقومات التعلم المؤسسي) والنتائج مبينة بجدول (4-13) ويتضح منه أن عدد العاملين الحاصلين علي مؤهل (قبل الجامعي) (54) بنسبة (15.4%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر مقومات التعلم المؤسسي بلغ (4.120) بانحراف معياري بلغ (0.333) وعدد العاملين الحاصلين علي (المؤهل الجامعي) بلغ (266) بنسبة (76%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر مقومات التعلم المؤسسي بلغ (4.248) بانحراف معياري بلغ (0.352) وعدد العاملين الحاصلين علي (الدراسات العليا)

بلغ (30) بنسبة (8.6%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر مقومات التعلم المؤسسي بلغ (4.484) بانحراف معياري بلغ (0.362) وبدون فجوات في جميع المستويات التعليمية، وهذه النتائج تعطي انطبعا مبدئيا بوجود تباين في اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للمستوي التعليمي وأن العاملين الحاصلين علي (الدراسات العليا) هم الأكثر ادراكا لتوافر مقومات التعلم المؤسسي في العينة.

جدول (4-13) ادراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمقومات التعلم المؤسسي طبقاً للمستوي التعليمي

المتغير	المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
مقومات التعلم المؤسسي	قبل الجامعي	54	%15.4	4.120	0.333	- %2.40
	الجامعي	266	%76	4.248	0.352	- %4.96
	الدراسات العليا	30	%8.6	4.484	0.362	- %9.67
الإجمالي		350	%100	4.284	0.349	- %5.68

ج) اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة

لتقييم إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة قامت الباحثة بحساب كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات العاملين لمحور (مقومات التعلم المؤسسي) طبقاً لسنوات الخبرة والنتائج مبينة بجدول (4-14) ويتضح منه أن عدد العاملين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ (70) بنسبة (20%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر مقومات التعلم المؤسسي بلغ (4.124) بانحراف معياري

بلغ (0.321) وعدد العاملين ذو الخبرة (من 5 - 15) سنة بلغ (238) بنسبة (68%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر مقومات التعلم المؤسسي بلغ (4.242) بانحراف معياري بلغ (0.340) وبلغ عدد العاملين ذو الخبرة (أكثر من 15) سنة بلغ (42) بنسبة (12%) ومتوسط إدراكهم (اجابات) لتوافر مقومات التعلم المؤسسي بلغ (4.486) بانحراف معياري بلغ (0.385) وبدون فجوات في جميع مستويات سنوات الخبرة، وهذه النتائج تعطي انطباعاً مبدئياً بوجود تباين في اتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة وأن العاملين ذو الخبرة (أكثر من 15) سنة هم الأكثر ادراكاً لتوافر مقومات التعلم المؤسسي في العينة.

جدول (4-14) ادراك العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمقومات التعلم

المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة

المتغير	المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نسبة الفجوات %
مقومات التعلم المؤسسي	أقل من 5 سنة	70	20%	4.124	0.321	2.48- %
	من 5 - 15	238	68%	4.242	0.340	4.84- %
	أكبر من 15	42	12%	4.486	0.385	9.72- %
الإجمالي		350	100%	4.284	0.349	5.68- %

3.5 تقييم العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات للمتغير فعالية التعلم المؤسسي
تقييم المتغير (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاورة الثلاثة (أبعاد التعلم المؤسسي، أساليب التعلم المؤسسي، مقومات التعلم المؤسسي) تم من خلال:
تقييم المتغير (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاورة الثلاثة (أبعاد التعلم المؤسسي، أساليب التعلم المؤسسي، مقومات التعلم المؤسسي) في العينة، بحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العاملين بالجهاز المركزي

للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان لهذه المحاور ومقارنة هذه المتوسطات مع القيمة المقدرة من الباحثة بالقيمة (4) طبقا لمقياس ليكرت الخماسي وحساب الفجوات بينهم.

- تقييم المتغير (فعالية التعلم المؤسسي) ومحاوره الثلاثة (أبعاد التعلم المؤسسي، أساليب التعلم المؤسسي، مقومات التعلم المؤسسي) في المجتمع، بإجراء اختبارات (1-Sample T) بين متوسط هذه الإجابات والقيم المتوقعة لها وإثبات صحة الفرضين الأول والثاني.

