



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال - الدراسات العليا

# التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة

دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال  
تقدم بها الطالب

(( محمد جبار هادي يوسف الظالمي ))

بإشراف

الأستاذ المساعد  
علي

الأستاذ الدكتور  
الدكتور علاء فرحان طالب  
كريم الخفاجي

هـ

1431  
م 2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا  
اُكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا  
تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا  
رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ، وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ  
لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

صدق الله العلي العظيم  
الآية (286) من سورة البقرة

## إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة (التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة) دراسة مقارنة لأراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط للطالب محمد جبار هادي يوسف الظالمي جرى إعدادها تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال – جامعة كربلاء.

التوقيع:

الاسم: أ. د. علاء فرحان طالب

التاريخ: 2009/ 10 / 4

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة (التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة) دراسة مقارنة لأراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي حتى غدت مؤهلة للمناقشة ولأجله وقعت.

التوقيع:

الخبير اللغوي: أ. د. محمد الخطيب

التاريخ: 2009/ 10 / 26

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدمة من لدن المشرف والمقوم اللغوي، أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ. د. عبد الحسين حسن حبيب

التاريخ: 2009/ 11 / 16

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة اننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة) دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط وقد ناقشنا الطالب ( محمد جبار هادي الظالمي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها، و نعتقد انها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير علوم في ادارة الأعمال بتقدير ( جيد جداً ) .

رئيس اللجنة  
الاستاذ الدكتور  
حاكم محسن محمد  
2010 / 3 / 1

عضو  
الأستاذ المساعد  
ارزوقي عباس عبد  
2010 / 3 / 2

عضو  
الأستاذ المساعد الدكتور  
أكرم محسن الياسري  
2010 / 3 / 1

عضو - مشرف  
الأستاذ المساعد الدكتور  
علي كريم الخفاجي  
2010 / 3 / 1

عضو - مشرف  
الأستاذ الدكتور  
علاء فرحان طالب  
2010 / 3 / 1

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

الأستاذ الدكتور حاكم محسن محمد  
عميد كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة كربلاء  
2010 / 3 / 2



## الإهداء....

إلى الرفيع المنان الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ومكن لنا جل وعلا  
بنور علمه ما يبقى سراجاً منيراً ...  
إلى منقذ البشرية جمعاء من ظلمات الجاهلية إلى نور الإسلام محمد صلى الله عليه  
وآله وسلم) وإلى آل بيته الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين..  
إلى بلدي مهد الحضارة الإنسانية ومنبع العلم والعلماء العراق ...  
إلى والدي الذين قال فيهما عز وجل رب أرحمهما كما ربباني صغيراً.. براً وإحساناً  
....  
إلى أخوتي وأخواتي ... رعاهم الله .  
إلى رفيقة الدرب وشريكة الحياة ... زوجتي العزيزة وفاءً لصبرها ...  
إلى أبنائي ... أعز الناس على كل ما تحملوه لأجلي...  
إلى المصاييح التي أضاءت بنورها لنا سبيل العلم والمعرفة ... أساتذتي .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع محبةً ووفاءً

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله من أول الدنيا بعد فنانها ومن الآخرة إلى بقائها على كل نعمة ، وأستغفر الله من كل ذنب وأتوب إليه ، أحمدُهُ مع اعترافي بالذنب والتقصير وأشكره على ما أعانني ويسر لي العسير، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه واله وسلم وعلى أهل بيته الطاهرين أبواب آله المفتحة وسفينه نجاة الأمة .

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالاعتزاز البالغ والشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذ الدكتور ( علاء فرحان طالب ) و ( الأستاذ المساعد الدكتور على كريم الخفاجي ) المشرفين على إعداد هذه الرسالة وذلك لما بذلاه من جهد كبير في متابعة المراحل التي مرت بها عملية إعداد هذه الرسالة ، إذ كان للتوجيهات والملاحظات التي أبدتها الأثر البالغ في أنجاز هذا الجهد بالشكل الذي هو عليه ، فجزاهم الله عني خير الجزاء .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور ( حاكم محسن محمد ) ، وإلى السيد معاون العلمي ومسؤول الدراسات العليا في الكلية الأستاذ الدكتور ( عبد الحسين حسن حبيب ) ، كما ويطيب لي أن أسجل اعتزازي البالغ وتقديري الكبير إلى الأستاذ المساعد الدكتور (أكرم محسن الياسري ) رئيس قسم إدارة الأعمال الذي قدم لي المشورة العلمية والنصيحة الصادقة في كتابة الرسالة ، فجزاه الله عني خير الجزاء ،

وَمَا أعبر عن اعتزازي وتقديري الكبير للسادة الذين أسهموا في تقويم درجة صدق الاستبانه الخاصة بهذه الدراسة وشاركوا في إبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة عليها . وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من راجع هذا الجهد لغويًا وعلميًا ، وأتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى كل الأساتذة في جامعات الفرات الأوسط لتعاونهم مع الباحث في انجاز الجانب العملي من هذه الدراسة . كذلك أقدم شكري وتقديري إلى السيد رئيس اللجنة والسادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة .

وأود أن أتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل زملائي طلبة الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال (علي عبد الحسين ، همام ، علي حسين ، صفاء ، زينب مكي ، زينب جواد ، نغم دايع ) ، وشكري الجزيل إلى الأخت العزيزة فاطمة عبد علي والأخت جنان والأخ العزيز علي أحمد فارس ( أبي مريم ) والأخ محمد تركي . ويقتضي الوفاء والعرفان أن أخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتور ( حسام هادي علوان ) عميد المعهد التقني / كربلاء ، وإلى الزملاء في المعهد كافة ، وأود أن أعرب عن تقديري وامتناني إلى السيد مسؤول المكتبة المركزية في الجامعة ( الأستاذ المساعد الدكتور فيصل علوان الطائي ) وإلى جميع موظفي المكتبة المركزية . وفق الله الجميع لما يرضاه ويثيب عليه .

الباحث

## المستخلص....

تسعى هذه الدراسة إلى تناول التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة (دراسة مقارنة لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط) . فالتغيرات التكنولوجية والعلمية والتحويلات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعرفة والمعلومات ، جعلت التغيير في المنظمات ضرورة حتمية ، وعلى الرغم من أهمية التعلم التنظيمي وتبني بعض المنظمات له بغية تعزيز قدراتها التنافسية ، فأنا نجد أن الجامعات المبحوثة لا تزال لا تدرك أهمية دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية ، وهذه مشكلة الدراسة التي تركز عليها وتعمل على وضع الحلول المناسبة لها قدر الإمكان ، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من أهداف منها :-

1. معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده في تعزيز قدراتها التنافسية .
2. تحديد علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية بأبعاده .
3. تحديد علاقات التأثير بين التعلم التنظيمي ، والقدرات التنافسية للجامعات .

وبهدف تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين المتغيرات ، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات ، تم طرح فرضيات عدة بوصفها إجابات أولية تسعى إلى التحقق من مدى صحتها ، وفي هذا السياق تم اعتماد ثلاث فرضيات رئيسية و على النحو الآتي :-

1. لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي، والقدرات التنافسية للجامعات.
3. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي، والقدرات التنافسية للجامعات.

ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانياً واختبار فروضها، تم اختيار جامعات الفرات الأوسط (كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية )، لكونها تتمتع بالقدرات العلمية والبشرية وترفد المجتمع بكوادر علمية كفوءة ، وتم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ، وقد بلغ حجم العينة التي شملتها هذه الدراسة ( 230 ) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ ( 800 ) تدريسي وعلى وفق الدرجة العلمية ( أستاذ، أستاذ مساعد )، وقد استخدم البرنامج الإحصائي -spss-12 for windows لغرض إجراء المعالجات الإحصائية ، وتوصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات عدة منها :-

1. تتباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة .
  2. وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة .
- وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات عدة منها :-

1. ضرورة تبني الجامعات المبحوثة بناء شامل للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة، والعمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات ، وتوفير بيئة أكثر ملائمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز قدراتها التنافسية ، ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى الجامعات .
2. الاهتمام برسم الاستراتيجيات اللازمة لتطوير معارف التدريسيين وقدراتهم الإبداعية والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً يخدم المعرفة من خلال إقامة دورات تطويرية ودورات التعليم المستمر ، وتحفيزهم ودفعهم لتوظيفها بما يخدم أهداف الجامعات وتطلعاتها المستقبلية .
3. دعوة الجامعات المبحوثة إلى نشر مفهوم التعلم التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية ، وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات .

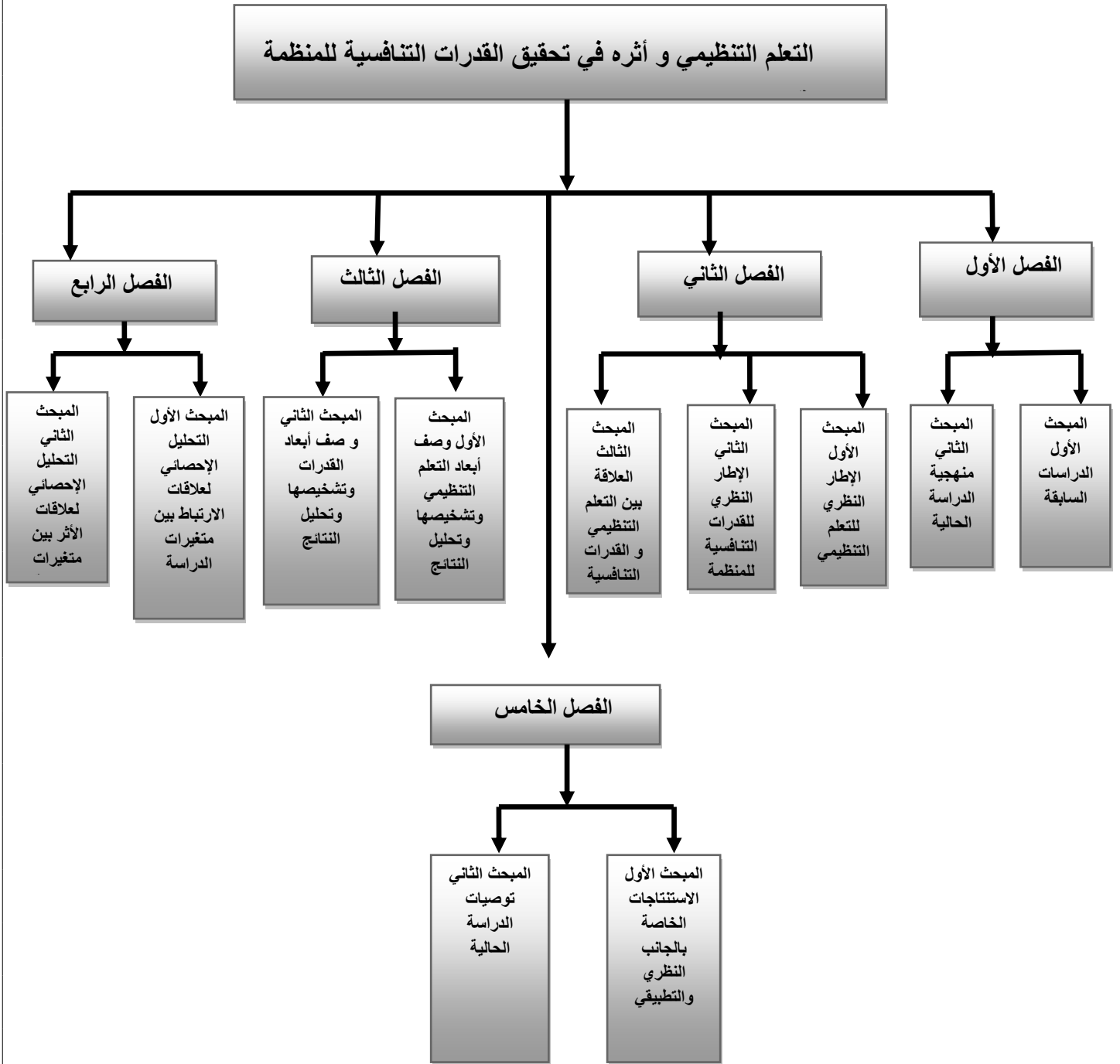
## المقدمة introduction

برزت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى أوساط الباحثين والأكاديميين والممارسين في مجال المنظمات . ولعل مفهوم التعلم التنظيمي كان من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي ، وأن العديد من المنظمات استطاعت أن تحقق القدرات التنافسية في ضوء تبنيها منهج التعلم التنظيمي بوصفه عملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية بما يمكن من إيجاد الحلول واختيار البدائل التي تحقق التحسين المستمر أو التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقائها وتفوقها التنافسي .

وتزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعرفة والمعلومات الذي يهتم باستثمار الموجودات الفكرية والمعرفة الضمنية وكيفية الاستفادة منها، وتحويلها إلى سياقات عمل ونماذج سلوك ترفد وتحديث الذاكرة التنظيمية بصورة مستمرة عبر عملية التعلم التنظيمي . وتقتضي تلك التحديات تحلي منظمات الأعمال عن الأطر والنماذج التقليدية ، وتبني وتفعيل عملية التعلم التنظيمي بوصفها لأغلب الباحثين المصدر الأهم للميزة التنافسية . وإذ أدرك عدد من المنظمات المعرفية في الدول المتقدمة هذه الحقيقة وحققت مستويات عالية من التعلم لتعزيز قدراتها التنافسية ، ولاسيما أن مثل هذه المفاهيم الجديدة لا يزال انتشارها محدوداً في المفردات الثقافية لهذه المنظمات على الرغم من امتلاكها كثيراً من المعرفة وتطبيقات التعلم وان كانت بأساليب وطرائق غير مقصودة . ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية إذ تسعى إلى إثارة اهتمام الجامعات بصورة عامة والمبحوثة بصورة خاصة إلى أهمية الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق أهداف هذه الجامعات . ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تم هيكلتها على خمسة فصول كل فصل من هذه الفصول الخمسة تألف من عدة مباحث :-

1. تناول الفصل الأول ( بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة الحالية ) وقد تألف من مبحثين ، تناول المبحث الأول عدداً من الدراسات السابقة أما المبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة الحالية .
2. تناول الفصل الثاني ( الإطار النظري للدراسة ) وقد تألف من ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والخاص بالتعلم التنظيمي، في حين تناول المبحث الثاني الإطار النظري الخاص بالقدرات التنافسية للمنظمة أما المبحث الثالث فقد تناول العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة .
3. تناول الفصل الثالث ( وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل النتائج ) وقد تألف من مبحثين ، تناول المبحث الأول وصف أبعاد التعلم التنظيمي وتشخيصها وتحليل النتائج ، أما المبحث الثاني فقد تناول وصف أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة وتشخيصها وتحليل النتائج .
4. تناول الفصل الرابع ( اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها ) وقد تألف من مبحثين ، تناول المبحث الأول التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، أما المبحث الثاني فقد تناول التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة .
5. وتناول الفصل الخامس ( الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والتطبيقي وتوصيات الدراسة ) وقد تألف من مبحثين ، تناول المبحث الأول الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والتطبيقي أما المبحث الثاني فقد تناول توصيات الدراسة الحالية .

والشكل الآتي يوضح هيكلية هذه الدراسة :-



شكل ( 1 )  
هيكل الدراسة الحالية

## المحتويات

ج - د	المحتويات
د - و	فهرست الجداول
و - ز	فهرست الأشكال البيانية
ح	فهرست الملاحق
ط - ي	المستخلص
2 - 1	المقدمة
43 - 3	الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة الحالية
14 - 4	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
43 - 15	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الحالية
136 - 44	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
89 - 45	المبحث الأول : التعلم التنظيمي – مفاهيم أساسية
130 - 90	المبحث الثاني : القدرات التنافسية للمنظمة
136 - 131	المبحث الثالث : العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة
190 - 137	الفصل الثالث : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل النتائج
164 - 138	المبحث الأول : وصف أبعاد التعلم التنظيمي وتشخيصها وتحليل النتائج
190 - 165	المبحث الثاني : وصف أبعاد القدرات التنافسية وتشخيصها وتحليل النتائج
216 - 191	الفصل الرابع : اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها
193 - 191	المبحث الأول : التحليل الإحصائي لتباين متغيرات الدراسة
203 - 194	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
224 - 217	المبحث الأول : الاستنتاجات
229 - 225	المبحث الثاني : التوصيات
244 - 230	المصادر
	الملاحق

## فهرست الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
2.	تركيبية الاستبانة	22
3.	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	23
4.	اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ارتباط	24- 25
5.	وصف عينة الدراسة	27
6.	وصف عينة الدراسة	28
7.	وصفة عينة الدراسة	29
8.	وصف عينة الدراسة	30
9.	وصف عينة الدراسة	31
10.	وصف عينة الدراسة	32
11.	وصف عينة الدراسة	33
12.	وصف عينة الدراسة	34
13.	وصف عينة الدراسة	35
14.	وصف عينة الدراسة	36
15.	وصف مجتمع الدراسة	38
16.	وصف مجتمع الدراسة	39
17.	وصف مجتمع الدراسة	40
18.	مفهوم التعلم التنظيمي على وفق آراء الباحثين والكتاب	50
19.	المميزات الرئيسة لنظريات التعلم التنظيمي	58
20.	الأنواع الثلاثة الأساسية للتعلم التنظيمي	60

21	آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم المنظمة المتعلمة	82
22.	أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة	101
23.	الموارد والقدرات	104



105	24 . أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة والقدرات التنظيمية
124	25 آراء الباحثين والكتاب حول أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة
139	26 . التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالتعلم التنظيمي لجامعة كربلاء
145	27 . التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالتعلم التنظيمي لجامعة الكوفة
151	28 . التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالتعلم التنظيمي لجامعة القادسية
157	29 . التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالتعلم التنظيمي لجامعة بابل
163	30 . مقارنة بين الجامعات حول أبعاد التعلم التنظيمي
166	31 . التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالقدرات التنافسية لجامعة كربلاء
172	32 . التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالقدرات التنافسية لجامعة الكوفة
178	33 . التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالقدرات التنافسية لجامعة القادسية
184	34 . التوزيعات التكرارية بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة الخاصة بالقدرات التنافسية لجامعة بابل
190	35 . مقارنة بين الجامعات حول أبعاد القدرات التنافسية
192	36 . تباین الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي
193	37 . تباین الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات القدرات التنافسية
195	38 . نتائج علاقات الارتباط بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية
196	39 . نتائج علاقات الارتباط بين متغير توزيع المعلومات والقدرات التنافسية
198	40 . نتائج علاقات الارتباط بين متغير تفسير المعلومات والقدرات التنافسية
199	41 . نتائج علاقات الارتباط بين متغير الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية

202	43 . ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية
205	44 . العلاقة التأثيرية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية
207	45 . العلاقة التأثيرية بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية
209	46 . العلاقة التأثيرية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية
213	48 . العلاقة التأثيرية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

215	ترتيب قوة العلاقة الترتيبية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية	49
-----	--	----

2	هيكلية الدراسة الحالية	. 1
18	مخطط الدراسة الفرضي	. 2
70	أنموذج (pawlowsky) لعملية التعلم التنظيمي	. 4
71	بناء أنموذج أساسي	. 5
74	التعلم التنظيمي: سبعة عناصر	. 6
75	دورة التعلم التكيفي	. 7
80	المعالم الرئيسية للمنظمة المتعلمة	. 8
100	أنموذج العناصر السبعة المستند إلى الموارد	. 10
107	الدمج بين الموارد والقدرات لتكوين قدرات جوهرية	. 12
112	القدرات الجوهرية والقدرات المميزة	. 14
113	انبثاق القدرات المميزة والقدرات الجوهرية	. 15
115	العلاقة بين استراتيجيات المنظمة والقدرات المميزة والميزة التنافسية	. 17
119	مفهوم سلسلة القيمة	. 19
120	مصادر القدرات	. 20
134	أنموذج بناء قدرة المنظمة على التعلم	. 21

## فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أساسيات التعلّم	1
استمارة الاستبيان	. 2
الهيكل التنظيمي لجامعة كربلاء	. 4
الهيكل التنظيمي لجامعة الكوفة	. 6
الارتباط بين التعلّم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات	. 8
ارتباطات جامعة كربلاء	.10
ارتباطات جامعة القادسية	.12
ارتباطات جامعة بابل	.13

# الفصل الأول بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة الحالية

• المبحث الأول:-

بعض الدراسات السابقة.

• المبحث الثاني :-

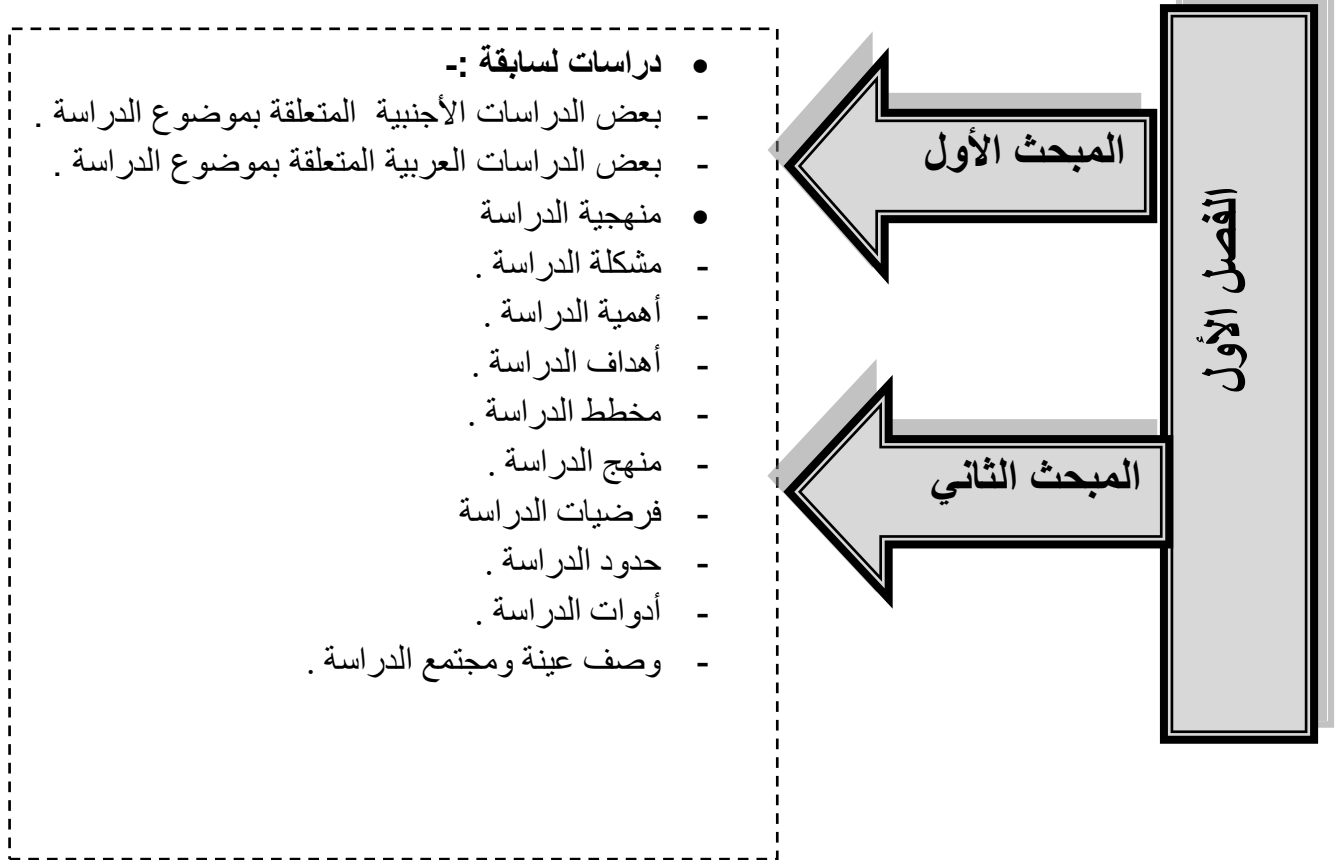
منهجية الدراسة الحالية .

## الفصل الأول

### بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة الحالية

#### تمهيد :-

إن توضيح المنهجية العلمية للدراسة الحالية يسهل الطريق الذي يسير على وفقه الباحث لتحقيق ما يهدف إليه ، فالوصول إلى نتائج علمية مقبولة يعتمد إتباع منهجية صحيحة ومبنية على أسس علمية سليمة، إذ يتم توجيه كل من الجانب النظري للبحث والجانب العملي باتجاه تحقيق الغاية نفسها التي يسعى الباحث وراءها . ويستعرض الفصل الأول أولاً بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وقد جاءت هذه الدراسات على وفق محورين هما الدراسات الأجنبية والدراسات العربية ، ومن ثم يشرع بعرض منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وذلك عبر تحديد مشكلة الدراسة ، أهميتها ، أهدافها ، تصميم مخطط الدراسة الافتراضي ، تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية لها ، وتوضيح الأساليب المستخدمة بجمع البيانات وتحليلها، هذا فضلاً على إعطاء وصف تفصيلي لعينة الدراسة ومجتمعها .



## الفصل الأول المبحث الأول بعض الدراسات سابقة

### تمهيد:-

يهدف هذا المبحث إلى بناء قاعدة رصينة تركز عليها الدراسة الحالية وتنتقل من حيث انتهى الآخرون ، إذ شكلت الدراسات السابقة أحد منابع المهمة التي أفاد منها الباحث لفهم معطيات الدراسة الحالية ومتغيراتها . ولذلك جرت العادة على قيام الباحثين باستعراض الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع نفسه أو التي تناولت جزءاً من الموضوع أو التي يعد الموضوع جزءاً منها ، والهدف هو استكمال الخطوات للدراسات السابقة أو تغطية الجوانب التي لم تغطها تلك الدراسات ، وكذلك تعطي تلك الدراسات تصوراً واضحاً وبعد نظر في وضع الخطوط العريضة للمشروع ودراسته ولاسيما وضع منهجية الدراسة الحالية في ضوء اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التعلم التنظيمي في البيئة العراقية أو العربية أو الأجنبية . وكذلك الدراسات التي تناولت القدرات التنافسية بوصفها أحد عوامل التفوق التنافسي للمنظمة ، إذ لم نجد دراسة ربطت بين الموضوعين . فقد تم تقسيم تلك الدراسات على قسمين ، كل قسم يخص أحد متغيري الدراسة .

أولاً : الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة .

#### 1. دراسة ( Senge , 1990 ) **The Fifth Discipline**

تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات الأساسية المؤثرة في عملية التعلم التنظيمي ، ويعد الكاتب من الأوائل الذين تصدرت أبحاثهم مواضيع التعلم التنظيمي ، حدد ( senge ) في كتابه الموسوم القواعد الخمسة ( The Fifth Discipline ) جملة من المبادئ المهمة للمنظمات المتعلمة ، وهذه المبادئ حددت مسار الدراسات التي تلت إصدار كتابه هذا ، وهي ( التفوق الفردي و النماذج العقلية و الرؤيا المشتركة و تعلم الفريق و أنظمة التفكير ) ورأى الباحث أن المنظمات يجب أن تسعى لتوسيع قدرات الأعضاء وخلق النتائج التي يطمحون إليها ، ثم أنه لم يتفق مع هرمية التوجيهات في تحقيق الأهداف ، بقدر ما كان يرى أنه في ضوء التعلم لا يجري اكتساب المعلومات الجديدة فحسب، وإنما توسيع القدرة لانجاز الأهداف .

## 2. دراسة ( James M . Sinkula , 1994 )

## Market Information Processing And Organizational Learning

وهي دراسة مسحية قام بها ( sinkula 1994 ) على عدد من الشركات الأميركية حول ( كيفية تفسير المنظمات لمعلومات السوق بوصفها حالة متقدمة بالاستناد إلى المبادئ المشتقة من نماذج التعلم التنظيمي ) . لذا اختبر الباحث الأدبيات المتوافرة حول التعلم التنظيمي وعمليات تكوين معنى لمعيارية المعلومات ، لتوفير افتراضات البحث التي تعزز من تفهم المسوقين لتفسير المعلومات وخلق المعرفة في المنظمات ، وأستند في ذلك إلى انموذج يربط بين التعلم التنظيمي وتفسير معلومات السوق . وقد استعان بعدد من المتغيرات مثل ( التجهيز و الوقت و الذاكرة التنظيمية و التفاعل بين التجهيز والحاجة ) . وقد حدد الباحث نتيجة لدراسته عدداً من القواعد المرشدة عبر التركيز على :-

- أ. البحث ركز على الطريقة التي تفسر فيها المنظمة معلومات السوق بدلاً من التركيز على استعمال معلومات السوق .
- ب. التركيز على العلاقة بين تفسير معلومات السوق واتخاذ القرار .
- ج. يجب أن يكون التركيز على محاولة تطوير مقاييس مقدرة التعلم المستندة إلى السوق .
- د. التركيز على التوقيت الذي يؤثر فيه علماء التسويق والتوقيت الذي يتم فيه تجاهل معلومات السوق .

## 3. دراسة ( Nevis &amp; Dibella &amp; Gould , 1995 )

## ( Understanding Organizations As Learning Systems )

توصلت الدراسة الموسومة ب ( فهم المنظمات على أنها نظم تعلم ) إلى بناء انموذج Model لمساعدة المنظمات لتصبح نظم تعلم ، وكان مجتمع الدراسة يتكون من أربع منظمات هي :-

## ( Investment mutual crop , Motorola, Fiat, Electricity De France )

وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية :-

- أ. لاتجاه التعلم ( ماذا نتعلم وأين ) دور مهم في تصميم نظام التعلم .
- ب. أن العوامل التي تسهل التعلم تؤثر في طبيعة الهياكل والعمليات وتتأثر بالثقافة .

ج. أن التوفيق بين اتجاه التعلم والعوامل التي تسهل التعلم يساعد المنظمات على تحسين عملية التعلم .

د. ليس هناك طريقة واحدة مثلى للتعلم ، لذلك تتعلم المنظمات بشكل مختلف تبعاً لاختلاف اتجاهات تعلمها والعوامل المساعدة والثقافة .

#### 4. دراسة ( Simonin, B , 1997 )

Importance of cooperative –knowledge secret( Emperical test of the learning –Capabilities Organization)

أهمية السر المعرفي التعاوني (اختبار تجريبي للمنظمة ذات القدرات التعليمية)

وقد ركز الباحث على متغيرين هما السر المعرفي التعاوني والتعلم التنظيمي وتأثيرهما على مسيرة المنظمة . وقد خرجت الدراسة باستنتاجين أولهما: أن سر المعرفة التعاوني يمكن المنظمات من تحقيق منافع عظيمة . وثانيهما: أن التعلم التنظيمي وحده لا يضمن تحقيق المنظمة أية منظمة من دون التعاون المعرفي .

#### 5. دراسة ( Denton , 1998 )

(( organizational learning and effectives ))

في دراسة قام بها الباحث ( Denton , 1998 ) تحت عنوان ( التعلم التنظيمي والفاعلية ) . إذ أكد الباحث أن الهدف من الدراسة هو التعرف على مدى دعم الإدارة العليا لعملية التعلم ، وكيفية تأثير عملية التعلم بحجم المنشأة ونوع الصناعة ، والتحالفات الإستراتيجية أو الاستثمار المشترك ، ودور التعلم المخطط في استعداد المنظمة للتغيير الاستراتيجي والتوافق مع متغيرات بيئية والتعرف على مدى فائدة التعلم التنظيمي في بناء المزايا التنافسية . وشملت الدراسة ( 40 شركة كبيرة ومتوسطة في جنوب انكلترا ، وقد بينت استجابة (160) مديراً وأن معظم الشركات تمتلك المعرفة حول مفهوم التعلم التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى أن العامل الرئيس في تعلم المنظمة يتطلب تطبيق أنموذج التعلم الذي افترضته الدراسة المتمثل بالأبعاد الثلاثة وهي البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي . وحتى يمكن تصنيف المنظمة في ضمن



منظمات التعلم ، ثم أنها استنتجت أن التعلم التنظيمي يكون مهماً بوصفه وسيلة لبناء المزايا التنافسية .

