Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. (03), 165-184, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026762

The impact of developing organizational sense making on self-directed learning: An analytical study at the Administrative Technical College / Baghdad

Auday H. Shaalan[1]*, Safa K. Muthanna[2]
[1] General directorate of education of Baghdad – Al-Rusafa Second, Baghdad, Iraq
[2] Department of business administration techniques, Middle Technical University, Administrative Technical College, Baghdad, Iraq
audayalhelaly@gmail.com, safaalwitry@mtu.edu.iq

Article information:
Received: 07–12– 2025
Revised: 29–12– 2025
Accepted: 12–01– 2026
Published: 25–09– 2026

***Corresponding author:**
Auday H. Shaalan
audayalhelaly@gmail.com

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

The research aims to clarify the type of relationship between the independent variable, organizational sense and its sub-dimensions (context, language, cognitive frameworks, organizational identity), and the dependent variable, self-directed learning and its sub-dimensions (readiness for self-learning, self-control, planning, practice), The research was conducted at the Administrative Technical College in Baghdad on a sample of (100) faculty and staff members of the college. The questionnaire was distributed as the main tool for collecting information to the research sample, and (92) questionnaires were returned and deemed valid for statistical analysis, On the practical side, a number of statistical methods were used, including (reliability and significance tests, coefficients of variation and determination, arithmetic mean, and the outputs of the SPSS V.25 program). One of the most prominent results obtained practically was the existence of a statistically significant positive effect, The main effect of the independent variable, organizational sense, and its sub-dimensions, on the respondent variable, self-directed learning, and its sub-dimensions, are as follows: The most prominent research recommendations are: Working to strengthen informal communication channels, enhance language clarity, and improve work contexts and organizational policies to cultivate organizational awareness, while also fostering self-directed learning and emotional regulation.

Keywords: Organizational awareness, self-directed learning, context, self-regulation.

Conclusions:

1. Developing organizational sense making has a positive effect on self-directed learning, which in turn positively impacts performance, particularly when there is alignment and harmony between the self-directed learner's personal goals and the organization's policies, culture, and procedures. This alignment makes all parties, including employees and the organization, more creative and flexible within the surrounding environment and in serving the stakeholders who interact with the organization.
2. According to the findings of the field study, organizational sense making represents a pathway, roadmap, and organizational compass that self-directed learners can rely on in the context of the vast amount of information and technology and the significant developments surrounding the organization.

3. Organizational sense making highlights and supports individual thinking skills and enhances academic performance by helping self-directed learners identify their educational goals. This encourages deep individual thinking, self-confidence, and effective training processes.
4. Based on the findings of the field study, the researcher concludes that self-directed learners develop greater independence and self-confidence, which support their professional success, enhance their ability to plan and innovate, and strengthen their capacity to manage cognitive processes. This contributes to solving many individual and organizational problems.
5. Based on the findings of the field study, the researcher concludes that self-directed learning supports positive emotional responses and behaviors among learners, making them more motivated and enthusiastic when facing difficulties rather than experiencing frustration and negative feelings. It also contributes to higher levels of personal and professional satisfaction.

General Conclusions

6. Based on the research findings, it was found that the senior management of the organization under study demonstrates considerable interest in organizational sensemaking and its sub-dimensions. This positively contributes to the organization's strategy, forecasting opportunities and threats, identifying and strengthening its strengths, and diagnosing and addressing its weaknesses.
7. The research population is concerned with establishing a solid knowledge base comprising knowledge, experience, and skills through the adoption of self-directed learning and its cognitive frameworks, as well as through the exchange of experiences. This positively contributes to individuals' ability to exercise self-control, regulate their emotions, and develop personal readiness for self-directed learning.
8. The results of the practical field study demonstrated that the process of developing organizational sensemaking has a positive and significant effect on self-directed learning and its sub-dimensions.
9. The results showed that the research sample possesses a certain degree of self-control and the ability to plan their learning, identify their learning needs and appropriate time frames, solve problems, and respond to emerging and changing situations. They also demonstrate the ability to utilize their knowledge and capabilities in formulating and achieving the required strategic objectives.
10. The research population and sample demonstrated a relatively good capacity for developing organizational sensemaking through clarity in work-related language, procedures, and organizational contexts.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد (03) ، الصفحات 165- 184

تأثير صناعة الحس التنظيمي في التعلم الموجه ذاتيا: دراسة تحليلية في الكلية التقنية الإدارية/ بغداد

عدي حسين شعلان[1*]، صفا خالد مثنى[2]
[1]المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الثانية، بغداد، العراق
[2]قسم تقنيات ادارة الاعمال، الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية الادارية ، بغداد، بغداد، العراق
audayalhelaly@gmail.com, safaalwitry@mtu.edu.iq

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 07–12– 2025
- تاريخ ارسال التعديلات: 29–12– 2025
- تاريخ قبول النشر: 12–01– 2026
- تاريخ النشر: 25–09– 2026

***المؤلف المراسل:**
عدي حسين شعلان
audayalhelaly@gmail.com

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
يهدف البحث الى بيان نوع العلاقة ما بين المتغير المستقل صناعة الحس التنظيمي وابعاده الفرعية(السياق، اللغة، الأطر المعرفية، الهوية التنظيمية) بالمتغير التابع التعلم الموجه ذاتيا وابعاده الفرعية (الاستعداد للتعلم الذاتي، ضبط النفس، التخطيط، الممارسة)، أُجري البحث في الكلية التقنية الإدارية في بغداد على عينة تدريسيي وموظفي الكلية والبالغ عددها (100) مستجيب، ووزعت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع المعلومات على عينة البحث وتم استرجاع(92) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وفي الجانب العملي تم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية ومنها بـ(اختبار الثبات والمعنوية، ومعاملات الاختلاف والتحديد والوسط الحسابي ومخرجات برنامج SPSS V.25)، ومن ابرز النتائج التي تم الوصول اليها عمليا هي وجود تاثير إيجابي ذو دلالة معنوية دالة احصائيا تأثير رئيسي يمثل المتغير المستقل الحس التنظيمي وفرعي على مستوى الابعاد الفرعية على المتغير المستجيب التعلم الموجه ذاتيا وابعاده الفرعية ، اما ابرز توصيات البحث فتمثلت بـ العمل على تعزيز قنوات الاتصالات غير الرسمية وتعزيز وضوح اللغة وسياقات العمل والسياسات التنظيمية لصناعة الحس التنظيمي، وتعزيز الاستعداد الذاتي للتعلم والتحكم بالانفعالات.

الكلمات المفتاحية: صناعة الحس التنظيمي، التعلم الموجه ذاتيا، السياق، ضبط النفس.

المقدمة

ان مواكبة الاحداث والتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، ومراقبة ومتابعة الأداء وموقف المنظمة من مدى تأديتها ونجاحها في تطبيق رؤاها ورسالتها واهدفها، فالمنظمات لابد لها ان تكون على حالة دائمة من اليقظة والاتصال والتواصل من طبيعة ما يحيط بها من أوضاع ديناميكية متجددة ومتطورة، لاسيما مع التغييرات الكبيرة التي شهدتها مفاهيم الإدارة والتنظيم وشيوع أفكار تهتم بالنوعية جنبا الى الجنب مع الكمية مثلا ظهور مفاهيم الجودة الشاملة وتنوع طرائق قياس وتقييم الأداء والتحسين المستمر وشيوع أفكار الادارات اليابانية في العمل الجماعي والتمكين والمشاركة، ذلك لان التغيير لم يطال بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فحسب بل حتى في تفضيلات واحتياجات المتعاملين مع المنظمة، ومع إجراءاتها وسياساتها الداخلية، مع كل ما تقدم اصبح لزاما على المنظمات امتلاكها حسا تنظيميا عاليا متضمنا آليات التحليل والمراقبة والفهم وتقييم الأداء والانفتاح، وعمليات الاتصال والتواصل والتكامل المعرفي من خلال الأطر المعرفية المهتمة بالإمكانيات الفردية والجماعية والمهارات ونقل وتبادل وتخزين المعرفة، كل ذلك يشكل مرتكز تدور حوله عملية صناعة الحس التنظيمي الذي تحتاجه المنظمة لتضمن عدم اضمحلالها او تدهورها او ضعف خدماتها المقدمة للمستفيدين، واثرعلى تحقيق التعلم الذاتي واستفادتهم من حسهم التنظيمي وحس المنظمة للتزود بالمعرفة اللازمة، مع الاهتمام بالتخطيط والمتابعة والذي تقع بموجبه تحديد نطاق وفرص التعلم وماهيته وفائدته وأهدافه، في ظل مجتمع البحث (الكلية التقنية الإدارية/بغداد) هذا المجتمع الذي يمثل كلية أُسست لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية والتوجهات الحديثة في العلوم وجوانبها التطبيقية واستيعاب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وحقولها الإدارية والتنظيمية كافة وهذه المواكبة تتطلب حسا واحساسا بما يحيط بالمنظمة وتوجها معرفيا مستداما، هذا وغيره سيتم بحثه نظريا وعمليا ضمن هذا البحث ومن خلال عدة محاور تبدأ بالمحور المنهجي والمحور النظري والمحور العملي وأخيرا خلاصة العمل النظري المتضمنة استنتاجات وتوصيات ومقترحات البحث عطفا على نتائجه.

أولا: منهجية البحث

يضم هذا المحور جزأين الأول يوضح منهجية البحث التي رسمها أصول البحث العلمي بداية بمشكلة البحث ثم أهميته وأهدافه وفرضياته ومخططه الفرضي ومجتمع البحث وعينته وبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في انجاز الجانب العملي، اما الجزء الثاني فيتعلق بأبرز الجهود المعرفية السابقة لمتغيري البحث:-

1. مشكلة البحث: تتكون مشكلة البحث من جانبين احدهما نظري ويتضمن الفجوة المعرفية والتي تركز على قلة الادبيات التنظيمية التي اشارت لمتغيري البحث عموما والاشارة لهما بشكل مرتبط خصوصا، فلا زالت الكثير من الخبايا النظرية والجدل المعرفي حول ماهيتهما العلمية، فهما لا زالا بحاجة لمزيد من البحث النظري ولا زالا بحاجة لبناء مفهوميهما ومعانيهما في الادب التنظيمي، ومستوى وجودهما في البيئة المحلية ومنها مجتمع البحث وعينته، والمتغيرين بحاجة الى النقاش والجدل الفكري فالمكتبات السلوكية تحتاج لتبيان مفاهيم وأفكار هذين المتغيرين، اما مشكلة البحث من الناحية العملية فيرى الباحث وفي ظل التسارع المعلوماتي والتقني والتطور التكنولوجي ان هناك فجوة معلوماتية بين قدرات وامكانيات الموظفين وبين الواقع الفعلي للموظف في منظمته من جهة والحاجة الماسة لفسح المجال امام مهارات التعلم الموجه ذاتيا وضرورة الحاجة الماسة لهذا النوع من التعلم كونه يعكس المسؤولية والمهارات الادراكية والعقيلة لشرائح مهمة في مجتمع البحث، ذلك لان الموجود البشري اصبح يمثل موجودات طويلة الاجل وأصبحت في المفهوم الحديث تمثل حالة استثمارية مهمة للمنظمات وهم الذين يستطيعون تحقيق التميز والنجاح فالحس التنظيمي لمختلف المستويات الإدارية في المنظمات يحتاج لجهود متعلمة وعلى قدر عالي من المهارات المتطورة والامكانيات الفردية والجماعية الكبيرة لذلك تكمن مشكلة البحث الرئيسة في التساؤل الرئيس (ما مدى تاثير صناعة الحس التنظيمي في تحقيق ودعم التعلم الموجه ذاتيا؟) وتنبثق من هذا التساؤل التساؤلات النظرية والعملية الفرعية الاتية: -

1. هل يدرك مجتمع البحث وعينته مفاهيم متغيري البحث وابعادهما النظرية؟
2. ما مدى تبني مجتمع وعينة البحث لمفاهيم متغيري البحث في المجال التدريسي والوظيفي؟ وتوفرها لديهم.
3. ما مستوى الترابط المفاهيمي والنظري بين متغيري البحث، وما هي محاور هذا الترابط فكريا وفلسفيا؟
4. ما طبيعة العلاقة التي تربط متغيري البحث؟ وهل تدعم متغيرات البحث أداء مجتمع وعينة البحث مهامهم وواجباتهم الوظيفية؟
5. هل لمتغيرات البحث تاثير مباشر او غير مباشر على مجتمع وعينة البحث؟

ثانيا: أهمية البحث: يمكن ايجاز أهمية البحث من خلال الاتي:-

1. أهمية متغيري البحث وابعادهما الفرعية من الناحية النظرية والمفاهيمية، وتشخيص مستوى وجودهما في مجتمع وعينة البحث مع تقديم اطارا عمليا يعزز جانبهما النظري.
2. أهمية مجتمع وعينة البحث اذ انها تحمل طابعا اكاديميا وتقنيا ووظيفيا وخدميا، اذ انه يمثل احد المرتكزات الخدمية في التعليم العالي والتي تسعى لتلبية الاحتياجات المعرفية والاكاديمية للمستفيدين منها.
3. البحث في متغيرات تتصل مع المتغيرات البيئية بشكل مباشر وهذا يصب في مصلحة منظماتنا العامة اذ ستستفيد من نتائجها العملية واستعراضاتها النظرية في كيفية التعامل مع هذه الاحداث المتغيرة، وكيفية بناء وصناعة حس تنظيمي وايضا التعامل مع المعارف المتطورة والمتنامية.
4. يعد البحث خارطة طريق ومسار معرفي تستفيد منه المنظمة المبحوثة في جوانب التنمية والتطوير والتحسين المستمر واستدامة المعلومات وحفظها واسترجاعها مما يساعدها في رسم استراتيجياتها الآنية والمستقبلية.
5. معرفة مدى التأثير الذي يلعبه متغير صناعة الحس الاستراتيجي واهمية العلاقة التي تجعه بمتغير التعلم الموجه ذاتيا، والكشف عن طبيعة العلاقة التفاعلية بينهما على المستوى الكلي للمنظمة وقيادتها وموظفيها وتدريسييها.