وفيما يلي استعراض لما تم تنفيذه وتحليل لما تم التوصل اليه من نتائج:

جدول (4-15) يبين إجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان لهذه المحاور إجاباتهم لهذا المتغير ويتضح منه أن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (4.114) وهو قيمة مرتفعة مقابل انحراف معياري بلغ (0.273) وقد حصل المحور (أبعاد التعلم المؤسسي) علي أعلى متوسط بلغ (4.433) وهو قيمة مرتفعة مقابل انحراف معياري بلغ (0.234) يليه المحور (مقومات التعلم المؤسسي) حصل علي متوسط بلغ (4.284) وهو قيمة مرتفعة مقابل انحراف معياري بلغ (0.349) وأخيرا جاء المحور (أساليب التعلم المؤسسي) فحصل علي أدني متوسط بلغ (3.625) وهو قيمة متوسطة مقابل انحراف معياري بلغ (0.236) وبفجوة قدرت بنسبة (7.50%).

نسبة الفجوات %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محددات فاعلية التعلم المؤسسي
8.66-%	0.234	4.433	أبعاد التعلم المؤسسي
7.50-%	0.236	3.625	أساليب التعلم المؤسسي
5.68-%	0.349	4.284	مقومات التعلم المؤسسي
2.28-%	0.273	4.114	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

وفي الجزء التالي تقوم الباحثة بعرض وتحليل نتائج هذه المحاور بعينة الدراسة كل علي حدة من خلال حساب كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والفجوات لإجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات مع تأكيد معنوية هذه النتائج بإجراء اختبارات (1-Sample T) بين متوسط هذه الإجابات والقيم المتوقعة لها واختبار الفرضين الأول والثاني وفيما يلي استعراض لنتائج هذه الاختبارات.

3.6 تقييم العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أبعاد التعلم المؤسسي
وجداول (4-16) يبين إجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان الخاصة بالمحور الأول (أبعاد التعلم المؤسسي) للمتغير (فعالية التعلم المؤسسي) والذي يشمل خمسة أبعاد (التفوق والبراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، التفكير المنظم) ويتضح منه أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (4.433) وهو قيمة مرتفعة مقابل انحراف معياري بلغ (0.234) بينما متوسط أبعاد التعلم المؤسسي يتراوح بين (4.354، 4.571) وهي قيم مرتفعة ايضا مقابل تشتت دل عليه إنحراف معياري يتراوح بين (0.205، 0.261) وهي قيم تدل علي تقارب وجهات نظر عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول هذا المحور وأبعاده الخمسة، وهذا يثبت توافر أبعاد التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات في العينة.

جدول (4-16) اجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمحور أبعاد التعلم

المؤسسي

محور أبعاد التعلم المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %
التفوق والبراعة الشخصية	4.409	0.261	8.18-%
النماذج الذهنية	4.354	0.253	7.08-%
الرؤيا المشتركة	4.365	0.236	7.30-%

العمل الجماعي	4.468	0.214	9.36%-
التفكير المنظم	4.571	0.205	11.42%-
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.433	0.234	8.67%-

وبمقارنة متوسطات أبعاد هذا المحور مع القيمة المتوقعة (4) طبقاً لمقياس ليكرت وحساب الفجوات طبقاً للعلاقة السابقة تري الباحثة أنه لا توجد فروق (فجوات) في جميع هذه الأبعاد وأن البعد (التفكير المنظم) حصل علي أعلى متوسط حسابي بلغ (4.571)، يليه البعد (العمل الجماعي) حصل علي متوسط حسابي بلغ (4.468)، فالبعد (التفوق والبراعة الشخصية) حصل علي متوسط حسابي بلغ (4.409)، فالبعد (الرؤيا المشتركة) حصل علي متوسط حسابي بلغ (4.365)، وأخيرا البعد (النماذج الذهنية) حصل علي أدني متوسط حسابي بلغ (4.354) ونتائج هذه العينة تبين ارتفاع مستوي أبعاد هذا المحور، وهذا يؤكد توافر أبعاد التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات في العينة. ولتأكيد معنوية هذه النتائج في مجتمع الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار (1-Sample T) بين المتوسط العام لإجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لهذا المحور وتوقعاتهم له وجدول (4-17) يبين نتائج هذا الاختبار:

جدول (4-17) اختبار (1-Sample T) لتقييم فجوة محور أبعاد التعلم المؤسسي

حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	الحد الأدنى لفترة الثقة	ت المحسوبة	P-value
350	4.433	0.234	0.013	4.412	34.62	0.000

مما سبق يتم إثبات عدم وجود فجوة بين المتوسط العام المدرك من العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول محور (أبعاد التعلم المؤسسي) وتوقعاتهم له، وهذا يؤكد صحة ومعنوية النتائج السابقة والمتمثلة في توافر أبعاد التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات في المجتمع.