#### 6. دراسة ( Fulmer Gibbon& Keys, 2001 )

( new tools for sustaining competitive advantage )

في دراسة مسحية قام بها ( fulmer ) وزملاؤه في عام 2001 والموسومة ب(( الأدوات الحديثة المساندة للميزة التنافسية )) على أكثر من (200) مدير في منظمات أعمال متعددة في ست دول ، واستطاع هؤلاء المديرون أن يحددوا ( 20 ) أداة من أدوات التعلم التنظيمي التي تساند الميزة التنافسية التي استخدموها في منظماتهم . وذكر الباحثون أن هناك ثلاث فئات من أدوات التعلم التنظيمي هي :-

1. أدوات الإدامة : كأنظمة اقتراح العاملين، وفريق العمل الموجه ذاتياً ، والمقارنة المرجعية وغيرها .
2. أدوات توقعية : كالتخطيط الاستراتيجي ، طريقة دلفي وتحليل التأثير، وغيرها .
3. الأدوات الشاملة : كتنمية المديرين ، وإعادة هندسة العمليات ، وإدارة الجودة الشاملة ، وغيرها .

وكما شخص (fulmar) وزملاؤه أن هناك ست أدوات للتعلم التنظيمي يعتقد الباحثون أن تلك الأدوات قد بدأت تستخدم بشكل واسع مؤخراً في عدد من المنظمات المتعلمة وهي :

الحوار ، وتخطيط السيناريو، والتعلم عبر التصرف ، وحقول الممارسة ، وخارطة إدارة المعرفة.

#### 7. دراسة ( Hudspeth,2004 )

Relationship Among Strategic Variable And Their Effects  
Competitive Environment

( العلاقة بين المتغيرات الإستراتيجية وأثرها في البيئة التنافسية )

دراسة مسحية تم إجراؤها عبر استخدام البريد الإلكتروني على ( 141 ) صناعة من صناعات الشركات الصناعية الأمريكية ،صغيرة ومتوسطة وكبيرة . لاختيار ثلاثة متغيرات إستراتيجية هي :-

- أ. القدرة على التعلم بسرعة ، ما الذي يريده الزبون ؟ وما هي رغباته و يقابلها في هذا البحث ثقافة التعلم التنظيمي .
- ب. القدرة على تسليم منتجات وخدمات ترضي وتلبي رغبات الزبون بالموصفات الزبونية التي يقابلها في هذا البحث باتجاهان: القدرة على الاستجابة الإستراتيجية والقدرة الزبونية .
- ج. القدرة على إرضاء رغبات الزبون بالطرائق ذات القيمة العالية ، التي يدركها الزبون أكثر من المنافسين الآخرين .

لذلك حاول البحث إيجاد العلاقة بين أربعة متغيرات رئيسة هي : قدرة التعلم التنظيمي ، قدرات الاستجابة الإستراتيجية قدرة الزبونية الواسعة ، والقيمة لأداء الزبون . و لاختيار التأثيرات في البيئة التنافسية، عززت الدراسة تلك العلاقات والتأثيرات في البيئة التنافسية . والدراسة افترضت بعض الممارسات المهمة ذات العلاقة بالقدرة الإستراتيجية لخدمة أفضل للزبون .

#### 8. دراسة ( Amitay & Popper & Lipchitz , 2005 )

( leadership styles and organizational learning in community clinics )

سعت الدراسة الموسومة ( الأنماط القيادية والتعلم التنظيمي في المؤسسات الصحية ) إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى التعلم التنظيمي ، إذ تم افتراض وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة والتعلم التنظيمي ، وكانت عينة الدراسة تتكون من ( 513 ) موظفاً في ( 44 ) مؤسسة صحية . وتوصلت الدراسة إلى استنتاج بأنه كلما كان مديرو هذه المؤسسات يتسمون بسمات القادة التحويليين كان التعلم التنظيمي أكثر كفاءة وفاعلية .

ثانياً : الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة

#### 1. دراسة ( أيوب ، 2004 )

(( دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ))

هدفت الدراسة إلى التعرف على رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي ودورها في دعم التغيير الاستراتيجي . وكان حجم العينة (100) منشأة من المنشآت السعودية الكبرى ، تم توزيع (300) استبانة على المديرين العاملين وأفراد الإدارة العليا وأفراد الصف الثاني فيها ، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيادة اعتقاد عام وواسع لدى الإدارة في المنشآت السعودية بأهمية ممارسة التعلم التنظيمي ، وأن ممارسة التعلم التنظيمي تعود إلى دعم الإدارة لعملية التعلم ، وحجم المنشأة مقياساً بمبيعاتها السنوية ، ونوع النشاط الذي تمارسه المنشأة ، ولم تظهر الدراسة أي إسهام لنوع ملكية المنشأة في ممارسة التعلم التنظيمي ، وكما بينت نتائج الدراسة أن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بتقديم التغيير الاستراتيجي من أفراد الإدارة العليا ، يليه البعد الاستراتيجي . وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التعلم التنظيمي ممثلة في البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي مع مراحل التغيير الاستراتيجي ممثلة في الاستعداد الدائم للتغيير والتخطيط للتغيير المستمر ، وتطبيق خطة التغيير ، والتعلم عبر التطبيق .

## 2. دراسة ( الشلثة ، 2004 )

(( مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة : دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات في محافظة نينوى ))

سعت الدراسة إلى محاولة تحديد مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة . وتناولت الباحثة في هذه الدراسة أبعاد هذه المنظمات ، ومقومات تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة . ويتألف مجتمع الدراسة من المؤسسات والدوائر المهنية في محافظة نينوى ( جامعة الموصل ، مديرية نقل الطاقة الكهربائية ، الكلية التقنية ، معمل أدوية نينوى ، رئاسة صحة نينوى المتمثلة بخمسة مستشفيات . واختيرت عينة قصديه من مديري الإدارات العليا والوسطى قوامها (125) مديراً من المنظمات مجتمع الدراسة . وقد مثلت الاستبانة الأداة الرئيسة التي استخدمتها الباحثة للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية . وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن المنظمات الحديثة التأسيس أقرب ما تكون إلى منظمات متعلمة ، ولدى بعض

المنظمات عينة الدراسة تقويم واضح لنقاط القوة والضعف الخاصة بها ، وأن لدى بعض المنظمات نقاط ضعف لم تعالج .

### 3. دراسة ( دهام ، 2005 )

(( التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات : دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق ))

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة ومستوى علاقة التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات ، وتحديد أي بعد من أبعاد التعلم التنظيمي له تأثير في نجاح المنظمات مجتمع الدراسة . ويتألف مجتمع الدراسة من شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق والبالغ عددها ( 7 ) ، وتألفت العينة من ( 66 ) مديراً من الإدارات العليا والوسطى للمنظمات مجتمع الدراسة . وقد مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية التي استعملها الباحث للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية . وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للمنظمات مجتمع الدراسة أساساً جيداً للتعلم ولكنها لا تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم التنظيمي بكل أبعاده في تعزيز فرص نجاحها ، ولا تزال تفصلها مسافة بعيدة عن الطرق المؤدية نحو المنظمات المتعلمة التي توصف بأنها بمستوى من النجاح المستمر .

### 4. دراسة (البغدادي ، 2006)

(( العلاقة بين التعلم التنظيمي و إدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة :دراسة ميدانية في المصارف العراقية في بغداد ))

هدفت الدراسة إلى تحليل متطلبات الأخذ بفكرة التعلم التنظيمي و إدارة المعلومات في قطاع الصناعة المصرفية الخاصة في العراق . وفيما إذ كانت مؤثرة في تحقيق قيمة لأعمال المصارف المبحوثة 'يتألف مجتمع الدراسة من (12) مصرفاً أهلياً ' وتم اختبار عينة قصديه من(104) مدير من الإدارة العامة و المصارف مجتمع الدراسة ' و قد مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية التي استعملها الباحث للحصول على المعلومات الفكرية و التطبيقية. و توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الفكرية النظرية و التطبيقية ، هي أن إدارة المعلومات هي مكمل للتعلم التنظيمي و ليست بديل عنه , وان التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات نظامان متكاملان يسعيان إلى تحقيق قيمة للأعمال سواء عبر التأثير الفردي أو التأثير التكاملي عبر تحسين شكل ونوع الأداء العملياتي أو عبر الإسهام في إضافة قيمة على أعمال و منتجات و خدمات المنظمة مجتمع

الدراسة . وكما قدمت الدراسة توصيات كان جلها من مشاهدات الباحث ، فضلا على تلك التي استوجبت مما أسفرت عنه الاستنتاجات النظرية و التطبيقية

### 5. دراسة (الساعدي، 2006)

((التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و أثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية))

تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات شكلت الإطار المعرفي و الفلسفي لها , وهي التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و استراتيجيات الموارد البشرية ' وانطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من الأسئلة الفكرية و التطبيقية . استهدفت من الإجابة عنها إجراء الفلسفة النظرية و الدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، ثم تشخيص مستوى أهميتها و أثرها و إمكانيتها تنفيذها في بيئة عينة الدراسة التي تكونت من عدد من المنظمات الصحية . و تألفت مجتمع الدراسة من المديرية العامة لمدينة الطب في بغداد و المنظمات الصحية التابعة لها و اختيرت منه عينة قصديه من صناع المعرفة قوامها (51) شخصاً من العاملين الذين تعتمد أعمالهم المعرفة و استخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للحصول على المعلومات ذات العلاقة بالدراسة التطبيقية و أيضاً استخدمت الدراسة أدوات إحصائية لا معلمية في تحليل و معالجة البيانات و المعلومات باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS ,Minitab) و تكمن أهمية الدراسة في كونها خرجت بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة مستند إلى جهد تنفيذي لواقع التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية و مدى قدرة هذه الذاكرة على توجيه المنظمات المدروسة على الإفادة من معرفتها المخزونة في معالجة مشكلاتها في إطار الواقع الحالي لمواردها البشرية العاملة و إمكانية صياغة إستراتيجية فاعلة لإدارة هذه الموارد في إطار فلسفة التعلم التنظيمي لتكون موارد متعلمة قادرة على إكساب هذه المنظمات المرونة الكافية للانسجام مع المتغيرات البيئية و تحقيق الميزة التنافسية . و خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية تطبيقية شخّصت حقيقة فلسفة التعلم التنظيمي و واقعه السائد في بيئة التنفيذ، و حددت طبيعة الذاكرة التنظيمية فلسفه و بناء، كما و توصلت الدراسة إلى أن المنظمات المبحوثة تمارس إستراتيجية اللا تعلم، و إستراتيجية إعادة التعلم و إستراتيجية التعلم في الوقت نفسه كما و أن هناك تعلماً منظماً يحدث في المنظمات المبحوثة يغلب عليه الطابع العفوي بسبب غياب ثقافته التعلم التنظيمي.

### 6. دراسة (الحسيني، 2007)

((عملية التعلم التنظيمي و أثرها في الإبداع التنظيمي :دراسة استطلاعية في كليات الصيدلية  
ببغداد))

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة و مستوى التعلم التنظيمي و أثره في الإبداع التنظيمي، تحديداً  
إي في إبعاد عملية التعلم التنظيمي ما هو أكثر تأثيراً في الإبداع التنظيمي، ويتألف مجتمع  
الدراسة من كليات الصيدلية في بغداد البالغ عددها ثلاث كليات وتم اختبار عينة عشوائية  
قومها (54) عضو هيئة تدريسية من مجتمع الدراسة . و استخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول  
على المعلومات الفكرية و التطبيقية . و خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات الفكرية و  
المعرفية و التطبيقية من أهمها البعد الثقافي كان أكثر متغيرات عملية التعلم ارتباطاً مع الإبداع  
التنظيمي . وتبين في ضوء استبانة عينة الدراسة و ملاحظات الباحثة الشخصية عدم وجود بناء  
شامل لعملية التعلم بإبعادها كافه . فضلاً على غياب ثقافة التعلم التنظيمي بوصفه مفهوماً على  
مستوى إدارتها أو منتسبها.

### ثالثاً : مجال الإفادة من الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

في ضوء تفحص بعض الدراسات السابقة في مجال التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية يمكن  
تأشير ما يأتي :-

1. تناولت بعض الدراسات التعلم التنظيمي بوصفه وسيلة للميزة التنافسية كما في دراسة  
(البغدادي ، 2006) ; (Fulmer ، 2001) ; (Denton ، 1998) . وانصّب اهتمام  
دراسات أخرى على التعلم بوصفه مورداً استراتيجياً يؤثر في إستراتيجية المنظمة كما في  
دراسة (الساعدي ، 2006) ; (أيوب ، 2004) . أما دراسة (Amitay, et al, 2005)  
فقد شخصت العوامل المؤثرة في مستوى التعلم. وقد قامت دراسة Nevis, et al:1995  
ببناء أنموذج لمساعدة المنظمات لتصبح نظم تعلم . أما دراسة (Hudspeth, 2004) فقد  
حاولت إيجاد العلاقة بين قدرة التعلم التنظيمي وقدرة الزبون الواسعة وتأثيراتها في البيئة  
التنافسية . أما دراسة ( الشلّمة ، 2005 ) فقد وصفت التعلم التنظيمي بأنه وسيلة لبناء  
منظمات متعلمة . أما دراسة ( الحسيني ، 2007 ) فقد وصفت التعلم التنظيمي بالمقدرة  
الجوهرية التي تعد مصدراً للميزة التنافسية المستدامة .
2. اعتمدت أغلب الدراسات العربية والأجنبية المنظمات الخدمية ، كالمؤسسات الصحية  
والمصرفية والتعليمية والصناعية) .

3. تتأرجح حجم العينات في تلك الدراسات ما بين ( 51 - 1596 ) شخصاً . وقد اعتمدها أغلب الدراسات بوصفها أداة للدراسة ، وكانت العينات في الدراسات السابقة ( عينات قصديه ) ماعدا دراسة (الحسيني ، 2007 ) عينة عشوائية مجتمع الدراسة .
4. تأسيساً على ما تقدم في الفقرات المذكورة في أعلاه ، حاولت الدراسة الحالية الإفادة من بعض الدراسات السابقة في الآتي :-
- أ. الاطلاع على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- ب. الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما ساعد الباحث في تحديد مجتمع للدراسة الحالية والعينة المناسبة وحجمها ، وطريقة سحبها من المجتمع .
- ج. التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات ، وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية ، مع تحديد أساليب الصدق والثبات الأكثر ملاءمة لمتغيراتها .
- د. التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لتتعلق منها الدراسة الحالية فتكمل ما تم تأسيسه في تلك الدراسات .
- هـ. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب النظرية فتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استعمال أحد المتغيرات ، واختلفت في استخدام المتغير الآخر .
5. في ضوء تحليل بعض الدراسات السابقة ، امتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-
- أ. امتازت الدراسة الحالية بربط متغيرات التعلم التنظيمي ( اكتساب المعرفة ، و توزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات ، والذاكرة التنظيمية ) بأبعاد المتغير المعتمد ( الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والقدرات البشرية ، والقدرات المالية ) ومعرفة أكثر المتغيرات تأثيراً.
- ب. اعتمدت الدراسات السابقة المؤسسات الخدمية أو التعليمية أو الصحية أو المصرفية مجتمعاً للدراسة في حين اتخذت الدراسة الحالية جامعات الفرات الأوسط مجتمعاً للدراسة مما جعلها تتميز عن الدراسات السابقة وتعد إضافة جديدة إلى الدراسة الحالية .

والجدول ( 1 ) يبين أوجه التشابه والاختلاف في اعتماد المتغيرات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

### جدول ( 1 )

يبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ت	اسم الكاتب	السنة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
1	دراسة Sinkula	1994	التعلم التنظيمي ( متغير مستقل )	تفسير معلومات السوق ( متغير معتمد )
2	دراسة Denton	1998	التعلم التنظيمي ( متغير مستقل )	الفاعلية ( متغير معتمد )
3	دراسة Amitay & popper & Lipchitz	2005	التعلم التنظيمي ( متغير معتمد )	الأنماط القيادية ( متغير مستقل )
4	دراسة أيوب	2004	التعلم التنظيمي ( متغير معتمد )	التغيير الاستراتيجي ( متغير معتمد )
5	دراسة دهام	2005	التعلم التنظيمي ( متغير مستقل )	النجاح التنظيمي ( متغير معتمد )
6	دراسة الساعدي	2006	التعلم التنظيمي ( متغير مستقل )	الذاكرة التنظيمية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ( متغير معتمد )
7	دراسة البغدادي	2006	التعلم التنظيمي ( متغير مستقل )	إدارة المعلومات وقيمة الأعمال للمنظمة ( متغير معتمد )
8	دراسة الحسيني	2007	عملية التعلم التنظيمي ( متغير مستقل )	الإبداع التنظيمي ( متغير معتمد )

المصدر:- من أعداد الباحث وبإعتماد على المصادر الواردة فيه



## الفصل الأول

### المبحث الثاني

#### منهجية الدراسة

يتناول المبحث الثاني من هذا الفصل الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة وذلك في ضوء الفقرات الآتية:

#### أولاً:- مشكلة الدراسة

يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة عبر جانبين هما:

**1. المشكلة الفكرية :-** يعد موضوعا التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري المعاصر على الرغم من تناوله في ميادين فكرية مختلفة وتبرز الحاجة إليهما في منظمات الأعمال حاضرا ومستقبلا، بسبب كثرة المنافسة والتغيير المتسارع في إدارة المعرفة واستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين . و على الرغم من أهمية موضوعي التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية اللذين أخذوا حيزاً مهماً من تفكير الباحثين وجهودهم في السنوات الأخيرة ، وتوسع آفاقهما في مختلف أنحاء العالم ، ما يزالان يشغلان تفكير إدارات المنظمات المعاصرة ، والباحثين والمتخصصين في كثير من دول العالم ، ولا تزال مفاهيمهما وأبعادهما نوعاً ما يكتنفها الغموض واللاوضوح ، وذلك لأن الجدل والنقاش الفكري حولهما مازال لم يحسم لحد الآن ، إذ إن هناك عدداً من الباحثين يشير إلى أن قدرات المنظمة التنافسية تسهم في خلق وتعزيز التعلم وبعضهم يشير إلى أن للتعلم التنظيمي دوراً في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ، إلا أن الجدل الفكري لا يزال في أذهان الباحثين والمفكرين إذ يحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة المنظمة . وتتجسد المشكلة الفكرية بأنه ما زالت العلاقة بين المتغيرين خاضعة إلى جدل فكري بين الباحثين والمفكرين لتحديد دور كليهما في التأثير في الآخر.

**2. المشكلة الميدانية:-** تعاني المنظمات المبحوثة من ضعف أدراك أهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة . إذ تعاني معظم الجامعات العراقية من وجود فجوة معرفية بينها وبين مثيلاتها في الدول المتقدمة ، والسبب الكامن وراء وجود هذه الفجوة هو أن هذه الجامعات لا تبدي اهتماماً كافياً في دراسة أهمية التعلم التنظيمي ، لما تعانيه من اضطراب ومحددات بيئية أدت إلى ضعف التواصل الفكري والمعرفي في العالم . مما جعل مثل هذه المفاهيم والممارسات مغيبة عن المؤسسات العلمية والإنتاجية والخدمية . وعليه يمكن توضيح البعدين الفكري والميداني لمشكلة الدراسة في ضوء الأسئلة الآتية:-

1. ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد التعلم التنظيمي ؟
2. ما مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بكل من التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي بإبعاده والقدرات التنافسية بأبعادها ؟
4. هل توجد علاقة تأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ؟
5. هل يسهم التعلم التنظيمي للمنظمة في تطوير قدراتها التنافسية ؟

### ثانياً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في ضوء النقاط التالية :-

- أ- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك عبر التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي.
- ب- تكتسب هذه الدراسة أهمية لكون الدراسة الحالية تناولت بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة هما التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة .
- ج- تعد هذه الدراسة على وفق علم الباحث في ضوء اطلاعه على ما تيسر من دراسات وأبحاث ودوريات إضافة علمية متواضعة في هذا المجال نظراً لحدائث الموضوع وقلة الدراسات العلمية في دراسته ، فهو من ثم يسهم في إفادة الباحثين والدارسين في مجال نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية .
- د- تتمثل أهمية الدراسة في محاولة إثارة اهتمام الجامعات عموماً والجامعات المبحوثة خصوصاً في تناولها لمثل هذه الموضوعات الحديثة .ومن ثم زيادة أدراك القيادات الإدارية في تلك الجامعات لمفهوم التعلم التنظيمي وأهميته والدور الذي يمثله في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.

### ثالثاً :- أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة ودوره في تحقيق القدرات التنافسية ، و ترمي الدراسة إلى تحقيق أهداف متعددة أخرى هي :-

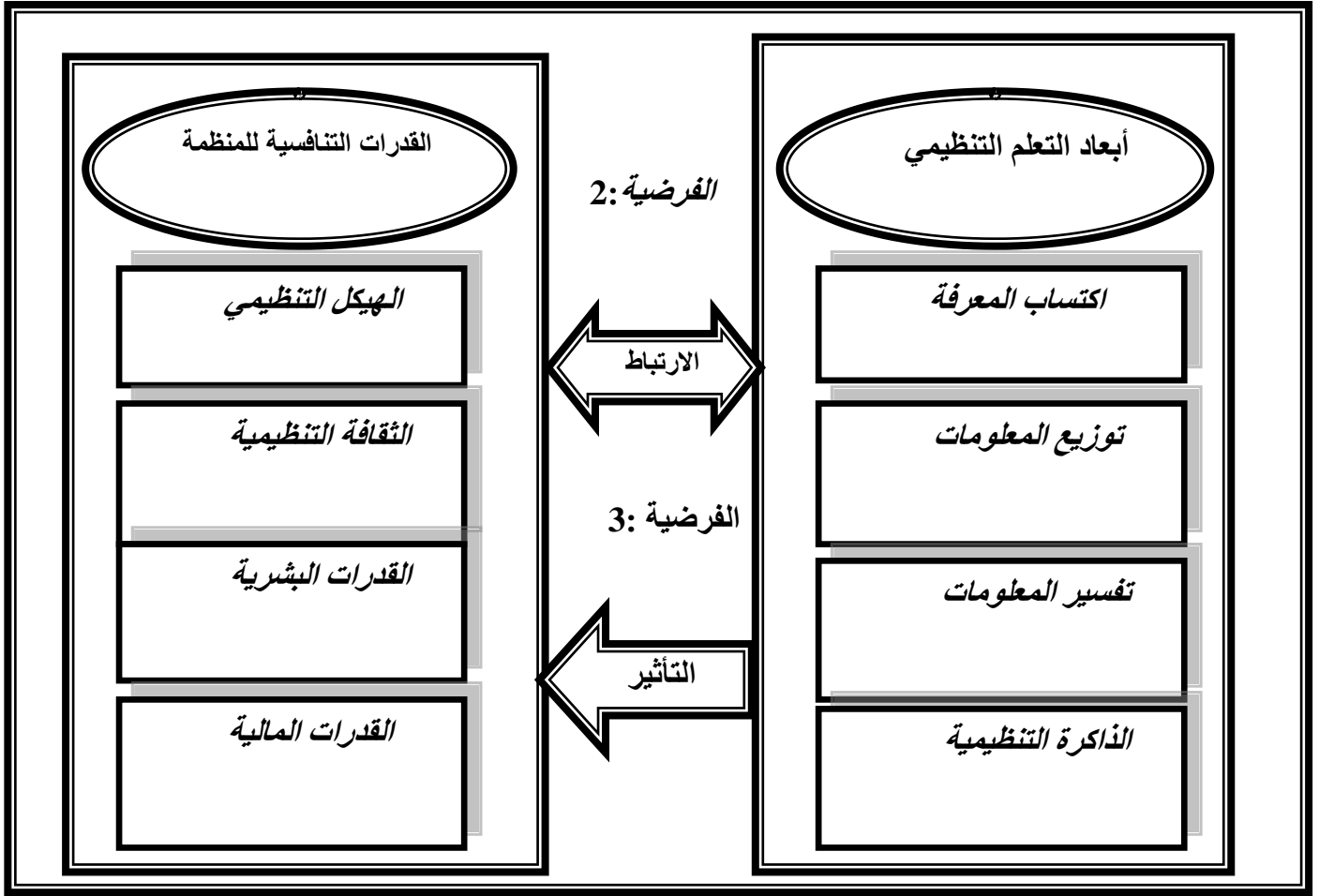
- أ. معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم التعلم التنظيمي بأبعاده وتوظيفه في تحقيق القدرات التنافسية للجامعات.

- ب. تحديد أي من أبعاد التعلم التنظيمي أكثر تأثيراً في تحقيق القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة .
- ج. محاولة تصميم وبناء مخطط الدراسة الافتراضي واختباره في ضوء الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية .
- د. توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للتعلم التنظيمي فيما يخص أفراد العينة في الجامعات المبحوثة في تعزيز القدرات التنافسية.
- هـ. الخروج بجمللة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك الجامعات عينة الدراسة لأهمية التعلم التنظيمي بوصفه إستراتيجية شاملة لدعم القدرات التنافسية للجامعات .

#### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها و في ضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وهو في الشكل ( 2 ) إذ تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية . ويشير هذا المخطط إلى متغيرين فقط هما : -

1. المتغير المستقل: وتتجسد أبعاده ب( اكتساب المعرفة ، وتوزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات ، والذاكرة التنظيمية ) .
2. المتغير المعتمد : وتتجسد أبعاده ب ( الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والقدرات المالية، والقدرات البشرية ) .



شكل ( 2 )

مخطط الدراسة (الفرضي)

## خامساً : فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة التي تم تحديدها وفي ضوء ما تقتضيه الدراسة من تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية انبثقت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالآتي :-

1. الفرضية الرئيسية الأولى : لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ، وقد انبثقت عنها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان :-

أ. لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني أبعاد التعلم التنظيمي .

ب. لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني أبعاد القدرات التنافسية للجامعات .

2. الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة وتنبثق منها الفرضيات الآتية :-

- أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية للجامعات .  
 ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية للجامعات.  
 ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية للجامعات.  
 د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية للجامعات.

**3. الفرضية الرئيسية الثالثة :-** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في القدرات التنافسية للمنظمة .

- أ. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لاكتساب المعرفة في القدرات التنافسية للجامعات.  
 ب. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتوزيع المعلومات في القدرات التنافسية للجامعات.  
 ج. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتفسير المعلومات في القدرات التنافسية للجامعات.  
 د. لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في القدرات التنافسية للجامعات.

**سادسا :- منهج الدراسة :-**

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة في ضوء جمع البيانات ذات العلاقة بمجتمع الدراسة .

**سابعا :- حدود الدراسة**

**1. الحدود المكانية للدراسة :** أشار اغلب الباحثين إلى أنّ التعلم التنظيمي يعد عملية تحتاجها المنظمات جميعها سواء كانت خدمية أم إنتاجية وتزداد أهميته في المنظمات التي تعمل في ظل بيئة متغيرة . وقد أختار الباحث جامعات الفرات الأوسط، ( كربلاء / بابل / الكوفة / القادسية) لتمثل مجتمع الدراسة وهناك أسباب وراء اختيار هذه الجامعات مجالاً للدراسة منها:-

أ- أهمية الجامعات العراقية في رفد المجتمع بكوادر علمية كفوءة وملمة بالمجالات العلمية كافة .

ب- أظهرت الجامعات المذكورة حاجتها إلى التعلم التنظيمي في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة وامتلاك القدرات العلمية والمادية والبشرية لمسايرة التطورات العلمية الحديثة في العالم .

ج- نظراً لكون الباحث موظفاً في التعليم العالي ، فقد شجعه هذا لاختيار الجامعات المذكورة ميداناً للدراسة رغبة منه في خدمة القطاع التعليمي الذي يعمل فيه .

2. **الحدود الزمانية للدراسة :** لقد أنجز الإطار النظري والعملي لهذه الدراسة في أثناء المدة المحصورة ما بين 1 / 10 / 2008 ولغاية 1 / 10 / 2009 .

3. **الحدود البشرية للدراسة :** تتمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية بالعينة المبحوثة التي اختيرت بصورة عشوائية من كليات جامعات الفرات الأوسط مع اختيار عينة قصديه من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المذكورة إذ بلغ حجم العينة (270) تدريسي من المجتمع الأصلي (800) في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية) أي بنسبة 29% من المجتمع الأصلي .

#### سابعاً: أدوات الدراسة

بغية أن تحقق هذه الدراسة غايتها اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:-

1. **أدوات الإطار النظري :** في سبيل الوصول إلى اغناء الجانب النظري اعتمد الباحث على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، وهي ذات صلة بموضوع الدراسة ، فضلاً على الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

2. **أدوات الإطار الميداني :** اعتمد الباحث في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي:-

أ. **المقابلة الشخصية :-** قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة بغية أخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة ، وبغية توضيح فقرات الاستبانة عبر الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة عن أسئلة الاستبانة .

ب. **استمارة الاستبانة :-** تم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة

والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة . وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (0% - 100 %) وتضم المحاور الآتية :-

1. **المحور الأول :-** لقد تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات استمارة الاستبيان ، وقد اشتملت على الآتي ( الجنس ، والفئة العمرية ، وسنوات الخدمة في التعليم الجامعي ، والمؤهل العلمي ، والدرجة العلمية ، وعدد الدورات التدريبية المشترك بها داخل القطر وخارجه ، و المؤتمرات المشترك بها في ضمن الاختصاص ، من دون الاختصاص ، والبحوث المشترك فيها ) .
2. **المحور الثاني :-** وقد تمثلت هذه الأبعاد ب( اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية ) وفق نموذج (Huber, 1991) وقد تم وضع ( 5 ) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات الأربعة أي بمجموع إجمالي ( 20 ) .
3. **أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة:-**وقد تمثلت هذه الأبعاد ب(الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، والقدرات المادية ، والقدرات البشرية ) وتمت صياغة (5) أسئلة لكل بعد من أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة وفق الاعتماد على آراء الباحثين والكتاب أي بمجموع إجمالي (20) سؤالاً. والجدول ( 2 ) يوضح هذه المحاور.

## جدول ( 2 )

### تركيبية الاستبانة

ت	المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس المستخدم	
المحور الأول	المعلومات الخاصة بمجيب استمارة الاستبيان		الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الدرجة العلمية ، عدد سنوات الخدمة ، في التعليم الجامعي ، عدد الدورات التدريبية ، عدد المؤتمرات المشاركون فيها ، عدد البحوث المشترك فيها	8		
المحور الثاني	أولاً:- أبعاد التعلم التنظيمي	1. اكتساب المعرفة	1.1	5	أستند الباحث في تحديدها إلى دراسة كل من (Huber ,1991) , (bramanian,1995) , (2006 ، الساعدي )	
		2. توزيع المعلومات	2.2	5		
		3. تفسير المعلومات	3.3	5		
		4. الذاكرة التنظيمية	4.4	5		
	المجموع				28	
	ثانياً:- أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة	1. الهيكل التنظيمي	1.1	5	أستند الباحث في تحديدها إلى مجموعة من آراء الباحثين والكتاب .	
		2. الثقافة التنظيمية	2.2	5		
		3. القدرات المالية	3.3	5		
4. القدرات البشرية		4.4	5			
المجموع				20		
المجموع الكلي				48		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

#### ثامناً : - توزيع استمارة الاستبانة

يشير الجدول ( 3 ) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من لدن المستجيبين ، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة ( 300 ) استمارة ، وعدد المسترجعة ( 230 ) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت ( 77 % ) .