ثالثا: اهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق الاتي:-

1. التعرف على ابرز مضامين متغيرات البحث و ومحاولة تقديم اطارا نظريا لهما يغني المكتبة الإدارية والتنظيمية، ويفتح افاقا ومجالات أخرى للباحثين الاخرين للخوض في بحث صناعة الحس التنظيمي والتعلم الموجه ذاتيا.
2. قياس مدى توافر متغيرات البحث لدى عينة ومجتمع البحث.
3. تحديد ماهية العلاقة ونوعية وقوتها التاثيرية بين متغيري البحث وابعادهما الفرعية.
4. بناءا على النتائج التي سيفرزها الجانب العملي يهدف البحث الى تقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات لخدمة مجتمع وعينة البحث.
5. تعريف مجتمع وعينة البحث بأهمية المتغيرين النظرية والمفاهيمية والتطبيقية.

رابعا: فرضيات البحث: تمثلت فرضية البحث الرئيسة بـ**(وجود تأثير دال احصائيا ومعنويا لصناعة الحس التنظيمي وابعاده في التعلم الموجه ذاتيا وابعاده).**

خامسا: المخطط الفرضي للبحث: يبين الشكل(1) المخطط الفرضي و الذي هو بمثابة علاقات منطقية بين متغيرات البحث تستند على مشكلة البحث وفرضياته واهميته واهدافه والادبيات التنظيمية التي اشارت لمتغيري البحث وكما مبين في الشكل ادناه:



الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحث.

سادسا: حدود البحث: قسمت الى أربعة حدود وكالاتي:-

1. الحدود المعرفية (النظرية والتطبيقية):- شملت هذه الحدود جانبين:-

أ. الحدود المعرفية النظرية:- وتمثلت بالمصادر المختلفة(كتب، اطاريح، رسائل، مقالات، مجلات، دوريات)، والتي توفرت للباحث في الادبيات التنظيمية والتي اشارت لمتغيرات البحث.

ب. الحدود المعرفية التطبيقية:- وتمثلت بالجانب العملي ووسائله واساليبه الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث للوصول للنتائج وثم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

2. الحدود المكانية:- وتمثلت هذه الحدود بيئة البحث، مجتمع وعينة البحث والمتمثلة بـ(الكلية التقنية الإدارية/بغداد).

3. الحدود الزمانية:- تشير هذه الحدود الى المدة الزمنية التي تم انجاز البحث فيها والمتضمنة فيها بجانبيه النظري والعملي في الكلية التقنية الإدارية/بغداد.

4. الحدود البشرية(مجتمع البحث):- تمثلت هذه الحدود بعينة من الهيئات التدريسية والوظيفية في الكلية التقنية الإدارية ببغداد والبالغ عددهما (100) مستجيب والذين دخلوا الجانب العملي(92) مستجيب تم استرداد الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي منهم.

سابعا:التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث: توصل الباحث الى التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث من خلال الاطلاع على المصادر والبحوث والدراسات التي اشارت لمتغيري البحث وكالاتي:

الجدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية.

اسم المتغير	نوع المتغير:- التفسيري او (المستقل)
صناعة الحس التنظيمي	هو العملية التي يتم من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية وتكييف البيئة الداخلية وفقا لاحداثها ومتغيراتها، وتكوين صورة تامة وواضحة، وتقديم التفسيرات والأفكار اللازمة استنادا لتوقعات وافتراضات المنظمة، وتشكيل السلوكيات والإجراءات والسياسات المطلوبة وبناء الاستراتيجيات التي تحقق رؤى واهداف المنظمة.
الابعاد الفرعية	**1- السياق:-** تحليل العلاقات والدوافع، وتحديد الأهداف من خلال وضع آلية عمل تقوم على أساس تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وتحديد المدخلات. **2- اللغة:-** هي مجموعة من الرسائل الشفوية والمكتوبة، وعلاقات العمل، والاتصالات الصاعدة والنازلة والجانبية، والسياسات التنظيمية، والداعمة للمنظمة والمساعدة لها. **3- الأطر المعرفية:-** تتضمن المعارف والامكانيات والمهارات ونقل واكتساب المعرفة وتنميتها وتطويرها، واستخدام كل التقنيات المطلوبة وتحليلها لانجاز الأهداف. **4- الهوية التنظيمية:-** مجموعة من الأفكار والهياكل والاجراءات التي توضح طبيعة عمل المنظمة وأهدافها وخصائصها التي تميزها عن غيرها وتجعلها فريدة ومتميزة.
اسم المتغير	**نوع المتغير:- المستجيب او (التابع)**
التعلم الموجه ذاتيا	عملية اكتساب المعارف والمهارات والعلوم والتزود بها ذاتيا او جماعيا في كل مكان وزمان معتمدا على الخصائص والسمات والقدرات الفردية من اجل مواكبة الاحداث والتطورات في البيئة الخارجية مع الاهتمام بالوقت والسلوك وتحديد الأهداف والجهود والموارد اللازمة، والاهتمام بالتقييم والتعاون والعلاقات بين الزملاء والتعلم المستدام.
الابعاد الفرعية	**1- الاستعداد للتعلم الذاتي:-** يشير لقدرة الافراد واستعدادهم للتعلم وممارسة الأفكار والعلوم والمعارف التي سيتم اكتسابها، والوعي الشخصي، كما يشير الى القدرات والقابليات الفردية على فهم عملية التعلم ومواكبته، والاعتماد على المبادرة والاستباقية.

	2- ضبط النفس:- يشير للقدرة على السيطرة والتحكم بالانفعالات والاحاسيس المزعجة والغضب في المواقف المحرجة او الصعبة، ومحاولة مسايرتها او مواجهتها او تخفيفها او القضاء عليها كلا حسب الحالة والامكانيات التي يمتلكها الفرد. **3- التخطيط:-** يمثل خطوة فكرية وعملية ومنظمة تقوم عليها عملية بناء وصياغة الاستراتيجيات بناءا على توفر نظام معلوماتي وتغذية عكسية مستمرة، من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة. **4- الممارسة:-** ع ملية التطبيق الفعلي لما تم تعلمه من قبل الافراد او الجماعات لتحقيق الأهداف المرسومة ضمن الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، ومعرفة مدى الفائدة التي يقدما التعلم للمنظمة والمستفيدين منها.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات التنظيمية للمتغيرين.

ثامنا: أداة الدراسة وقياس الصدق والثبات: استخدمت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات بالاعتماد على (خلف،2023) بالنسبة لمتغير صناعة الحس التنظيمي، و(الياسري،2024) بالنسبة لمتغير التعلم الموجه ذاتيا بعد عرضها على عددا من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لغرض تكييف فقراتها مع مجتمع وعينة البحث، مع قياس صدق وثبات الاستباة كما موضح ادناه ووفقا للجدول(3) والجدول(4)، والجدول(2) يبين مكونات الاستبانة وتفاصيلها:-

الجدول (2) مكونات أداة الاستبانة وتفاصيلها.

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	الترميز
الحس التنظيمي	**السياقات**	**4**	**CO1 --- CO4**
	اللغة	**4**	**La1 --- La4**
	الاطر المعرفية	**4**	**CF1 --- CF4**
	السياسة التنظيمية	**4**	**Op1 --- Op4**
التعلم الموجه ذاتياً	**الاستعداد للتعلم الذاتي**	**4**	**Rsl1 --- Rsl4**
	ضبط النفس	**4**	**Sc1 --- Sc4**
	الممارسة	**4**	**Pr1---Pr4**
	التخطيط	**4**	**Pl1---Pl4**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

يوضح الجدول (2) تفاصيل وإطار أداة الاستبيان المستخدمة في الدراسة لتسهيل عملية التحليل الإحصائي، ويتضمن عرضاً لمتغيرات الدراسة، ومصادر الاستبيان المستخدمة في الدراسة، وعدد وتعريفات أبعاد كل متغير، وحقل يحتوي على عدد الفقرات، وأخيراً ترميز متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير.

اما قياس الصدق والثبات فيعرف بالقابلية على القياس الدقيق للبناء الذي يراد قياسه، ومدى تمثيل أداة القياس للخصائص الموجودة في الظواهر قيد البحث، فهو يمثل قدرة المقياس في اعطاء نتائج مماثلة عندما يتم تطبيق المقياس في دراسات جديدة تحت نفس الظروف(الكريم وسعيد،26:2020)، وقد اجرى الباحث اختبارات الصدق والثبات من خلال طريقتين هما:

أ. **مقياس تحليل Cronbach's Alpha:** وهو مقياس تحليل الثبات الداخلي لإجابات فقرات المقياس، ويشير الجدول (3)، الى قيم اختبار موثوقية وثبات مقياس الدراسة.

جدول (3) اختبار موثوقية وثبات مقياس الدراسة.

المتغيرات	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	ثبات المقياس
الحس التنظيمي	16	0.907	**جيد**
التعلم الموجه ذاتيا	16	0.903	**جيد**
المجموع	32	0.946	**جيد**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss.v. 25).

تشير الدلائل الاحصائية من خلال الجدول (3)، النتائج بلغت اعلى من القيمة المعيارية (0.70)، مما يثبت موثوقية اداة المقياس.

ب. **مقياس تحليل (Split-Half):** يمثل تجزئة مقياس الدراسة الى نصفين، وحساب قيمة الارتباط بين كلا النصفين، ويشير الجدول (4) قيم اختبار تحليل (Split-Half).

جدول (4) اختبار إحصائيات الموثوقية (Split-Half) لمقياس الدراسة

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.949
		N of Items	16[a]
	Part 2	Value	.949
		N of Items	16[b]
	Total N of Items		32
Correlation Between Forms			.861
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.926
	Unequal Length		.926
Guttman Split-Half Coefficient			.925

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss.v. 25).

اظهرت نتائج احصائيات الموثوقية من خلال الجدول (4)، بلغت احصائيات الموثوقية لجزئي المقياس (0.926)، ويفسر ذلك نتيجة مقياس الدراسة بلغت اعلى من القيمة المعيارية (0.70) لإحصائيات الموثوقية، وبذلك يؤكد موثوقية وثبات اداة المقياس.

تاسعا: بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة: اعتمد الباحث في انجاز الجانب العملي من البحث على عدد من الوسائل والأساليب الإحصائية الملائمة ومنها مخرجات البرنامج الاحصائي(SPSS. V 25)، والوسط الحسابي ومعامل الفا كرونباخ والانحراف المعياري، ومعامل التحديد(R^2).