3.7 تقييم العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر أساليب التعلم المؤسسي
وجداول (4-18) يبين إجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات علي أسئلة استمارة الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (أساليب التعلم المؤسسي) للمتغير التابع (فعالية التعلم المؤسسي) والذي يشمل ثمانية أساليب (التدريب أثناء العمل، التناوب الوظيفي، الإجتماعات، فرق العمل، المشروعات، التكاليفات، تقييم أداء العاملين، النصح والإرشاد) ويتضح منه أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (3.625) وهو قيمة متوسطة مقابل انحراف معياري بلغ (0.236) وفجوة بلغت (7.50%) بينما متوسط أساليبه الثمانية يتراوح بين (3.285، 4.567) وهي قيم متوسطة أيضا مقابل تشتت دل عليه انحراف معياري يتراوح بين (0.205، 0.261) وهي قيم تدل علي تقارب وجهات نظر عينة العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول أساليب المحور الثمانية، ويثبت أن مستوي توافر أساليب التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات في العينة ليس بالمستوي المتوقع.

جدول (4-18) إجابات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمحور أساليب التعلم المؤسسي

نسبة الفجوات %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور أساليب التعلم المؤسسي
11.34-13.48%	0.261	4.567	التدريب أثناء العمل
13.48%	0.227	3.326	التناوب الوظيفي
8.52-13.76%	0.246	4.426	الإجتماعات
13.76%	0.253	3.312	فرق العمل
11.58%	0.214	3.421	المشروعات
13.86%	0.239	3.307	التكاليفات
14.30%	0.232	3.285	تقييم أداء العاملين
12.86%	0.205	3.357	النصح والإرشاد
7.50%	0.236	3.625	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

جدول (19-4) اختبار (1-Sample T) لتقييم فجوة محور أساليب التعلم المؤسسي

P-value	ت المحسوبة	الحد الأعلى لفترة الثقة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة
0.000	29.73-	3.646	0.013	0.236	3.625	350

مما سبق يتم إثبات وجود فجوة بين المتوسط العام المدرك من العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول محور (أساليب التعلم المؤسسي) وتوقعاتهم له، وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الرئيسي الأول والمتمثل في عدم توافق ممارسات التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات مع المفاهيم، والنماذج العلمية.

4. النتائج والتوصيات

4.1 نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلي جملة من النتائج المتعلقة بفروض الدراسة يتم عرضها كما يلي:

- 1) ثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الأول جزئياً والذي ينص علي أنه "تتوافق ممارسات التعلم المؤسسي مع المفاهيم، والنماذج العلمية"، والذي تم من خلال إجراء عدد (9) اختبارات (1-Sample T) بين المتوسط العام لإجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمحور الأساليب وتوقعاتهم له، حيث ثبت أن الجهاز المركزي للمحاسبات يستخدم الاسلوبين (التدريب أثناء العمل، الإجتماعات) في حين أن الجهاز تجاهل باقى أساليب التعلم المؤسسي، المتمثلة في "التناوب الوظيفي، وأسلوب فرق العمل، وأسلوب المشروعات، وأسلوب التكاليفات، وأسلوب النصح والإرشاد ... الخ" لذا نوصي بتطبيق باقى أساليب التعلم المؤسسي.

(2) ثبت صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والذي ينص علي أنه "تتوافر مقومات التعلم المؤسسي بالجهاز المركزي للمحاسبات" والذي تم بإجراء عدد (7) اختبارات (1-Sample T) بين المتوسط العام لإجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لمحور المقومات وتوقعاتهم له، حيث ثبت توافر المقومات الخمسة (القيم المشتركة، الهيكل التنظيمي، الأسلوب الإداري، أنظمة العمل، إستقطاب الكوادر البشرية) بينما المقوم (الاستراتيجية) غير متوفر بالجهاز المركزي للمحاسبات.

(3) ثبت صحة الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص علي أنه "هناك علاقة بين أبعاد التعلم المؤسسي، وبين المؤهل الدراسي للعاملين". والذي تم بحساب مصفوفة معامل الارتباط لسبيرمان بين أبعاد التعلم المؤسسي الخمسة (التفوق والبراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤيا المشتركة، العمل الجماعي، التفكير المنظم) والمؤهل الدراسي للعاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حيث ثبت وجود علاقات ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بينهم ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.001، 0.007).