#### جدول (3)

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة



النسبة المئوية	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	حجم العينة	النسبة المئوية	حجم المجتمع	مجتمع الدراسة
%78	56	72	72	% 7	92	جامعة كربلاء
%88	67	76	76	%8.375	342	جامعة بابل
%67	55	82	82	% 6.87	239	جامعة الكوفة
%74	52	70	70	% 6.5	127	جامعة القادسية
<b>%77</b>	<b>230</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>%28.75</b>	<b>800</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من أعداد الباحث

تاسعاً : الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبيان:-

### 1. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبيان

أ. قياس الصدق الظاهري : بعد الانتهاء من أعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري لها وذلك في ضوء عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين البالغ عددهم ( 15 ) خبيراً في العلوم الإدارية والتربوية وعلم النفس والإحصاء ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة ، فضلاً على دقتها العلمية ، وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي أقرها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة .

### 2. الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان

أ. بهدف اختبار محتوى الاستبانة ، أداة الدراسة الرئيسية ، تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01 ) .

ب. اختبار صدق مقاييس الدراسة وثباتها :-

لغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة ، ولغرض تحقيق الدقة في قياس إجابات الأفراد ، وأن هناك طرائق متعددة، منها طريقة إعادة الاختبار التي يعاب عليها غير اقتصادية ،

فضلاً على أن الباحث قد لا يتمكن من توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد أنفسهم عند إعادة تطبيق الاختبار لذا تم استخدام معامل الفاكرونباخ ( Cronbachs Alpha ) لقياس مدى ثبات الإجابات ، وتعد قيمة معامل الفاكرونباخ ( معامل ثبات المقياس ) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75). ولاسيما في البحوث الإدارية والسلوكية (117 Anastasi، 1982). والجدول (4) يبين النتائج النهائية لمعاملات ارتباط الفاكرونباخ .

#### جدول رقم (4)

النتائج النهائية لمعاملات ارتباط الفاكرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	مجموع تباينات الفقرات	التباين الكلي	معامل ارتباط ألفا	نسبة صدق وثبات المقياس (%)
<b>جامعة كربلاء</b>					
<b>التعلم التنظيمي</b>					
اكتساب المعرفة	5	0.279821	1.383006	0.99709	99.7
توزيع المعلومات	5	0.325136	1.615679	0.998452	99.8
تفسير المعلومات	5	0.273718	1.3634	0.999049	99.9
الذاكرة التنظيمية	5	0.290448	1.406616	0.991891	99.1
<b>القدرات التنافسية</b>					
الهيكل التنظيمي	5	0.247221	1.23346	0.999464	99.9
الثقافة التنظيمية	5	0.304221	1.488156	0.994465	99.4
القدرات المالية	5	0.345182	1.715902	0.998542	99.4
القدرات البشرية	5	0.289974	1.442819	0.998778	99.8
<b>جامعة بابل</b>					
<b>التعلم التنظيمي</b>					
اكتساب المعرفة	5	0.258887	1.281018	0.997381	99.7
توزيع المعلومات	5	0.302714	1.485056	0.9952	99.5
تفسير المعلومات	5	0.242678	1.203231	0.99789	99.7
الذاكرة التنظيمية	5	0.317359	1.551179	0.99426	99.4
<b>القدرات التنافسية</b>					

99.7	0.997433	1.268698	0.256346	5	الهيكل التنظيمي
99.4	0.994844	1.089492	0.222393	5	الثقافة التنظيمية
99.8	0.998385	2.033272	0.409281	5	القدرات المالية
99.7	0.997011	1.101349	0.222904	5	القدرات البشرية

جامعة الكوفة	عدد الفقرات	مجموع تباينات الفقرات	التباين الكلي	معامل ارتباط ألفا	نسبة صدق وثبات المقياس
<b>التعلم التنظيمي</b>					
اكتساب المعرفة	5	0.191717	0.944989	0.996403	99.6
توزيع المعلومات	5	0.260155	1.29382	0.998656	99.8
تفسير المعلومات	5	0.165071	0.792939	0.98978	98.9
الذاكرة التنظيمية	5	0.238121	1.092926	0.977656	97.7
<b>القدرات التنافسية</b>					
الهيكل التنظيمي	5	0.161367	0.800577	0.998046	99.8
الثقافة التنظيمية	5	0.175933	0.849865	0.991234	99.1
القدرات المالية	5	0.280687	1.391174	0.997797	99.7
القدرات البشرية	5	0.20563	1.024091	0.99901	99.9
<b>جامعة القادسية</b>					
<b>التعلم التنظيمي</b>					
اكتساب المعرفة	5	0.217021	1.063175	0.994843	99.4
توزيع المعلومات	5	0.303692	1.479469	0.993412	99.3
تفسير المعلومات	5	0.292115	1.452269	0.99857	99.8
الذاكرة التنظيمية	5	0.290788	1.397047	0.989819	98.9
<b>القدرات التنافسية</b>					
الهيكل التنظيمي	5	0.234031	1.161915	0.998227	99.8
الثقافة التنظيمية	5	0.247462	1.21655	0.995734	99.5
القدرات المالية	5	0.352706	1.753697	0.998599	99.8
القدرات البشرية	5	0.223688	1.083729	0.991993	99.1

المصدر :- إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4) أن جميع معاملات الثبات الخاصة بالتعلم التنظيمي بأبعاده ، والقدرات التنافسية للمنظمة بأبعاده ، هي ذات ثبات عال جداً وبالإمكان اعتمادها في أوقات مختلفة للإفراد أنفسهم و هي تعطي النتائج عينها.

### عاشراً :- وصف عينة الدراسة

وهي جزء من المجتمع الأصلي، يلجأ إليها الباحث بدلاً من دراسة المجتمع انطلاقاً من صفة التجانس المتوقعة بين مفردات المجتمع الأصلي ( القرشي، 2007: 3 ). ونظراً لكبير حجم المجتمع الأصلي لجامعات الفرات الأوسط (كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية ) وصعوبة القيام بالبحث عن جميع أفرادها لجأ الباحث إلى اختيار عينة متعددة المراحل إذ تم اختيار عينة عشوائية من كليات جامعات الفرات الأوسط ( جامعة كربلاء تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية ، كلية العلوم ، كلية الصيدلة ، كلية القانون ) ، ( جامعة بابل تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية الآداب ، كلية التربية ، كلية العلوم )، ( جامعة الكوفة تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية التربية للبنات ، كلية الهندسة ، كلية القانون ، كلية الآداب ) ، ( جامعة القادسية ، تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية التربية ، كلية القانون ، كلية العلوم ، كلية الآداب ) ، ومن الكليات المذكورة في أعلاه تم اختيار عينة الدراسة قصديه من أعضاء الهيئة التدريسية وعلى وفق اللقب العلمي وذلك لكونهم :

1. يمتلكون رؤية بعيدة وواضحة عن جامعاتهم .
2. يمتلكون الخبرة العلمية التي تسهم في تطوير أداء الجامعة .
3. تبني التعلم التنظيمي بوصفه إستراتيجية لخلق الميزة التنافسية المستدامة التي تجعل من الجامعة رائدة في مجالها . والجدول ( 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ) توضح خصائص عينة هذه الدراسة .

**1. الجنس:** أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5) أن اغلب أفراد العينة هم من الذكور ، إذ بلغت نسبة الذكور ( 94 % ) مقابل ( 6 % ) للإناث وهي نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور وهذا يشير إلى أن إدارات الجامعات تميل إلى تفضيل الذكور على الإناث لأنهم من وجهة نظرها يمثلون المصدر الأساسي للتعلم التنظيمي .

## جدول ( 5 )

وصف عينة الدراسة (الجنس)

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة الجنس	مجتمع الدراسة
% 98	55	الذكور	جامعة كربلاء
%2	1	الإناث	
<b>%100</b>	<b>56</b>		المجموع
%94	63	الذكور	جامعة بابل
%6	4	الإناث	
<b>%100</b>	<b>67</b>		المجموع
% 94	52	الذكور	جامعة الكوفة
% 6	3	الإناث	
<b>% 100</b>	<b>55</b>		المجموع
% 92	48	الذكور	جامعة القادسية
% 8	4	الإناث	
<b>%100</b>	<b>52</b>		المجموع

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

2. الفئة العمرية :- فيما يخص الفئات العمرية ، فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ( 6 ) أن نسبة ( 46 % ) من أفراد العينة كانت أعمارها تتأرجح ما بين ( 41 - 50 ) ، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة ثم تأتي بعدها فئة ( 51 - 60 ) إذ بلغت نسبة هذه العينة ( 27 % ) ثم جاءت بعدها الفئة ( 31 - 40 ) إذ بلغت نسبة هذه الفئة ( 20 % ) ، وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً وذلك لان العمل في هذا القطاع التعليمي يتطلب امتلاك قدرات علمية ومعرفة وخبرة عالية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن هذه النسب تعكس درجة النضج الفكري لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة ، نظراً لما يتمتعون به من خبرات متراكمة وكونهم بنكاً للمعلومات والأفكار فضلاً على ما يوفره النضج الفكري من إسناد لمستوى أداء الفرد لزيادة قدرته على العمل بما يكتسب من خبرة وممارسة .

**جدول ( 6 )**

وصف عينة الدراسة (الفئة العمرية)

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة	أسم الجامعة
		الفئة العمرية	
%0	لا يوجد	30 - 21	جامعة كربلاء
%23	13	40 - 31	
%34	19	50 - 41	
%36	20	60- 51	
%7	4	60 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
%2	1	30 - 21	جامعة بابل
%21	14	40 - 31	
%52	35	50 - 41	
%19	13	60 - 51	
%6	4	60 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>67</b>		<b>المجموع</b>
% 0	0	30 - 21	جامعة الكوفة
% 14	8	40 - 31	
% 49	27	50 - 41	
% 30	16	60 - 51	
% 7	4	60 فأكثر	
<b>% 100</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
% 0	0	30 - 21	جامعة القادسية
% 21	11	40 - 31	
% 50	26	50- 41	
% 21	11	60 - 51	
% 8	4	60 فأكثر	
<b>% 100</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر:- من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

**3. المؤهل العلمي:-** تشير النسب الواردة في الجدول ( 7 ) إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة ( الدكتوراه ) إذ تبلغ نسبتهم ( 89 % ) من مجموع عينة الدراسة ، أما حملة شهادة الماجستير فقد تمثلت نسبتهم ( 11 % ) وذلك يرجع إلى أن عضو الهيئة التدريسية يشترط أن يكون حاصلاً على إحدى الشهادات ( الماجستير أو الدكتوراه ) ، فضلاً على أن الباحث اختار عينة الدراسة من حملة ( شهادة الماجستير و الدكتوراه حصراً ) ، ويشير ذلك إلى ظاهرة ايجابية مؤداها أن إدارة الجامعات ذات مستوى علمي متقدم ، وحرصاً منها على استقطاب عناصر ذات تأهيل وتعليم عال سعياً منها للارتقاء بعملية التعلم التنظيمي في الجامعات .

**جدول ( 7 )**  
( وصف عينة الدراسة المؤهل العلمي )

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة	أسم الجامعة
		المؤهل العلمي	
12.5%	7	ماجستير	جامعة كربلاء
87.5%	49	دكتوراه	
<b>100%</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
3%	2	ماجستير	جامعة بابل
97%	65	دكتوراه	
<b>100%</b>	<b>67</b>		<b>المجموع</b>
16%	9	ماجستير	جامعة الكوفة
84%	46	دكتوراه	
<b>100%</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
15%	8	ماجستير	جامعة القادسية
85%	44	دكتوراه	
<b>100%</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

**4. الدرجة العلمية :-** تشير النسب الواردة في الجدول ( 8 ) إلى أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الدرجة العلمية ( أستاذ مساعد ) إذ تبلغ نسبتهم ( 85 % ) من مجموع عينة الدراسة ، ويأتي حاملو الدرجة العلمية ( أستاذ ) في المرتبة الثانية بنسبة ( 15 % ) وذلك

يرجع إلى اختيار عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الدرجة العلمية ( أستاذ مساعد، أستاذ فقط ) ، وتعكس مؤشرات الدرجات العلمية مدلولات ايجابية تشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم من حملة الدرجة العلمية (أستاذ مساعد ) ، وهذا يعكس جدية إدارات الجامعات وحرصها على الاهتمام بالدرجات العلمية لأنهم من وجهة نظرها يعدون مصدراً أساسياً للتعليم التنظيمي ولأن الدرجات العلمية هي نتاج الإبداع الفكري المتمثل ب ( البحوث المنشورة ، التأليف ، الترجمة ) .

### جدول ( 8 )

وصف عينة الدراسة (الدرجة العلمية )

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة	
		الدرجة العلمية	الجامعة
18%	10	أستاذ	جامعة كربلاء
82%	46	أستاذ مساعد	
<b>100%</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
10%	7	أستاذ	جامعة بابل
90%	60	أستاذ مساعد	
<b>100%</b>	<b>67</b>		<b>المجموع</b>
18%	10	أستاذ	جامعة الكوفة
82%	45	أستاذ مساعد	
<b>100%</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
15%	8	أستاذ	جامعة القادسية
85%	44	أستاذ مساعد	
<b>100%</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر:- من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

5. عدد سنوات الخدمة في التدريس الجامعي :- تشير النتائج الإحصائية في الجدول ( 9 ) إلى أن أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة ( 16 – 20 ) إذ بلغت ( 31 % ) وهذا مؤشر جيد يلائم حاجة الجامعات إلى أفراد يمتلكون المعرفة والخبرة والممارسة والنهوض بمهام التدريس وأداء الواجبات المهنية الأخرى للأفراد عينة الدراسة ، تليها فئة ( 6 – 10 ) إذ بلغت نسبتها ( 20 % ) تم تليها بقية الفئات الأخرى .



## جدول (9)

وصف عينة الدراسة ( عدد سنوات الخدمة في التدريس الجامعي )

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة	أسم الجامعة
		عدد سنوات الخدمة	
%4	2	5 - 1	جامعة كربلاء
%21	12	10 - 6	
%20	11	15- 11	
%25	14	20 -16	
%7	4	25 - 21	
%11	6	30 - 26	
%12	7	31 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
%6	4	5 - 1	جامعة بابل
%16	11	10 - 6	
%16	11	15 -11	
%39	26	20 - 16	
%6	4	25 - 21	
%9	6	30 - 26	
%8	5	31 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>67</b>		<b>المجموع</b>
%0	0	5 - 1	جامعة الكوفة
%16	9	10 - 6	
%11	6	15 - 11	
%31	17	20 - 16	
%24	13	25 - 21	
%9	5	30 - 26	
%9	5	31 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
%4	2	5 - 1	جامعة القادسية
%25	13	10 - 6	
%10	5	15 -11	
%27	14	20 - 16	
%17	9	25 - 21	
%13	7	30 - 26	
%4	2	31 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

6. أ. عدد الدورات المشتركة فيها في ضمن مجال الاختصاص:- تشير النتائج الإحصائية في الجدول ( 10 ) إلى أن عدد الدورات لأفراد عينة الدراسة في مجال الاختصاص قد بلغت نسبة ( 40 % ) للفئة ( أقل من 5 ) ، ونسبة ( 15 % ) للفئة ( 5 - 9 ) ، ونسبة ( 5 % ) للفئة ( 10 - 14 ) أما نسبة فئة ( لم يشترك في أي دورة ) فقد بلغت ( 40 % ) ، أما عدد الدورات في خارج مجال الاختصاص فقد كانت النسبة الأعلى من نصيب الفئة ( لم يشترك في أي دورة ) إذ بلغت ( 70 % ) وبلغت نسبة ( أقل من 5 ) ( 25 % ) ، ونسبة ( 5 % ) للفئة ( 5 - 9 ) . وتشير تلك النتائج إلى أن نسبة ( 60 % ) من أفراد العينة كانت لديهم

مشاركة في دورات مجال الاختصاص ونسبة ( 30 % ) من أفراد العينة كانت لديهم مشاركة في دورات خارج مجال الاختصاص وذلك يدل على أن هناك اهتماماً بمستوى متوسط من لدن إدارات الجامعات مجتمع الدراسة في متابعة تطوير مهارات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية وزيادة تعلمهم باكتساب المعرفة عن طريق الدورات التدريبية في داخل القطر وخارجه.

### جدول ( 10 )

وصف عينة الدراسة ( عدد الدورات ضمن الاختصاص )

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة عدد الدورات ضمن الاختصاص	أسم الجامعة
%45	25	لا يوجد	جامعة كربلاء
%28	16	أقل من 5	
%20	11	5 - 9	
%5	3	10 - 14	
%2	1	15 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
%37	25	لا يوجد	جامعة بابل
%40	27	أقل من 5	
%15	10	5 - 9	
%2	1	10 - 14	
%6	4	15 - فأكثر	
<b>%100</b>	<b>67</b>		<b>المجموع</b>
%49	27	لا يوجد	جامعة الكوفة
%34	19	أقل من 5	
%9	5	5 - 9	
%4	2	10 - 14	
%4	2	15 - فأكثر	
<b>%100</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
%37	19	لا يوجد	جامعة القادسية
%44	23	أقل من 5	
%15	8	5 - 9	
%2	8	10 - 14	
%2	1	15 - فأكثر	
<b>%100</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر :- من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

6.ب. عدد الدورات خارج الاختصاص :-

### جدول ( 11 )

وصف عينة الدراسة (عدد الدورات خارج الاختصاص)

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة عدد الدورات خارج الاختصاص	أسم الجامعة
%61	34	لا يوجد	جامعة كربلاء
%32	18	أقل من 5	
%7	4	5 - 9	
%0	0	10 - 14	
%0	0	15 فأكثر	
%100	56		المجموع
%9	6	لا يوجد	جامعة بابل
%31	21	أقل من 5	
%21	14	5 - 9	
%18	12	10 - 14	
%21	14	15 فأكثر	
%100	67		المجموع
%73	40	لا يوجد	جامعة الكوفة
%27	15	أقل من 5	
%0	0	5 - 9	
%0	0	10 - 14	
%0	0	15 فأكثر	
%100	55		المجموع
%73	38	لا يوجد	جامعة القادسية
%27	14	أقل من 5	
%0	0	5 - 9	
%0	0	10 - 14	
%0	0	15 فأكثر	
%100	52		المجموع

7. أ. عدد المؤتمرات المشارك فيها في داخل القطر :- تشير النتائج الإحصائية في الجدول ( 12) أن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين الذين شاركوا في المؤتمرات في داخل القطر كانت من نصيب الفئة ( 5 - 9 ) إذ بلغت ( 36 % ) تليها الفئة ( أقل من 5 ) إذ بلغت نسبتها ( 30 ) ، أما الفئتان ( 10 - 14 ) و ( 15 فأكثر ) فقد بلغت نسبتهما ( 14 % ) و ( 12 % ) على التوالي.

### جدول ( 12 )

وصف عينة الدراسة ( عدد المؤتمرات داخل العراق )

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة عدد المؤتمرات داخل القطر	أسم الجامعة
9%	5	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة كربلاء
23%	13	أقل من 5	
46%	26	5 - 9	
15%	8	10 - 14	
7%	4	15 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
9%	6	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة بابل
31%	21	أقل من 5	
21%	14	5 - 9	
18%	12	10 - 14	
21%	14	15 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>67</b>		<b>المجموع</b>
7%	4	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة الكوفة
34%	19	أقل من 5	
30%	16	5 - 9	
11%	6	10 - 14	
18%	10	15 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
7%	4	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة القادسية
29%	15	أقل من 5	
44%	23	5 - 9	
16%	8	10 - 14	
4%	2	15 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

7. ب . عدد المؤتمرات المشارك فيها في خارج القطر:- أما عدد المؤتمرات في خارج القطر فقد بلغت نسبة ( 30 % ) للفئة ( أقل من 5 ) وتليها الفئة ( 5 - 9 ) إذ بلغت نسبتها ( 5 % ) والفئة ( 10 - 14 ) إذ بلغت النسبة ( 2 % ) ، وتشير النتائج إلى أن نسبة ( 73 % ) من أفراد العينة لديهم مشاركات في مؤتمرات في داخل القطر ونسبة ( 37 % ) من أفراد العينة لديهم مشاركات في مؤتمرات في خارج القطر، وتبدو النسبة الأخيرة منطقية ومتوافقة مع محدودية الايفادات والإجراءات الروتينية التي كان يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات عند المشاركة في النشاطات التي تقام في خارج القطر

### جدول ( 13 )

وصف عينة الدراسة ( عدد المؤتمرات خارج العراق )

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة عدد المؤتمرات خارج القطر	أسم الجامعة
44%	25	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة كربلاء
43%	24	أقل من 5	
9%	5	5 - 9	
2%	1	10 - 14	
2%	1	15 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
60%	40	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة بابل
31%	21	أقل من 5	
6%	4	5 - 9	
1.5%	1	10 - 14	
1.5%	1	15 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>67%</b>		<b>المجموع</b>
73%	40	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة الكوفة
20%	11	1 - 3	
0%	0	4 - 6	
7%	4	7 - 9	
0%	0	10 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
67%	35	لم يشترك بأي مؤتمر	جامعة القادسية
27%	14	1 - 3	
4%	2	4 - 6	
2%	1	7 - 9	
0%	0	10 - فأكثر	
<b>100%</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

8. عدد البحوث التي تم انجازها :- تشير النتائج الإحصائية في الجدول ( 14 ) إلى أن أعلى نسبة للبحوث التي تم انجازها من لدن أفراد عينة الدراسة كانت للفئة ( 15 فأكثر ) إذ بلغت

( 39 % ) في حين مثلت الفئات ( أقل من 5 ) و ( 5 - 9 ) و ( 10 - 14 ) نسبة ( 5 % ) و ( 25 % ) و ( 27 % ) على التوالي . وتشير تلك النتيجة إلى أن ( 90 % ) من أفراد عينة الدراسة كانت لهم انجازات بحثية في مجال الاختصاص لتطوير واكتشاف تقنيات وطرائق جديدة وأنهم يمتلكون القدرات العلمية والمعرفية وأن إدارات الجامعات المعنية بالدراسة عليها مسؤولية تنميتها وتطويرها ودعمها لتعزيز فاعلية التعلم التنظيمي في الجامعات العراقية ومسايرة التطورات التقنية والعلمية في الدول المتقدمة .

### جدول ( 14 )

وصف عينة الدراسة ( عدد البحوث المنجزة )

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستهدفة عدد البحوث المنجزة	أسم الجامعة
%2	1	لا توجد	جامعة كربلاء
%5	3	أقل من 5	
%21	12	5 - 9	
%40	22	10 - 14	
%32	18	15 - فأكثر	
<b>%100</b>	<b>56</b>		<b>المجموع</b>
%3	2	لا توجد	جامعة بابل
%6	4	أقل من 5	
%36	24	5 - 9	
%16	11	10 - 14	
%39	26	15 - فأكثر	
<b>%100</b>	<b>67</b>		<b>المجموع</b>
%0	0	لا توجد	جامعة الكوفة
%4	2	أقل من 5	
%20	11	5 - 9	
%25	14	10 - 14	
%51	28	15 فأكثر	
<b>%100</b>	<b>55</b>		<b>المجموع</b>
%4	2	لا توجد	جامعة القادسية
%0	0	أقل من 5	
%23	12	5 - 9	
%27	14	10 - 14	
%46	24	15 - فأكثر	
<b>%100</b>	<b>52</b>		<b>المجموع</b>

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان

أحد عشر:- وصف مجتمع الدراسة

**وصف مجتمع الدراسة:-** اعترافاً بالأهمية التي تمثلها المنظمات المعرفية في عصرنا الحالي ( عصر المعرفة ) لكونها تشكل أساس التعلم التنظيمي ، والرافد الذي يرفد باقي المنظمات العاملة في المجتمع على اختلاف أنواعها بالكوادر العلمية المتخصصة والمؤهلة ، مع تقديم الاستشارات لها . لذا تم اختيار جامعات الفرات الأوسط مجتمعاً للدراسة لأنها تمثل المنظمات المعرفية ويمكن أن تحقق هدف الدراسة ( التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ) . ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية لابد من التعرف على المجتمع الأصلي لها، . ويقصد بالمجتمع بأنه عبارة عن مجموعة من الأشياء أو الأفراد الذين يشتركون بصفة معينة أو أكثر ، ويستطيع الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة ( القرشي ، 2007 : 3 ) ، ولا يمكن استخدام أي وسيلة اختبار للعينات مهما أوتيت من دقة ما لم يوصف المجتمع الذي تؤخذ منه العينة وصفاً دقيقاً فلكل مجتمع صفاته الخاصة ( 170 : 1981 ، Broq ) . وكان حجم المجتمع الأصلي للجامعات المذكورة هو ( 800 ) تدريسي ، وفيما يأتي وصف لجامعات الفرات الأوسط ( كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية ) .

### 1. جامعة كربلاء

تأسست جامعة كربلاء في 1 / 3 / 2002 من ثلاث كليات هي : كلية التربية وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون خلال السنوات التي تلت هذا التاريخ ، تم استحداث كليات العلوم والطب والزراعة وكلية الهندسة والصيدلة للعام الدراسي 2005 – 2006 أي أنها تضم عشر كليات ويذكر أن كلية التربية والإدارة والاقتصاد تأسست سنة 1996 وكانتا تابعتين إلى جامعة بابل وانفصلتا عنها والحققتا بجامعة كربلاء عند التأسيس:-

### جدول ( 15 )

الكلية	أقسامها / فروعها	سنة التأسيس
--------	------------------	-------------

1996م	( قسم إدارة الأعمال - قسم الاقتصاد - قسم العلوم المالية والمصرفية - قسم المحاسبة - قسم الإحصاء )	1. كلية الإدارة والاقتصاد
1996م	(قسم علوم الحياة - قسم اللغة العربية - قسم التاريخ - قسم التربية - قسم علم النفس - قسم الجغرافية التطبيقية - قسم اللغة الانكليزية - قسم الرياضيات - قسم علوم الكيمياء )	2. كلية التربية
2000م	(فرع القانون العام - فرع القانون الخاص)	3. كلية القانون
2001	( قسم علوم الحياة ، قسم الفيزياء ، قسم الكيمياء ، قسم الحاسبات )	4. كلية العلوم
2004	(فرع التشريح- فرع الكيمياء الحياتية- فرع الفلسفة- فرع الأدوية - فرع الأحياء المجهرية- فرع علم الأمراض- فرع طب المجتمع- فرع الطب الباطني- فرع طب الأطفال- فرع النسائية والتوليد- فرع الجراحة)	5. كلية الطب
2005	( قسم البستنة - قسم وقاية النبات )	6. كلية الزراعة
2006م	(فرع التحليلات المرضية- فرع الكيمياء الصيدلانية، فرع الصيدلانيات- فرع العقاقير والنباتات الطبية - فرع الصيدلة السريرية- فرع الأدوية والسموم )	7. كلية الصيدلة
2006	(قسم الهندسة الميكانيكية - قسم الهندسة المدنية)	8. كلية الهندسة
2008م	(قسم اللغة العربية - قسم علوم القرآن)	9. كلية العلوم الإسلامية
2008م	(قسم العلوم النظرية، قسم الألعاب الفردية- سم الألعاب الفرقية) (فرع التشريح والأنسجة - فرع الفلسفة البيطرية - فرع الصحة العامة)	10. كلية التربية الرياضية
2008م	(البيطرية - فرع علوم الحياة)	11. كلية الطب البيطري

كليات الجامعة حسب سنة التأسيس

## 2. جامعة بابل

سميت بهذا الاسم نسبة إلى مدينة بابل القديمة . أسست جامعة بابل في 1991/4/25 في ظل الظروف الصعبة التي كان يمر بها القطر ، وقد سعت الجامعة منذ تأسيسها إلى العناية بالجوانب العلمية فهيأت الملاكات التدريسية والفنية لتحقيق رسالتها ووفرت الأجواء المناسبة والمستلزمات الضرورية للدراسة وإجراء البحوث مثل قاعات المحاضرات والمختبرات والأجهزة والمعدات والكتب المنهجية المساعدة . وقد شهدت الجامعة تطوراً كبيراً فكانت تضم في بداية تأسيسها أربع كليات ( التربية الفنية ، القانون ، الهندسة ، العلوم ) ثم أصبحت تضم إحدى عشرة كلية لغاية عام



2001 ، إذ تم استحداث سبع كليات هي ( الطب ، والتربية ، والتربية الرياضية ، والمعلمين ، وتربية/ كربلاء ، والإدارة والاقتصاد / كربلاء ، والقانون / كربلاء ) .

### جدول (16)

كليات الجامعة حسب سنة التأسيس

ت	الكلية	سنة التأسيس
1.	كلية الفنون الجميلة	19980
2.	كلية القانون	1988
3.	كلية الهندسة	1988
4.	كلية العلوم	1988
5.	كلية الطب	1993
6.	كلية التربية	1993
7.	كلية التربية الرياضية	1993
8.	كلية التربية الأساسية	1994
9.	كلية طب الأسنان	2002
10.	كلية العلوم للبنات	2002
11.	كلية الآداب	2004
12.	كلية الزراعة	2004
13.	كلية الإدارة والاقتصاد	2005
14.	كلية الطب البيطري	2007
15.	كلية التمريض	2007
16.	كلية هندسة المواد	2007
17.	كلية الدراسات القرآنية	2009 - 2008
18.	كلية الصيدلة	2009 - 2008

### 3. جامعة الكوفة

أسست في 27/12/1987، وكان عدد كلياتها خمس كليات هي الفقه والطب (بعد فك ارتباطهما بالجامعة المستنصرية)، وكليتا القانون والهندسة في بابل، وكلية التربية في النجف الأشرف، ثم ألغيت بعد أحداث 1991 ، وما لبثت أن أعيدت إلى مواصلة دورها العلمي و تتوجه نحوها الأنظار بعين العناية والالتزام، لكونها تستند إلى تاريخ علمي هائل في المخزون المعرفي، ومتعدد في التخصص العلمي، فهي لذلك تواصل اليوم رسالتها العلمية الرصينة الموائمة بين الإرث الحضاري والتطلع الإنساني.

وتضم جامعة الكوفة اليوم (15) كلية هي: الفقه، والطب، والتربية للبنات، والآداب، والإدارة والاقتصاد، والعلوم، والهندسة، والزراعة، والصيدلة، والقانون، وطب الأسنان، والتمريض، والطب البيطري، والرياضيات والحاسبات، والتربية الرياضية.

## جدول ( 17 )

كليات الجامعة حسب سنة التأسيس

ت	الكليات	سنة التأسيس
1	كلية الفقه	1958
2	كلية الطب	1977
3	كلية التربية للبنات	1987
4	كلية الآداب	1989
5	كلية الإدارة والاقتصاد	1993
6	كلية العلوم	1993
7	كلية الهندسة	1993
8	كلية الزراعة	1997
9	كلية الصيدلة	1999
10	كلية القانون	2004
11	كلية طب الأسنان	2006
12	كلية التمريض	2006
13	كلية الطب البيطري	2008
14	كلية الرياضيات و الحاسبات	2008
15	كلية التربية الرياضية	2008

## 4. جامعة القادسية

أسست جامعة القادسية في شهر كانون الأول عام 1987 وكانت نواتها كليتين هما التربية والإدارة والاقتصاد وبدأت توسعها منذ العام الثاني للتأسيس بافتتاح كلية الآداب واستمرت بخطوات ثابتة ورصينة في بناء كليات أخرى في مركز محافظة الديوانية وفي محافظة المثنى ومحافظة واسط إذ أصبحت كل منها جامعة. وتضم اليوم جامعة القادسية (11) إحدى عشرة كلية وهي تسعى جاهدة لاستحداث كليات نوعية أخرى في العام القادم والأعوام اللاحقة.