عاشرا: العلاقة بين المتغيرين: ان العلاقات بين العلوم الاجتماعية والسلوكية بمختلف مسمياتها متواجدة ووثيقة ومتصلة، وفيما يخص متغيري هذا البحث فان العلاقة بينهما تكمن في انهما يتضمنان في مفهوميهما جوانب سلوكية وتطويرية وتنموية للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما ان كلاهما يحاولان الاهتمام بترسيخ الهوية والثقافة التنظيمية، وانهما يهتمان بالاحداث والمتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية ويحاولان التنبؤ بالمستقبل من خلال تقديم تفسيرات وافتراضات قائمة على التحاور والتفاهم والتعاون، والاستدامة المعلوماتية وتوجه الذات نحو التعلم ونقل واكتساب المعرفة من اجل دعم وتعزيز استراتيجية المنظمة، كما ان كلاهما يهتمان بعمليتي التواصل والاتصال المكتوب وغير المكتوب، فصناعة الحس التنظيمي يمكن وصفها بالوعاء او المحور الأساسي الذي يحتضن عملية التعلم الموجه ذاتيا من خلال قيامها بتهيئة البيانات والمعلومات والافتراضات اللازمة ثم تقديم التفسيرات المنطقية والواضحة من البيئة الخارجية وما تتطلبه من إمكانيات ومعارف وإجراءات يتم توجهها نحو بيئة المنظمة الداخلية لتحديد كيفية التفاعل مع هذه الاحداث أي ان صناعة الحس التنظيمي تحدد الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية، هنا يأتي دور التعلم الموجه ذاتيا بافراده وجماعاته ليتفاعل مع ما قدمته صناعة الحس التنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية سواء اكانت بشرية في مهارات الافراد ونشاطاتهم العقلية او مادية في الهياكل التنظيمية للمنظمة او في إجراءاتها وسياساتها او حتى على مستوى القيادات والإدارة العليا من اجل تحقيق الانسجام والتناغم لتحقيق الأهداف المطلوبة ضمن الاستراتيجية المرسومة.

ثانيا: الجانب النظري

أولا: صناعة الحس التنظيمي

1. مفهوم الحس التنظيمي Organizational Sense : يعد (Weick ,1969) من أوائل الباحثين الذين أشار لهذا الموضوع ضمن الادبيات التنظيمية (Abo lafia, 2010 :350)، والذي كلله بعديد البحوث والكتب ومنها كتابه (Sensemaking In Organizations)(Boudes & Laroche,2009 :380)، ثم توالت المحاولات لعديد الكتاب والباحثين حول هذا الموضوع، اذ ان ففي تسعينيات القرن الماضي بدأت الأفكار حول صناعة الحس التنظيمي تبرز وتنضج اكثر، فالبحوث والدراسات حوله أصبحت اعمق واكثر تطورا(Boudes & Laroche,2009 :380)، اذ بدأ الباحثون بدراسة الأسس المعرفية لصنع الحس واثارته، وكيفية تفاعله مع البيئة(Boland,2014 :870)، ويدور مفهوم هذا الموضوع حول العملية التي تتمحور حول بناء الهوية التنظيمية الواضحة للمنظمة، والتفسير الدقيق للمعطيات البيئية المحيطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة دائما(Weick ,1997 :114)، كما تشير الى العملية التي يتم على أساسها بناء المعاني وتفسير العالم المحيط(Bean & Hamilton ,2006 :325)، فهو عبارة عن دورة متكررة من الاحداث المتعاقبة والمستندة لتوقعات الافراد والجماعات وافتراضاتهم الواعية او غير الواعية، والتي يكون عملها على شكل تنبؤات مستقبلية، والتي يستند عليها تشكيل السلوك المطلوب وتحديد المعاني والجهات الفاعلة والإجراءات والاعدادات(Hong,2016 :29)، وترتكز صناعة الحس التنظيمي على اليات التحاور والتفاهم لتكوين صورة عن شكل وطبيعة المتغيرات والاحداث البيئية، ووضع الاليات المناسبة للتعامل معها ومواجهتها استنادا للسلوكيات التنظيمية(Gephart ,2017 :585)، كما يتضمن عمليات التفاهم والفهم والحوار المرتكزة على مجموعة متنوعة من الاتصالات الشفوية والمكتوبة، الرسمية وغير الرسمية، والبحث المستمر عن المعلومات، وتدوين الملاحظات، لتشخيص الواقع البيئي وتهيئة مستلزمات الاستجابة المطلوبة لهذا الواقع(Gioia & Chittipeddi ,2019 :436)، يمثل هذا الموضوع المنظمات العاملة في البيئات الديناميكية غير المستقرة، وتقديم

التفسيرات والافتراضات، والتي على وفقها يتصرف الافراد في المنظمات فهو العملية التي يعطي الافراد من خلالها معنى لتجاربهم الجماعية وما يرافقها من تطوير مستمر للصور والأفكار العقلية المبررة للافعال التي يقومون بها(خلف،108:2025).

2. خصائص صناعة الحس التنظيمي Characteristics of the organizational sense industry - يحدد اغلب الكتاب والباحثين عددا من الخصائص لصناعة الحس التنظيمي ومنها: -

أ- التخفيف او التقليل من التعقيد والديناميكية البيئية (خلف،109:2025).

ب - حمله للصفة الاجتماعية يجعل من المنظمات التي يتواجد فيها المنظمات منه نشاطا اجتماعيا، وتفاعليا بين كافة الأطراف المستفيدة (Jeong &Brower,2008 :225).

ج - يحمل بين طياته دعما للهوية التنظيمية، التي تواجه من خلالها المنظمات الاحداث والمتغيرات المحيطة بها، وتفسرها للإفراد والمجموعات.

د - يمثل مرجعا معلوماتيا وذاكرة تنظيمية لتجميع وتخزين المعلومات والبيانات وتخزينها واسترجاعها للاستفادة منها آنيا ومستقبليا، أي انها تشكل تغذية عكسية دائمة ومستمرة للمنظمات.

و - تتميز عملية صناعة الحس التنظيمي بالعمل والانجاز الدائم والمترابط مع ما يحدث وما يحيط بالمنظمة(Jensen & Svejvig,2009 :345).

ز- تنطوي صناعة الحس التنظيمي في البداية رموز واشارات بسيطة ثم تتشكل وتتحول بمرور الوقت لعمليات وقرارات اكبر تستفيد منها المنظمة، وتقوم على أساس العقلانية والدقة لكي تفسر الاحداث والمشكلات والوقائع وتفسرها بشكل صحيح والتقليل من التفسيرات الخاطئة(Ibarra & Andrews,1993 :270).

3. ابعاد صناعة الحس التنظيمي Dimensions of the organizational sense industry:- وفقا لبيئة ومجتمع البحث وعينته فقد حددت الابعاد الفرعية وبالاستناد للادبيات التنظيمية لهذا المتغير بالاتي :-

أ- السياق The Context:- يركز مفهوم البعد على تحليل البيئة بكل اشكالها (الداخلية والخارجية والكلية والجزئية)(Arenius,2012 :23)، اذ يفسر العلاقات السببية والدوافع ويوضح الأهداف الاستراتيجية والمنافسة(Befort & Hattrup,2013 :17)، فهو آلية تعمل على فهم طبيعة البيئة العامة المؤثرة على المنظمات العاملة والمستندة لاعتماد تقنيات التحليل المتعلقة بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف(Borman &Motowidlo,2017 :100)، يعمل السياق على إعادة التصميم والاهتمام بالمدخلات، وتحليل وفهم الأسباب والدوافع للمنافسين والمصالح وسلاسل القيمة والاهتمام بالاستراتيجيات مع الاهتمام بعمليات تقييم الأداء والتعلم والمسائلة والمتابعة، مع فتح قنوات الاتصال والمشاركة والانفتاح مع الاخرين(Harris,2003 :194)، ويعتمد هذا البعد في صناعة الحس التنظيمي على عملية تحديد ما يجب ان يتم القيام به من عمل ومن ضمن ذلك تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ثم اجراء عملية التحليل أي تحليل ما يحيط بالمنظمة من عوامل واحداث ومتغيرات في كافة المجالات(Motowidlo & Van Scotter ,2014 :480)، ويتضمن أيضا تحليل البيئة الداخلية للمنظمة(Harris ,2003 :200).

ب - اللغة The language:- يقصد باللغة هنا هي اللغة التنظيمية والتي تكون بشكل أوامر او رسائل او سياسات مكتوبة او تسجيلات مرئية وسمعية(French & Bill ,1999 : 12)، وهي أيضا مجموعة وسائل وأساليب وعلاقات تنظيمية موجهة نحو الافراد والجماعات والمنظمة ككل لتحقيق النجاح التنظيمي(Jones ,2006 :18)، فهي اكثر من مجرد كلام بل عملية اتصال وتواصل بين الافراد داخل المنظمة تشمل حتى الايماءات وتعبيرات الوجه والجسد والشعارات والاقوال والتعبيرات الحقيقية او المجازية(Wright & Noe,2016 :103)، وهي مصدر للمعرفة ونقل المعاني (من والى) ويمكن تكراراها ونقلها من قبل الجميع(Daft ,1992 :49)، كما تمثل مصدرا للتفاعل داخل المنظمات وخارجها وبينها وبين الأطراف المستفيدة(McKenna,2020 :294)، وهي جزء مهم من الثقافة التنظيمية فهي وسيلة اتصال مهمة لنقل الأفكار والاراء والقيم والمعايير وحلقة وصل وتوجيه بين ثقافة المنظمة وثقافة افرادها تمكن المنظمة وموظفيها من أداء ما مكلفين به بكفاءة وفعالية(Mcshane & Glinow ,2017: 49)، كما تمثل حلقة وصل بين قيادات المنظمة ومرؤوسيهم فهي تمثل احد اركان الثقافة التنظيمية الأربعة(تطبيقات المنظمة واتصالاتها واشكالها المادية ولغتها)(McKenna ,2020 :177)، وتؤثر تاثيرا مهما على سلوك الافراد والجماعات وتغير فيها لتتلائم مع فكر المنظمة وأهدافها، فلكي تحافظ المنظمة على سمعتها ومكانتها وتميزها لابد لها من ان تستخدم اللغة المناسبة التي تجعلها تتغلغل الى نفوس وثقافات افرادها الذاتية كما تساهم في جعل المنظمة قادرة على تقبل التغيير والمساهمة في تحويله لصالحها(Ivancevich & Matteson ,2014 :67).

ج - الأطر المعرفية Cognitive Frameworks:- يمثل البعد مجموعة الأنظمة التكاملية التي تهدف التنسيق بين نشاطات المنظمة المختلفة بالخبرات والعلوم والمعارف والمهارات والامكانيات ونقل وتخزين المعرفة وتطويرها وتنميتها لتحقيق الأهداف المطلوبة(Rastogi , 2016 :12)، وتشمل أيضا تبادل المعلومات الموجودة داخل عقول المبدعين في المنظمة(Smith & Morga, 2018 :23)، كما تمثل مجموعة الهياكل والاليات المتجددة والواضحة التي ينصب جهدها على تعظيم وتعزيز الفاعلية في المنظمة من خلال تطبيق اساسيات المعرفة واصولها(Wiig, 2018 :20)، والاطر المعرفية لكي تساهم في صناعة الحس التنظيم تقسم لعدة مناهج منها المنهج الوثائقي ويشمل تحديد فهم الافراد لماهية رسالة ورؤية واهداف المنظمة واستراتيجياتها المهني وتكوين قاعدة معرفية موثقة ومكتوبة(Cornelius, 2008 : 184)، والمنهج التقني والذي يركز على المجالات التقنية وتشخيص وتحليل عمليات الفهم لاهداف ورسالة المنظمة من خلال تقنية المعلومات والبيانات

وتحليل قابليات الافراد وقدرتهم على الابداع، واستخدام كل وسيلة تكنولوجية متاحة في العصر الحديث(Jay ,2001 :34)، والمنهج الاجتماعي والذي يعتمد على التفاعل بين الافراد في المنظمة ويقوم على الثقة والتعاون والصداقة والعلاقات بين الزملاء(Sung, 2007: 95).