(4) ثبت صحة الفرض الرئيسي الرابع جزئياً والذي ينص علي أنه "تتباين إتجاهات العاملين حول مدى توافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للعوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)"، والذي تم بإجراء كل من اختبار (2-Sample T) بين متوسط إجابات (إدراك) العاملين (الذكور، الإناث) وإجراء عدد (2) اختبار (ANOVA) بين متوسط إجابات (إدراك) العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات لتوافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً لمستواهم التعليمي وسنوات الخبرة، وقد ثبت ما يلي:

- "لا يوجد تباين في إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول مدى توافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للنوع الاجتماعي"
- "يوجد تباين في إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول مدى توافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً للمستوي التعليمي"، وأن العاملين الحاصلين علي (الدراسات العليا) هم الأكثر ادراكاً لتوافر مقومات التعلم المؤسسي في المجتمع يليهم العاملين الحاصلين علي (المؤهل الجامعي) واخيرا العاملين الحاصلين علي مؤهل (قبل الجامعي).
- "يوجد تباين في إتجاهات العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات حول مدى توافر مقومات التعلم المؤسسي طبقاً لسنوات الخبرة"، وأن العاملين ذو الخبرة (أكثر من 15 سنة هم الأكثر ادراكاً لتوافر مقومات التعلم المؤسسي في المجتمع يليهم العاملين ذو الخبرة (من 5 - 15) سنة واخيرا العاملين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات .

4.2 التوصيات

- ضرورة إدراج ضمن الرؤية والرسالة، ما يشير إلى أن الجهاز المركزي للمحاسبات يطبق أو يمارس التعلم المؤسسي.
 - ضرورة رفع مستوي أساليب التعلم المؤسسي المدركة من العاملين بالجهاز المركزي للمحاسبات.
 - ضرورة زيادة عدد البعثات الخارجية لإكتساب الخبرات، ومواكبة التطورات العلمية الحديثة.
 - ضرورة نشر مفاهيم، وأساليب التعلم المؤسسي بمجلة الجهاز المركزي للمحاسبات، حتى يستفيد العاملين بالجهاز.
- الأبحاث المستقبلية التي توصي الباحثة بها:**
- إجراء الدراسة الحالية على مجال تطبيق مختلف.
 - إجراء الدراسة الحالية بادخال متغيرات أخرى بخلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين فقط.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- | م | أسم المرجع |
|----|--|
| 1 | إبراهيم، كوثر عبد الله محمد إبراهيم، (2014): "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان. |
| 2 | إبراهيم، دره، عبد البارى، (2003): "تكنولوجيا الأداء البشرى في المنظمات- الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة". |
| 3 | أبو قحف، عبد السلام، (2000): "أساسيات الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها"، دار الجامعية، الإسكندرية. |
| 4 | أبو النصر، مدحت (2012)، طرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة. |
| 5 | أنور، سلطان محمد سعيد (2003): "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. |
| 6 | أبو حطب، موسى (2009)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين. |
| 7 | المصري، مروان (2010): "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة. |
| 8 | السالم، مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش، (2002): "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الأردن. |
| 9 | العدلوني، محمد (2002): "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت. |
| 10 | المدهون، إبراهيم محمد، (2005): "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، دار وائل، |

- عمان.
- 11 الزعابي، سليمان (2006): "تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 12 درويش، عبد الكريم، (2015): "التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطوير في القرن الحادي والعشرين"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 13 عبد الفتاح، رأفت، (2001): "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 14 عبد العزيز، عماد محمد (2017)، إدارة المشروعات، أكاديمية الجمعيات الأهلية، وزارة التضامن الإجتماعي: جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- م أسم المرجع
- 1 Peter M. Senge,(1990), **The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization**, Currency Doubielady, New York, page 8.
- 2 Abdullah, abdul khalik, (2003), "**Application of e- Human Resource and itsrelation to performance**", M.B.A, the American university in London, unite dingdom.
- 3 Zhu, Ying, (2004), "**Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan**", Journal of World Business, Vol.39, No.4: 337-348
- 4 Stone, Dianna L; Eugene F. Stone-Romero and Kimberly Lukaszewski, (2006), "**Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems**", Human Resource Management Review, Vol.16: 229-244.
- 5 Garvin, Peddler, (1991) **The Learning Company in his**

typology of the learning organization.

- David A. Garvin, (2000), **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work.** 6
- Peter Drucker,(1999), **Managing One Self, Harvard Business Review,** Best HBR, page 913. 7
- Robert M. Fulmer and J. Bernard Keys,(1998), **A Conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning, Organizational Dynamics,** Autumn. 8
- Peter M. Senge,(1990), **The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization,** Currency Doubielady, New York. 9
- Robert Heller, Roy Johnson & John Eaton,(2008), **The Winner's Manual Achieving Excellence: Influencing People and Balancing Work & Life, Drooling Kindersley,** London, page 27. 10
- Stephen R. Covey,(2004), **the 8th Habit from Effectiveness to Greatness,** Franklin Covey, Simon & Schuster UK Ltd, London, page 68. 11
- Vermunt, J.D. (1996): Metacognitive, Cognitive, and Affective Aspects of Learning Styles and Strategies: A Phenomenographic Analysis, **Higher Education Journal,** No. 31, Pp. 25. 12
- Tools for Leadership and Learning:** Building A Learning Organization, 2002, Third Edition, pp 42-55. 13