تعرضت جامعة القادسية سنة 2003 إلى عمليات تدمير وتخريب رافقت أيام الحرب وما بعدها وشملت أعمال التخريب والدمار 70% من مرافق الجامعة وفي نهاية العام 2004 وبداية 2005 وضعت رئاسة الجامعة خطة طموحة وشاملة للأعمار وإعادة الأعمار وشرعت الملاكات

الفنية والهندسية في الجامعة في تنفيذ تلك الخطة التي شملت مشروع الطرق الجامعية وكهرباء الضغط العالي والبني التحتية ومشروع رئاسة الجامعة والساحات الخضراء والملعب الاولمبي ومشروع بناية قاعات ومختبرات كلية العلوم والمركز الطلابي والمركز الثقافي وأروقة كليات التربية والآداب والإدارة والاقتصاد والطب البيطري والهندسة والقانون فضلاً على تصميم وتنفيذ عمادة كلية الطب والآداب ومشاريع السكن الجامعي ومختبرات كلية الهندسة ومختبر التشريح في كلية الطب البيطري وبنيات ملحقة بكلية التربية الرياضية وقسم الشؤون الهندسية وقاعتين لكلية الطب ، والأعمال متواصلة لإكمال القاعة المتعددة الأغراض .

### • كليات جامعة القادسية .

1- كلية التربية (1988-1989) :- تشمل حالياً الأقسام الآتية :-

( اللغة العربية , اللغة الإنكليزية , التاريخ , العلوم النفسية والتربوية , علوم الحياة , الرياضيات , الكيمياء , الفيزياء ) .

2- كلية الإدارة والاقتصاد (1988-1989):- تشمل حالياً الأقسام الآتية :-

( الإدارة و الاقتصاد، و المحاسبة، و الإحصاء، و العلوم المالية والمصرفية ) .

3- كلية الآداب (1989-1990) :- تشمل حالياً الأقسام الآتية :-

( اللغة العربية، و الجغرافية، و علم الاجتماع و علم النفس و الآثار) .

4- كلية الطب البيطري (1993-1994) :- وتشمل حالياً الفروع الآتية :-

( التشريح , الأنسجة , الأجنة , الجراحة والتوليد ، الطب الباطني , الطفيليات , الصحة العامة )

5- كلية الطب (1997-1998) :- تشمل حالياً الفروع الآتية :-

( الجراحة , الباطنية , الأمراض , الأدوية ، الأطفال , الفسلجة ، النسائية , صحة المجتمع ، الكيمياء , الأحياء المجهرية , الطفيليات , التشريح) .

6- كلية التربية الرياضية (1998-1999) :- تشمل حالياً الفروع الآتية :-

(الألعاب الفرقة، والألعاب الفردية، والعلوم النظرية).

- 7- كلية العلوم (2001-2002) :- تشمل حالياً الأقسام الآتية :-  
( علوم الحياة , علوم الكيمياء , علوم البيئة ).
- 8- كلية القانون (2005-2006) :- وتشمل حالياً ( قسم القانون العام ، قسم القانون الخاص) .
- 9- كلية الهندسة (2005-2006) :- تشمل حالياً الأقسام الآتية :-  
قسم (الهندسة المدنية , والهندسة الميكانيكية, والهندسة الكيماوية ) .
- 10- كلية علوم الحاسبات والرياضيات (2008-2009) :- تشمل حالياً قسم(علوم الحاسبات،  
وقسم الرياضيات)
- 11- كلية الزراعة (2008-2009) :- تشمل حالياً (قسم التربة والمياه ، وقسم الإنتاج النباتي ) .

أثنا عشر :-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:-

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وقياسها ، تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، هذا فضلاً على توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية ( SPSS 12 For Windows) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالآتي :-

1. التكرارات والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية:- وذلك بغية عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها ، ومعرفة مستوى إجاباتهم فيما يخص متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
2. معامل الارتباط البسيط ( **simple correlation coefficient** ) :- وقد استعمل في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين ، هذا فضلاً على تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بالتعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة .
3. الانحدار البسيط ( **simple regression** ) :- وقد استعمل في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد الرئيس .
4. اختبار ( **T** ) :- وقد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .
5. معامل التحديد ( **R2** ) :- وهو يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
6. اختبار ( **F** ) :- وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

• المبحث الأول:-

التعلم التنظيمي - مفاهيم أساسية .

• المبحث الثاني:-

القدرات التنافسية - المفهوم - التحليل - المداخل

- المصادر - الأبعاد .

• المبحث الثالث :-

العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

للمنظمة .



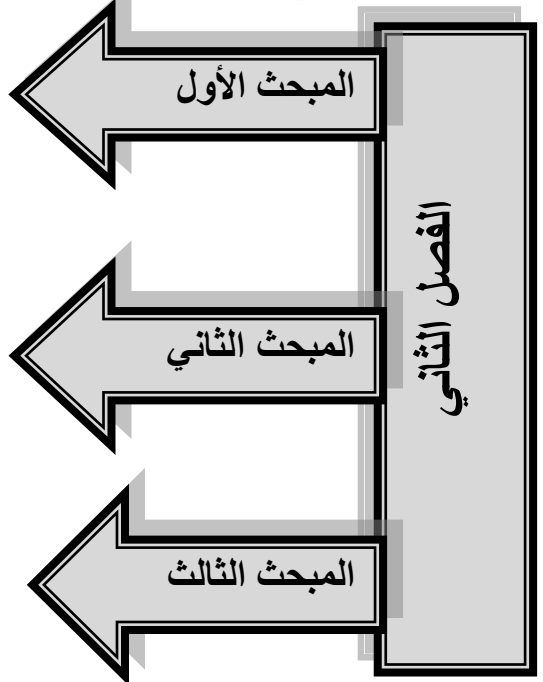
## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

تمهيد:-

شهد العالم تحولات سريعة وقفزات نوعية في بيئة الأعمال ولاسيما في تسعينيات القرن العشرين كان لها أثارها الايجابية والسلبية في المنظمات على وفق قدراتها التنافسية، في هذا العالم الذي يتميز بقصر المسافات وتعدد الخصائص . وقد شاعت في أدبيات الفكر التنظيمي المعاصر عبر العقدين الأخيرين مصطلحات لم تكن مألوفة من قبل. وليس غريباً أن تركز هذه المصطلحات من بين ما تطرحه وتبرزه على العلم والتعلم وعلى المعرفة والتمكّن ، وكان من بين المصطلحات التي تهتم بالتعلم وتدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وتبادلها وتوفير الفرصة للعاملين في المنظمات على اختلافها لتعميق معرفتهم وتجديد معلوماتهم وتحفيزهم على توظيفها لتحسين أدائهم هو مصطلح التعلم التنظيمي ( organizational learning ) .

ولبلورة هذا الاتجاه ستجري مناقشة الأطروحات النظرية والأفكار والمفاهيم المرتبطة بالتعلم التنظيمي والقدرات التنافسية والعلاقة بينهما . إذ تناول الفصل المباحث الآتية. المبحث الأول التعلم التنظيمي من حيث النشأة والتطور والمفهوم والأهمية والأبعاد ( اكتساب المعرفة ، وتوزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات ، والذاكرة التنظيمية ) وتناول المبحث الثاني : القدرات التنافسية من حيث المفهوم والتحليل والمداخل والمصادر والأبعاد (الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والقدرات البشرية ، والقدرات المالية ) . وتناول المبحث الثالث العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة.

- التعلم التنظيمي – مفاهيم أساسية من حيث النشأة والتطور والمفهوم والأهمية والأبعاد ( اكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية ) .
- القدرات التنافسية – المفهوم – الأهمية – التحليل – المصادر – المداخل – الأبعاد ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، القدرات البشرية ، القدرات المالية )
- العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة .



## الفصل الثاني المبحث الأول التعلم التنظيمي – مفاهيم أساسية

أولاً – التعلم التنظيمي – النشأة والتطور والمفهوم

### أ. النشأة والتطور :-

تعود بدايات التعلم إلى أول دروس علمها الله تعالى لأدم عليه السلام، لتتوالى بعد ذلك الأحداث والمثيرات التي تحت الإنسان على التعلم وتغيير سلوكياته على وفق مناهج ومعتقدات مختلفة، مروراً بالرسالات السماوية ونماذج الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة وادي الرافدين وحضارة النيل التي تدل آثارها على أنماط مختلفة من التعلم (دهام، 2005: 36) . ويمكن النظر إلى نشأة التعلم نظرة أزلية رافقت خلق الإنسان وأشارت الديانة الإسلامية إلى أنه يفرض على المسلم أن يكون متعلماً ، لان حقيقة الدين والحياة يمكن استنباطها من القرآن الكريم ، وأن سبيل استنباطها لا يتوقف على القراءة المجردة ، بل من توفر رجال أو أمة قادرة على الفهم الذكي للقران والسنة ، حتى يتمكن المسلمون من التعرف على حقيقة دينهم ، وتعريف الآخرين بهذا الدين . لقد أولى الله سبحانه وتعالى بالعلم والتعلم عناية خاصة ، إذ نزلت أول آية مباركة في القرآن الكريم على نبينا محمد ( صلى الله عليه وعلى آله وسلم ) : ( أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ، أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ) . (سورة العلق/ آية 1 – 5) . و مثلت هذه الآية الكريمة أول دعوة واضحة للسمو بقيمة العلم والتعلم، وللعلم والتعلم فضل عظيم شرف به الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام ، وسما الله عز وجل بدرجات العلماء وحتى قرنهم بنفسه وملائكته حيث قال ( شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَانِمًا بِالْقِسْطِ لَأَلَا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ) . (سورة عمران – آية 18) .

وبالعلم فاز أهله بالدرجات ، ( يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ) . (سورة المجادلة / آية 11) . ولو لم يكن العلم أشرف شيء ما طلب الله عز وجل من رسوله الكريم أن يسأله المزيد منه في قوله ( وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا ) . وبتطور الخليقة وصل الإنسان من حيث التعلم والمعرفة إلى ما هو عليه بفعل التراكم المعرفي الناشئ من جراء الإدراك المتكرر للظواهر الطبيعية ، وتحت العديد من الآيات على التعلم والتفكير ، والتمعن والتعقل والحكمة كقوله تعالى ( يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا



أولاً الألباب). ( سورة البقرة ، 269). كما و أن السيرة النبوية خير من مهد للمعرفة ومن يطلبها ، مثلما في قول الرسول الكريم محمد ( صلى الله عليه وعلى آله وسلم ) ( خَيْرِكُمْ مَنْ تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ وَعَلَّمَهُ ) . ( وَاطْلُبُوا الْعِلْمَ مِنْ الْمَهْدِ إِلَى اللَّحْدِ ) . ( زكاة العلم أبلغه ) . ولقد اهتم المسلمون الأوائل ومن تبعهم بالعلم والتعلم وتطبيقاتها ، حتى بنوا أنموذجاً حضارياً متميزاً بالعلم والأيمان . وفي ضوء ذلك ظهرت المدارس الفكرية والجدل الفلسفي بين العلماء المسلمين فكان لهم الفضل في إحياء ودراسة التراث الفكري من جديد . ومنذ بدأ الضعف والتمزق يدب في المجتمع العربي الإسلامي ، برزت أوروبا مركزاً لتوليد المعرفة العلمية والتعلم ، ومن مظاهر ذلك طبقاً ل ( Clark ، 2000 : 1 ) الآتي:-

- ظهور المنهج التجريبي ( John Locke ، 1636-1704 ) مؤكداً التعلم بالممارسة. والمنهج الاستكشافي لدى ( Paper , Bruner, Rousseau ) . مؤكداً حل المشاكل عبر الاعتماد على الخبرة والمعرفة الشخصية لاستكشاف الحقائق.
- وفي 1911 أصدر (Taylor) كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " الذي تنصب عنايته على إيجاد أفضل طريقة لانجاز العمل.
- وفي 1927 طرح Pavlov نظرية الاشتراط التي تؤكد أن التعلم يحصل في ضوء العلاقة بين المثير والاستجابة.
- وفي 1942 تأسست الجمعية الأميركية للتدريب والتطوير ASTD لتصبح من أهم المؤسسات المهمة بالتعلم.
- وفي 1945 طرح الطبيب المدير Revans مفهوم تعلم الفعل Action Learning الذي يؤكد التعلم من العمل والتأمل فيه.
- وتأتي في 1946 دراسة Guthrie حول الممارسة لتحديد كيفية تحويل المهارات إلى أفعال بوصفها نماذج سلوكية تمثل استجابات محده لمثيرات محده.
- وفي منتصف الخمسينيات هيمن المدخل المعرفي على مدخل المثير – الاستجابة في النظر إلى التعلم إذ تعمق الباحثون في علم النفس المعرفي الذي يؤكد أن سلوكيات الإنسان لا تخضع للمثيرات فقط وإنما تخضع كذلك للتفكير.
- 1. وفي بداية الستينيات أطلق Bandura نظرية التعلم الاجتماعي التي ترى أن التعلم يحصل عبر ملاحظة نماذج السلوك المختلفة للآخرين وانتباه وإدراك الفرد لقدراته الشخصية وكيفية توجيهها.

2. وفي 1936 أطلق Skinner نظرية التعزيز التي طبقها على التعلم إذ ساعدت على تأسيس المنهج السلوكي.
3. وفي 1978 ظهر أول استعمال لمصطلح التعلم التنظيمي من لدن (Argyris, Schon) في كتابهما (Organizational Learning) إذ طرح السؤال الآتي : " هل يجب على المنظمات إن تتعلم ؟ ". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت كثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (Fulmer, 1998:337)
4. وفي 1983 اصدر Revans. كتابا جديدا بعنوان ( ABC Of Action Learning ) عبر فيه عن فكرة مؤداها أن المنظمات التي لا تتعلم وتتغير بشكل أسرع من بيئتها تأول إلى الانقراض (Fulmer,1998 :337).
5. وفي 1990 نشر ( Senge ) كتابه المعنون " النظام الخامس : فن وممارسة المنظمة المتعلمة The Fifth Discipline : The Art And Practice OF Learning Organization " إذ وصف فيه المنظمة على أنها نظام يمتلك القدرة على تحسين ذاته ورسم مستقبله عبر فهمها لذاتها بوصفها نظاماً عضوياً معقد يمتلك رؤية وغرض ويستعمل أنظمة التغذية العكسية وآليات التوافق مع الأهداف والتفكير التنظيمي والعمل الفرقي والحوار. ( Fulmer ،1998 :339 ) ( Clark ،2001 :1 ) .
6. وفي 1993 قام ( Kim ) كذلك ، في ضمن مقالة أسماها " الترابط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي أو الأساسي " يكمل في أفكاره ما أكده ( Argris ) ; ( march ) ; ( Olsen ) وكذلك تم تبني نمط جديد في الفهم يشبه ما تبناه ( Coffman ) في نمط استيعابي مفرد جديد علاوة على ذلك ، هو حل كل أنواع التعلم التنظيمي " الأساسي " .مثلاً ماذا يحدث إذا رفض الفعل أو الانجاز الفردي من نظم التعلم التنظيمي لأسباب سياسية أو أسباب أخرى لذلك لن يكون هناك فعل نظامي أو أنجاز نظامي .
7. وفي 1995 قام ( Nonaka ) ; ( Takeuchi ) بتطوير أربع مراحل للتنظيم على شكل أنموذج حلزوني أو التأسيس للتعلم من تعلم المعرفة الضمنية ، وذلك عن طريق التمييز بين فكرة ( Polanyi's ) . ووصف عملية التفريق بينهما أي (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية ) .
8. وفي 1999 ناقش ( Peter Senge Flood ) مفهوم التعلم التنظيمي ليعيد النظر أو التفكير في آراء ( Schon and Argris ) إذ أن أصول النظرية تظهر عبر تطورات المؤلف التي

- يضيفها على تلك النظرية إذ أنه يطور النظام الخامس في سلسلة تنظيم (Senge) من خلال أفكار ( Churchman , Bertalanffy ) .
9. وفي عام 2002 قدم ( Nick Bontis et al ) بشكل تجريبي أنموذجاً من التعلم التنظيمي الذي يوجه بشكل نظامي و دقيق كلاً من أصول ومجريات التعلم على ثلاثة مستويات من التحليل ، على المستوى الفردي والمجموعة والمنظمة .
10. وقدم ( Imants ) عام 2003 نظرية متطورة للتعلم التنظيمي في المدارس والتعلم المعطاة في ضمن نطاق المعرفة المتخصصة المحترفة والمهنية الذي يؤخذ من المجتمعات ذات التعلم الأكاديمي الرسمي الاحترافي والذي يقارن ويتناقض مع التعلم (تحليلاً) الذي يراعي الجوانب التطبيقية أو العملية أي مقارنة التعلم النظري والتعلم التطبيقي .
11. وفي 2004 ناقش ( Common ) التعلم التنظيمي بصياغة سياسية ، والمؤلف يتوسع في المفهوم في ضمن ما يسمى " البيئة التأمينية العامة الأولية " ليحسن ويطور ما يسمى " تقبل أو استيعاب أو القدرة على التأقلم في المناطق التي لا تثير الخلاف والجدل " للتعلم التنظيمي .

### ب. مفهوم التعلم التنظيمي *Organizational Learning Concept*

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي لابد من تحديد معنى التعلم لغة واصطلاحاً، ففي اللغة العربية تعني كلمة ( تعلم ) علم وتأتي بمعنى عرف ، واستعلم ، واعلم ، ( مرعشي ، 1974 : 151 ) ، وهي تعني على وفق معجم الحضارة العربية الحديثة أي عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم ، إذ تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي تعيش فيها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته . ( مطلوب ، 2002 : 121 ) . وعلى وفق قاموس ( Oxford ، 1960 : 445 ) تعني كلمة ( learn ) الحصول أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة – ذلك ومعرفة – كيف ، وفي قاموس ( wasters' ، 1975 : 654 ) تعني كلمة ( learn ) تعلم ، فهم ، حفظ ، معرفة . وتعني كلمة ( learning ) في اللغة الانكليزية ، هي عملية الحصول على المعرفة أو الفهم أو المهارة عبر الدراسة ، أو

أ. هي الخبرة أو القاعدة المعرفية لدى الإنسان .

ب. هي الذاكرة أو حفظ الاستنكار ليكون الإنسان قادراً على الكلام .

ج . هي عملية وصول الشخص ليعرف ماذا يحصل وكيف يحصل وما يقوم به تجاه ذلك .

د. هي الميول السلوكية المكونة غير البيانات المجمع من البيئة وعبر الوراثة .

وفي قاموس المورد ( البعلبكي ، 2006 : 519 ) ، جاءت كلمة ( learning ) بمعنى تعلم ، معرفة . والتعلم لا يعني تعليم ( education ) . والتعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي وبعض الأدوات لا تؤدي بالضرورة إلى التعليم بينما التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة ( Moorhead & Griffin ، 1995 : 130 ) . وأن مفهوم التعلم التنظيمي لا يعد مفهوماً حديث النشأة بل يعود إلى كتابات كل من :

( Cyert & March : 1963 ; Michael : 1973 ; Argris & Schon : 1978 )

وتعود جذور التعلم التنظيمي ( organizational learning ) بوصفه مفهوماً إلى عدد من الميادين كعلم النفس ، والعلوم الإدارية والإستراتيجية ، وعلم الأنترولوجي الثقافي منها . وقبل الخوض في مفهوم التعلم التنظيمي لابد من التمييز بين مصطلح التعلم التنظيمي و مصطلح المنظمة المتعلمة ، لأن غالباً ما تستعمل هذه المفاهيم بشكل تبادلي . أما الفرق بين المصطلحين فيري ( الحوري ، 2006 : 228 ) ، أن التعلم التنظيمي هو مفهوم يستعمل في وصف أنواع محددة من النشاط الذي يأخذ مكاناً في المنظمة ، في حين المنظمة المتعلمة تشير إلى نوع محدد مما هو مشابه من الأدبيات الحالية كمنظمة التعلم ( organization learning ) ، وإدارة المعرفة .

وتعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية ( السالم ، 2007 : 34 ) . وفي نهاية التسعينيات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي ( organizational learning ) أحد المفاهيم الأساسية التي أعتنى بها الباحثون بشكل كبير. إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة أية منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيير البيئي . وعبر العقدين الماضيين أسهمت عدد من المداخل في تحديد طبيعة التعلم التنظيمي ( organizational learning ) . لذا فإن هناك عدداً من خيوط المعرفة الشائعة والمشاركة بين تلك المداخل ( Mulholland , et al:2001 ، الأول : أن التعلم التنظيمي يحدث داخل ممارسة المجموعة وهذه المجموعات ليست بالضرورة تعادل أو توازي هيكل الفريق الرسمي في المنظمات ، والثاني : أن التعلم التنظيمي نشاط تعاوني ، لذا يتطلب ثقافة تعاونية ، أما الثالث : فهو الاستفادة وأعادته الاستخدام والعمل والخبرة السابقة للحلول السابقة ( البغدادي ، 2006 : 3 ) .

وركزت الكتابات التي تناولها الباحثون عبر العقدين الأخيرين على واحدة من أهم الموضوعات التي تدخل في إطار سيكولوجيا التنظيم وهو التعلم التنظيمي ( organizational learning ). وشهد هذا المفهوم تبايناً من لدن الباحثين والكتاب لحسم تعريفه ، وعلى هذا الأساس يبين الجدول ( 18 ) التعريفات المختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي إذ تعكس إسهامات فكرية مختلفة.

جدول ( 18 ) آراء حول مفهوم التعلم التنظيمي بحسب بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	رقم الصفحة	مفهوم التعلم التنظيمي
1	Simoom & march 1969 ، 1958	63	الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من لدن الموارد البشرية في المنظمات بما ينعكس على عناصر المنظمة ومخرجاتها .
2	Argris & schon 1978	7	عملية كشف الأخطاء وتصحيحها .
3	Fiol & Lyles , 1985	138	عملية تحسين الإجراءات في المنظمة لكي يتم استخدام واستيعاب المعلومات والتعامل معها بأسلوب ملائم .
4	Senge , 1994	26 3	الوسيلة التي من خلالها تكتشف الموارد البشرية في المنظمات باستمرار في الواقع الذي يعملون فيه وكيف باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع .
5	Griffin Moorhead & 1995 Denisi & Griffin 2001	130 268	بأنه تغيير مستمر نسبياً في السلوك والإمكانيات السلوكية التي تقوم على أساس الخبرة المباشرة وغير المباشرة .
6	المدهون والجز راوي 1995	338	أنه عبارة عن عملية أو ظاهرة تغيير طبيعية مستمرة في سلوك الفرد ناتجة عن تعرضه لتجربه أو عدة تجارب خلال حياته فأحدثت تغييرات دائمة ونسبية في السلوك .
7	George & Jones 1996	130	أنه تغيير دائم نسبياً في المعرفة أو السلوك الناجمين عن الممارسة والخبرة .
8	Rollinson & Edwards & board field, 1999	212	بأنه عملية تجريبية تنتج من خلال أحداث تغييرات نسبية دائمة في القيم الأساسية لسلوك الفرد .
9	McKenna , 2000	181	التعلم بكونه يتضمن تغيراً ذا علاقة دائمة بالسلوك والذي يحدث نتيجة الممارسة أو خبرة سابقة ، ويتركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات .

التعلم التنظيمي بأنه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية .	641	Daft,2001	10
التعلم التنظيمي يختص بإيجاد أفضل الطرائق لتحسين قدرات التعلم .	51	Marray & donegan 2003	11
التعلم التنظيمي هو الكفاءة المتنامية بين الأفراد في إيصال وحل المشكلات بنجاح سواء على الأمد القصير أم الطويل .	179	Law & chuha 2004	12
هو عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرات التي تقود إلى تغير ثابت في السلوك .	110	Buchanan & Huczynski 2004	13
تلك العملية التي تسعى المنظمات عبرها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لإغراض التطوير والتميز .	95	الكبيسي ، 2005	14
يقصد به العمليات المتواصلة التي تتعلم المنظمة عبرها كيفية تعديل إجراءاتها بغية تحقيق انجاز أفضل .		http: www Alhadariya .com, 2008	15
هو معرفة كيفية الخلق الاستباقي ،والأمور المكتسبة ، ومعرفة كيفية نقل المعرفة وكيفية التغيير في سلوكها على أساس معرفة جديدة ، ورؤى جديدة .	414	Kinicki & kreitner, 2008	16
هو أي تغيير دائم نسبيا في السلوك يحدث نتيجة للخبرة والممارسة أو التدريب .	158 436 411 88-89	Vecchio, 1995 Robbins & coulter,1999 Certo,2003 Robbins& Judge,2009	17

**المصدر :** من أعداد الباحث وحسب المصادر الواردة فيه

وبغض النظر عن اختلافات الباحثين في تعريف مفهوم التعلم التنظيمي إلا أنه يمكن القول على الرغم من وجود الاختلاف في المفاهيم ، غير أنها تكمل بعضها بعضاً . وان أي تحديد لمفهوم التعلم التنظيمي ينبغي أن يكون محصلة لتلك الآراء، ومن هذا التحديد للمفهوم يمكننا أن نرى هناك عدداً من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي مما يميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى . ومن هذه الخصائص التي حددها ( kiniki & kreitner : 414 : 2008 ) كالآتي :

1. تعد الأفكار الجديدة من المتطلبات الأساسية للتعلم التنظيمي .
2. يجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي التنظيم ، إذ تعمل المنظمات التعليمية جاهدة للحد من الهيكلية ( التركيب الداخلي ) ، ورفع الحواجز الضمنية للمشاركة في المعلومات والأفكار ، والمعرفة بين أعضاء المنظمة .
3. يجب أن يتغير السلوك نتيجة لدخول المعرفة الجديدة .

وبناء على ما تقدم ومن خلال إسهامات الباحثين والكتاب في مجال التعلم التنظيمي ، يرى الباحث أن عملية التعلم التنظيمي ، هي تلك العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق قدراتها التنافسية والتكيف مع بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية، واكتساب المعرفة التنظيمية والقيم والمهارات وتوظيفها لغرض تحقيق الميزة التنافسية .

### **Organizational Learning**

### **ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي ومبرراته**

#### **Importance And Causes**

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي لكي تكون المنظمات أكثر قدرة على التنافس والاستمرار ، لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية . وتزايد الاهتمام به عبر العقدين الأخيرين لكونه ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات وبقائها . يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها ( أيوب ، 2004 ، 64 – 68 ) . ولقد أكد الباحثون أهمية التعلم التنظيمي بوصفه عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية ، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر أحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية لقاعدة معرفية وللسياقات التنظيمية ( دهام ، 2005 : 70 ) .

ويؤكد ( Lee & Newman & Price, 1999 : 64 ) أن من الضروري للمنظمات الاهتمام بأثر التعلم في عملية صنع القرار ، فالتعلم مرتبط بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف، وهو مرتبط أيضاً ببعض العوامل الخارجية من البيئة والعلاقات والمكافآت والعقاب . لذلك فالتعلم هو عملية فردية واجتماعية. ويرى ( Lynch, 2000 : 646 ) أهمية التعلم عبر ثلاث فوائد يحققها التعلم :-

1. أنه يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة .

2. التكيف عبر عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك لن تبقى المنظمة جامدة .  
 3. يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الإحداث وبالتأكيد فأن الذي يتحمل المسؤولية ويواجهها في المنظمة بصورة أفضل ، ذلك المختص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة .  
 في حين أوجز ( الساعدي ، 2006 : 64 ) أهمية التعلم التنظيمي على الصعيد التشغيلي بما يأتي:-

1. يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون .  
 2. يمكن المنظمة من التكيف للظروف والمتغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية .  
 3. يزيد الإبداع التنظيمي .  
 4. يرفع المستوى المعاشي للعاملين من خلال زيادة عوائدهم .  
 فضلاً على أن للتعلم التنظيمي مبرراته ودواعيه التي يمكن تلخيص أهمها بما يأتي: (الكبيسي ، 2005 )

1. التفجر المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات .  
 2. التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث و الاستشارات .  
 3. التنافس الشديد الذي يستعر بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية المهمة منها والخاصة ، إذ أصبحت في ظل العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا السبق في توليد المعارف أو توظيفها أو تسويقها .  
 4. والمبرر الأكثر واقعية ودافعية للتعلم التنظيمي يتمثل في التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم إذ صار يفرض تغييرا في مطالب الناس ( الكبيسي ، 2005 : 98 ) ويضيف ( Hatch , 1997 : 370 ) بأن هناك عدداً من الصعوبات التي تعترض عملية التعلم التنظيمي فيما يعرف بالتعلم الخرافي وغموض النجاح ومضائد أو مطبات الجدارة إذ يتسبب بالتعلم الخاطئ للمنظمة ، أولاً : يحدث التعلم الخرافي حينما تحدد الروابط بين الأفعال والنتائج بصورة غير صحيحة ، فعند منح أفراد ترقية لا يستحقونها مثلاً فأن ذلك سيعزز ثقتهم بأنفسهم وأدائهم مما يقودهم إلى المبالغة في تقدير



قدراتهم على صنع قرارات سليمة في المنظمة . ثانياً: وبسبب غموض النجاح من الصعب معرفة زمن حصول التعلم التنظيمي ، إذ إن مؤشرات النجاح يتم تطويرها بشكل مستمر فالهدف يستمر في التحرك وأن مستوى الطموح نحو مؤشر معين يتغير مع الزمن وحينما يكون النجاح صعباً في تحديده يكون من الصعب التعلم على أساس ما قد نجح في الماضي . ثالثاً: مطبات الجدارة من الممكن أن تؤول إلى تحسينات في واحد أو أكثر من إجراءات المنظمة التي تستعمل بصورة مستمرة إذ قد تكون تلك التحسينات ذات مزايا تنافسية محددة ومما يؤدي إلى سلسلة من النتائج الناجحة التي تقلل الدافع للبحث عن إجراءات أفضل وبذلك تقع المنظمة في فخ الكفاءة أو الجدارة ولاسيما عندما يكون المنافسون في الوقت نفسه يقومون بإنشاء خطوات أو إجراءات أفضل .

### ثالثاً : نظريات التعلم التنظيمي *Organizational Learning Theories*

يعد موضوع التعلم من الأمور التي تشغل حيزاً كبيراً من حياة الموارد البشرية والمجتمعات والدول . وهو موضوع يثير كثيراً من الجدل حول ماهية وطبيعة القوانين التي تحكمه وتعدد نظرياته وتطبيقاته . فالتعلم جوهرى للوجود الإنساني منذ أن بدأ الاهتمام بدراسة سلوك الإنسان، وظل التعلم وقضاياها موضوع اهتمام الباحثين والمفكرين ( البغدادي ، 2006 : 5) مما ساعد في بروز عدد من النظريات الخاصة بالتعلم إذ قدمها علماء نفس التعلم فضلا على عدد من المفكرين والعلماء الآخرين واستنبطوا وطوروا واوجدوا الكثير منها. وبمرور السنين تم تطوير بضعة نظريات مختلفة حول العالم ، وكل واحدة حاولت توضيح الأوجه المختلفة لعملية التعلم ، ومع ذلك أغلب تلك النظريات تم تطويرها على حده . مما يعني أنه ليست هناك محاولة لتكامل مجموعة معينة من الأفكار مع نظريات أخرى . لهذا السبب فإن المميزات الرئيسية للنظرية سيتم تقديمها بمقتضى ظهورها ، والنظريات هي ( التركيبية ، والسلوكية ، والإدراكية والمعرفية ، والاجتماعية ، والتجريبية ) (Rollinson& Edwards& Bradfield: 214) وعند مراجعتنا للإسهامات الفكرية المتوافرة وجدنا أن بدايات القرن العشرين كانت من أكثر الأزمنة عناية بالتعلم ونظرياته ابتداءً من (Pavlov) وصولاً إلى (Robbins & Judge : 2009) في بداية الألفية الجديدة .