د- الهوية التنظيمية Organizational identity :- بدأت دراسة الهوية التنظيمية بشكل واضح في مقالات كلا من(Albert & Whetten,1985)، المعنونة بـ(الهوية التنظيمية) والتي ترتكز على عدد من الأفكار والافتراضات تعكس الطبيعة الذاتية للمنظمة في نظر الأعضاء والجماعات(Thorlacius, 2009:34)، وهي تمثل مجموعة من المحاور المهمة والمميزة والتي تصف المنظمة(Chreim 2010 :193,)، وأيضا تشمل المزايا التي تعتمدها المنظمة والتي تميز من خلالها وضعها ونفسها تنظيميا عن المنظمات الأخرى وتتمحور هذه المزايا حول ما مطلوب(Haimes , 2016 : 47)، كما ان الهوية التنظيمية تشير الى شخصية المنظمة التي تتفرد بها وتميزها عن غيرها، وتتضمن اعتقادات الافراد حول خصائص المنظمة كالمركزية والثبات(Dutton & Dukerich, 2017 :241)، ويرى(Brown, 2006) ان للهوية التنظيمية اربعة أوجه الوجه الاول يمثل اعتقاد الافراد بخصائص منظمتهم الفريدة، والوجه الثاني هو الصورة التنظيمية او اعتقاد المنظمة ويعني ما تريد المنظمة ان توصله للأطراف المتعاملة معها، والوجه الثالث المكانة الخارجية المدركة والذي يمثل اعتقاد الافراد بالنظرة الخارجية لمنظمتهم، والوجه الرابع فهو يمثل السمعة التنظيمية أي التقييم العام او اعتقادات وحكم الأطراف المتعاملة مع المنظمة خلال دروة حياتها(Brown & et. all, 2008: 1040)، فالهوية التنظيمية تمثل أيضا المبادئ العليا والقيم المثلى وايدولوجيات المنظمة وعقائدها التي تعبير بها عن نفسها(Judy, 2018 :149).

ثانيا: التعلم الموجه ذاتيا Self-Directed Learning

1. **مفهوم التعلم الموجه ذاتيا The Concept of self-directed learning:-** يعود تاريخه الى(John Dewey) والذي يرى ان جميع الافراد يولدون بإمكانات ومهارات غير محدودة للنمو(شمخي والشرع،4:2024)، يعتمد هذا النوع من التعلم على المبادرات الذاتية او الفردية للافراد او الجماعات، ولا يتحدد بزمان او مكان محدد من اجل التزود بالمعرفة والخبرات وتنمية المهارات والقدرات، ويعتمد على امكانيات الفرد وسرعة تعلمه وفهمه(الياسري والطائي،50:2024)، والتعلم الموجه ذاتيا يتصف بعدد من الخصائص والسمات منها (المبادرة، حب التعلم، الاستقلالية، الانضباط، الابداع، والرغبة)(Salih & et.all, 2016:20)، ويشير الى تلك العملية التي يسعى فيها المتعلم الحفاظ على مستويات التصور والسلوك والعواطف الموجهه نحو تحقيق الأهداف والتحفيز لتحقيقها من خلال تادية نشاطات التنظيم الذاتي(Pintrich & Schunk, 2004:115)، كما يمثل القدرة على التفريق بين الجزء المهم وغير المهم، ونكامل المعلومة من عدة مصادر فضلا عن مهارات إدارة الوقت وتقييم مستويات التعلم ومخرجات التعلم(Francom,2010:35)، ويشير أيضا الى الاهداف التي يتم تحديدها من قبل الافراد، والقرارات التي يتخذونها لاكتساب المعرفة، واستخدام وسائل اكتساب المعلومة(Sirakaya & Ozdemir,2018:76)، وأيضا هو مجموعة من النشاطات العقلية الهادفة والمصحوبة بعددا من النشاطات السلوكية التي تشمل تحديد المعلومات والمعارف والبحث عنها، في اطار تحمل المسؤولية في اتخاذ قرارات التعلم(العتيبي،256:2015)، ويتضمن التعلم الموجه ذاتيا ذلك الجهد المبذول من قبل المتعلم لتحسين امكانياته ومعارفه وقدراته من خلال التحكم في الموارد وتحديد الأهداف وتوقعات النجاح والتكامل المعرفي(الياسري والطائي،51:2024)، وقد يمثل نشاط قائم على الفردية والجماعية والتعاون والمساعدة وتحديد الاحتياجات التعليمية(العامرية،6:2024) واهداف التعلم وتحديد الموارد المطلوبة واختيار الاستراتيجيات المناسبة لانجاز عملية التعلم، بعدها يتم تقييم المخرجات للتاكد من مدى نجاح التعلم(Bosch & et all,2019:1-2)، وكذلك يشمل نشاطات التعلم المناسبة والتعاون مع الزملاء والقدرة على التفكير واتخاذ القرارات(الرقاص،10:2020)، ويحتاج التعلم الموجه ذاتيا الى مهارات الوعي واستخدام استراتيجيات التعلم وتطبيق نشاطات التعلم والتقييم والعلاقات الشخصية مع الاخرين، ويعتمد على التوجيه الذاتي والتعلم مدى الحياة(زايد،372:2023)، أخير هو النشاط الذي يقوم به المتعلم مدفوعا برغبته الذاتية وكفاءة فاعلة واستعداد عالي لتنمية المهارات والقدرات الذاتية(العجب وستري وصالح،761:2024)

2. **اهداف التعلم الموجه ذاتيا Self-directed learning objectives :-** يهدف التعلم الموجه ذاتيا الى تحقيق جمله من الأهداف(الياسري والطائي،35:2024) و(احمد واخرون،204:2017):-

1- يهتم بفردية التعلم والمسؤولية عن التعلم.
2- يعزز المواقف الايجابية للمتعلم تجاه عمله ومنظمته.
3- يدعم استمرارية وديمومة التعلم.
4- يعزز قدرة المتعلم على مواجهة الاحداث والتعامل مع المواقف الطارئة او غير الروتينية، الوصول لاستنتاجات وحلول تلائم المواقف المختلفة.
5- ينمي ويطور المهارات والامكانيات وتحسين جودة التفكير وزيادة فعاليته.
6- يعزز روح المشاركة والتعاون والابداع والمتعة بالعمل.
7- اكتساب معارف ومهارات جديدة تزيد من قدرة المعلم على أداء واجباته بمزيد من الثقة والدقة بما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
8- يعزز مهارات التخطيط والعصف الذهني ويدعم الأفكار والاراء والمقترحات.
9- يستطيع التعلم الموجه ذاتيا الربط بين الأهداف الشخصية واهداف المنظمة، ويقلل تكاليف البرامج التدريبية ووقتها(الشريف والبنا وقرني،186:2021).

3. **ابعاد التعلم الموجه ذاتيا Dimensions of self-directed learning:-** استنادا لعينة ومجتمع البحث والبيئة المحلية التي اجري بها حُددت ابعاد التعلم الموجه ذاتيا بالاتي:

أ. **الاستعداد للتعلم الذاتي Readiness for self-learning :-** يشير البعد الى مدى استعداد الفرد للتعلم، ويتضمن مفهوم الاستعداد للتعلم ان الكبار يميلون للتعلم ذاتيا بوصفه تعلما متصلا وهو يتواجد لديهم بدرجات متفاوته، وهو قابل للتطور والتحسن(Esen & Özbağ,2014:232)، ويتطلب هذا النوع من التعلم المبادرة والمساعدة بها او بدونها وتحديد الاحتياجات التعليمية، وتصميم خبرات التعلم وصياغة اهداف التعلم وتحديد الموارد اللازمة للتعلم (الياسري،55:2024)، فهو يحتاج الى مبادرة ذاتية او شخصية من الفرد وتحديد متطلباته والناحية المستهدفة من التعلم وتقييم نتائجه(اشوين بول،50:2010)، فالاستعداد للتعلم تتطلب خطوات متعددة منها التصميم والتنفيذ والملاحظة والتقويم(ازهري والمحفوظة،90:2012)، ويرى بعض الباحثين ان الاستعداد للتعلم يمثل استراتيجية مهمة للتعلم الموجه ذاتيا تمكن المتعلم من تحمل المسؤولية وتدعم الاستقلالية الشخصية والقدرة على اتخاذ القرارات مما يدعم كثيرا العصف الذهني وتبلور الأفكار والابداع والتحفيز المستدام وتحقيق الأهداف(Merriam, 2001:50)، كما يعزز أسلوب حل المشكلات لدى المتعلم ويجعلهم اقوى على مواجهة او تحمل عواقب افعالهم ويجعلهم مصدر قوة للمنظمة، بل ويذهب بعض الكتاب الى ان الاستعداد للتعلم يمكن ان يغير في قواعد وسياسات المنظمة نحو الأفضل او يعدلوا او يزيدوا عليها(Saienko & Lavrysh, 2020:1468)، الاستعداد للتعلم يوجه ويصمم مشروع التعلم ذاتيا كما يعزز من جانب اخر العلاقات الجماعية(Ezell, 2013:170).

ب. **ضبط النفس Self- control :-** يشير لاستعداد الفرد لمتابعة ومراقبة النشاطات التعليمية التي قام بها والتي تدعم وتعزز عملية التعلم(Canipe & Fogerson,2006:37)، ويتمثل أيضا في القدرة على التكيف والتغيير للوصول لحالة الانسجام والتناغم والتوافق مع الاحداث المحيطة(Tangney & et. all.,2004:274)، فهو يتمثل بالقدرة على تغيير الاستجابات تماشيا مع الظروف والمواقف او المعايير السائدة في المنظمة كالقيم والأخلاق والقواعد التنظيمية(Baumeister & et. all, 2007:324)، فهو مجموعة من المهارات المساعدة للفرد المنظمة لمشاعره وسلوكياته وفقا للموقف الذي يتعرض له والسيطرة على النفس وتنظيم الاستجابة الشخصية(السمان،94:2022)، كما يتضمن مفهوم ضبط النفس وقف السلوكيات العدائية او غير المرغوب بها ومحاولة التخلص منها او الامتناع عنها بما ينعكس إيجابا في حياة الفرد الشخصية والمهنية(الياسري والطائي،56:2024)، فالافراد الذين يتمتعون بقدرة وقوة على ضبط النفس في الاحداث والمواقف المتغيرة والمزعجة هم اقل عرضة للمشكلات الصحية لاسيما الاكتئاب ونوبات الغضب، بالتالي سيكون لديهم شعور عالي بالقدرة على التحكم الذاتي والعاطفي وهذا ما يجعلهم قادرين على تحقيق التوازن النفسي والشعوري والشخصي بين دوافعهم وطموحهم ونشاطاتهم المهنية ويتفوقون على الاخرين ويكونوا اكثر تركيزا على أعمالهم واكثر نجاحا على تنفيذ واجباتهم وخططهم(شعلان وسعيد،171:2018).

ت. **التخطيط Planning :-** التخطيط عموما يُعرّف بانه وسيلة لتحديد السياسات والاستراتيجيات المطلوبة والإجراءات والاهداف والموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، فهو مهمة تنظيمية تتمحور حول تجميع الموارد وتحديد المهام والتوجيه من خلال وضع الجداول والبرامج الزمنية وتحديد العلاقات والموازنات التخطيطية اجمالا وتفصيلا(حمزة والطائي،2065:2025)، كما يتضمن التخطيط توجيهات منظمة تؤدي الى زيادة الكفاءة والفاعلية للافراد والجماعات والمنظمة(جوزري،285:2025)، يعتمد التخطيط على التحليل والدراسة ومعلومات مستدامة بعملية منظمة ومستمرة تطبق مبادئ الاقتصاد والاستراتيجية والتربية والإدارة والمالية(محمد،53:2011)، كما يتضمن التخطيط تحديد لنطاق فرص التعلم المتاحة وتقدير احتياجات الفرد والمنظمة والمجتمع لمعرفة برامج ومواضيع التعلم المطلوبة ونوعية المهارات والإمكانات الواجب تعلمها ومحاولة اكتشاف او استشراف التغييرات البيئية والاحداث والتكنولوجيا المحتملة فهو يستقي معناه ومضمونه الفكري من واقع المنظمة والمجتمع وقدرة الفرد وامكانياته فهو عملية علمية ومستقبلية فهو جزء لا يتجزأ من الفرد والتعلم(عبيد والشودافي،69:2023-70) يلتقي التخطيط بالتعلم الموجه ذاتيا من خلال تقسيم أهداف تعلمهم الى أجزاء وشرائح يستطيعون السيطرة عليها والتحكم فيها، ويبدأون مثلا بتحقيق الأهداف الأكثر مرونة للوصول لاهداف التعلم العامة(Karlsson & et. all,,2007:48).

ث. **الممارسة Practice :-** لابد بعد الدخول في التعلم الموجه ذاتيا من ممارسة ما تم تعلمه، والممارسة في ابسط معانيها تتضمن سعي الفرد المتعلم ذاتيا لتطبيق ما تم تعلمه من اجل تحقيق اهداف المنظمة، كما تشمل الممارسة تطبيق العناصر الإدارية كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة والتنسيق(مبارك،1243:2022)، والممارسة تضمن التحقق من ما تم تعلمه ومدى فائدته للفرد والمنظمة ومستوى النقلة النوعية او الكمية التي أحدثها وقدرته على انجاز الأهداف وجدوى عملية التعلم برمتها، وهل ان المنظمة توفر سبل تطبيق ما تم تعلمه(Chee,2011:14)، فالممارسة عبارة عن نشاط يعتمد على العمل والتفكير الذهني اللذان يرتبطان بالشخصية التنظيمية والإدارية والاتجاهات السلوكية لتحفيز الافراد والجماعات لتحقيق هدف

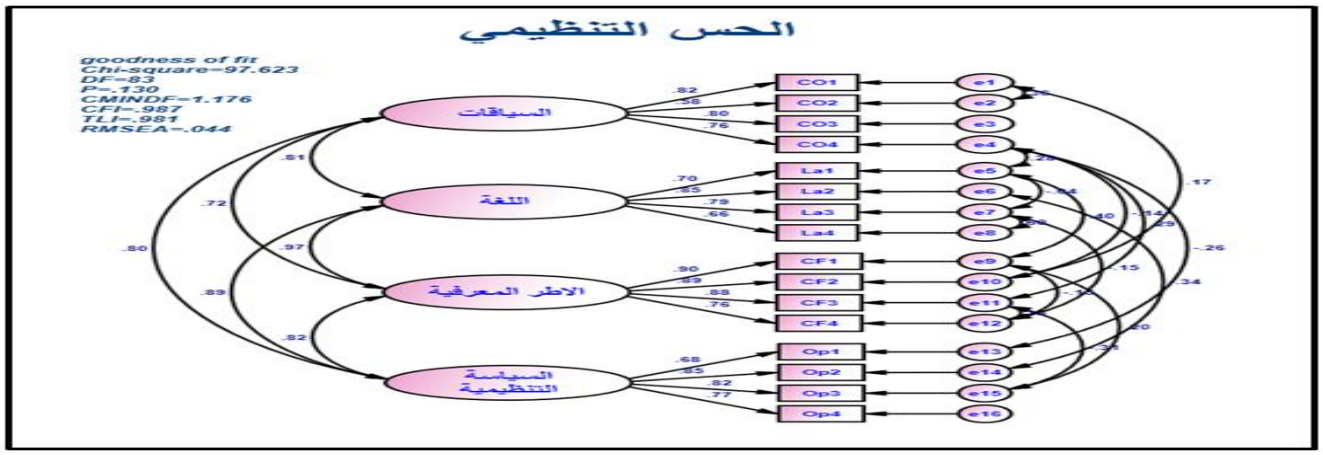
مشترك(عائض،299:2021)، تتضمن الممارسة في اطار التعلم الموجه ذاتيا التطبيق والبناء المعرفي والمعلوماتي، وللممارسة عددا من المبادئ منها التماسك والتطابق والاستقلالية والحيادية والمرونة والوضوح والتناسبية والكفاءة والفاعلية(ساطوح ونبيل،229:2022).

ثالثا: الجانب العملي

يوضح هذا الجانب الجهد العملي للباحث من خلال استخدامه لعدد من الوسائل والأساليب الإحصائية الملائمة لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية من خلال الاتي:-

1. **التحليل العاملي التوكيدي**:- تعد عملية نمذجة المعادلات البنائية من التحليلات الاحصائية لثبات صدق بناء مقياس الدراسة، ويهدف بيان مدى صحة علاقة الارتباط بين المتغيرات وفقراتها، ويعد التحليل الاحصائي العاملي التوكيدي احد اختباراتها الاحصائية المهمة في البحوث والدراسات، وقد تضمن هذا الأسلوب الاحصائي تحليل متغيري البحث وابعادها الفرعية وفقا للاتي:

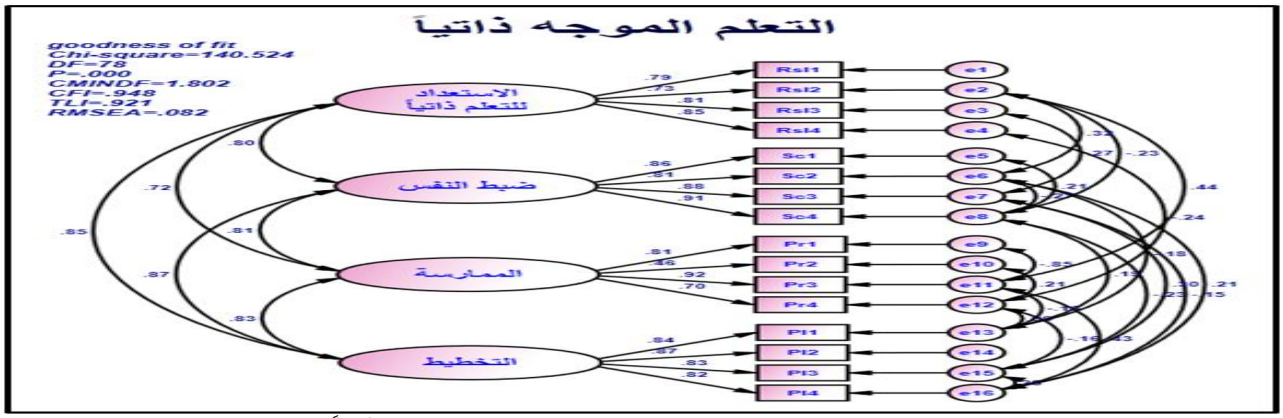
أ. **التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الحس التنظيمي:**- يظهر الشكل (2) تشبعات فقرات ابعاد المتغير الحس التنظيمي وكما يأتي:



الشكل(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الحس التنظيمي
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات(spss.v. 25)

- حققت فقرات متغير الحس التنظيمي تشبع اكبر من درجة (0.50)، وتفسر النتائج الى ان جميع الفقرات الخاصة بالابعاد الفرعية كانت قد حققت درجة تشبع أساسية.
- حقق مقياس كاي سكوير (97.623)، نتيجة معنوية، كما حققت درجة الحرية (83) نتيجة معنوية. -حققت درجة كاي سكوير الى درجة الحرية(1.176) نتيجة معنوية وذلك لكونها مطابقة للقيمة المعيارية، التي تبلغ اقل من (5).
- بلغت نتيجة (CFI) (0.987)، وهذه القيمة مطابقة للدرجة المعيارية والمتمركزة بين(0.9 – 1).
- بلغت نتيجة(TLI) (0.981) وهذه القيمة مطابقة للدرجة المعيارية والمتمركزة بين (0.9 – 1).
- بلغت درجة (RMSEA) (0.044)، وهذه القيمة تتوافق مع الدرجة المعيارية لتمركزها بين (0.08 – صفر)، ووفقا لما تقدم ذكره أعلاه من النتائج يتم قبول مقياس الحس التنظيمي.

ب. **التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعلم الموجه ذاتياً:** يظهر الشكل (3)، تشبعات فقرات مقياس المتغير التعلم الموجه ذاتياً وكما يأتي:



الشكل(3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعلم الموجه ذاتياً
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات(spss.v. 25)

- تشير نتائج الشكل (3)، الى تشبع فقرات ابعاد المتغير التعلم الموجه ذاتياً، اذ حققت درجة تشبع تجاوزت الـ(0.40)، وتفسير تلك النتائج هو ان جميع الفقرات الابعاد الفرعية لهذا المتغير تشبعها مهم واساسي.
- بلغت نتيجة درجة كاي سكوير (140.524)، ودرجة (DF) (78)، وحققت درجة كاي سكوير الى درجة (DF) ما قيمته(1.802) وهذا يعني انها تمثل نتيجة معنوية، لتوافقها للقيمة المعيارية والتي هي (اقل من 5).
- نتيجة (CFI) بلغت(0.948)، وتمثل تلك النتيجة توافقا مع الدرجة المعيارية لتمركزها عند(0.9 – 1)، ونتيجة (TLI) بلغت (0.921)، وتتوافق تلك النتيجة مع الدرجة المعيارية لتمركزها عند(0.9 – 1).
- نتيجة (RMSEA) بلغت(0.082)، وتتوافق مع الدرجة المعيارية لتمركزها عند(0.08 – صفر)، وتلك النتائج تشير الى قبول مقياس التعلم الموجه ذاتيا.

2. **تحليل واختبار التكرارات الوصفية:-** تشير التكرارات الوصفية الى اجابة العينة لفقرات مقياس الدراسة، ويتم تقييم النتائج من خلال ارتفاع النتائج او انخفاضها عن الوسط الفرضي، ويبلغ معيار الوسط الفرضي (3)، وفيما يلي عرض للتكرارات الوصفية التي تضمنتها الدراسة الحالية وهي :

أ- الحس التنظيمي وابعاده: تضمن متغير الحس التنظيمي(4) ابعاد، ويظهر الجدول (5) نتائج التحليل التكرارات الوصفية لمتغير الحس التنظيمي.

جدول (5) نتائج التكرارات الوصفية للحس التنظيمي وابعاده.

المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياقات	**3.962**	**0.67116**
اللغة	**3.8832**	**0.72953**
الاطر المعرفية	**3.8777**	**0.75182**
السياسة التنظيمية	**3.8777**	**0.63169**
الحس التنظيمي	**3.9001**	**0.61706**

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss.v. 25)

تظهر نتائج الدلالات الاحصائية للتكرارات الوصفية لمتغير الحس التنظيمي وابعاده، من خلال الجدول (5)، الى ان الوسط الحسابي لمتغير الحس التنظيمي بلغ(3.9001)، وهي قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي، والانحراف المعياري بلغ(0.61706)، إذ ان نتيجة الانحراف المعياري تفسر تجانس استجابة عينة الدراسة، في حين اظهرت الدلالات الاحصائية الى ان جميع ابعاد متغير الحس التنظيمي تمارس بمستوى اعلى عن الوسط الفرضي.

ب - التعلم الموجه ذاتياً وابعاده: تضمن متغير التعلم الموجه ذاتيا(4) ابعاد، ويظهر الجدول(6) نتائج التحليل التكرارات الوصفية لمتغير التعلم الموجه ذاتيا:

جدول (6) نتائج التكرارات الوصفية للتعلم الموجه ذاتيا وابعاده.

المتغير وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستعداد للتعلم الذاتي	3.8967	0.70725
ضبط النفس	3.8261	0.7816
الممارسة	3.7011	0.69262
التخطيط	3.9402	0.68377
التعلم الموجه ذاتياً	3.841	0.63118

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss.v. 25).

تظهر الدلالات الاحصائية تكرارات الوصفية لمتغير التعلم الموجه ذاتياً وابعاده من خلال الجدول أعلاه الى ان الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ(3.841)، بالتالي فهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري(0.63118)، ونتيجة الانحراف المعياري تشير الى تجانس استجابة عينة الدراسة الى حد ما.

3. **اختبار التأثير:** يمثل امكانية التنبؤ بقوة التأثير بين متغيرين او اكثر للدراسة، وفيما يلي اختبار تاثير المتغير المستقل **(الحس التنظيمي وابعاده)** في المتغير التابع **(التعلم الموجه ذاتياً)**، من خلال الجدول (7).

جدول (7) تحليل تأثير الحس التنظيمي وابعاده في التعلم الموجه ذاتياً.