وكذلك يتفق كل من (Robbins & Judge ، 2009 : 89) ( Robbins & Judge ، 1996 : 131) & Jones ( George ) على أن نظريات التعلم يمكن حصرها بالآتي :

1. نظرية الاشتراط الكلاسيكي . classical conditioning

2. نظرية الاشتراط الفعال . operant conditioning

3. نظرية التعلم الاجتماعي . social learning

في حين يرى كل من ( المدهون والجز راوي ، 1995 : 345 ) أن نظريات التعلم هي:

1. نظرية التعود Habituation

2. نظرية الاشتراط الكلاسيكي Classical Conditioning

3. نظريات الاشتراط الفعال Operant Conditioning

4. نظريات التعلم المعرفي Cognitive Learning

5. نظريات التعلم الاجتماعي Social Learning

وبينما أورد ( Gregory ، 1995 :131 ) نظريات التعلم كالاتي :-

1. نظرية الارتباط الشرطي الكلاسيكي Classical conditioning

2. نظرية الرأي المعاصر The modern opinion theory

3. التعلم كعملية معرفية cognitive learning

ويرى ( حريم، 2004 :140 ) أن نظريات التعلم تصنف إلى:-

1. التعلم الشرطي الوسيطي Operant Conditioning

2. نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning

3. نظرية التعلم عن طريق التجربة / المحاولة والخطأ

Learning By Trial And Error

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث بأن هناك نوعين من نظريات التعلم التنظيمي :-

1. النظريات التقليدية. Classical theories.

## 2. النظريات الحديثة. Modern theories

❖ النظريات التقليدية تشمل: أ – نظرية الاشتراط الكلاسيكي ب- نظرية الاشتراط الفعال

❖ النظريات الحديثة تشمل: أ-النظرية المعرفية. Cognitive Learning

ب- النظرية الاجتماعية Social Learning

ج- نظرية النظم Systems theory

ويرى الباحث أن نظريات التعلم التنظيمي التي وصفها ( المدهون والجز راوي 1995: 345 ) هي الأقرب للدراسة الحالية لكونها تجمع بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة. ونظرية التعلم المعرفي هي الأكثر تناسبا للجامعات العراقية .

1. **نظرية التعود :-** Habituation Theory وتشير هذه النظرية إلى أبسط أنواع التعلم ، إذ تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح على مر الزمن سلوكا" مكتسبا" لا يتغير مع التكرار والخبرة ، بدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها ، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل وتقنيته. وهو تعلم شائع في الأعمال الروتينية وهو لا يبعث على التطور والإبداع .

2. **نظرية الاشتراط الكلاسيكي :-** Classical Conditioning وتسمى أحيانا" نظرية الاشتراط الأستجابي ، أو النظرية البافلوفية نسبة إلى العالم الروسي بيتروفتش بافلوف (1849- 1936) . وملخص هذه النظرية هو أن التعلم يمكن أن يحصل عبر ممارسة المثيرات stimulus للتأثير في السلوك، إذ يتم إشراك مثير محايد ( لا يؤثر بحد ذاته في السلوك ) مع مثير له تأثير مباشر في السلوك، بحيث يصبح المثير المحايد مشروطا" بوجود المثير المباشر عند حدوث هذا الاشتراك للمثيرين مرات عدة يصبح المثير المحايد مؤثرا" في السلوك ، أي أنه يحقق أستجابته من دون أشراكه لمثير مباشر . ( 130: Moorhead &Gregory,1995 ) ( 131: 1996 George & Jones ) ( 100: Hellrigel ، 2001 ) ( 89: 2009 Robbins& Judge ) .

3. **نظرية الاشتراط الإجرائي :-** Operant Conditioning استندت هذه النظرية إلى تجارب عالم النفس ( Skinner ، 1963 ) الذي وجد أن التعلم يحصل عندما تقود نتائج

السلوك إلى التأثير فيه. وتتضمن هذه النظرية ثلاثة عناصر : المقدمات Antecedents ، والسلوك Behavior ، والنتائج Consequence ، وتسمى أحياناً " بموقفيات ABC وبعلاقات إذ/ إذن If / then . ويعد التعزيز مرادفاً لعملية تعلم الاشتراط العامل والوسيلة التي يتم التعلم عبرها ، وهناك أربعة أنواع من التعزيز الايجابي، والسلبى ، والإطفاء / التجنب ، والعقوبة . ( George & Jones ، 1996 : 131 ) ( Hunt ، 1997 : 136 ) ( Certo ، 2003 : 412 ) .

**4. نظرية التعلم المعرفي :- Cognitive Learning Theory** يعد أنصار هذه النظرية التعلم عملية أكثر تعقيداً من الاشتراطات السابقة وتنطوي على عمليات وأنشطه عقلية ، وعلى سبيل المثال يعد التفكير مرحلة وسيطة بين المثير والاستجابة . لذلك ترفض هذه النظرية أن يكون السلوك الإنساني مجرد انعكاس للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ . وتمتد جذور هذه النظرية إلى أبحاث علم النفس ، وقد تناولها عدد من الباحثين في مجال المنظمة والإدارة بالمزيد من التطور حتى أصبحت اليوم من النظريات المهمة في مجال التعلم التنظيمي ( Hunt ، 2000 : 253 ) . وأن هذه النظرية المعرفية للتعلم على مستوى الفرد قادت إلى اهتمام الباحثين في مجال المنظمة والإدارة بالمعرفة Knowledge . والتعلم وأهميتها في تغيير السلوك ، وليس ذلك على المستوى الفردي فقط وإنما على مستوى المنظمة كلها بوصفها ميدان للفعل الفردي. ويرى ( Argyris ) أن أعضاء المنظمة يشاركون في المعلومات والمعرفة لتكوين ما يسمى بالذاكرة التنظيمية . ( Certo ، 2003 : 411 ) .

**5. نظرية التعلم الاجتماعي :- social learning theory** أشار ( Ddlard & Miller ) إلى أن في كثير من الأوضاع يحل الناس مشكلاتهم لاعن طريق المحاولة والخطأ ، اللذين يستمران حتى يكافئ واحد من الحلول ، وإنما عن طريق فعل ما يقلد فيه الإنسان الآخرين . وقد أنطلق الباحثان من فكرة أن النزعة إلى التقليد هي نفسها ، إذ كثيراً ما يقوم الشخص باستجابة ما بوجود إشارة أو منبه صادر عن سلوك الآخرين . وهي نظرية ربطت بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف ( الساعدي ، 2006 : 84 ) . إن من هذه النظريات ما أختص بانعكاسات السلوك الشخصي بإزاء الأستجابة للظواهر البيئية ، وهي نظرية الأستجابة والأثر ، ومنها ما عكس تماماً " تعلماً مزدوجاً " ، كالنظرية

المعرفية ، والاتجاه الثالث جاء ليدخل تأثيرات البيئة الخارجية وهي نظرية التعلم الاجتماعي.

ويؤكد ( Rollinson & Edwards & Broadfield , 1999: 214 ) بأن هناك مميزات رئيسة لتلك الأربع نظريات تم تلخيصها في الجدول ( 19 ) .

### جدول ( 19 )

المميزات الرئيسية لنظريات التعلم التنظيمي

النظرية	المنهج	الافتراضات والاستنتاجات المتأصلة في النظرية
1.	التركيبية	Pavlov ( الاشتراط الكلاسيكي ) توضح التعلم الانعكاسي ، السلوكيات المختارة من المجموعة السلوكية ضمن الجهاز العصبي .
2.	السلوكية	Skinner ( الاشتراط الفعال ) توضح التعلم الواعي ، تكرار السلوك المختار هو نتيجة إعادة التعزيز التي تتبعه .
3.	المعرفية	Classer ,Anderson ( التعلم الاجتماعي ) توضح دور العقل والتعليمات في التعلم .
4.	الاجتماعية	Kolb Or Honey And Mumford ( الأسلوب التعليمي ) توضح الاختلافات الشخصية في التعلم بالتركيز على الأساليب التعليمية .

Source : Rollinson & Edwards & Broad Field , " Organizational Behaviour And Analysis An integrated Approach" Addison –Wesley , New York . 1999.

رابعاً: أنواع التعلم التنظيمي *Organizational Learning Types*

لم يشر الباحثون والكتاب إلى تصنيف محدد لأنواع التعلم التنظيمي إلا أنهم أشاروا هنا وهناك إلى مسميات للتعلم ترتبط إما بمستويات التعلم أو تبعاً لالتزام المنظمة أو على حسب المستوى التنظيمي . وفيما يخص التصنيف على حسب مستوى التعلم ، لقد أتفق أغلب الباحثين على ما جاء به ( Argryris & Schon :1979 ) ، عندما ميز بين نوعين من التعلم ( ذي الاتجاه الأحادي الدورة ، وذي الاتجاه ثنائي الدورة )، وذلك عند مستوى النظام القائم في داخل المنظمات ومن هؤلاء الباحثين ، ( Nevis ،1995 :354 )؛ ( pual,2000,137 )؛ ( Lynch ،2000 :695 ) ( Robbins ،2000 ) .

إذ ميز الكتاب السابقوا الذكر الطرائق التي يمكن في ضوءها حصول التفاعل بين التعلم ونتائجه ، وتعرف الطريقة الأولى بالتعلم ذي الاتجاه الأحادي الدورة Single Loop Learning وهو التعلم الذي يمثل القدرة على كشف الخطأ وتصحيحه قدر تعلق الأمر بمجموعة المبادئ والنظم العامة التشغيلية. أما الطريقة الثانية فهي التعلم ذي الاتجاه الثنائي الدورة double loop learning وهو التعلم الذي يعتمد على أخذ نظرة ورؤية مزدوجة للحالة أو المشكلة ، وكذلك إثارة التساؤل حول المبادئ والنظم المعمول بها ( الشلمة ، 2004 : 11 ) . ويوضح (26- 25 : Pawlowsky ، 2001) ثلاثة أنواع أساسية للتعلم التنظيمي ، ويضم كل نوع مسميات مختلفة طبقاً لما جاء به الكتاب والباحثون والتي لها خصائص وأغراض من التعلم وعلى النحو الآتي:-

### جدول (20)

الأنواع الثلاث الأساسية للتعلم التنظيمي

ت	الكتاب والباحثون	النوع الأول	النوع الثاني	النوع الثالث
1	Bateson,1972:421	التعلم (صفر) والتعلم الأولي	التعلم الثاني	التعلم الثالث
2	Starbuck, etal,1977	تعلم الترتيب الأول	تعلم الترتيب الثاني	
3	Agris&schon,1978:1-13	تعلم ذو اتجاه أحادي	تعلم ذو اتجاه ثنائي	تعلم ثانوي
4	Hedberg,1981:301	تعلم تعديلي	تعلم انقلابي	تعلم دوراني
5	Shrivastava,1983:21	تعلم تكييفي	تعلم البديهية	تطو قاعدة المعرفة
6	Fiol&lyles,1985:76	تعلم ذو مستوى واطئ	تعلم ذو مستوى عال	
7	Morgan,1986	التنظيم الذاتي		تعلم السند الخطي
8	Lundberg,1986:12	التعلم كتغيير تنظيمي	التعلم كتطوير تنظيمي	التعلم كتحول تنظيمي
9	Senge,1990:10	تعلم تكييفي		تعلم توليدي
10	Garratt,1990:42	دورة التعلم العملية	دورة التعلم السياسية	دورة التعلم المتكاملة
11	Pawlowsky:1994	تعلم تصحيح الانحرافات	التكيف والتعديل للبيئة	تعلم حل المشكلة

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ويضيف ( الفاعوري، 2005:111) أن عملية التعلم التنظيمي تبعا" لالتزام المنظمة تشتمل على ثلاثة أنواع رئيسة كما صنفها ( Argyris & Schon :1978 ) .

1. التعلم ذو الاتجاه الأحادي ( Single - Loop Learning ) ويرى الباحثان أن عملية التعلم التنظيمي تحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتصحح. وهذا النوع من التعلم يحدث عندما لا تحاول المنظمة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعد السبب في حدوث مثل هذه المشكلات . وتقع أغلب المنظمات في مثل هذا النوع من التعلم وهو مشابه التعلم التكيفي ( Adaptive Learning ) الذي طرحه ( Senge ،1990 ) في كتابه .

2. التعلم ذو الاتجاه المزدوج Double Loop Learning . ويحدث مثل هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريقة إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشكلات . ويعود هذا النوع مهماً "لحياة المنظمة سعياً" إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء ، وللأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال ، نظراً لتفاعلهم المستمر مع الأحداث . وأن هذا النوع من التعلم يعد إبداعاً "تنظيمياً" ولاسيما للمنظمات البيروقراطية ، وهو يشابه التعلم التوليدي ( Generative Learning ) لدى ( Senge ،1990 ) .

3. التعلم الثلاثي ( Triple – Loop Learning ) . ويهدف النوع الثالث من التعلم إلى مساعدة المنظمة على أدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى ( Unlearning ) . ويهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ، ودراستها بنظرة شاملة ، لتطوير مفاهيم وأساليب جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم

ويميز ( Senge ،1990 :7-23 ) بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم على وفق المستوى التنظيمي : -

1. التعلم الفردي : وهو الذي يحدث عندما يكتسب الأفراد معرفة جديدة أو يكتشفون مشكلات ويصحونها في ضمن إطار التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة القدرة على استيعابها .

2. التعلم الجماعي : ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة ، وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة للأعضاء جميعهم أولاً ثم إلى المنظمة .



3. التعلم التنظيمي : وهي الحالة التي يتم فيها اكتساب وتبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، إذ يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل . ويعتمد نجاح المنظمة دوماً على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات المستمرة وتبادلها بشكل سريع . والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى أفرادها جميعهم ، وتقويمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندها يمكن أن تتعلم المنظمة

ويصنف ( دهام ، 2005: 53 ) أنواع التعلم التنظيمي على وفق هذه المسميات الآتي :-

1. أنواع التعلم التنظيمي بحسب المداخل ، ويشتمل على :-

أ. التعلم الفردي في إطار المنظمة ، ويمكن أن ينقسم بدوره على الأنواع الآتية :-

(1) تعلم الاشرط الكلاسيكي

(2) تعلم الاشرط العامل

(3) التعلم الاجتماعي

(4) التعلم المعرفي

ب. التعلم الاجتماعي على مستوى المنظمة والجماعات المختلفة :-

ج. التعلم المعرفي على مستوى المنظمة .

2. أنواع التعلم التنظيمي بحسب مستوى التعلم

أ. تعلم المستوى الأول : وقد أطلقت عليه المسميات الآتية : تعلم الحلقة المفردة ، التعلم التكميني ، والتعلم غير الاستراتيجي ، وتعلم النمو المضاف ، والتعلم التحسيني .

ب. تعلم المستوى الثاني : وقد أطلقت عليه المسميات الآتية : تعلم الحلقة المزدوجة ، والتعلم التوليدي ، والتعلم الاستراتيجي ، والتعلم الجذري ، والتعلم الانتقالي .

ج . تعلم المستوى الثالث : وقد أطلقت عليه تسمية التعلم ثلاثي الحلقة .

3. أنواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم (دهام، 2005 : 55 ) .

أ. التعلم المفاهيمي : Conceptual Learning . وهو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد ( نظري ) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى معرفة – لماذا – know – why

ب. التعلم العملياتي : Operational Learning . وهو ينطوي على تنفيذ التغييرات وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة – كيف – know – how أي ملاحظة كيفية التعامل مع الأحداث .

ويرى ( العلي ، وآخرون ، 2006 : 332 ) أن التعلم يقسم على : -

1. التعلم الإنساني : تعد الذاكرة جزءاً " ضرورياً" للتعلم لأنها مكان أقامته ويظهر التعلم الإنساني في ضوء طرائق ثلاث هي : -

أ. التعلم بالخبرة والممارسة : إذ يعد التعلم بالخبرة والممارسة من علامات الذكاء .

ب. التعلم بالمثل : التعلم بالمثل أحد المساهمات الجيدة لتراكم المعرفة عبر الزمن.

ج. التعلم بالاكتساب: التعلم بالاكتساب أقل من التعلم بالخبرة أو المثل فهو مدخل غير مباشر .

2. التعلم التنظيمي : تعرف البيئة التنظيمية الفاعلة لإدارة المعرفة على أنها تلك البيئة التي تركز على توليد معرفة جديدة ، ونقل المعرفة الموجودة ، وتضمين المعرفة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها ، وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة من مصادرها المتنوعة عبر الوصول إلى هذه المصادر ودعمها . وللمعرفة الموجودة عند الموارد البشرية الدور الأكبر في تعزيز قدرات المنظمة الجوهرية للحصول على الميزة التنافسية . والقيمة المضافة وتحسين الإنتاجية ، لذلك فالمنظمة معنية بالمحافظة على مواردها البشرية وتعزيز الاستثمار في الرأس المال البشري .

تأسيساً على ما تقدم يتفق الباحث مع تصنيف (دهام ، 2005:53) لكونه أكثر شمولية لأنواع التعلم التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، ويركز على التعلم التنظيمي المتخصص بدلاً من التعلم بنظرته العامة .

### سادسا: مبادئ التعلم التنظيمي *Organizational Learning*

أشار ( Decenzo & Robbins ،1999 :242 ) إلى ستة مبادئ أساسية للتعلم التنظيمي ويمكن إيجازها كالآتي:-

**1. التعلم والدافعية Learning And Motivation :** يتعزز التعلم التنظيمي عندما تتحرك دافعية المتعلمين ، وأهم اعتبار في ذلك هو أن يكون المتعلم مندفعاً للحصول على المعرفة، وهذا يعني أن التعلم مهمة المتعلم وبالتالي يتحقق فقط عندما تكون هناك رغبة لدى المتعلم ، ولكي يظهر التعلم التنظيمي واضحا" ، فأن هناك دور كبير للإدارة يتحرك نحو الخروج من دور المراقب والتابع إلى دور المحفز والمعلم والمشارك .

**2. التغذية المرتدة والتعلم Feedback And Learning :** أن التعلم يحتاج إلى تغذية مرتدة ،وذلك بصيغة معرفة ما تحقق من نتائج ليتسنى للمتعلم تصحيح أخطاءه . فعملية المشاركة في التعلم عملية مستمرة ، ينبغي أن لا تنتهي عند المتعلم ، ولكن ترجع إلى المعلم ، الذي يقرر مدى ما حققه من نتائج عن طريق التغذية المرتدة ، تعد التغذية المرتدة أحد أساليب قياس أثر التعلم وانتقاله . وقد أرتبط موضوع التغذية المرتدة بموضوعات الستينيات من القرن العشرين مرافقا" نظرية النظم المفتوحة . فقد أشار ( Senge ،1990 :16 ) إلى أن المنظرين آنذاك كانوا ينظرون إلى المنظمات بوصفها أنظمة تصحيح ذاتي . أن التعلم التنظيمي هنا يدخل في إشكالية تصلب الهياكل التنظيمية في المنظمات التقليدية وطول دورة التغذية المرتدة ، فضلا" على أن مثل هذه المنظمات تساند فلسفة التعلم ذات الحلقة المفردة ، في حين أن الضغوط البيئية المتزايدة اليوم على المنظمات من أجل الإبداع ، ترى أن الإبداع يكمن في الاستثناء وليس في التكرار .

**3. تعزيز التعلم Learning Rein for cement :** التعزيز هو تقديم الثواب المباشر بعد حدوث السلوك التنظيمي المطلوب ، وقد اعتقد ( Skinner ) أن التعزيز هو الوسيلة الأساسية للتعلم بالسلوك ، وأن السلوك الذي يتم بالتحكم به بواسطة التعزيز يسمى الأجراء ( Operant ) . من هنا جاءت تسمية الاشتراط الإجرائي وحدد ( Skinner ) خطوات لدراسة الاشتراط الإجرائي التي يمكن تطبيقها على :-

**أولا :** تحديد السلوك الذي نرغب في دراسته .

**ثانيا :** تحديد معدل تكرار السلوك الذي نرغب في دراسته قبل عملية الاشتراط .

ثالثاً : اختيار المثير ( الثواب ) الذي سيعزز السلوك الذي نرغب في دراسته .

رابعاً: استخدام المعزز على وفق مدد زمنية مبرمجة حتى نتأكد من أن معدل تكرار السلوك الذي نريده قد حدث فعلاً" .

خامساً: إيقاف التعزيز حتى نلاحظ فيما إذا كان معدل الاستجابة قد تراجع إلى المعدلة الأصلي أو لا . وأن المديرين ينطلقون من فكرة أن التعزيز سيزيد من احتمالية تكرار السلوك المتعلم، وقد أشاروا إلى أن مبدأ التعزيز يدل على أن السلوكيات الايجابية هي سلوكيات معززة ومسندة الى الدوام وأن التعزيز السلبي على سبيل المثال كالعقوبات تؤشر للمتعلمين على أن هناك ثمة شيئاً مخطوئاً في سلوكياتهم .

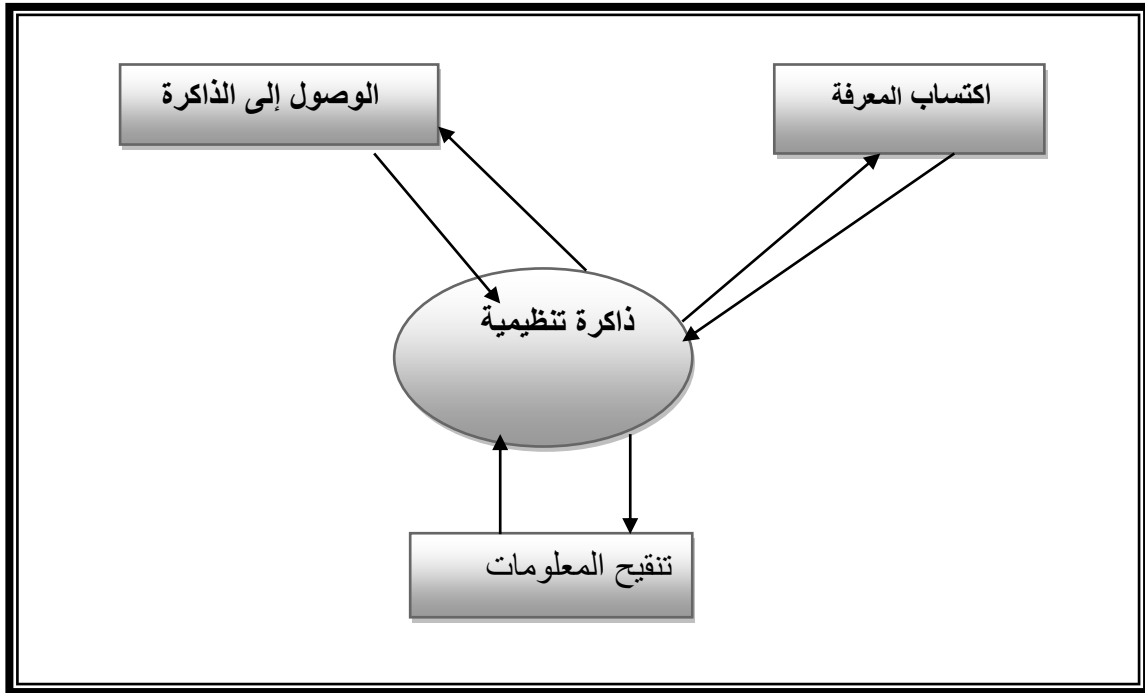
4. **ممارسة التعلم** : أن ممارسة التعلم تزيد من أداء المتعلمين ، فالتطبيق الفعلي لفحوى التعلم المكتسب سواء كان عبر القراءة أم السمع أم النظر يعزز الثقة لدى المتعلم ، وهو يبعد شبح النسيان من جانب آخر . وأن التعلم إن لم يكن جزءاً من الممارسة فإنه لا يعد تعلماً". ونتيجة لذلك يفترض أن تكون الممارسة منتظمة وليست عشوائية ، إذ إن عشوائية الممارسة قد تكون عقبة في طريق التعلم .

5. **منحنيات التعلم Learning Curves** : وهو أحد المبادئ التي تحكم عملية التعلم كونه يبدأ بشكل متسارع ، وأن نسبة التعلم تأخذ بالتزايد بشكل مستمر ، تشكل منحنى ذا ارتفاعات حادة ، سرعان ما يلبث أن تقل سرعته ، ويبدأ بارتفاعات بطيئة لتتوجه نحو نهاية اتجاهها سالبا . وأن هذا التسارع ترافقه خبرة في أداء المتعلم .

6. **انتقال التعلم Learning Transformation** : فكل تطبيق للمعرفة السابقة في فهم المشاكل الجديدة وحلها ، وكل استعمال للعادات القديمة في مواجهة المواقف الجديدة ، وإنما هو من حالات انتقال التعلم ، وبذلك فإن انتقال التعلم بين الأشخاص أو المستويات التنظيمية يشكل الخاصية التركيبية لأي منظمة تعلم ، لاسيما عندما يكون هذا الانتقال بصيغة انتزاع المعرفة من خلال الحوار مع الآخرين إلى الجماعة .

سابعاً: نماذج التعلم التنظيمي *Organizational Learning Models*

قدم ( Roby & Sales ، 1994:421 ) نموذجاً لعملية التعلم التنظيمي إذ يشرح العمليات الأساسية في عملية التعلم التنظيمي المتمثلة في اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة ، وتنقيح المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة . إذ تتفاعل هذه العمليات الثلاث مع ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي تعد المحور الرئيس في هذا النموذج .



الشكل ( 3 ) أنموذج Robey & Sales ( عملية التعلم التنظيمي )

Source: Robey, D.& Sales ,c, " Designing organization " ,mc Grow Hill, Irwin, ILLinois,1994 .

إما ( Mulholland ، 2001 :17 ) فقد رأى أنموذجه أن تصميم عملية التعلم التنظيمي تتضمن ست مراحل منفصلة وهي :-

1. تصميم الأداة / الوثيقة إذ ستشكل التعلم التنظيمي . فتحليل المتطلبات تحصل على فكرة للمنظمة ومعقولة إذ يجب أن يدعمها المشروع وما هي الأدوات والوثائق التي يجب أن يستند إليها .
2. اختيار مجال التعلم المطلوب ، إذ إن الحياة ستمثل في مشروع تمثيل العمل وتطبق على موقع العمل . وان تمثيل العمل يدعم عمليات حل المشكلة وسيكون مرتبطاً بمشكلة محددة . وعند حل المشكلة فان تمثيل العمل سيتم أرشفته.

3. تقرير كيفية تعلم الفرد . وهذا يعتمد على طبيعة العمل والفرد العامل ، فقد يكونان من دون علاقة أو قد يرتبطان معا" . وهذا يتطلب تقسيم العمل على أجزاء وحالات لإغراض التعلم .
4. تقرير كيف أن أداة تمثيل العمل تقسم ومعرفة علاقتها بالتعلم التنظيمي . فقد تكون الحالة موضع التعلم كبيرة .لذا يتطلب الأمر تجزئتها على كل فرد أو كل فريق .
5. تقرير كيفية استعمال أداة النقاش غير المتزامنة ، فمكون النقاش غير التزامني يلعب دوراً وظيفياً لادوار مختلفة للعمل .
6. تحديد تداخل العلاقات بين التعلم التنظيمي والمهن عبر الوقت . وهي تعتمد طبيعة العمل وعلى نوعية الأشخاص الذين يتعلمون، وكيفية ارتباط أحدهما بالآخر .

في حين يرى ( Huber ، 1991 :22 ) أن عملية التعلم التنظيمي قد تكونت وتمت بالاعتماد على اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية ، ونرى أن هذا النموذج هو الأقرب للواقع التطبيقي ويخدم دراستنا الحالية .

### 1. اكتساب المعرفة knowledge acquisition

إنّ تعلم أي منظمة يحدث عندما تتمكن المنظمة من إحداث قاعدة معرفية ذات كفاءات تخص المنظمة إذ تلك القاعدة يتم خلقها وإحداثها عن طريقة ، خزن ، وتفسير ، ومعالجة المعلومات من داخل وخارج المنظمة . وأن التطبيقات الخاصة بأنظمة المعلومات بغية اكتساب المعرفة يمكن أن تأخذ شكلين مثلما حددها ( Mason ،1993 :840-849 )

- أ. قدرات ونشر المعرفة في الخارج ( مثل أنظمة المخابرات المعلوماتية التنافسية التي تحصل على المعلومات حول المنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه) .
- ب. القدرات على خلق معرفة جديدة من خلال التفسير وإعادة صياغة المعلومات الحالية وتلك التي تم الحصول عليها حديثاً مثل ( أنظمة معلومات تنفيذية أو الأنشطة المدعومة بالقرار ) .

### 2. توزيع المعلومات information distribution

- يمكن أن تضيف الأشكال التقليدية والحديثة في وسائل توزيع المعلومات مثل الهاتف، الفاكس، أنظمة الاتصال بوساطة الحاسبة (الانترنت) وأنظمة الاجتماعات وأنظمة تسليم الوثائق ويمكنها أن تصل المشاركة بالمعلومات ولقد أشرت الدراسات حول توزيع ونقل المعلومات على أن مثل هذه الأشكال تساعد المنظمة في :-
1. للمنظمة اختيار أفضل القرارات .
  2. تزيد هذه الأشكال من إنتاج المنظمات باعتماد أفضل الأساليب الحديثة في ضوء آخر المعلومات الحديثة التي يمكن الحصول عليها .
  3. تساهم هذه الأشكال ببناء خبرات الأفراد العاملين وتوسيعها.
  4. تمكن هذه الأشكال من خلق الشبكات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة .
  5. تدعم هذه الأشكال آليات الارتجاع والمرجعة بين أعضاء المنظمة .
  6. تسهم هذه الأشكال عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة وتزيد ومن ثم تطور هؤلاء العاملين ( Hiltz & Turoff ، 1993 : 93 ) .

### 3. تفسير المعلومات Information Interpretation

وفي الغالب أن عملية اتخاذ القرار لا تفهم كلياً في المنظمات إلا بعد أن يتم تفسير المعلومات بشكل صحيح . فعندما تطلب المعلومات حول بعض القرارات التي تم إجراؤها سابقاً ، أن مثل هذه المعلومات قد لا تكون متوفرة كلياً في تاريخ لاحق ، أن القدرة على المراجعة والاستفسار عن بعض القرارات التي اتخذت سابقاً يكون الأساس وراء التعلم للحلقة المزدوجة ، وأن الأنظمة المدعومة من القرارات وأنظمة المعلومات المبنية على النقاش يمكن أن تدعم عمليات الخزن والاسترجاع للمعلومات الداخلة في عملية اتخاذ القرار ، وهي تدعم أيضاً العملية نفسها من حيث النتائج . لقد أعلن ( Huber،1991 : 88 - 115 ) أن تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن المنظمات من تفسير المعلومات الموجودة لديها وأن المنظمات التي تواجه بالغموض والالتباس عند تعاملها مع البيئة يكون نتيجة عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح وأن هذا الغموض يتم تخفيفه عن طريق الحصول على هذه المعلومات ومعالجتها بشكلها الصحيح . أي أن المعلومات التي تعاني من الالتباس أو الغموض تخفف أو تخفض عن طريق إجراء مناقشات واجتماعات وجها لوجه أي كلما كانت وسائل الإعلام واضحة غير غامضة كان التفهم في المعلومات أفضل. أن المناقشات وجهاً لوجه يمكن أن تساعد في تفسير المعلومات بشكلها الصحيح ، كذلك يمكن لهذه المناقشات أن تنشط هذه الأيام بموجب أنظمة إجراء المؤتمرات لوسائل الإعلام المتعددة التي تمكن أعضاء

الوحدة التنظيمية أو المشروع عبر موجز الوقت والمسافة للذين يجلسون بشكل مريح في أماكنهم . ( Senge : 1990 ).

#### 4. الذاكرة التنظيمية organizational memory

إن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تتكون من كلا البيانات الخام مثل الأرقام والحقائق والأعداد والقواعد فضلاً على المعلومات الأخرى مثل المعلومات المتعلقة بالمهارات والخبرات والتفاصيل حول القرارات الإستراتيجية ( marrison ، 1993 : 122 – 131 ) ، لذا تحتاج إلى طرائق لاختزان واسترجاع كلا النوعين من المعلومات ، إن معظم المنظمات لها أنواع مختلفة من أنظمة الرقابة المخزنية ، وأنظمة الموازنات ، والأنظمة الإدارية لاختزان واسترجاع البيانات الصعبة أو الحقائق . و هذه الأنظمة هي أنظمة استرجاع ذات نص كامل وأنظمة إدارة الوثائق يمكن أن تساعد على خزن واسترجاع كميات كبيرة جداً في المعرفة التنظيمية. وأن التكنولوجيات الظاهرة مثل شبكة الانترنت والطرائق العامة للمعلومات يمكن أن تسهل أحداث ذاكرات المنظمة .