المتغير المستقل	المتغير التابع وابعاده	A	β	R	Adj (R^2)	F	T	Sig
الحس التنظيمي	**التعلم الموجه ذاتياً**	0.404	0.881	0.861	0.739	258.97	16.093	0.00
	الاستعداد للتعلم الذاتي	0.162	0.957	0.835	0.695	207.88	14.418	0.00
	ضبط النفس	0.11	0.953	0.752	0.561	117.25	10.828	0.00
	الممارسة	0.855	0.73	0.65	0.416	65.89	8.117	0.00
	التخطيط	0.49	0.885	0.798	0.633	158.21	12.578	0.00
السياقات	**التعلم الموجه ذاتياً**	1.346	0.63	0.67	0.442	73.209	8.556	0.00
	الاستعداد للتعلم الذاتي	1.183	0.685	0.65	0.416	65.833	8.114	0.00
	ضبط النفس	1.1	0.688	0.591	0.342	48.262	6.947	0.00
	الممارسة	1.881	0.459	0.445	0.189	22.235	4.715	0.00
	التخطيط	1.218	0.687	0.674	0.449	75.097	8.666	0.00
اللغة	**التعلم الموجه ذاتياً**	1.171	0.688	0.795	0.628	154.44	12.427	0.00
	الاستعداد للتعلم الذاتي	1.185	0.698	0.72	0.514	97.134	9.856	0.00
	ضبط النفس	0.774	0.786	0.734	0.533	104.91	10.242	0.00
	الممارسة	1.423	0.587	0.618	0.375	55.584	7.455	0.00
	التخطيط	1.301	0.68	0.725	0.521	99.845	9.992	0.00
الأطر المعرفية	**التعلم الموجه ذاتياً**	1.293	0.657	0.783	0.609	142.46	11.936	0.00
	الاستعداد للتعلم الذاتي	1.223	0.689	0.733	0.532	104.44	10.22	0.00
	ضبط النفس	1.09	0.706	0.679	0.455	76.866	8.767	0.00
	الممارسة	1.443	0.582	0.632	0.393	59.866	7.737	0.00
	التخطيط	1.414	0.652	0.716	0.508	94.906	9.742	0.00
السياسة التنظيمية	**التعلم الموجه ذاتياً**	0.723	0.804	0.805	0.644	165.33	12.858	0.00
	الاستعداد للتعلم الذاتي	0.123	0.973	0.869	0.753	278.14	16.678	0.00
	ضبط النفس	0.678	0.812	0.656	0.424	68.05	8.249	0.00
	الممارسة	1.144	0.66	0.602	0.355	51.031	7.144	0.00
	التخطيط	0.949	0.772	0.713	0.503	92.93	9.64	0.00
Sample size=92		**(F) Tabular = 3.909**					**(T) Tabular = 1.645**	

المصدر: مخرجات برنامج التحليل الاحصائي(SPSS).

يظهر الجدول (7) نتائج الدلالات الاحصائية لتاثير الحس التنظيمي وابعاده على التعلم الموجه ذاتياً وابعاده، اذ ان قيمة (F)المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية(3.909)، كما اشارت الدلائل الاحصائية الى ان قيمة (T) المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية(1.645) وذلك عند دلالة معيارية (0.05)، اذ ان نتائج الارتباط والارتباط المصحح قد تضمنت نتيجة**(موجب وجيدَ الى حدً ما)**، كما اظهرت النتائج وجود تاثير للحس التنظيمي وابعاده على التعلم الموجه ذاتياً، وعليه نقبل

الفرضية الأساسية للبحث والتي تنص على **(وجود تأثير دال احصائيا ومعنويا لصناعة الحس التنظيمي وابعاده في التعلم الموجه ذاتيا وابعاده).**

ان نتائج البحث وفقا للجانب العملي تبين ان هناك تاثير إيجابي ذو دلالة معنوية دالة احصائيا تاثير رئيسي يمثل المتغير المستقل الحس التنظيمي وفرعي على مستوى الابعاد الفرعية على المتغير المستجيب التعلم الموجه ذاتيا وابعاده الفرعية، أي ان مجتمع البحث كلما زاد اهتمامه بالحس التنظيمي وسياقات العمل والعلوم والمعارف ولغة التواصل والاتصالات الصاعدة والنازلة والتنظيمات غير الرسمية والسياسات والإجراءات التنظيمية، كلما كان قادرا على تحقيق التعلم الفردي والجماعي الموجه ذاتيا، مما يعزز ويدعم عملية التخطيط والممارسات الإدارية وفرق العمل وتقوي حالة الاستعداد الشخصي للتعلم الذاتي، كذلك يدفع الافراد الى تقوية القدرة على الضبط الذاتي والتحكم بالانفعالات ويعزز الذكاء الوجداني والعاطفي في المواقف المضغوطة والاحداث المتغيرة، مما يجعلهم قادرين على إدارة ذاتهم بما ينعكس إيجابا على السلوكيات التنظيمية عموما، وهذا يعزز موقف وموقع المنظمة ويقوي استراتيجيتها ويجعلها قادرة على استشراف المستقبل والتنبؤ بالاحداث المتغيرة، واكثر قدرة على التعامل مع البيئة الديناميكية المتغيرة.

مناقشة

يعد اثر صناعة الحس التنظيمي وابعاده الفرعية(السياق، اللغة، الأطر المعرفية، الهوية التنظيمية) كمتغير مستقل في التعلم الموجه ذاتيًا وابعاده الفرعية (الاستعداد للتعلم الذاتي، ضبط النفس، التخطيط، الممارسة) كمتغير مستجيب امر مهم يقوم على أساس دراسة كيفية تطوير المتعلم لقدراته ومهاراته على توجيه وإدارة افكاره وعملياته العقلية والذهنية من اجل تحقيق الأهداف التعليمية، وهو ما يحتاج الى وضع الخطط المناسبة والمراقبة المستمرة والتقييم الذاتي، وذلك من خلال وضع برامج مخطط لها لزيادة الكفاءة الذاتية والحفاظ على استدامة التعلم واستمراريته مستمر بالاستعانة بالمبادرة والاستباقية والتعاون والمثابرة ...ألخ ، كون التعلم هو عملية يقودها المتعلم بنفسه، يحدد من خلالها أهدافه التعليمية، يضع استراتيجياته الخاصة، ويقوم بعملية التقييم لما تعلمه او اكتسبه، وفي المقابل فان مفهوم الحس التنظيمي يشير إلى قدرة المتعلم على تحويل القدرات والمهارات العقلية إلى قدرات ومهارات عملية وكيفية تطبيقها لتحقيق الأهداف، وبالاستناد الى الجانب العملي والاحصائي ونتائج البحث والتي كشفت عن وجود علاقة تكاملية بين صناعة الحس التنظيمي بوصفه الآلية الرئيسة التي تتسهل للمتعلم من أن يكون موجهًا ذاتيًا بصورة فعالة ويمتلك القدرة والامكانية على التخطيط والتقييم والتحكم في قدراته العقلية والذهنية وقدراته وامكانياته الساعية لتحقيق أهدافه المخطط لها، وقد جاء البحث ليبين أهمية تاثير هذا المتغير على التعلم الموجه ذاتيا كاستجابة لمتطلبات وتحديات وتغييرات عالم اليوم والتطوير المستمر وتجدد العلوم والمعلومات المادية والعقلية، كما تدعم صناعة الحس التنظيمي عملية تطوير استراتيجيات وخطط علمية وتعليمية لتمكين وتعزيز قدرة عينة البحث على الاستعداد للمتابعة والتطور الذاتي طوال الحياة المهنية او الخاصة، فصناعة الحس التنظيمي تمثل عملية معرفية عامة تهدف إلى بناء فهم منطقي وفكري شخصي للمواقف التعليمية الغامضة او المتحدية، وتبيان ماهية دورها في تعزيز متغير التعلم الموجه ذاتياً، اذ ان صناعة الحس التنظيمي تبرز كمحرك للوعي الذاتي والمعرفي للفرد فتساعد عملية صناعة الحس التنظيمي وابعاده الفرعية المتعلم على إدراك وتحديد وتشخيص الفجوات المعرفية لديه، وتحديد مكامن الضعف المعرفي بشكل استباقي محسوس و مدرك فعندما تحاول عينة البحث صياغة معنى للمعلومات الجديدة والمطلوبة والمهارات الحديثة والمتطورة والملائمة والموائمة مع الثورة الفكرية والمعلوماتية والتكنولوجية، فإنها تمارس مهارات التقييم الذاتي لما تم تعلمه، وهذا الامر هو احد مرتكزات هذا المتغير (التعلم الموجه ذاتياً)، اذ ان هذه الصناعة تحدد ما يعرفه وما يحتاج إلى تعلمه، كما يوضح البحث ان التعلم الموجه ذاتياً يحتاج من المتعلم اتخاذ قرارات بشأن مصادر التعلم والخطوات المطلوبة لاحقا، اذ ان صناعة الحس التنظيمي يمكن لها ان توفر اطارا معلوماتيا ومرجعا فكريا ومفاهيميا يستند له المتعلم لاتخاذ مثل هذه القرارات؛ فكلما زادت قدرة الفرد على ربط المعلومات وتفسيرها وتصنيفها، كلما زادت ثقته في توجيه مسار تعلمه بشكل واضح ومفهوم، هذا من جانب و من جانب اخر فأن المؤسسات التعليمية التي تتبنى ثقافة صناعة الحس التنظيمي من خلال تبنيها الحوار والمناقشة وطرح التساؤلات والمبادرة وتشجيعها فانها بذلك تكون بيئة خصبة للتعلم الموجه ذاتياً، فالتأثير هنا تبادلي بين المتغيرين اذ ان الهياكل التنظيمية المرنة تسمح للأفراد برسم مسارات وخرائط ذهنية خاصة بهم، بالشكل الذي يحولهم من جانب التلقي الاستماعي الى جعلهم مبادرين ومتعاونين وقادرين على احداث العصف الذهني والاستفادة من أي فكرة وتحت أي موقف او ظرف في عملية التعلم، ويمنحهم القدرة على إدارة الغموض وتحويل التحديات إلى فرص، ذلك ان المتعلم ربما يواجه مواقف غير محسوب لها او غير مخطط لها او مهيكلة، فتاتي صناعة الحس التنظيمي هنا كموجه وأداة لتقليل التوتر والغموض والسطحية الناتجة عن هذا الموقف او ذاك، اذ يقوم المتعلم بترتيب وتصنيف وتنظيم الفوضى او التحديات او الغموض في البيانات والمعلوماتي والمواقف والسياسات وتحويلها إلى نمط ومسار واضح مفهوم، فيحافظ بذلك على دافعية التعلم واستمراريته وديمومته، فصناعة الحس التنظيمي تمثل محركا معرفيا دائميا للتعلم الموجه ذاتيا كونها لا تنحسر في فهم المعلومة والأرقام واكتساب الامكانية المهارات الجديدة والمتطورة فحسب، بل تشمل أيضا فهم سياق ومسار التعلم وكيفية إدارته، وهذا يحقق ما تصبو اليه المنظمة من اكتساب مهارات ومخرجات وتعلم اكثر وضوحا واستدامة وفائدة للمنظمة والمجتمع.

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يمثل هذا الجانب ابرز الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها من خلال نتائج الجانب العملي والاحصائي واهم المقترحات وكما يأتي:

1. الاستنتاجات:

أ. الاستنتاجات النظرية:

1. ان صناعة الحس التنظيمي تسهم بتحديد ووضع اطر تعليمية ومرجعية تساعد المتعلم ذاتيا على وضع الخطط التعليمية وصياغة الأهداف وفقا لهذه الخطط والاحتياجات التعليمية.
2. تسهم صناعة الحس التنظيمي بتوفير بيئة تنظيمية تعليمية لعينة البحث تعزز من خلالها مبادرة وحافز الموظفين نحو تبني التعلم الموجه ذاتيا، ومراقبة ومتابعة أهدافهم التعليمية وفقا لرؤية المنظمة، مما يسهم في رفع كفاءة التعلم الذاتي، تحت أي ظرف خارجي او داخلي متغير او مستقر، كون الصناعة تعمل بوصفها أداة للتحليل البيئي والعملياتي والهيكلي.
3. تبعا للنقطة أعلاه توفر صناعة الحس التنظيمي المرونة الكافية للموظفين على تبني استراتيجيات مرنة للتعلم الذاتي الموجه وفقا للسياقات التنظيمية المختلفة.
4. اتساقا مع الجانب النظري والذي يظهر ان التعلم الموجه ذاتيا هو نشاط فردي محفز الا ان صناعة الحس التنظيمي تجعله نشاطا جماعيا تفاعليا اشبه بالعصف الذهني الجماعي وكانه احد سياسات المنظمة المبحوثة قائم على المشاركة والتعاون والتجارب والمحاكاة.

ب. الاستنتاجات الميدانية:

1. لصناعة الحس التنظيمي اثر إيجابي في التعلم الموجه ذاتيا بما ينعكس إيجابا على الأداء لاسيما عندما تتم عملية التناغم والموائمة بين الأهداف الشخصية للمتعلم ذاتيا وبين سياسات وثقافة وإجراءات المنظمة، مما يجعل كل الاطراف (الموظفين والمنظمة) اكثر ابداعا ومرونة في ظل البيئة المحيطة وفي ظل خدمة أصحاب المصلحة من المتعاملين مع المنظمة.
2. صناعة الحس التنظيمي وفقا لنتائج الجانب الميداني تمثل مسارا وخارطة طريق وبوصلة تنظيمية يستند لها المتعلم الموجه ذاتيا في ظل الكم المعلوماتي والتكنولوجي والتطور الكبير المحيط بالمنظمة.
3. يبرز الحس التنظيمي ويدعم مهارات التفكير الفردي ويعزز الأداء الاكاديمي من خلال مساعدة المتعلم ذاتيا على تحديد أهدافه التعليمية وهذا ما يشجع التفكير الفردي العميق والثقة بالنفس والعمليات التدريبية.
4. يستنتج الباحث وفقا لنتائج الجانب الميداني ان المتعلم الموجه ذاتيا تتعزز استقلاليته وثقته بما يدعم نجاحه المهني، والقدرة اكث ر على التخطيط والابداع، والسيطرة على العمليات العقلية، مما يسهم في حل العديد من المشكلات الفردية والتنظيمية.
5. يستنتج الباحث وفقا لنتائج الجانب الميداني ان التعلم الموجه ذاتيا يدعم الانفعلات والتصرفات الإيجابية للمتعلم ويجعله اكثر تحفيز وحماس عند مواجهة الصعوبات بدلا من مشاعر الإحباط والسلبية، مع ارتفا نسبة الرضا الذاتي والمهني له.

ج. استنتاجات عامة

1. أستنادا لنتائج البحث تبين ان هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة بالحس التنظيمي وابعاده الفرعية بالشكل الذي ينعكس إيجابا على استراتيجية المنظمة والتنبؤ بالفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتشخيص نقاط الضعف ومعالجتها.
2. يهتم مجتمع البحث بعمل قاعدة معلوماتية رصينة من المعارف والخبرات والمهارات من خلال تبني التعلم الموجه ذاتيا واطره المعرفية، وتبادل الخبرات بما ينعكس إيجابا على القدرة على ضبط النفس والتحكم بالذات وانفعالاتها والاستعداد الشخصي للتعلم الذاتي.
3. أظهرت نتائج الجانب العملي ان عملية صناعة الحس التنظيمي تؤثر إيجابا وبشكل جيد بالتعلم الموجه ذاتيا وابعاده الفرعية.
4. أظهرت النتائج ان عينة البحث تتمتع بقدر من ضبط النفس والقدرة على التخطيط للتعلم وتحديد احتياجاته واطره الزمنية لحل المشكلات ومواجهة المواقف المتجددة والمتغيرة، وإمكانية توظيف معارفهم وامكانياتهم في رسم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة.
5. أظهر مجتمع وعينة البحث إمكانية جيده الى حد ما في صناعة الحس التنظيمي من خلال وضوح لغة العمل واجراءاته وسياقاته.

2. التوصيات:

أ. يتطلب التعلم الموجه ذاتيا الى أهمية رسم استراتيجيات التعلم الموجه ذاتيا ضمن خطط البحث والتطوير واقسام الاعداد والتدريب والتعليم المستمر في الكلية بشكل مباشر.

ب. تصميم البرامج وعقد الورش التدريبية التي تعزز من أفكار ومفاهيم التعلم الموجه ذاتيا.

ت. توفير بيئة داعمة والموارد والأدوات اللازمة لدعم التعلم الذاتي.

ث. تكوين ثقافة قيادية تنظيمية تدعم صناعة الحس التنظيمي وتحث على زيادة المعرفة، وجعلها مسؤولية ضمن مسؤوليات البحوث الاكاديمية في الكلية والتزام القيادات العليا بذلك.

ج. تتطلب صناعة الحس التنظيمية أنماط قيادية حديثة غير منغلقة على نفسها ولا تقليدية تعمل على توفير البيئة الموائمة والمناخ التنظيمي الصحي القادر على احتضان مفاهيم وأفكار التعلم الموجه ذاتيا عبر صناعة الحس التنظيمي.

ح. يوصي الباحث أيضا بضرورة إعطاء دور أوسع للقيادة الاستراتيجية مع ادخال التكنولوجيا المتقدمة لتكثيف عمليات صناعة الحس التنظيمي والتعلم الموجه ذاتيا.

خ. العمل على تعزيز قنوات الاتصالات غير الرسمية وتعزيز وضوح اللغة وسياقات العمل والسياسات التنظيمية لصناعة الحس التنظيمي، واجراء التعديلات بالوقت المناسب بما يتوافق وينسجم ويتلائم وحجم التحديات والتغييرات في البيئتين الخارجية والداخلية بشكل اكبر.

د. تعزيز تبادل الخبرات ونقل المعرفة سواء بين اقسام المنظمة المبحوثة او بينها وبين نظيراتها من المنظمات الأخرى بما

يعزز تلاقح الأفكار وامتزاج المعرفة، وتعزيز حالات التفكير المعرفي والاطر المعرفية والتعلم الذاتي من خلال مكافاة حالات التعلم الذاتي وتعزيز أفكار الموظفين ممن يحملون أفكار ورؤى تتبنى عملية صناعة الحس التنظيمي.

ذ. تقوية اليات المتابعة والرصد الحسي للبيئة الخارجية ومتغيراتها وتحدياتها، ومراقبة البيئة الداخلية، وتعزيز اليات المشاركة والتعشيق المهني والاكاديمي والمعرفي مع المنظمات الأخرى في ذات المجال.

3. **المقترحات:** يمكن تحديد اهم المقترحات لامكانية دراسة متغيري البحث مع متغيرات وبيئات عمل أخرى من خلال الاتي:-

أ. دور صناعة الحس التنظيمي في تعزيز القيادة التشاركية.
ب. تاثير التعلم الموجه ذاتيا بتحقيق التفوق التنظيمي.
ت. قدرة صناعة الحس التنظيمي على تحقيق النجاح الاستراتيجي.
ث. اعتماد صناعة الحس التنظيمي كمدخل لصياغة وتبني استراتيجية التميز.
ج. اجراء دراسة تربط بين التعلم الموجه ذاتيا وإدارة الذات.
ح. اجراء دراسة تربط بين التعلم الموجه ذاتيا وصناعة الحس التنظيمي وصناع المعرفة.
خ. اجراء دراسة تربط بين التعلم الموجه ذاتيا والمنظمات المتعلمة.
د. اجراء دراسة تربط بين صناعة الحس التنظيمي والقيادة االجمالية.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Ahmad, A. S., Muhammad, M. A. S., Kafafi, W. M., Salah, I., & Ahmad, F. (2017). Istratijiyyah muqtarahah qa'imah ʻala al-taʻallum al-maqlub li-tanmiyat maharat al-taʻallum al-dhati fi al-riyadiyyat lada talamidh al-marhalah al-iʻdadiyyah [A proposed strategy based on flipped learning to develop self-directed learning skills in mathematics among preparatory-stage students]. *Al-Majallah al-Dawliyyah lil-Taʻlim*.
2. Azhari, M. Y., & Mahfuzah, R. (2012). Al-taʻlim al-muwajjah dhatiyyan ka-istiratijiyyah badilah fi al-ʻasr al-ʻadi al-jadid: Dirasah mafhumiyyah [Self-directed learning as an alternative strategy in the new normal era: A conceptual study].
3. Al-ʻAmiriyyah, H. ʻA. (2024). *Bina' miqyas maharat al-taʻallum al-muwajjah dhatiyyan li-talabat al-saffayn al-ʻashir wa-al-hadi ʻashar fi Saltanat ʻUman* [Developing a scale of self-directed learning skills for tenth- and eleventh-grade students in the Sultanate of Oman] [Unpublished master's thesis]. Kulliyyat al-Adab, Sultanate of Oman.
4. Al-ʻAjab, A. M., Al-Sitri, Z. ʻA. M., & Salih, A. ʻA. (2024). Athar al-damj bayn asاليب al-taʻallum ʻan buʻd wa-istiratijiyyat al-tasa'ul al-dhati fi kitabah mawad al-taʻallum ʻala dafiʻiyyat al-mutaʻallimin wa-maharatihim fi iʻdad khuttat al-bahth [The effect of integrating distance-learning methods and self-questioning strategy in writing learning materials on learners' motivation and their skills in preparing a research plan]. *Majallat Buhuth al-Tarbiyah al-Nawʻiyyah, 20*(58), 755–792.
5. Al-Sharif, A. M. A., Al-Banna, H. ʻA., & Qarni, Z. M. (2021). Faʻaliyyat baʻd istiratijiyyat al-taʻallum al-munazzam dhatiyyan fi tanmiyat maharat al-tafkir al-ta'ammuli wa-al-tahsil fi al-kimya lada talabat al-marhalah al-thanawiyyah [The effectiveness of some self-regulated learning strategies in developing reflective thinking skills and achievement in chemistry among secondary-stage students]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, 17*(116), 177–212.
6. Ashwin, P. (2010). *Taghyir al-taʻlim al-ʻali* [Changing higher education] (O. Lamis Ismaʻil, Trans.). Dar al-Nashr wa-al-Tibaʻah, Maktabat al-ʻUbaykan.

dissertation]. Kulliyyat al-Idarah wa-al-Iqtisad, Jami‘at Baghdad.

12. Juzi, H. ‘A. Z. ‘A. (2025). Istratijiyyat al-idarah al-fa‘‘alah fi al-nashatat al-riyadiyyah min al-takhtit ila al-tanfidh [Effective management strategies in sports activities from planning to implementation]. *Majallat al-Kulliyah al-Islamiyyah al-Jami‘ah, 3*(84), 274–286.

13. Hamzah, L. H., & Al-Ta’i, M. M. J. (2025). Dawr nazariyyat al-dhaka’at al-muta‘addidah fi al-takhtit li-i‘dad al-muwazanah al-‘ammah [The role of the theory of multiple intelligences in planning for the preparation of the general budget]. *Majallat Kulliyyat al-Idarah wa-al-Iqtisad lil-Dirasat al-Iqtisadiyyah, 17*(3), 255–275.

14. Zayid, A. M. A. (2023). Al-ta‘allum al-muwajjah dhatiyyan wa-al-kafa’ah al-raqamiyyah wa-al-‘azm al-akadimi lada talabat Kulliyyat al-Tarbiyah fi daw’ ba‘d al-mutaghayyirat al-dimughrafiyyah [Self-directed learning, digital competence, and academic perseverance among College of Education students in light of some demographic variables]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, 20*(119), 361–425.

15. Satuh, M., & Nabil, ‘A. Z. (2022). Waqt al-‘amal bayn al-dalalah al-ma‘rifiyyah wa-al-mumarasah al-tanzimiyyah: Muqarabah fi al-ab‘ad wa-al-tasawwarat [Working time between cognitive significance and organizational practice: An approach to dimensions and perceptions]. *Majallat al-Mawaqif lil-Buhuth wa-al-Dirasat fi al-Mujtama‘ wa-al-Tarikh, 18*(1), 223–243.

16. Mubarak, N. S. (2022). Mutatallabat taf‘il al-mumarasat al-idariyyah lil-qiyadat al-akadimiyyah bi-al-jami‘at al-Urduniyyah [Requirements for activating administrative practices of academic leaders at Jordanian universities]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, 117*(3).

17. Muhammad, S. ‘A. R. (2011). *Dirasah muqaranah lil-takhtit al-istratiji fi ba‘d al-jami‘at al-ajnabiyyah wa-imkaniyyat al-ifadah minhu fi tatwir al-ta‘lim al-jami‘i bi-Misr* [A comparative study of strategic

7. Al-Raqqas, K. B. N. (2020). Al-ta‘allum al-muwajjah dhatiyyan ka-madkhal lil-ta‘lim fi zill azmat virus kuruna al-mustajadd: Tasawwur muqtarah [Self-directed learning as an approach to education amid the COVID-19 crisis: A proposed framework]. *Al-Munazzamah al-Dawliyyah, 3*(4).

8. Al-Samman, M. A. (2022). Fa‘aliyyat barnamaj tadakhkhul qa’im ‘ala al-yaqazah al-‘aqliyyah fi ziyadat al-qudrah ‘ala dabt al-nafs wa-tahsin al-suluk al-ijtima‘i lada al-atfal al-musabin bi-idtirab naqs al-intibah wa-fart al-nashat [The effectiveness of a mindfulness-based intervention program in increasing self-control and improving social behavior among children with attention-deficit/hyperactivity disorder]. *Al-Majallah al-Tarbawiyyah, 1*(103), 86–146.