وبشكل عام نستطيع مثلما يقول ( Pawlowsky, 2001 : 28 -29 ) أن نحدد المراحل الأربع الآتية لعملية التعلم التنظيمي ، وليس من الضروري تعاقب تلك الخطوات .

1. تحديد وتعريف المعلومات التي تبين بأنها ذات علاقة بالتعلم أو لتكوين ( توليد ) معرفة جديدة من خلال المزج والدمج كالفكرة الاجتماعية التي جاء بها ( Nonaka ، 1994 : 133 ) التي تستند إلى أهمية التداخل الاجتماعي في التعلم .

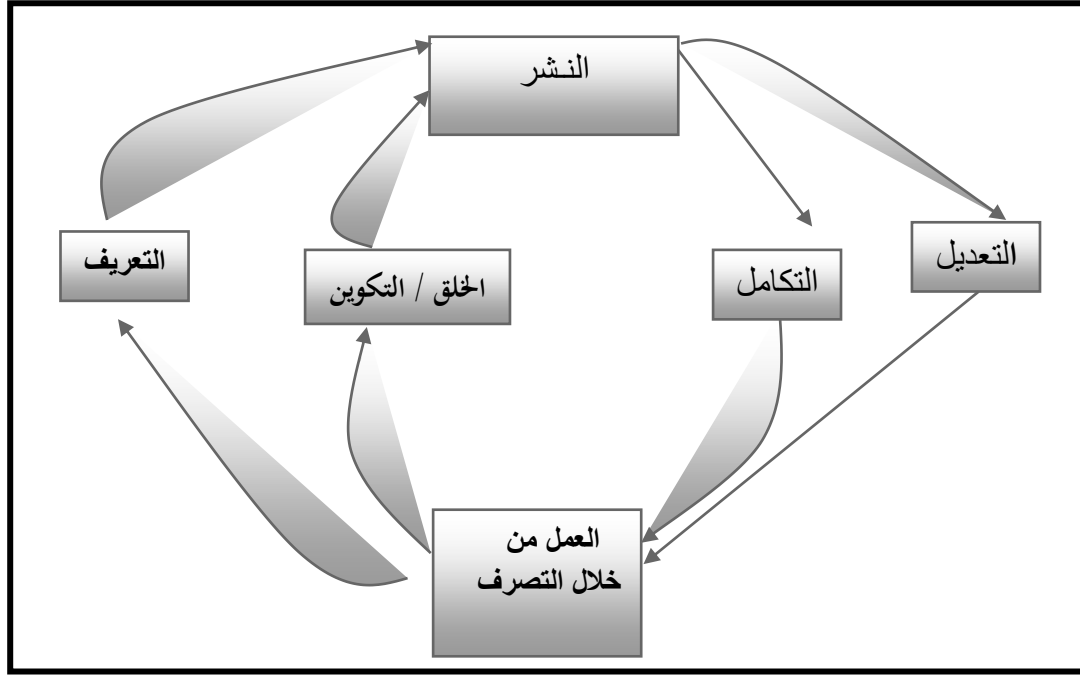
2. بعض صيغ أو أشكال تبادل ونشر المعرفة إما على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي . أو التي جاء بها ( Huber ، 1991:22 ) التي تعتمد توزيع ونشر المعرفة .

3. المعرفة بعد ذلك يجب أن تكون متكاملة مع أنظمة المعرفة الموجودة على المستوى الفردي أو الجماعي أو في القواعد الإجرائية للمنظمة . وفيما إذا كان التكامل أو التعديل لنظام التنبؤ هذا يمكن له أن يحدث .

4. وأخيراً فإن المعرفة أو ( المعرفة الجديدة ) يجب تحويلها ونقلها إلى فعل أو عمل وأن تطبق بشكل ( روتينيات ) تنظيمية ليكون لها تأثير في السلوك التنظيمي قبل تطوير أنماط



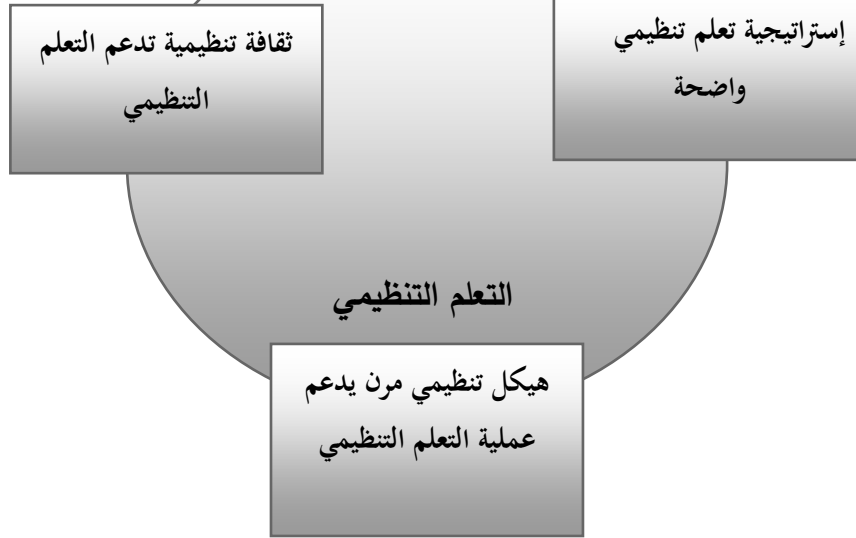
جديدة للقيادة أو منتجات وخدمات جديدة . هذه هي عملية التعلم التنظيمي التي يمكننا أن ننظر إليها عبر الأنموذج الآتي :



الشكل ( 4 ) نموذج (Pawlowsky) لعملية التعلم التنظيمي

**Source:** pawlowsky, ' management science & organizational learning ',A review to Hand Book Of Organizational Learning And Knowledge , Edited By Dierk et al ,Oxford,2001.

ونرى في ضوء الاستناد إلى دراسات كل من ( أيوب 2004 : 73 ) ( 91 : 1994 ،  
 ( Goh ،1998 :15- 22 ) ( Denton ، 1998 : 91 ) ( Marquardt & Reynold  
 . أن هناك أنموذجاً عاماً للإبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي.



### الشكل ( 5 ) أنموذج ( أيوب ) لعملية التعلم التنظيمي

**المصدر :** أيوب ، ناديا ، " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية " ، مجلة الإدارة العامة . 44 ، العدد (1) ، ص 73 . 2004 .

هذا الأنموذج يقوم ( أيوب ، 2004 : ص 73- 76 ) على وجود ثلاثة أبعاد أساسية في إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط ( البعد الاستراتيجي ) ، والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة ( البعد التنظيمي ) ، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي ( البعد الثقافي ) .:

**أولاً:** بعد إستراتيجية تعلم تنظيمي واضح ويتضمن هذا البعد العناصر الآتية :-

1. الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشتركة ، مما يؤدي الى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطط عمل مشتركة .
2. متابعة التغييرات البيئية . وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستمرار بوضع الخطط للتكيف معها، وفي ضوء وضع بدائل من السيناريوهات لمواجهة تأثير البيئة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم .

3. إستراتيجية التعلم . وتعني أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتطوير والتنمية والتعلم والابتكار ومرسومة بشكل واضح . وتعد مثل هذه الإستراتيجية إحدى أنشطة المنظمة الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية المحافظ عليها .

ثانياً: بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي ويتضمن هذا البعد العناصر الآتية :-

1. تشجيع العمل من خلال الفريق ، إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات وتوليد الأفكار الجديدة والاستجابة للتغيرات . مما يؤمن تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال التعلم الجماعي .

2. الهيكل التنظيمي المرن قد يكون أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي كهيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار . والعمل على تقليل المستويات الإدارية وتجاوز الروتين .

3. أيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها مع أفراد المنظمة جميعهم . ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها . والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها .

ثالثاً: بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي . ويتكون من العناصر الآتية :-

1. تجنب التركيز على الإخفاقات والتعلم من التجارب السابقة

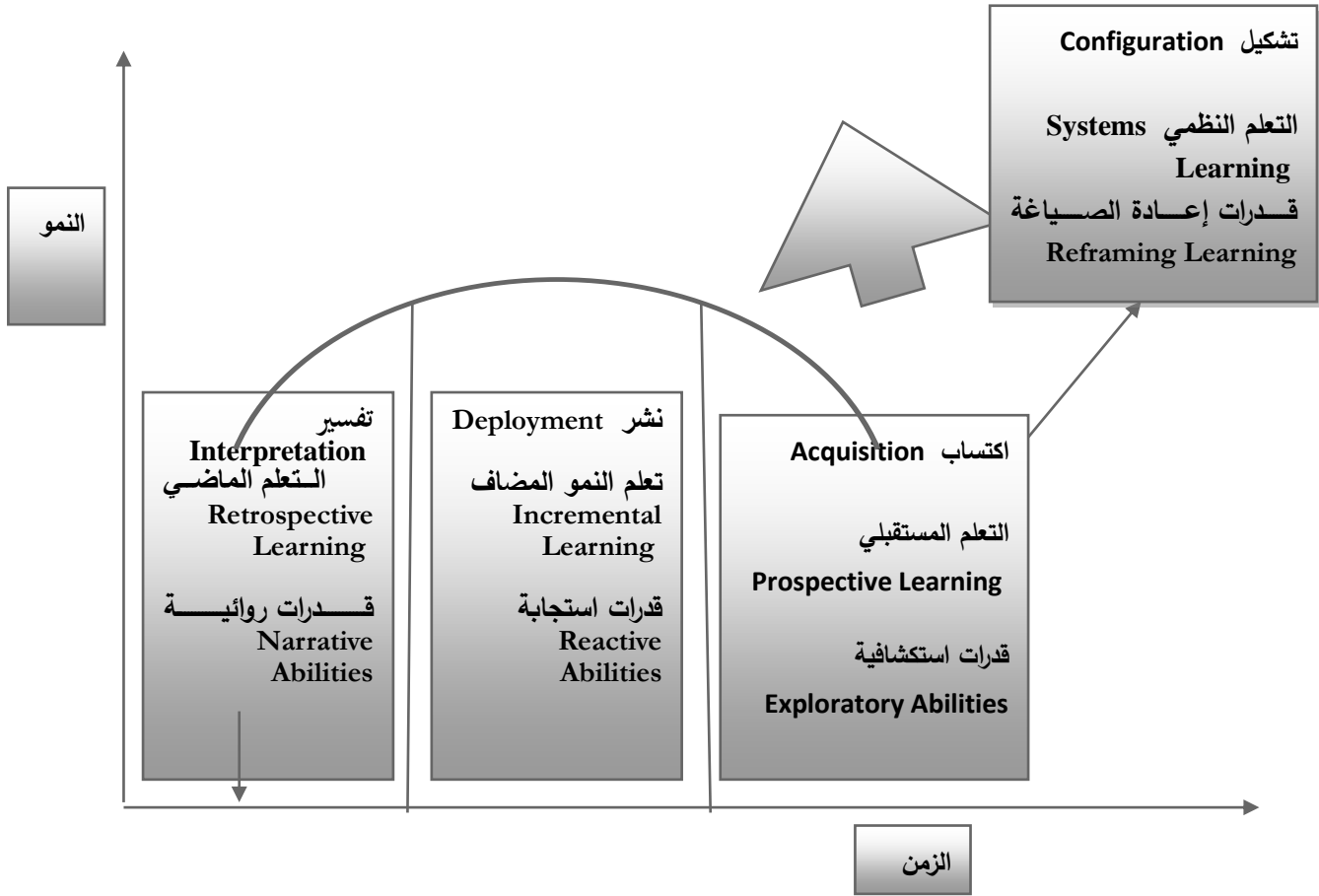
2. البيئة والمناخ المساند للتعلم من خلال القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتقويمها وحفظها والعمل على استعمالها وتشجيع الأفراد على إيجاد طرائق جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين .

ويقدم الباحثان ( Zahra & George : 2002 ) أنموذجاً للتعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن ولتدفق المعرفة يشتمل على قدرات الاستيعاب المحتملة المدركة . وأن القدرة الاستيعابية

المحتملة تركز على اكتساب المعرفة ومحاكاتها، في حين تتعلق القدرة المدركة بنقل المعرفة واستغلالها .

إن التعلم التنظيمي يسهل قدرة المنظمات على استيعاب المعرفة بوساطة تعلم طرائق جديدة للمعرفة والعمل من خلال اكتساب المعرفة وتفسيرها ونشرها ( Hamilton ، 2003 :11 ). الشكل ( 5 ) يوضح كيف أن التعلم التنظيمي يتطور مع الزمن بأصناف من التعلم المختلفة عن سابقتها ، ولكن مرتبطة بها ويحتاج كل صنف إلى قدرات مختلفة . فكلما نمت المنظمات عبر الزمن ، احتاجت إلى كل من القدرة المحتملة والقدرة المدركة لاستيعاب المعرفة.

وبما أن المعرفة الجديدة يجب أن تكون مرتبطة بالمعرفة الحالية وإن كانت مختلفة عنها ، فإن القدرة المحتملة تحتاج ليس لاكتساب المعرفة الجديدة فحسب وإنما كذلك تفسير شكل المعرفة الموجودة . إن اكتساب المعرفة يخلق فرصا جديدة للنمو تسمح للمنظمات بالتجدد في حين يمكن التفسير هذا النمو أن يثبت جذوره في الهوية التنظيمية الديناميكية بوساطة المزوجة بين الطرائق الجديدة والطرائق .



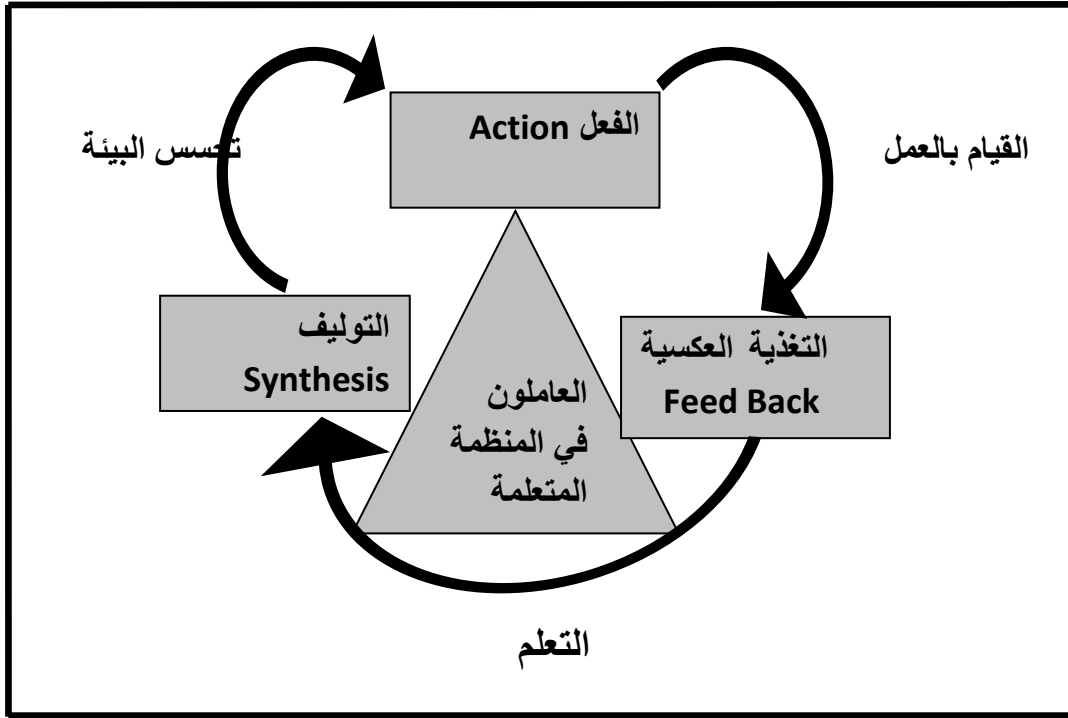
Source: Hamilton ,Mary,' Heterogeneous Organizational Learning : Overcoming The Paradox ', University Of Virginia,2003.

الشكل ( 6 ) التعلم التنظيمي الذي يتطور مع الزمن

ويقدم (Daft,2001) أنموذج لدورة التعلم التكييفي : ويتضمن المراحل الآتية:-

الفعل Action التغذية العكسية Feed Back والتوليف Synthesis وهي تعني أن المنظمة عندما تتحسس بيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما ،ثم تقوم بتصحيح ذاتها إذ أشارت التغذية العكسية

إلى أن أفعالاً سابقة كانت غير مناسبة ، فعندما يحدث هذا فان التعلم يحصل .و أن المنظمة المتعلمة تعيش هذه الدورة من التعلم التكيفي كل يوم . والشكل الآتي يوضح هذه الدورة .



الشكل ( 7 ) دورة التعلم التكيفي

Source:( Daft & noe, 2001), 'Organization Theory & Design , ' South Western College Publishing Thomson Learning,Uk.642

أن المراجعة التحليلية لمضامين نماذج التعلم التنظيمي تؤكد أهمية التعلم التنظيمي بوصفه متغيراً أساسياً يرتبط بمختلف التغيرات التنظيمية. قد ساعدت هذه النماذج في اغناء الأطر الفكرية للتعلم التنظيمي فضلاً على دعمها لتوجيهات الدراسة في الجانب العلمي من خلال تأكيدها عدداً من الأبعاد و المتغيرات الداخلية والخارجية .

وحرص الباحث في هذا المبحث على إبراز وتأطير المنطلقات الفكرية للجدل الدائر بين الباحثين من مختلف المداخل الفلسفية والمعرفية الاجتماعية في مفهوم وأبعاد وأهمية ونماذج و أنواع و نظريات التعلم التنظيمي لكونه أحد المتغيرين الرئيسيين في هذه الدراسة . قد أدركت العديد من المنظمات في المجتمعات المتقدمة مفهوم التعلم التنظيمي أهميته تبنيه في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة و الحصول على الميزة التنافسية في مواجهة تحديات البيئة المعاصرة .

## ثامنا : مصادر التعلم التنظيمي Organizational Learning Resources

تشير دراسات متخصصة في مجال التعلم التنظيمي إلى أن هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية للتعلم التنظيمي ( الحسيني ، 2007 : 9 ) :-

- **مصادر داخلية :** إن المنظمات لا تتعلم من تلقاء نفسها وإنما من خلال ما يتعلمه أعضاؤها من التجربة والتدريب أو من خلال استقطاب وتعيين الكفاءات والخبرات الجديدة . فانه ليس بمقدور المنظمة خلق المعرفة من دون أفرادها .

- **مصادر خارجية :** يعتمد تعلم المنظمات من المنافسين على التحديث المستمر لملامح ومستويات المنافسة في السوق عبر عملية المقارنة المرجعية benchmarking .

وتعد عملية صنع القرار مصدرا مباشرا من مصادر التعلم عبر الخبرة المباشرة وبصورة غير مباشرة عبر خبرة المنظمات الأخرى كالمحاكاة . فضلاً على أن المنافسة العالمية والتغيير التكنولوجي الذي يحدث كاستجابة لمجارات هذه التحديات . وفي دراسة ميدانية أعدها مجموعة من الباحثين في مركز دراسات التعلم التنظيمي وطبقت على أربع شركات عالمية ، توصلت إلى أن هناك عشرة أنشطة رئيسة تعد مصادر مهمة للتعلم التنظيمي ( Nevis E., Dibella, A & Conld , J . 1995 )

وهي على النحو الآتي :-

1. إجراء دراسات عن البيئة الخارجية وجمع المعلومات بشكل مستمر ، مثل إجراء الدراسات على منتجات المنافس للتعرف على ماهيتها أو ما يسمى المقارنة بالأمثل ( benchmarking ) ويعتبر هذا النوع مصدرا مهما من مصادر التعلم .
2. إدراك الفجوة بين الأداء المتوقع من الأفراد والأداء الفعلي بشكل جماعي .
3. الاهتمام بقياس وتقويم أنشطة المنظمة الخاصة بالتعلم بشكل مستمر .
4. تشجيع الأفراد على تجربة أشياء جديدة ، ودعم ثقافة التساؤل ، وتأسيس هيكل تنظيمي وسياسات لمنح الأفراد فرص للتعلم التلقائي .

5. تهيئة مناخ تنظيمي يتصف بالانفتاح ( Openness ) ويساعد الأفراد على اكتساب المعرفة وتجريبها في ظل أجواء من الاتصال الرسمي وغير الرسمي . تدعو إلى المشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات ومناقشتها بشكل جماعي .
  6. دعم عملية التعلم المستمر في كل المستويات ، وسعي المنظمة إلى التدرج في تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم .
  7. المعرفة في تطبيق الطرائق والوسائل والإجراءات التنظيمية ، وتقبل التغيير .
  8. تقبل إبداعات الأفراد بطريفة سليمة ، وتشجيع الأفكار الجديدة والطرائق المستحدثة .
  9. العناية بضرورة تطوير أنماط قيادية تتصف بالتفاعل والمشاركة الايجابية لما لها من دور أولي في دعم عملية التعلم .
  10. تطوير أنماط تفكيرية حديثة لرؤية العلاقات التي تربط الأنماط بعضها ببعض ، إذ تمثل الروابط بين الوحدات التنظيمية ( الفاعوري ، 2005 : 115 ) وأهدافها المشتركة .
- ويشير ( أساعدي ، 2006 : 75 ) في إطار الإجابة عن تساؤل الدراسة الذي مفاده ما هي مصادر التعلم التنظيمي ، إذ إن بعض الكتاب والباحثين ينظر إلى التعلم التنظيمي بوصفه حالة متساوية مع الميزة التنافسية المستدامة أو الكفاءة الابتكارية ، لِماله من دور في المحافظة على نمو المنظمة وبقائها ، وذلك من خلال منحها القدرة على التكيف .
- وهكذا تصبح عملية خلق التعلم التنظيمي وبناء أسسه عملية في غاية الأهمية ، تواجه المنظمات المعاصرة اليوم المتنافسة وذات التحديات . وقد أشار باحثون إشارات مختلفة إلى مصادر التعلم التنظيمي التي تعتمد عليها المنظمات ، فمنهم من عده خاصية وراثية تنتقل عبر ثقافة المنظمة ومكوناتها .

### تاسعا: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة *Organizational Learning And Learning Organization*

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة واحدا من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة . إذ يضم عددا كبيرا من المفاهيم والقضايا في مجالات علمية متعددة مثل علم السياسة والاقتصاد والاجتماع والأحياء وعلم التحكم ونظرية التنظيم . وعلى هذا الأساس أتجه الباحثون



إلى دراسته من زوايا متعددة ومن مناظير مختلفة ، كل باحث على وفق المنطق الذي أعتمده على أنه وسيلة لبنائها ، وهو السبب الرئيس لهذا التباين . وظهر مفهوم المنظمة المتعلمة عبر كتابات Argyris و Schon (1974،1978،1982) ولكنه أصبح شائعاً في التسعينيات . وهناك عدد من العوامل التي حفزت على تطور مفهوم المنظمة المتعلمة :-

1. إنتاج السلع والخدمات أصبح يتضمن المعرفة الرفيعة بشكل متزايد .
2. عدد من المنظمات خسر كوادره المعرفية في مدة الكساد في التسعينيات .
3. أصبحت تكنولوجيا المعلومات مكثفة للمعرفة بشكل كبير .
4. أصبحت المعرفة مورداً قيماً بوصفه مادة أولية .
5. المعرفة ممكن أن يكون لها دورة حياة قصيرة .
6. المرونة والإبداع والاستجابة أصبحت اليوم قدرات بارزة .

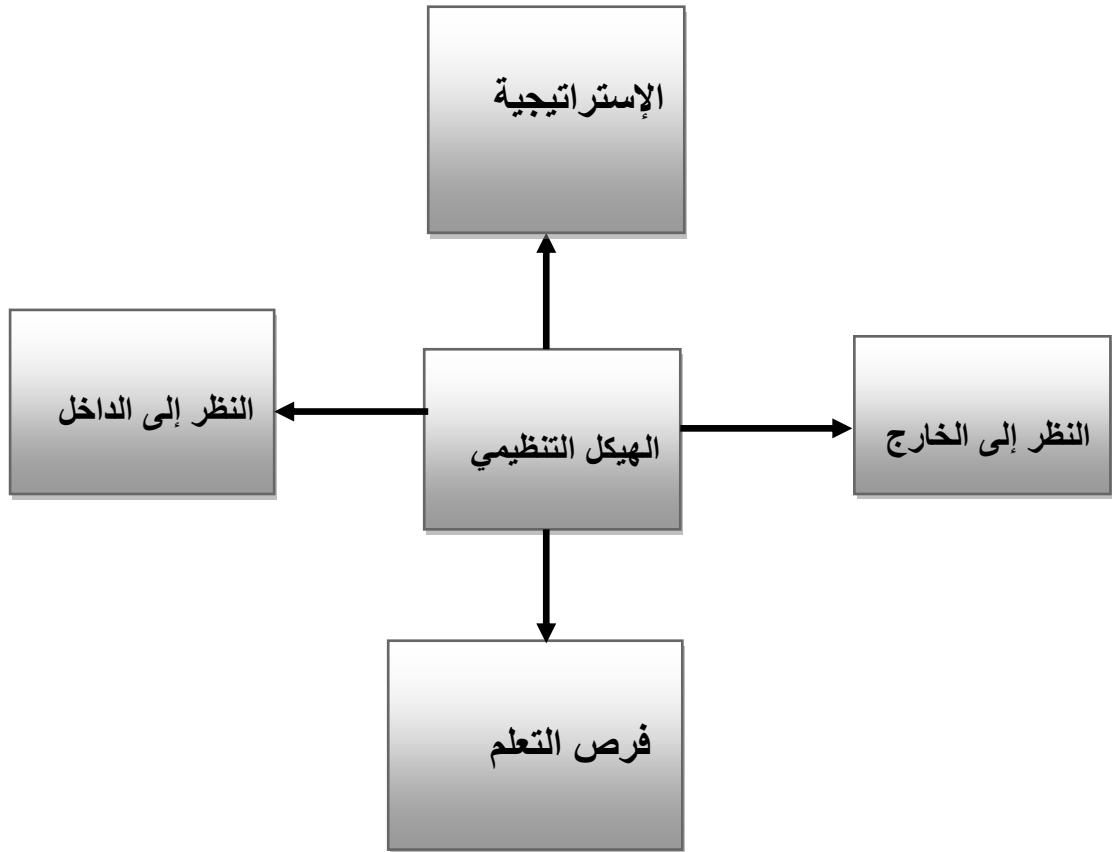
ويرى ( Takenchi , Nonaka : 1995 ) أن القدرة على خلق المعرفة وحل المشاكل الجديدة ، أصبحت قدرة جوهرية لأغلب المنظمات على حسب وجهة نظرهما إن كل فرد (عامل معرفة ) ، ليس فقط أولئك الذين يعملون بالكتب والحاسبات ، فكل فرد يتعامل مع الزبائن هو مصدر قيم للاستخبارات حول ا دراكات الزبون عن المنتجات والأسعار والتسهيلات التي تقدمها المنظمة .

وقد أشار ( westley , weick : 1996 ) إلى أن مفاهيم المنظمة ومفاهيم التعلم هي مفاهيم متناقضة ، فالمنظمة تعني الهيكل والثبات في حين أن التعلم هو التغيير والتنوع وعدم التنظيم . وقد اهتمت الكتابات الإدارية بنماذج لأفضل التطبيقات الممكنة مع أدوات استشاريه أدارية وقد وضع ( Burgoyne , Peddler , Boydell : 1997 ) أحد عشر معلماً للشركة المتعلمة ( Buchanan,huczynski,2004: 129 ) وهذه المعالم هي :-

1. المدخل التعليمي والإستراتيجية ويعني استخدام التجارب والخبرات لتحسين الفهم وتوليد التحسينات ولتعديل التوجه الاستراتيجي كلما أمكن ذلك .
2. التشارك في صنع السياسة وتعني أن كل أعضاء المنظمة يشتركون في صياغة الإستراتيجية والتأثير في القرارات والقيم وإدارة الصراع .
3. نشر الثقافة وتعني إستعمال تكنولوجيا المعلومات لجعل المعلومات متوافرة للجميع .

4. تشكيل المحاسبة والرقابة وتعني تصميم أنظمة التقارير والحسابات والموازنات لمساعدة الأفراد على فهم عمليات المالية والتنظيمية ( التمويل التنظيمي ).
  5. التبادل الداخلي وتعني أن القطاعات والأقسام في المنظمة ترى نفسها على أنها زبائن ومجهزون في سلسلة التجهيز الداخلية يتعلم أحدهم من الآخر .
  6. مرونة المكافآت وتعني سياسة المكافآت الخلاقة والمرنة . مع مكافآت مالية وغير مالية لمقابلة الاحتياجات الفردية والأداء .
  7. العاملون على الحدود بوصفهم فاحصين للبيئة ، وتعني أن كل شخص على تماس مباشر مع الزبائن والمجهزين .
  8. هياكل التمكين ، وتعني أن خرائط وإجراءات وهياكل المنظمة تبدو وكأنها مؤقتة ويمكن تغييرها لمقابلة متطلبات الوظيفة .
  9. التعلم ما بين المنظمات ، ويعني أن المنظمات تتعلم أحدها من الآخر عبر المشاريع المشتركة والتحالفات وغيرها من طرائق تبادل المعلومات .
  10. المناخ التعليمي ، ويعني أن الوظيفة الأساسية للمدير هو تسهيل التعلم من الآخرين عبر الاستبيانات والتغذية العكسية .
  11. فرص تطوير الذات للجميع ، وتعني أن الأفراد يتوقعون أخذ المسؤولية من التعلم ، وهذا يجعل لهم قيمة ولاسيما الكادر الأمامي .
- وأن هذه الصورة للمنظمة المتعلمة هي تعبير عن فكرة إلهامية وليست تعبيراً عن وصف حقيقي لمنظمة معينة .

وهذه المعالم تظهر في الشكل ( 8 ) على شكل عناقيد خمسة رئيسه وهي الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والنظر إلى الداخل والنظر إلى الخارج وفرص التعلم إذ يتكون كل عنقود من هذه العناقيد من مجموعة من المعالم .



### الشكل ( 8 ) المعالم الرئيسة للمنظمة المتعلمة

Source: Huczynski, A., & Buchanan, D., "Organization Behavior" An Introductory Text, 5<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall London, 2004

وفي الحقيقة أن مفهوم المنظمات المتعلمة ظهر أول مرة عندما أشار ( Senge ) في كتابه (القواعد الخمسة) ( The Fifth Discipline ) إلى مفهوم المنظمات المتعلمة . وقد أصبح هذا المفهوم اليوم شائعاً دولياً إذ قال ( Peter Senge ) أن العمل يجب أن يصبح أكثر تعلماً على كل المستويات ، وقد عرف في كتابه خمس قواعد تعليمية لبناء القدرات التعليمية التنظيمية ( 130 : Buchanan & Huczynski, 2004 ) وهذه القواعد هي :-

**1. التفوق الفردي Personal Mastery :** وتعني قاعدة الإلهام ، أي الرغبة في الوصول إلى أي مدى . وهذه القاعدة مهمة للحصول على تمكين فاعل وعلى قيادة كفوءة في كل مفاصل المنظمة ومن ثمّ لإعطاء فرصة للمديرين للاستجابة إلى التغييرات البيئية المحققة وكذلك للاستجابة للفرص التي تتيحها البيئة المحيطة بالمنظمة . وعلى وفق ذلك فإن هذه

القاعدة لا تعني فقط تطوير أهداف ذاتية ولكن خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد والمجموعات فيها على التطور لتحقيق الغايات والأهداف. ( Robbins , 2000 : 173 )

2. **النماذج العقلية Mental Models** : وهي قاعدة التفكير والتحقيق وتهتم بثبات دقة التفكير وتطوير الإدراك . وكذلك هي انعكاس للآراء والاستنتاجات المبنية على الصور التي وصفها المديرون والعاملون عن العالم المحيط بهم ورؤية كيفية تأثير ذلك على الإجراءات والقرارات. ( Decenzo & Robbins, 2001: 226 )

3. **الرؤية المشتركة Shared Vision** : وهي القاعدة الجمعية وتهتم بالالتزام بالفهم المشترك للغرض ولنشاطات تحقيق هذا الغرض . وأن الرؤية المشتركة والوضوح المتعلق بالقدرات الأساسية وبموامل النجاح المهمة يجب أن تكون منسجمة ومتماسكة في ضوء المستويات التشغيلية والإستراتيجية لتمكن من بناء هذه الرؤية المشتركة تبنى على أساس الالتزام في المجموعة لغرض تحقيق غايات تلك المجموعة وذلك باكتشاف ما تعنيه تلك الغايات والاتفاق عليها .