9. Al-‘Utaybi, K. (2015). Namdhajat al-‘alaqat al-sababiyyah bayn maharat al-ta‘allum al-muwajjah dhatiyyan wa-asalib al-ta‘allum wa-al-tahsil al-akadimi lada tullab kulliyyat al-mujtama‘ [Modeling causal relationships among self-directed learning skills, learning styles, and academic achievement among community college students]. *Al-Majallah al-Urduniyyah fi al-‘Ulum al-Tarbawiyyah, 11*(3).

10. Al-Karim, S. A., & Sa‘id, H. K. (2020). *Ta’thir al-tarasuf al-istratiji fi sum‘at al-munazzamah: Dirasah tahliliyyah li-ara’ ‘ayyinah min al-mudara’ al-‘amilin fi sharikat SOMO* [The effect of strategic alignment on organizational reputation: An analytical study of the opinions of a sample of managers working at SOMO] [Unpublished master's thesis]. Kulliyyat al-Idarah wa-al-Iqtisad, Jami‘at Baghdad.

11. Al-Yasiri, W. W., & Al-Ta’i, ‘A. H. F. (2024). *Al-ta‘allum al-muwajjah dhatiyyan wa-ra’s al-mal al-bashari wa-ta’thiruhuma fi al-jahiziyyah al-tanzimiyyah: Bahth tahlili fi al-Jami‘ah al-Taqniyyah al-Wusta* [Self-directed learning and human capital and their effect on organizational readiness: An analytical study at the Middle Technical University] [Unpublished doctoral

[The effect of strategic orientation on agile management through the mediation of organizational sensemaking: A descriptive analytical study in the Iraqi Ministry of Education] [Unpublished doctoral dissertation]. Jami‘at Baghdad, Kulliyyat al-Idarah wa-al-Iqtisad.

24. Abolafia , M. Y. (2010) , Narrative construction as sensemaking : How a central bank thinks . Organization Studies , (3) , 349-367 .

25. Albert , S. , & Whetten , D. (2004) . Organizational Identity . In M. J. 22.S. Hatch , Majken, Organizational Identity, Oxford : Oxford University Press.

26. Arenius P. , (2012) , Creation of firm - level social capital , its exploitation , and the process of early internationalization , Doctoral dissertation , Helsinki University of Technology.

27. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. Current Directions in Psychological Science, 16(6).

28. Bean , C. & Hamilton , F. (2006) , Leader framing and follower sensemaking : Response to downsizing in the brave new workplace . Human Relations . 59 (3) , 321-349

29. Befort , N. & Hattrup , K. (2013) . Valuing Task and Contextual Performance : Experience , Job Roles , and Ratings of the Importance of Job Behaviors , Applied H.R.M. Research , Volume 8 , Number 1 , pages 17-32

30. Boland , R. J. (2014) . Sense - making of accounting data as a technique of organizational diagnosis . Management Science , (7) , 868-882 .

31. Borman , W. C. , & Motowidlo , S. J. (2017) , Task performance and contextual performance : The meaning for personnel selection research . Human Performance , 10 , 99-109 .

32. Bosch, C., Mentz, E. & Goede, R., (2019) ‘Self-directed learning: A conceptual overview’, in Mentz, J. De Beer & R. Bailey (eds.), Self Directed Learning for the 21st

planning in some foreign universities and the possibilities of benefiting from it in developing university education in Egypt].

18. ‘A’id, N. M. (2021). Waqi‘ al-mumarasat al-tanzimiyyah wa-al-idariyyah fi al-jami‘at al-Sa‘udiyyah lil-ibtikar wa-riyadat al-a‘mal min wijhat nazar a‘da’ hay’at al-tadris al-inath [The reality of organizational and administrative practices in Saudi universities for innovation and entrepreneurship from the perspective of female faculty members]. *Majallat al-‘Arab lil-‘Ulum, 1*(30), 295–314.

19. ‘Ubayd, A. ‘A. J., & Al-Shudafi, M. G. (2023). Ta’thir al-takhtit al-istratiji ‘ala fa‘‘aliyyat ada’ al-munazzamat [The effect of strategic planning on organizational performance effectiveness]. *Majallat Binha lil-‘Ulum al-Insaniyyah, 1*(2), 61–88.

20. ‘Atif, A. (2009). *Al-mu‘allim wa-istiratijiyyat al-ta‘lim al-hadith* [The teacher and modern teaching strategies] (1st ed.). Dar Usamah lil-Nashr.

21. Shamkhi, M. M., & Al-Shar‘, R. F. (2024). Al-ta‘allum al-muwajjah dhatiyyan wa-‘alaqatuhu bi-maharat al-hall al-ibda‘i lil-masa’il al-lafziyyah lada talabat qism al-riyadiyyat fi kulliyyat al-tarbiyah al-asasiyyah [Self-directed learning and its relationship with creative problem-solving skills for verbal problems among students of mathematics departments in colleges of basic education]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah al-Asasiyyah, 30*(125), 1–15.

22. Sha‘lan, ‘A. H., & Sa‘id, H. K. (2018). Dawr dugut al-‘amal fi idarat al-dhat: Dirasah istitla‘iyyah ‘ala ‘adad min a‘da’ al-hay’at al-tadrisiyyah fi Jami‘at Baghdad [The role of work stress in self-management: An exploratory study of a number of faculty members at the University of Baghdad]. *Majallat Jami‘at al-Anbar lil-‘Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah, 10*(22).

23. Khalaf, ‘A. H. A. (2025). *Ta’thir al-tawajjuh al-istratiji fi al-idarah al-rashiqah bi-tawsit al-hiss al-tanzimi: Bahth wasfi tahlili fi Wizarat al-Tarbiyah al-‘Iraqiyyah*

44. Gephart R., (2017) , Hazardous measures : An interpretive textual analysis of quantitative sensemaking during crises . Journal of Organizational Behavior . (18) . 583-622 .
45. Gioia , D. , & Chittipeddi , K ., (2019) . Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation , Strategic Management Journal (12) , 433 448 .
46. Haimes , G. (2016) . Organizational Culture and Identity : A Case Study from the Australian Football League , Unpublished Dissertation , Victoria University
47. Harris , A. F. (2003) . Towards cultural competence :An exploratory Study of the relationship between racial identity contextual performance indicators of public employees . Unpublished dissertation , North Carolina State University , Raleigh , North Carolina .
48. Hong Wang . (2016) . " Dealing with the Unexpected : Organizational Sensemaking within the Scope of Collaborative Leadership " , Master's Thesis in Education , Spring Term , Department of Education , Institute of Educational Leadership University of Jyväskylä .
49. Ibarra , H. , & Andrews , S. B. (1993) . Power , social influence , centrality and proximity on 233 and sense making : Effects of network employee perceptions . Administrative Science Quarterly , 38 (2)
50. Ivancevich , j . , M. , & Matteson , M. , T . , (2014) , "Organizational behavior & Management ", 6th ed , McGraw - Hill Irwin , USA .
51. Jay Liebowitz , (2001) , " The Current State in Knowledge Management " In Liebowitz , Knowledge Management Handbook " , Washington D.C. , CRC Press , USA .
52. Jensen , T. B. , Kjærgaard , A. , & Svejvig , P. (2009) . Using institutional theory with sensemaking theory : A case study of information system implementation in healthcare , Journal of Information Technology , 24 (4) , 343-353 .
53. Jeong , H.-S. , & Brower , R. S. (2008) . Extending the present understanding of Century: Implications for Higher Education (NWU Self-Directed Learning Series Volume 1.
33. Boudès , T. , & Laroche , H. (2009) . Taking off the heat : Narrative sensemaking in post - crisis inquiry reports . Organization Studies , 30 (4) , 377-396 .
34. Brown , A. D. & Stacey , P. , & Nandhakumar , J. (2008) , Making sense of sensemaking narratives , Human Relations , 61 (8).
35. Canipe, J., & Fogerson, D. (2006). The Literature of self- directed Learning: Dissertations. International Journal of Self-Directed Learning, 3(3), 34- 44.
36. Chee, T.S., Divaharan, S., Tan, L.,& Mun, C.H. (2011). Self- Directed Learning with ICT Theory, Practice and Assessment.(1st ed). North Bunoa Vista Drive: Ministry of Education.
37. Cornelius Johannes Kruger (2008) , “ w ed e Ma a e e t Matu ty from A Strategic Managerial Perspective " University Of Pretoria.
38. Daft , R. , L .. (1992) . " Organization Design and Theory " ,4th ed , New York .
39. Dutton . J. E. & J. M. Dukerich &C. V. Harquail . (1994), Organizational images and member identification . Admin . Sci . Quart . 39 , 239-263 .
40. Esen, M., & Özbağ, G. K. (2014). An investigation of the effects of organizational readiness on technology acceptance in e-HRM applications. International Journal of Human Resource Studies, 4(1), 232.
41. Ezell, D. (2013). Determining a difference in self-directed learning readiness using the survey of adult learning traits. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
42. Francom, G. (2010). Teach me how to learn: principles for fostering students self-Directed learning skills. International Journal of Self-Directed Learning, 7,1, 29-44.
43. French , W.L & Bill , C.H .. (1999) , Organization development , 6th ed , prentice Hall ,new jersey

organizational sensemaking : Three stages and three contexts . Administration & Society , 40 (3) , 223-252 .

54. Jones , M.O .. (2006) " Studying organizational symbolism : what , how , why ? , New bury sage Inc. , USA .

55. Judy Marie , J. (2004) , Faculty member responses to multiple organizational identities : jesuit , catholic , and University . Unpublished Dissertation , University of Maryland

56. Karlsson, L., Kjisik, F., & Nordlurd, J. (2007). Language counseling : Internal communication during change management. Corporate Communications: An International Journal, 7(1), 46-53.

57. McKenna , E. , (2020) , " Business psychology and organizational behavior " , A student's handbook , 3rd ed . psychology press , Ltd , USA.

58. Mcshane , L. S. , & Glinow , M. , A. , (2017) , " Organizational behavior , " Irwin McGraw - Hill , USA .

59. Merriam, S. B. (2001). The new update on adult learning theory. San Francisco, CA: Jossey-Bass

60. Motowidlo , S. J. , & Van Scotter , J. R. (2014) , Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance . Journal of Applied Psychology, 79 , 475-480

61. Pintrich, P.R., & Schunk, D. H. (2004). Motivation in education: Theory, research and applications. Englewood Cliffs, NJ: 2nd edition Prentice Hall Merrill0.

62. Rastogi , P. (2016) . " Knowledge management and intellectual capital the new Virtuous reality of competitiveness " , Human Systems Management , Oxford Press , UK.

63. Saienko, N., & Lavrysh, Y. (2020). Mobile Assisted Learning for Self Directed Learning Development at Technical University: SWOT Analysis. Universal Journal of Educational Research, 8(4), 1466 - 1474.

64. Salih, M., Simbawa, H., Baradwan, S., & Nuqali, A. (2016). Self-directed learning readiness among medical students at Umm Al-Qura University, Saudi Arabia: A cross-sectional study. Scholars Bulletin, 2(1).

65. Sirakaya, Didem Alsancak, Özdemir,(2018) The effect of the classroom model on academic achievement, readiness for self learning, and motivation, Malaysian Online Journal of Educational Technology, Volume 6 - Issue 1.

66. Smith , M. , Morgan , H. , A .. (2018) , Leading Organizational Learning : Harnessing the power Of Knowledge , San Francisco Press , USA .

67. Sung Chul Park ,(2007) . " The Comparison of Knowledge Management Practices Between Public and Organizations : An Exploratory Study " ,The Pennsylvania State University .

68. Tangney, J. P., Baumeister, R. F, & Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. Journal of personality,vol. 72,no.(2),pp: 271 324.

69. Thorlacius , A. (2009) , Balancing Distinctiveness and Synergies An Interpretive Case , Prentice Hall Inc. , USA .

70. Weick.k.E . & Quinn , R.E. , (2019) , " Organizational change and development " , Annual Reviews of psychology , 50 .

71. Wiig , K. M. (2018) . " Knowledge Management: where did it come from and where will it go " Expert Systems with Applications., USA.

72. Wright P., & Noe A., (2016) "Management of Organizations ", Irwin McGraw - Hill, USA.