4. **تعلم الفريق Team Learning** : وهي قاعدة تفاعل المجموعة وتهتم بالتفكير الجمعي وبنشاط الوصول إلى أهداف مشتركة . وغالبا ما ينظر إلى فريق العمل أو تعلم الفريق على انه مسألة مهمة في المنظمات المتعلمة ، وذلك لأنه يمثل صورة مصغرة للمنظمة وبالنتيجة فهو يعطي رؤى وتصورات مختلفة أشرها ( Senge ) على أنها عملية مثمرة ومنتجة إذ ذكر انه قدم رؤية ايجابية جدا عما يمكن أن تقدمه لإفرادها ، وأكد أيضاً على انه من دون وجود قيادة ملائمة لن يتحقق هذا كله .

5. أنظمة التفكير **Thinking Systems**: وهي قاعدة تهتم بفهم الاعتمادية والتعقيد ودور التغذية العكسية في تطوير النظام. وعلى وفق هذه القاعدة ينظر إلى المنظمات على أنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير ، أي ما يفعله الفرد أو يتعلمه سوف يظهر أيضا على الأجزاء الأخرى للمنظمة لذا فإن المنظمات المتعلمة تعمل على تشجيع أفرادها على التفكير بذلك الاتجاه ومعرفة أن طريقة أدائهم لإعمالهم سينعكس على أداء المنظمة وأجزائها كافة وإقناعهم بان التعلم التنظيمي ذو أهمية خاصة للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة وأن التعلم جوهر عمل هذه المنظمة وقدرتها على التكيف مع هذه البيئة . Decenzo & ( Robbins,2001:227 ) .

فقد شاع مفهوم المنظمات المتعلمة منذ ذلك الوقت، و قدم عدداً من الباحثين، عدداً من المفاهيم للمنظمة المتعلمة . وبناء على ما تقدم سنتناول بعضاً من هذه المفاهيم وعلى وفق رؤية الكتاب والباحثين وهي تعكس إسهامات فكرية مختلفة مثلما في الجدول الآتي :-

### جدول ( 21 )

آراء في مفهوم المنظمة المتعلمة بحسب بعض الكتاب والمفكرين

مفهوم المنظمة المتعلمة	رقم الصفحة	أسم الكاتب
المنظمة المتعلمة أنها المنظمة التي توسع بشكل متواصل مستمر إمكانياتها لخلق مستقبلها .	5	Senge , 1990
يعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة ، وكذلك في تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتصورات الجديدة التي اكتسبتها .	80	Garvin, 1993
بأنها المنظمة التي يحاول العاملون فيها باستمرار تعلم الأشياء الجديدة واستخدام ما تعلموه لتحسين نوعية المنتج والخدمة .	268	Denisi & Griffin ,2001
وهي المنظمات المتعلمة التي تشجع الاتصال والتعاون بما يجعل من الجميع منهمكاً في تحديد المشكلات وحلها فضلاً على تمكين المنظمة من التطوير لقابليتها .	25	Daft , 2001
بأنها الحالة المثالية والأنموذجية التي يمكن أن تبلغها المنظمة عندما يتخلى الأفراد فيها عن طرائق التفكير المعتاد متقبلين للأفكار والطرائق الجديدة ، أي أنها المنظمة التي تشجع فيها قيم حل المشكلات والتعلم المستمر .	643-642	Daft & noe

55	Daft .2003	المنظمة المتعلمة التي ينشغل فيها كل فرد في المنظمة في تشخيص وحل المشكلات وتمكين المنظمة من التجريب المستمر والتغيير والتحسين ، وبذلك ستزداد قابليتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها .
36	السالم ، 2007	المنظمة المتعلمة بأنها تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري ، تؤكد ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية .

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

لذ وعلى ضوء ما تقدم فان الباحث له وجهة نظر تتلخص بأن المنظمة المتعلمة ما هي إلا منظمة ماهرة وذكية وقادرة على أيجاد واكتساب المعرفة والتكيف مع التغيير المستمر ، وتعتمد على التعلم التنظيمي وتشجع الاتصال والتعاون مع الجميع ، وبذلك ستزداد قابليتها على النمو والتعلم من بيئتها الخارجية وتقوم بعملية تطوير العاملين مما يدعم التعلم المستمر ، لكي تضمن الأداء التنافسي وتحقق أهدافها .

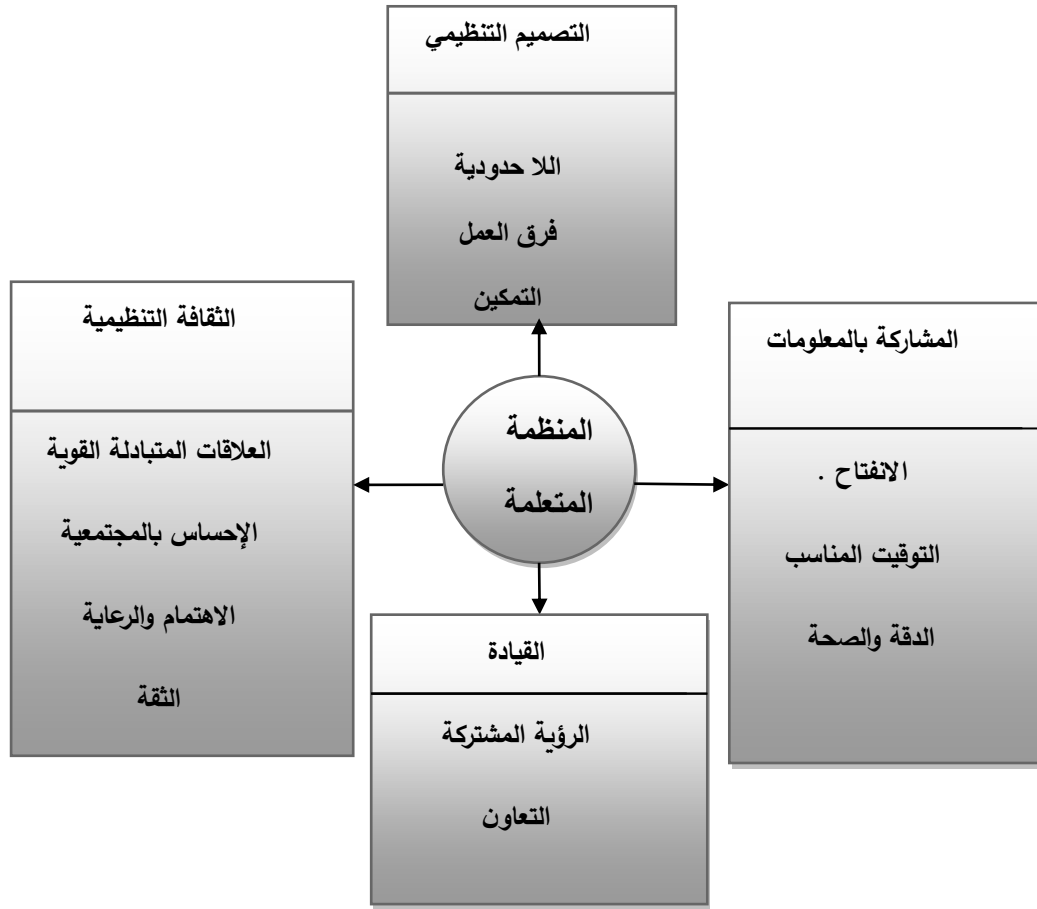
### خصائص المنظمة المتعلمة Characteristics Of A Learning Organization

المنظمة المتعلمة هي منظمة طورت نفسها من طاقاتها الدائمة للتكيف والتغيير ، فعندما يتعلم الأفراد فان المنظمة تتعلم . ويجب أن تتعلم كل المنظمات إذا كان باختيارها أو لا. فالتعلم مطلب أساسي لاستدامة وجودها ولكن بعض المنظمات تعمل ذلك أفضل من غيرها . وأغلب المنظمات تلتزم بما يسمى ( حلقة التعلم المفردة ) فعندما يحدث الخطأ تقع عملية التصحيح مسؤولييتها على الروتينيات السابقة والسياسات الحالية .

بالمقابل تستعمل المنظمات المتعلمة ( الحلقة المزدوجة ) ، عندما يحدث خطأ فإن التصحيح يتم بطريقة تتضمن تعديل أهداف المنظمة وسياساتها وروتينها المعياري . والحلقة المزدوجة للتعلم تتعدى الافتراضات والمبادئ المتجذره داخل المنظمة . وهي تعطي فرصاً للحلول الجذرية المختلفة للمشاكل وتمنع القفزات الكبيرة في التحسينات ( Robbins & 2009 , : 369 ) ( Judge ) .

لقد ذهب بعض منظري التصميم التنظيمي إلى ما هو أبعد من ذلك بقولهم إن المنظمة المتعلمة تخلق القدرة التنظيمية على التعلم وينعكس ذلك في تطبيق ما تم تعلمه في المنظمة ليكون مصدر الميزة التنافسية المستدامة ( Robbins, 1999 :62 ) ، واختلف الباحثون في تحديد الخصائص العامة للمنظمات المتعلمة إذ يرى (Robbins & Judge 2009, :370) أن خصائص المنظمات المتعلمة هي :-

1. أنه هناك رؤية مشتركة متفق عليها الجميع .
2. الأفراد يبنون الطرائق القديمة للتفكير والروتينيات .
3. معيارية المستخدمة في حل المشكلات .
4. الأعضاء يفكرون بكل العمليات والنشاطات والوظائف التنظيمية والتفاعل مع البيئة بوصفها جزءاً من نظام العلاقاتية .
5. يتواصل الأفراد بانفتاح أحدهم على الآخر ( عبر الحدود الأفقية والعمودية ) من دون شعور بالخوف من العقاب أو الانتقاد .
6. الأفراد يحدون من المصالح الشخصية ومصالح الأقسام المنقسمة للعمل معا لتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة . والمنظمات التقليدية عادة تعاني من ثلاث مشاكل هي الانقسام والمنافسة وعدم الفاعلية . فالانقسام يضع الحواجز بين الأقسام ويفصل الوظائف والتنسيق ، فمديرو الإدارة يتصارعون مع غيرهم لإثبات وجهات نظرهم . الأقسام تتنافس على الموارد والمعرفة وهكذا . أما عدم الفاعلية فهي تشير إلى اهتمام المديرين بحل المشاكل بدلا من الإبداع . والتركيز على ردود الأفعال وليس الأفعال سوف يبعد الإبداع والتحسينات المستمرة . ويرى (Robbins 1999 :323) أن خصائص المنظمة المتعلمة يمكن أن تحدد من خلال الشكل ( 10 ) .



الشكل ( 9 ) خصائص المنظمات المتعلمة

Source: Robbins,(1999),'Management ',6<sup>th</sup> Ed, New Jersey :323

في حين يرى ( Daft,2001,:25 -29 ) ( Daft& Noe , 2001: 642- 645 ) أن خصائص المنظمة المتعلمة يمكن تحديدها من خلال عناصر التصميم التنظيمي (التركيب التنظيمي ، والمهام، والنظم، والإستراتيجية ، والثقافة ) وكالاتي :

1. التركيب العمودي مقابل التركيب الأفقي : يشير التركيب التنظيمي إلى تقسيم النشاطات التنظيمية وتجميعها في وحدات فرعية ومن ثم التوجه صوب تحقيق التعاون والرقابة عليها بغية أنجاز الأطراف التنظيمية ( Buchanan&Huczynski,2001:447).

2. المهام الرتبية مقابل أدوار التفويض : تعرف المهمة على أنها جزء من العمل الموكل القيام به من لدن الفرد ( Daft& Noe,2001:644 ) . وعادة ما تعمل المنظمات التقليدية على



التحديد الدقيق للمهام في أداءها فضلا على الرقابة المركزية عليها . إما في المنظمات المتعلمة فان الفرد يحصل على ادوار التفويض .

3. نظم الرقابة الرسمية مقابل المعلومات المشتركة : وشخص ( Daft,2001:27 ) نظم الرقابة الرسمية بنظم الاتصالات الرسمية واستخدام المعلومات من لدن المديرين للرقابة على المرؤوسين . وبالمقابل فان المنظمات المتعلمة تركز على المعلومات المشتركة التي تركز على ثلاثة جوانب أولها ، معرفة الأفراد العاملين للمعلومات عن الأنظمة كافة .

ثانيها ، سعي المديرين لفتح قنوات جديدة تسمح بتدفق الأفكار في جميع الاتجاهات وأخرها ، الاحتفاظ بقنوات مفتوحة أمام الزبائن والمجهزين بل وحتى المنافسين وتركز المنظمات المتعلمة على قنوات الاتصال لمختلف إشكالها .

4. الإستراتيجية التنافسية مقابل الإستراتيجية التعاونية : تركز المنظمات التقليدية على الأداء الكفاء فالإستراتيجية هي أداة للتفوق على المنافسين وبناء قدرات المنظمة ، فضلا على كونها أحد أبرز المسؤوليات الرئيسة للقادة في المنظمات . أما في المنظمات المتعلمة فان الإستراتيجية تصبح تعاونية وتأخذ منحنيين ، الأول ( الجزئي ) يصور الإستراتيجية على أنها محصلة جهود مشاركة المديرين مع الأفراد العاملين لكونهم الأقرب للزبائن والمجهزين والتكنولوجيا الجديدة . أما المنحنى الآخر ( الكلي ) فإنه يصور الإستراتيجية التعاونية بوصفها الإستراتيجية التي تعمل عدد من المنظمات بموجبها لتحقيق الأهداف المشتركة عبر التحالفات الإستراتيجية .

5. الثقافة الثابتة مقابل الثقافة الكيفية : تؤمن الكثير من المنظمات بأهمية القيم والتقاليد التي حققت النجاح لها في المواقف السابقة . أي أن هذه المنظمات لا تؤمن بالتغيير الثقافي أو ديناميكية الثقافة التنظيمية ، في الوقت الذي تؤمن فيه المنظمات المتعلمة بالقيم والمعاني المشتركة التي تفضل الانفتاح والمساواة والتطوير المستمر وهو ما يعرف بالثقافة التكيفية . وان التحول نحو الثقافة الكيفية ليس بالأمر السهل إذ يتطلب من المنظمات الخوض في أساليب التطوير التنظيمي التي تركز على المظاهر الاجتماعية والإنسانية للمنظمات . ( Daft,2001:376 ) .

ويضيف ( Buchanan & Huczynski, 2004: 135 ) إن هناك مجموعة من الصفات الايجابية والسلبية للمنظمة المتعلمة وهي كالآتي:-

#### \*الصفات الايجابية

1. هي مفهوم غني ومتعدد الأبعاد يؤثر في مجالات عدة من السلوك التنظيمي .
2. هي مدخل إبداعي للتعليم ولإدارة المعرفة وللاستثمار في رأس المال الفكري .
3. مجموعة من التحديات في المفاهيم التي تركز على تطوير المعرفة الفردية والتنظيمية.
4. مدخل أبداعي للمنظمة والإدارة وتطوير العاملين .
5. استخدام مبتكر للتكنولوجيا لإدارة المعرفة التنظيمية عبر قاعدة البيانات والانترنت .

#### \*الصفات السلبية

1. مجموعة معقدة ومتشابكة من التطبيقات ، يصعب تنفيذها بشكل نظامي .
2. هي تحاول استعمال مفاهيم ذات تواريخ مختلفة من إدارة التغيير ومن نظرية التعلم على أنه مشروع لتقوية سيطرة الإدارة .
3. مدخل إبداعي لتقوية سيطرة الإدارة .
4. مدخل التكنولوجيا المعتمدة التي تتجاهل الأفراد الذين يقومون بالتطوير الفعلي للمعرفة في المنظمة .

والمنظمات المتعلمة الناجحة تخلق مدخلا فاعلاً واستباقياً للأفراد غير المعروفين من العاملين على جميع المستويات وتمكن كل العاملين من استخدام إمكانياتهم العقلية وتطبيق تصوراتهم عن أي موضوع . والمهارات ذات المستوى العالي مطلوبة للجميع وليس فقط للذين على قمة المنظمة . والبيئة التعليمية تتضمن مدى واسعاً من التغيير في المنظمة والأنشطة والأدوات والوسائل القابلة للتطبيق والمتطلبات الأساسية لكل المنظمات المتعلمة ، هو أن يشعر كل فرد بالدعم الكامل . وهناك أربع عمليات مستمرة للمنظمة المتعلمة هي ( 384 : 2005 , Dess & Lumpkin & Taylor ) ( 411 : 2002 , Ivancevich & Matteson ) .

1. تخويل العاملين على المستويات كلها.
2. التراكم ومشاركة المعرفة الداخلية .
3. جمع المعلومات الخارجية وتكاملها .
4. تحدي الواقع والتمكين من الإبداع .

أولاً: تخويل العاملين على كل المستويات ( Dess & Lumpkin & Taylor ، 2005 :385 ) أن دور المدير يصبح فاعلاً عندما يخلق بيئة يصل بها العاملون إلى كل إمكانياتهم لمساعدة المنظمة في الوصول إلى أهدافها . وبدلاً من أن ينظر المديرين إلى أنفسهم لموارد للسيطرة على العاملين فأنهم يجب أن ينظروا لأنفسهم على أنها موارد مرنة تقوم بلعب أدوار متعددة مثل التدريب وتجهيز المعلومات والتعليم واتخاذ القرار والتسهيل والدعم والإصغاء ، اعتماداً على حاجات العاملين . واهم شيء في التحويل هو القيادة الفاعلة . فالتحويل لا يمكن أن يحدث في الفراغ القيادي ، والقائد الفاعل ليس من يؤدي العمل بدل العاملين ولكنه يمكن العاملين من التعلم وتطوير وظيفته . فالإدارة العليا تطور رؤية واضحة وتضع خطاً محددة لباقي المنظمة وهذه الإستراتيجية للتحويل تتضمن الآتي :-

1. البداية تكون من القمة .
2. توضيح رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها .
3. توضيح المهام المحددة والأدوار والمكافآت للعاملين .
4. تفويض المسؤوليات .
5. تحميل الأفراد مسؤولية النتائج .

بالمقابل فإن وجهة نظر التحويل الصاعد من الأسفل للقمة تنظر إلى التحويل على أنه أخذ مخاطرة ونمواً وتغييراً . فهي تتضمن الثقة بالافراد بأن يعملوا الأشياء الصحيحة وامتلاك القدرة على المسامحة على الإخفاق . إذ يتصرف العاملون على أنهم مالكون واهم عناصر هذا التحويل ( Dess & Lumpkin & Taylor ، 2005 : 386 ) ( Ivancevich & Matteson ) .

1. البداية من الأسفل عبر فهم حاجات العاملين .
2. تعليم العاملين على مهارة الإدارة الذاتية ، ومهارة أداء السلوك المرغوب .
3. بناء الفرق لتشجيع السلوك التعاوني .
4. تشجيع عملية تقبل المخاطرة بشكل ذكي .

## 5. الثقة بقدرة الأفراد على الانجاز .

و يستخدم عدد من المنظمات القائمة في السوق الأسلوب الثاني مدركة الحاجة إلى الثقة والخبرات والسيطرة الثقافية على كل المستويات بدلا من السيطرة الهرمية باستخدام القواعد والإجراءات .

**ثانيا : التراكم والمشاركة بالمعرفة الداخلية .** المنظمات الفاعلة يجب أن تعيد توزيع المعلومات والمعرفة والمكافآت على سبيل المثال : المنظمة قد تعطي العاملين في الخط الأمامي القوة للعمل على أنه زبون يجب الدفاع عنه وعمل أي شيء لإسعاده . والعاملون يحتاجون إلى التدريب المناسب للعمل بوصفهم رجالاً أعمال . والمنظمة تحتاج إلى تجميع المعلومات من خلال المشاركة في توقعات الزبون والتغذية العكسية والمعلومات المالية . والعاملون يحتاجون إلى معرفة أهداف المنظمة وأهداف العمل وكيفية خلق قيمة أساسية للنشاطات في المنظمة . وأخيرا يجب

على المنظمة أن توزع الموارد على أساس كفاءة العاملين في استخدام المعلومات والمعرفة والقوة في تحسين نوعية وخدمة الزبون والأداء المالي للشركة .

**ثالثا : جمع المعلومات الخارجية وتكاملها .** أن تمييز وإدراك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مهمة جدا في نجاح المنظمة . لقد أصبحت المنظمة والبيئة متسارعة في تغييرها ، لذلك من المهم على المديرين والعاملين أن يصبحوا أكثر إدراكا للأحداث والاتجاهات البيئية بكل أنواعها العامة والخاصة . وعليهم أن يدركوا أنواع المنافسين والزبائن الذين سوف يتعاملون معهم .

**رابعا : تحدي الوضع الحالي والتمكين من الإبداع .** ( Dess & Lumpkin ، 2005 : 390 ) . هناك عدد من الحواجز التي يواجهها القادة في أثناء عملية التغيير أهمها الحواجز السلوكية والسياسية والحواجز النظامية ، ولكي تصبح المنظمة متعلمة يجب أن تتجاوز بعض الحواجز لكي تستطيع تبني عملية الإبداع . وهناك عدة وسائل لتجاوز هذه الحواجز أهمها تأسيس ثقافة مناسبة تحفز على الإبداع والتغيير وثقافة أخذ المخاطرة والتجربة والخطأ .

## الفصل الثاني المبحث الثاني

### تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال كافة في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية كانت أم خدمية تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات البيئية أو التطورات العلمية التقنية السريعة والمستمرة . وأمام تلك التحديات الكبيرة والخطيرة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها الحالية عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة والاستمرار ، وهذا الأمر يحتم على هذه المنظمات استخدام وتوظيف كل ما يتاح لها من أدوات وأساليب ومعرفة إدارية معاصرة تمكنها من تحقيق ذلك ( الاستمرار والمنافسة ) . لقد وجد الباحثون ضآلتهم في استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية لكونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة ويتسم عبر عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها . وقد تبنى هذا الأسلوب كثير من البلدان ولاسيما تلك البلدان السائرة في طريق النمو ، وقد كان الأثر الكبير في تفوقها وتميزها . ولذلك فأن ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي يعد ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطور أدائها ، بل أصبح السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في المنافسة العالمية على المستوى العلمي والتكنولوجي ولاسيما بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة .. ولبلورة هذا الاتجاه ستجري مناقشة الفقرات الآتية في هذا المبحث وهي :-

1. مفهوم القدرات التنافسية للمنظمة .
2. تحليل القدرات التنافسية للمنظمة .
3. مداخل القدرات التنافسية للمنظمة .
4. مصادر لقدرات التنافسية للمنظمة.
5. أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة.

## الفصل الثاني المبحث الثاني القدرات التنافسية للمنظمة

The competitive Capabilities of the Organization

## المفهوم - التحليل - المداخل - المصادر — الأبعاد

## أولاً:- المفهوم Concept

إن الاهتمام الواسع من لدن الباحثين والمتخصصين في أدبيات الإدارة بمفهوم القدرات التنافسية للمنظمة ، جاء بسبب ما شهدته بيئة الأعمال من تغييرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية ، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات والمنافسة الحادة . لقد تناول علماء الإدارة الإستراتيجية وباحثوها وكتابها مصطلح القدرات التنافسية للدلالة على مفاهيم كثيرة ، إلا أن جميع تلك المفاهيم تشترك بخيط فكري هو أنها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها ، و أنها تمثل نقاط قوة تمكن منظمات الأعمال من المنافسة والبقاء في السوق .

فقد أشير في الأدبيات والدراسات المتعلقة بالموضوع إلى أن القدرات التنافسية تعني موجودات تنافسية قابلة للتقويم وحافزاً أساسياً لنجاح المنظمة ( Thompson & Strickland,1996:94 ) . ويؤكد ( Chasten, Rt al,1999 ) ضرورة ديمومة واستمرار تلك القدرات عبر وصفه بالروتينيات الديناميكية للمنظمة ، إذ تجعلها قادرة على خلق التحسين المتواصل في كفاءة وفاعلية أدائها لنشاطات سوق المنتج . ويشير Macmillan& Tampo (2000:347) إلى أنها تعني إمكانية على الإبداع والتميز باستخدام الموارد والعمليات الداخلية والنظم والمهارات . وجاء في تعريف ( white, et al ,2000:333 ) ( أن مفهوم القدرات التنافسية يعبر عن إمكانية المنظمة نحو تنفيذ نشاط محدد أو مجموعة نشاطات ، ومصدر هذه الإمكانية هو المهارات ، المعرفة ، الخبرة الوظيفية للعاملين في تلك المنظمات ، ويرى ( Hit et al ,2001:108 ) أن \*القدرات هي قدرة الشركة على نشر واستثمار مواردها بالطريقة التي تحقق أهدافها وتقود إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تشكل القدرات الأساسية وغير الأساسية .

وأشار ( Daft,Noe,2001:509 ) إلى أن القدرات التنافسية هي مجموعة من الموارد المحيطة بالمنظمة وتتضمن الموارد، والمدخلات ،مثل المواد الأولية ومهارات العاملين التي تحتاجها المنظمة لإنتاج السلع والخدمات ويصف عدد من الباحثين القدرات التنافسية من خلال القدرات

الجوهرية فينظر ( Marry & Denegan ,2000:51 ) إلى القدرات الجوهرية والقدرات على أنها مجموعة من المهارات المتميزة والموجودات التكاملية والروتينيات التي تمثل أساس القدرات التنافسية لمنظمة معينة .وأكد ( بني حمدان وإدريس ،2005 : 358 ) أن القدرات (capabilities) هي مجموعة عمليات إستراتيجية لدى المنظمة تتميز بها عن غيرها من المنظمات . وأضاف ( Peng , 2006: 77 ) إن القدرات التنافسية هي قدرة المنظمة على توزيع الموارد بشكل ديناميكي ، وهي تشير بشكل حاسم إلى التمييز بين الموارد والقدرات . ويفضل آخرون عبارة القدرات الجوهرية عند الإشارة إلى السمات الداخلية للمنظمة التي توفر أساس الميزة التنافسية . وعرف ( Barney Hesterly, 2006 : 76 ) القدرات التنافسية بأنها مجموعة فرعية من موارد المنظمة ، وتعرف بأنها الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تمكن المنظمة من الاستفادة الكاملة من الموارد الأخرى التي تسيطر عليها .

ويضيف ( رشيد وجلاب ، 2008 : 141 ) إلى أن قدرة المنظمة القيام بنشاط معين باستخدام ما لديها من تشكيلة الموارد ، وبمعنى آخر ترتبط القابليات أو القدرات بما تمتلكه المنظمة من مهارة ( القدرة على الدمج بين الأفراد والموجودات والعمليات ) . ويرى ( Hitt& 2008 : 78 Jones, ) بأن القدرات التنافسية تشير إلى مهارات المنظمة ومواردها وجعلها نتيجة الاستعمال ، وهذه المهارات هي قواعد وروتينيات وإجراءات المنظمة ونمط القرارات وكيفية إدارة العملية الداخلية للوصول إلى أهداف المنظمة . وبشكل عام فإن قدرات المنظمة هي ناتج هيكلها التنظيمي وعملياتها وأنظمة الرقابة عليها ، فهي تحدد كيف وأين تصنع القرارات وما هي القيم الثقافية للمنظمة ، والقدرات هي موارد غير ملموسة تكون ذات قيمة إذ مكنت من خلق طلب قوي على منتجاتها ذات كلفة منخفضة . وعبر عنها ( Jelassi,2008 : 78 ) بأنها مزيج من الموارد المختلفة والقدرات ، والقدرات تمثل قدرة المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية . وأوضح ( wheelen & hunger ، 2008 : 8 ) بأن القدرات التنافسية هي قدرة المنظمة على استغلال مواردها ، وهي تتألف من العمليات الروتينية التي تقوم بإدارة التفاعل بين الموارد اللازمة لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات . وعرفها ( Carpenter& Standers , 2009 :77 ) بأنها تشير إلى مهارات المنظمة في استخدام مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق أو إنتاج السلع والخدمات . والقدرات هي مزيج من الخبرة والإجراءات والأنشطة المتميزة التي تستخدمها المنظمة في إنتاج السلع والخدمات . ويطلق بعض الباحثين على القدرات بالقابليات أو المقدرات . ويرى الباحث إن مصطلح القدرات هو المناسب للدراسة الحالية ويتفق مع عنوان الرسالة ، وذلك لان القدرات هي قدرة الموارد المجتمعة على أنه فريق لأداء المهام والأنشطة وبشكل

فاعل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة وهو أساس خلق الميزة التنافسية ، وأن التكامل بين المهارات المتفردة المختلفة سيخلق القدرات المميزة أو القدرات الجوهرية التي تمثل الأساس للتفوق التنافسي. وبناء على ما تقدم وفي ضوء إسهامات الباحثين والمفكرين في مفهوم القدرات ، فإن الباحث يرى بأن القدرات capabilities هي الموارد والمهارات وخبرات العاملين في المنظمة التي تعطي للمنظمة القدرة على التفوق والتنافس مع المنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها الموضوعية ، عبر أنشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة .

### ثانياً : تحليل القدرات التنافسية للمنظمة

#### أ. تحليل القدرات الداخلية للمنظمة

لا يمكن أن تكون الإستراتيجية ناجحة على مستوى المنظمة من دون الفهم العميق للعوامل الإستراتيجية داخل المنظمة التي تعمل إما لدعم أو تقييد الإستراتيجية ، وتشكل تلك العوامل المجال الذي يتم في إطاره انجاز العمل كونه جزءاً من القدرات الداخلية للمنظمة . وأن المنظمات تهتم بتحليل وتقويم العوامل كافة بغرض رئيس يمثل في بيان جوانب القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الإستراتيجية الداخلية ، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة ، وذلك لان تلك العملية تساهم ب( المغربي ، 1998 : 131 – 133 ) :-

1. تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة .
2. إيضاح موقف المنظمة فيما يخص غيرها من المنظمات في الصناعة .
3. بيان تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق لتدعيمها مستقبلاً ، بما يساعد على بيان تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها والتغلب عليها وتفاديها عبر نقاط القوة الحالية للمنظمة .
4. مواجهة المعوقات البيئية ، واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .

وتتبع أهمية تحليل القدرات الداخلية لأي منظمة بما تعززه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها ومن ثم الوقوف عند المركز المالي والتنافس المتوقع للمنظمة وربطه مع مخرجات عملية التحليل للقدرات الخارجية لتكوين حقيبة التحليل الاستراتيجي الذي يطلق عليه اصطلاح مصفوفة ( swat ) ، والقدرات الداخلية للمنظمة هي



هوية خاصة تمتلكها المنظمة من دون أن تكون هناك قدرات متشابهة لها في منظمة أخرى . وأن عملية تحليل عوامل القدرات الداخلية يجب أن تغطي الجوانب والأنشطة ووظائف المنظمة الداخلية كافة ، فكل من وظائف التسويق والبحث والتطوير والعمليات وإدارة الموارد البشرية ، يجب أن يتم التحري عن كل من أهداف واستراتيجيات وبرامج هذه الوظائف ، فضلاً على التركيز على مدى استخدام تلك الوظائف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج مع رسالة المنظمة واستراتيجيات المنظمة العامة مع القدرات الداخلية والخارجية . (53- 50 : 1995 , wheelen & hunger). وتتضمن القدرات الداخلية للمنظمة المتغيرات والعوامل المتعلقة بكل من الوظيفية والتسويقية والعمليات والتمويل والإدارة المالية والبحث والتطوير والموارد البشرية والعوامل المتعلقة بالقدرات وموارد المنظمة ( القطب ، 1996 : 49 ) ومن خلال تحليل القدرات الداخلية للمنظمة بمختلف عناصرها ومكوناتها يتم التوصل إلى نقاط القوة والضعف . ويمكن تعريف نقاط القوة ( بن حبتور ، 2004 : 207 ) بأنها الجوانب التي تستطيع أن تنافس بها المنظمات في الأسواق إذ تشيد حول أداءها الاستراتيجي . وعلى وفق هذه التوجيهات فيما يتعلق بنقاط القوة يمكن القول إن تحليل القدرات الداخلية للمنظمة يستهدف تحديد مجالات القدرات المميزة بالشكل الذي يمكن من استخدامها بشكل فعال ، في إطار تحقيق التفوق على المنافسين . ويرى ( Thompson & Strickland ، 1999 : 105 ) إذ إن نقاط القوة هي خصائص المنظمة الداخلية التي تعزز أداءها تنافسياً ، فإن نقاط القوة تستقى من العناصر الآتية:-

1. المهارات والخبرات .
2. الموجودات المادية .
3. القدرات البشرية .
4. الموجودات التنظيمية .
5. الموجودات غير المادية
6. القابلية التنافسية .

أما نقاط الضعف فإنها تعزى إلى عدم توفر القدرات والقابليات الداخلية التي تؤدي إلى النقص في إحدى مجالاتها إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . وفي ضمن هذا التوجه يعرف (الزعيبي ، 2005 : 121 ) نقاط القوة بأنها صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المنظمة وتكون بمستوى أفضل من المنظمات المنافسة ، إذ تمكن من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين عبر تنفيذ استراتيجياتها التنافسية . ويرى (ياسين ، 2007 : 146 ) عناصر القوة أنها تتمثل بصورة جوهرية باقتدار الإدارة وكفاءة التنظيم ، والقدرة على الحركة والفعل ، وتحقيق

أفضل الانجازات الصناعية والاقتصادية ، أي وجود عناصر قوة في البنية التنظيمية نفسها ، عناصر القوة تنتج أيضاً عن توفر الموارد المالية أو سهولة الحصول على هذه الموارد ، وانخفاض تكاليف التمويل أو نتيجة امتلاك المنظمة مستوى عال من التكنولوجيا والتسهيلات المادية بنوعية عالية ، أو امتلاك المعرفة التكنولوجية know - how والكفاءة المميزة في إدارة المعرفة management of know – how . وعلى العكس من ذلك تتمثل عناصر الضعف (ياسين ، 2007 : 146 ) في ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة. ويعرف ( الزعبي ، 2005 : 121 ) نقاط الضعف بأنها صفات ، موارد ، ومؤهلات وقابليات تكون بمستوى أقل عند موازنتها مع المنظمات المنافسة مما تنعكس بشكل سلبي مباشر على تنفيذ استراتيجيات المنظمة بالشكل الفعال . وتقويم الإمكانيات الداخلية للمنظمة ، يعني تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية ، أي فيما يخص المنافسين في الصناعة ، بمعنى أنه لا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق، بل تقاس القوة والضعف بالموازنة مع المنافسين ، وعلى هذا الأساس إن تقويم الإمكانيات الداخلية للمنظمة هو إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في القدرات الداخلية الخارجية ،: ( عوض ، 2000 : 136 ) وكالاتي :

1. نقاط قوة تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية .
2. نقاط قوة يمكن استعمالها في مواجهة تهديدات تفرضها البيئة الخارجية .
3. نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من فرص موجودة في البيئة الخارجية .
4. نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية .

وضمن هذا التوجه يطرح ( بني حمدان وإدريس ، 2009 : 72 ) فوائد عدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة القدرات الداخلية للمنظمة :

1. يعطي الفهم الدقيق للقدرات الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة ، وجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ والأخذ بالحسبان بنظر الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفوء لهذه المكونات والعناصر .
2. تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات القدرات الداخلية ، كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية ، وغيرها.

3. يتيح الفهم للقدرات الداخلية للمنظمة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال .

4. يساهم فهم القدرات الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة .

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث أن تحليل القدرات الداخلية للمنظمة هو مرحلة تشخيص الميزة الإستراتيجية للمنظمة والمتعلقة بتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات الخارجية للمنظمة.

ب. تحليل القدرات الخارجية للمنظمة .

قد يتبادر إلى الذهن أول وهلة أن تركيز المنظمة يجب أن ينصب على قدراتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها ومواردها للوصول إلى الميزة التنافسية للمنظمة ، مع إهمال القدرات الخارجية للمنظمة . ونرى أن مواطن القوة الداخلية من دون منافسين تعد غير ذات مغزى لقوة المنظمة وضعفها تتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤشرات بيئية خارجية ولاسيما مؤشرات عوامل بيئة المهمة . وبشكل عام تتضمن بيئة المهمة العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بأنشطة وموارد وقدرات المنظمة كالمنافسين والمجهزين والمقرضين ، والزبائن ، حملة الأسهم ، في حين يتم التركيز على عوامل البيئة العمومية المتمثلة بالعوامل الاجتماعية ، إن التحليل الاستراتيجي يتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في القدرات التنافسية ، وأن قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على المزايا التنافسية وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها . أما الغرض من تحليل القدرات الخارجية للمنظمة ( Macmillan & tampo , 2001 : 95 ) :

1. لفهم تأثيرات العوامل الخارجية في مستقبل المنظمة .

2. التغييرات المتعلقة بحد ذاتها والتعرف على الأنشطة التي يقلدها المنافسون والإحداث الخارجية ذات المساس المباشر بالمنظمة .

3. التغييرات العامة في بيئة الأعمال العامة وانعكاسها على المنظمة .

وعلى وفق ذلك ، فإن تحليل القدرات الخارجية للمنظمة يتضمن تحليل مستوى البيئة الكلية ومستوى البيئة التنافسية ، وأن ذلك التحليل سيحدد مدى التغييرات في تلك العوامل . وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن التحليل الخارجي لقدرات المنظمة التنافسية هو العمل على تشخيص الفرص ، وهي الأحداث والتغييرات الخارجية التي توفر فرصاً للمنظمة لتحقيق أهدافها

الموضوعة ، وتشخيص التهديدات التي تمثل قوى وعوامل ومتغيرات خارجية تؤدي إلى مشكلات قد تعترض قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها .

### ثالثاً : مداخل تحليل القدرات التنافسية للمنظمة .

هناك عدد من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في دراسة وتحليل القدرات الداخلية للمنظمة ، ومن أهم هذه الأساليب .

#### 1. مدخل التحليل المستند إلى الموارد Resource Based Approach

يعد مدخل المنظمة المستند إلى الموارد الجذور الأولى للإشارة إلى أهمية الموارد النادرة للمنظمة. ولقد برز مدخل المنظمة المستند إلى الموارد في بداية التسعينيات من القرن الماضي من خلال آراء عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإستراتيجية ، إذ رأى هؤلاء أن الأبحاث والدراسات حول الإستراتيجية بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص قد ركزت خلال الثمانينيات على عناصر البيئة الخارجية فقط . وأكدت هذه الدراسات أن هذه العناصر هي التي تؤثر في المنظمة ووضعها التنافسي فقط . في حين أهمل الربط بين الإستراتيجية و موارد المنظمة الداخلية ومهاراتها وقابلياتها إذ يمكن أن تحقق للمنظمة الميزة التنافسية ( 278 : 2000, Lynch ) ويؤكد ( الدليمي ، 2006 : 66 ) أنه منذ منتصف الثمانينيات وحتى الوقت الحاضر بدأ كتاب الإستراتيجية بتطوير منظور فكري حول الموارد وأهميتها في تحقيق المزايا للمنظمات، وصولاً إلى ما يعرف بالمدخل المستند إلى الموارد، وذلك رد فعل على مدخل تحليل هيكل الصناعة الذي لم يكن واضحاً بالصورة الكافية لتوضيح الجوانب التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

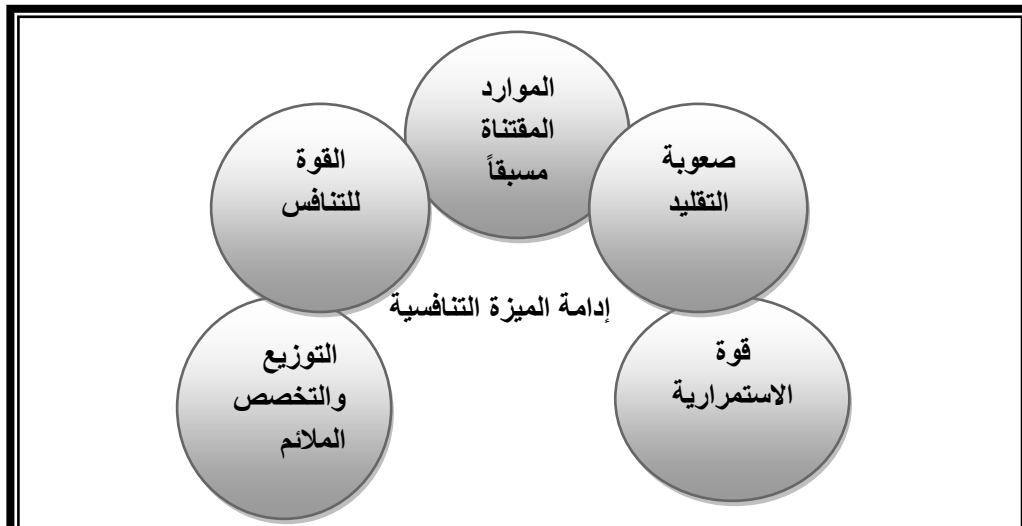
ويضيف ( Lynch , 2000 : 278 ) إن جوهر المدخل المستند إلى الموارد هو تركيز على الموارد الذاتية للمنظمة أكثر من تركيزه على الإستراتيجية المتاحة لكل المنظمات في ضمن هيكل الصناعة . وينظر إلى المنظمات المعتمدة على المدخل المستند إلى الموارد على أنها عبارة عن مزيج مختلف من القدرات والموجودات المادية وغير المادية ، ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في منطقتين، لأنه لا توجد منطقتان لهما ( الموارد ، والخبرات ، والموجودات ، والمهارات ، أو الثقافة التنظيمية ) نفسها . وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاية المنظمة وفعاليتها في أداء أنشطتها الوظيفية . وتستند فلسفة هذا المدخل في تحليل موارد المنظمة إلى كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والكفاءات ومن ثم الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال . أن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس في إطار معرفة هذه

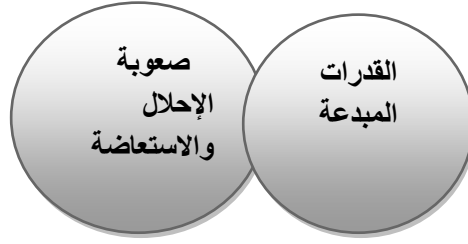
الموارد فقط ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. إن هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد ولاسيما النادرة التي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل ( بني حمدان وإدريس ، 2009 : 86 ). إن كون جوهر هذا المدخل ينقل التركيز على الجوانب الذاتية للمنظمة جعل هذا مركزاً على الموارد ذات الأهمية الرئيسية والمركزية في تحقيق سبق تنافسي ونتائج أفضل ( Lynch , 2000 : 278 ). إن الاتجاهات الأكثر حداثة في هذا المدخل ، ترى ضرورة توجه التحليل إلى الموارد المتفردة بها المنظمة ، كالموارد المعرفية ورأس المال . وفي حقيقة الأمر ، فإن تحليل الموارد المتفردة بها المنظمة كالموارد المعرفية ورأس المال . وضمن هذا المدخل التحليل المستند إلى الموارد ، لا بد من أن نتطرق إلى الموارد الرئيسية للمنظمة ، والقدرات الجوهرية والقدرات المميزة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

### أ. الموارد Resources

انطلقت التعريفات التي يوردها كتاب الإدارة الإستراتيجية عن الإستراتيجية من البعد البيئي بشقيه الداخلي والخارجي ، وركزت على ضرورة تكيف المنظمة مع بيئتها واستغلالها لمواردها وقابلياتها الداخلية في استغلال الفرص البيئية المتاحة ، وتجنب التهديدات المحتملة . واختلفت وجهات النظر بين الباحثين بخصوص مفهوم دقيق لموارد المنظمة ، يأتي هذا الاختلاف ضمن نطاق حساب قابليات المنظمة على أنها جزء من مواردها ( رشيد وجلاب ، 2008 : 139 ) . ويشير ( Thompson & Strickland ، 1999 : 109 ) إلى أن الاختلاف في موارد المنظمات يعد سبباً مهماً يساعد على تفسير حالة كون المنظمات أكثر ربحية وأكثر نجاحاً من باقي المنظمات . وفي ضمن هذا التوجه يرى ( Macmillan & Tampo ، 2000 : 114 ) أن الموارد تكون ملموسة ومرئية ويمكن قياسها بسهولة نسبياً وتتضمن المصنع و المكائن والعلاقات التجارية ، وبراءات الاختراع . ومن النادر أن تكون متميزة وعادة يمكن اكتسابها . وأوضح ( Hitt et al ، 2001 : 105 ) بأن الموارد Resources هي عبارة عن المدخلات المستخدمة في عمليات الإنتاج وتتكون من المعدات الرأسمالية وبراءة الاختراع ، ومهارات العاملين ، والأموال ، والمدراء . بينما يعتقد ( السالم ، 2005 : 14 ) بأن الموارد Resources هي كل الموجودات والإمكانات التنظيمية ، والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات . والمعرفة قد تكون ملموسة كالمكائن ، والأموال ، والمباني ، أو غير ملموسة كسمعة المنظمة ورأسمالها التجاري في السوق ، وصورتها الذهنية لدى الجمهور ، وبراءات الاختراع ، والمهارات الفنية والتسويقية .

ويعرف ( Peng , 2006 : 77 ) الموارد بأنها الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لاختيار وتنفيذ الاستراتيجيات . ويشير ( Barney , 2006 : 76 ) Hesterly إلى أن الموارد هي الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تسيطر عليها المنظمة التي يمكن استخدامها لتصوير الاستراتيجيات وتنفيذها وهي تشمل أربعة أنواع 1. الموارد الملموسة 2. الموارد غير الملموسة 3. الموارد الفردية 4. الموارد التنظيمية . وفي هذا الاتجاه يضيف ( Jelassi , 2008 : 78 ) أن الموارد هي جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن استخدامها في عملية خلق القيمة وتشمل تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للمنظمة ، في حين أن الموارد غير الملموسة تشمل براءة الاختراع والعلامات التجارية ، السمعة . ويؤكد ( Hill & Jones , 2008 : 78 ) أن الموارد تشير إلى موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها على نوعين هما الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، والموارد الملموسة هي أشياء مادية : مثل الأرض والبنائيات ، والمصانع والمعدات والخزيرين والنقود . أما غير الملموسة في أشياء غير مادية توجد عن طريق المديرين والعاملين مثل الأسماء التجارية وسمعة الشركة والمعرفة التي يمتلكها العاملون خلال التجارب والملكية الفكرية والموارد القيمة هي الأكثر احتمالاً امتلاكها ، ويجب أن تكون هذه الموارد صعبة التقليد أي تكون هناك حواجز كبيرة على تقليد واستنساخ الموارد . ( Lynch , 2000 : 278 ) سبعة عناصر أساسية يعتمد عليها المدخل المستند إلى الموارد ، وهذه العناصر تكون على أساس ما تمتلكه المنظمة لكي تكون قادرة على خلق الميزة التنافسية وتحقيقها وإدامتها . فبعض الموارد يجب أن يكون بناؤها تراكمياً ، ويتم اقتنائها بمرور الزمن من المنظمة . ويجب أن تمتلك المنظمة قدرات مبدعة ، وغيرها من السمات التي تمنح الموارد صفة مميزة سيوضحها الشكل الآتي :





الشكل ( 10 )

أنموذج العناصر السبعة المستند إلى الموارد

Source : Lynch, Richard , " Corporate Strategy,' 2<sup>nd</sup> , Prentice Hall, 2000: 281

وفي ضمن هذا السياق أختلف الكتاب والباحثون في تصنيف الموارد وتقسيمها ، فقد صنفها ( Macmillan & Tampo , 2000: 115 ) إلى أربعة أنواع رئيسة هي :-

1. الموارد المادية : وتشمل البنايات ، المعدات ، والأرض ، ومشابه ذلك .
2. الموارد البشرية : وتتضمن المهارات ، المعرفة ، فرق العمل ، الإدارة الناجحة .
3. الموارد المالية : القدرة على توليد النقد ، الوفرة في رأس المال .
4. الموارد غير الملموسة : وتتكون من السمعة ، العلامة التجارية .

ويرى ( Hitt , et al,2001 : 105- 106 ) أن الموارد تكون على نوعين يمكن رؤيتها وقياسها مثل الموجودات الرأسمالية ( معدات الإنتاج / كل شيء يمكن رؤيته من موجودات المنظمة ) . في حين تكون موارد الأخرى غير الملموسة وتتضمن الموجودات التي تراكمت عبر الزمن مثل الخبرة ، ثقافة المنظمة ، المعرفة ، الثقة بين المديرين ، الأفكار ، القدرة على الابتكار ... الخ ) وهي على الأغلب صعبة التقليد والفهم فيما يخص المنافسين وتتضمن الموارد الملموسة أربعة أنواع في حين الموارد غير الملموسة ثلاثة أنواع وهي كما يأتي :-

الموارد غير الملموسة intangible resources		الموارد الملموسة tangible resources	
الوصف	نوع المورد	الوصف	نوع المورد
- المعرفة ، الثقة		- إمكانية المنظمة على الاقتراض	
- القدرات الإدارية		- إمكانية المنظمة على توليد	

الموارد المالية	التدفقات الداخلية	الموارد البشرية	- الإجراءات التنظيمية
الموارد التنظيمية	- هيكل المنظمة ونظام التخطيط للرقابة والتنسيق .		
الموارد المادية	-درجة تعقيد معدات المصنع -موقع مصنع المنظمة -منافذ الحصول على المواد الأولية	الموارد الإبداعية	-الأفكار ، القدرات العلمية -القدرة على الإبداع
الموارد التكنولوجية	ماذا نمتلك من تكنولوجيا، براءات الاختراع ، العلامات التجارية ، العلامات المسجلة ، الملكيات الفردية	الموارد التي تخص سمعة (شهرة) المنظمة	-الشهرة ، السمعة لدى الزبون -الاسم التجاري،نوعية المنتج ، المجهزون ، التجهيز الفعال ، العلاقات مع المجهزين

جدول (22) أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة

Source: Hitt, Michael A., Ireland Duane, And Hoskisson. Robert E1)," Strategic Management :Competitiveness And Globalization ,South – Western College Publishing ,4<sup>th</sup> Ed U.S.A ,2001.

ويرى ( 207 : 2003 , Fleisher &bensousson ) أن الموارد تقسم على أربع فئات رئيسية تعد مصادر محتملة للميزة التنافسية وهي :-

1. الموجودات الملموسة 2. الموجودات غير الملموسة 3. القدرات التنظيمية 4. القدرات الجوهرية

وهي من منظور(20: 2003 , Yosuda ) تتضمن أربعة أنواع أساسية هي :-

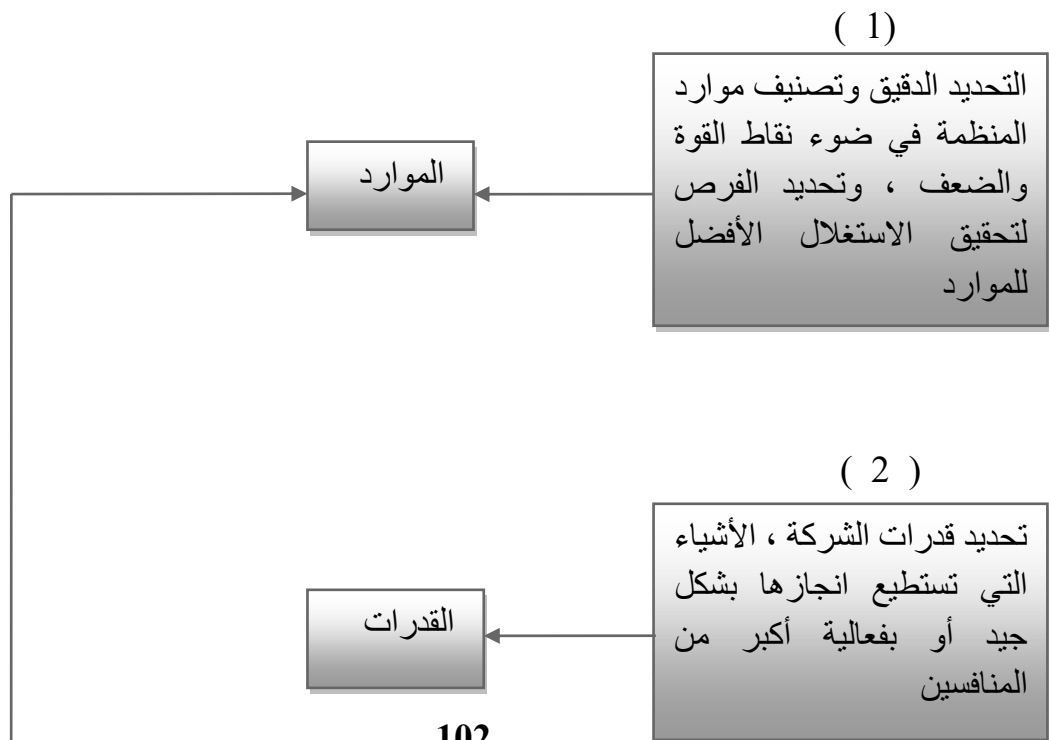
1. موارد تكنولوجية . 2.موارد بشرية 3. موارد إنتاجية 4. موارد مالية وتسويقية .

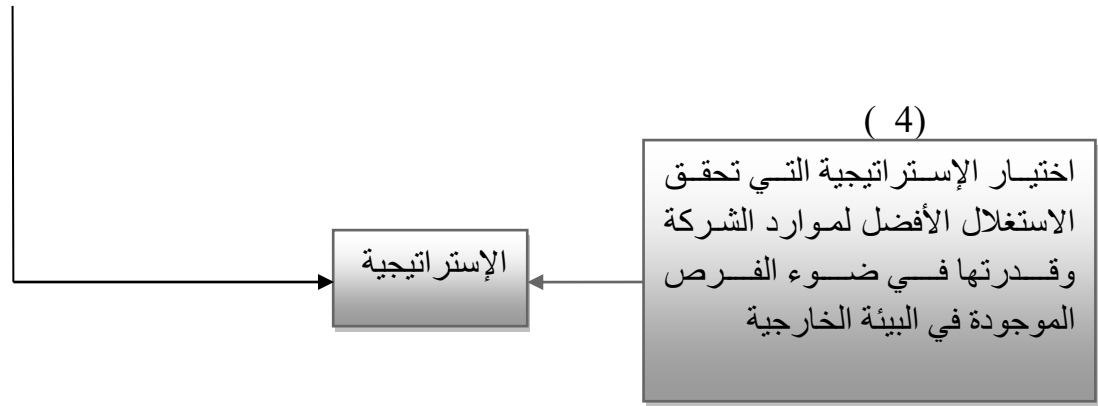
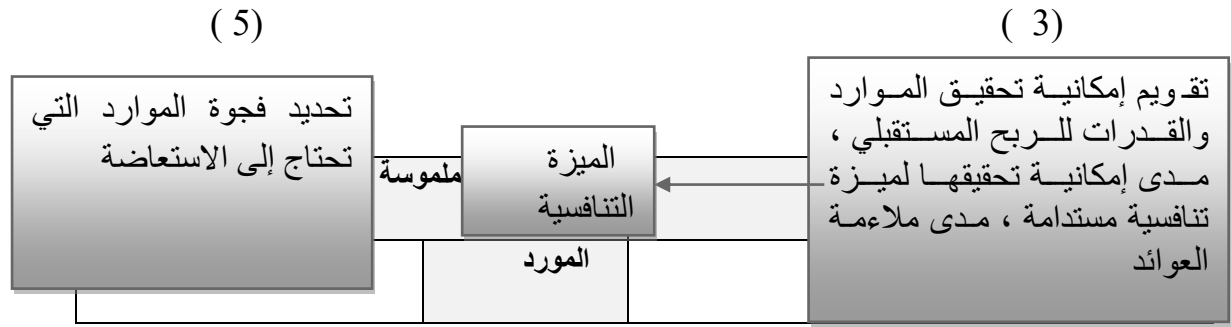
ويؤكد ( السالم ، 2005 : 115 ) أن تحليل موارد المنظمة يتطلب تحديد خمس خطوات :

1. تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف .



2. التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة .
3. تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح المستقبلي إذا تم استخدامها في المنظمة .
4. اختبار الإستراتيجية الخاصة باستثمارها واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة .
5. تحديد فجوات الموارد Resources Gap وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف والقوة وتنمية أساس سليم للموارد . والشكل ( 11 ) يوضح الخطوات الأساسية لتحليل موارد المنظمة .





### الشكل ( 11 ) الخطوات الأساسية لتحليل موارد المنظمة

المصدر: السالم ، مؤيد سعيد ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2005 .

في حين يرى ( Peng , 2006 : 78 ) أن الموارد الملموسة والقدرات تتضمن أربعة أنواع بينما الموارد غير الملموسة ثلاثة أنواع: وهي على النحو الآتي :

الموارد المالية	- القدرة على توليد أموال داخلية ، -القدرة على زيادة رأس المال الخارجي	الموارد البشرية	- المعرفة ، الثقة ، المواهب الإدارية ، الثقافة التنظيمية
الموارد المادية	-الموقع المادي للمصانع والمكاتب - الحصول على المواد الأولية وقنوات التوزيع	الموارد الإبداعية	- ابتكار أفكار جديدة ، قدرات البحث والتطوير ، قدرات الإبداع والتغيير التنظيمي
الموارد التكنولوجية	- حيازة براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والتأليف	السمعة	- مدى إدراك نوعية المنتج أو الموثوقية والتحمل ، علاقة المنظمة مع الزبائن ، السمعة الجيدة لدى الزبون ، سمعة المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية للزبون
الموارد التنظيمية	- التنظيم الرسمي والتخطيط والقيادة وأنظمة الرقابة		

جدول (23) الموارد والقدرات

Source : Peng ,Mike W, "Global Strategy ",South – Western ,Fisher College Of  
Business The Ohio, State University ,U.S.A,2006.

ويشير ( 91 : 2007 , Dess & Lumpkin & Eisner ) إلى أن الموارد تصنف إلى الموارد  
الملموسة والموارد غير الملموسة والقدرات التنظيمية .

الموارد غير الملموسة		الموارد الملموسة	
الوصف	نوع المورد	الوصف	نوع المورد

الموارد المالية	- حسابات القبض ، القدرة على زيادة رأس المال والقدرة على الاقتراض	الموارد البشرية	- الخبرة ، وقدرات العاملين ، المهارات الإدارية ، الإجراءات التنظيمية
الموارد المادية	- المنشآت والتسهيلات الحديثة ، ومواقع التصنيع الحديثة للمنظمة ، الحصول على أحدث الآلات والمعدات	الموارد الإبداعية والابتكار	- الإبداع التقني والقدرة العلمية ، قدرات الإبداع
الموارد التكنولوجية	- الأسرار التجارية والتكنولوجية،الابتكار في عمليات الإنتاج ، براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية	السمعة	- الاسم التجاري ، إدراك نوعية المنتج ، الاعتمادية ، قابلية التعمير ، العلاقات مع المجهزين ، التجهيز الفاعل
الموارد التنظيمية	- عمليات التخطيط الاستراتيجي ومكافآت الموظفين في المنظمة		
القدرات التنظيمية	- وهي كفاءات ومهارات العاملين في المنظمة لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات ، -القدرة على الجمع بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة وذلك باستخدام العمليات التنظيمية لغرض تحقيق هدف المنظمة .		

جدول ( 24 ) أنواع الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والقدرات التنظيمية

Source: Dess,Gregory G:&G .T, Lumpkin &Alan B Eisner,"strategic management Creating Competitive Advantage " ,Mc Graw .Hill,Inc,3rd Ed, U .S.A .2007.

ويشير ( رشيد وجلاب ،2008 : 139 ) إلى أن الموارد تقسم على أربعة أنواع :

1. الموارد الملموسة : وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية ( البنايات والأراضي والمعدات )

2. الموارد البشرية : وتتضمن المهارات ، المعرفة ، والتفاعل والاتصال . الدافعية ، الفرق )

3. الموارد غير الملموسة : وتتضمن الثقافة التنظيمية ، و السمعة ، والعلامة التجارية ، والمعرفة التكنولوجية ، والخبرة .

4. الموارد التنظيمية : وتتضمن مسارات التقارير والعلاقات .

وبناء على ما تقدم وفي ضوء إسهامات الباحثين والكتاب فيما يتعلق بالموارد ، يرى الباحث إن الموارد تمثل القاعدة الأساسية للتنافس ومصدر قوة المنظمات التي تسعى إلى التفوق التنافسي ، وتكون الموارد فعالة وقوية عندما تركز على إستراتيجية ناجحة تضعها المنظمة لغرض الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وتشمل موارد المنظمات الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والقدرات التنظيمية والقدرات الجوهرية والإمكانات البشرية والتكنولوجية والمعرفية .

#### ب. القدرات الجوهرية core competences

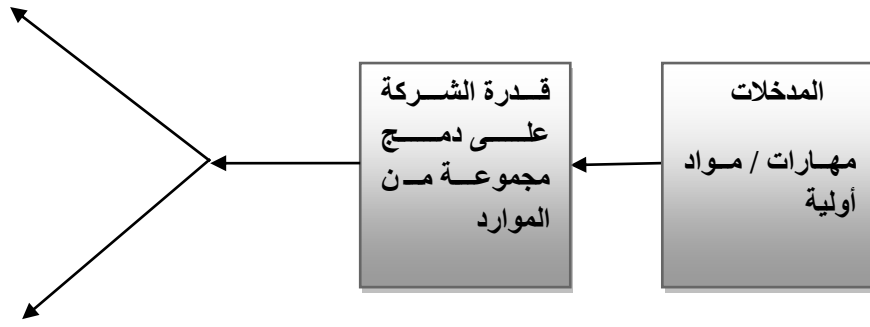
على الرغم من أن مصطلح القدرات الجوهرية يعد حديثاً نسبياً لأنه ظهر سنة 1990 ، إلا أن تداوله لدى الباحثين والكتاب في مجال الإدارة أصبح شائعاً ، ولاسيما لدى الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية . وضمن هذا السياق يعرف ( Hamel &Heen ، 1994: 113 ) القدرات الجوهرية بأنها المهارات التخصصية والصفات والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين . ويجد ( tampo ، 1994 :66 ) أن القدرات الجوهرية هي البراعة في إدارة الأنظمة الفرعية للمنظمة عبر دمج تكنولوجيا وعمليات وموارد وبراعات متنوعة وتمثل واحدة أو أكثر من الأنشطة الرئيسية أو الداعمة ما بين تلك الأنشطة ، وجعل الموارد والعمليات والمعرفة المختلفة متكاملة بما يسهم في خلق منتجات أو خدمات ذات قيمة أكبر من وجهة نظر الزبون قياساً بالمنافسين . ويمكن تصور ذلك من خلال الشكل ( 11 ) .

القدرة الجوهرية

نعم

القدرات

الموارد



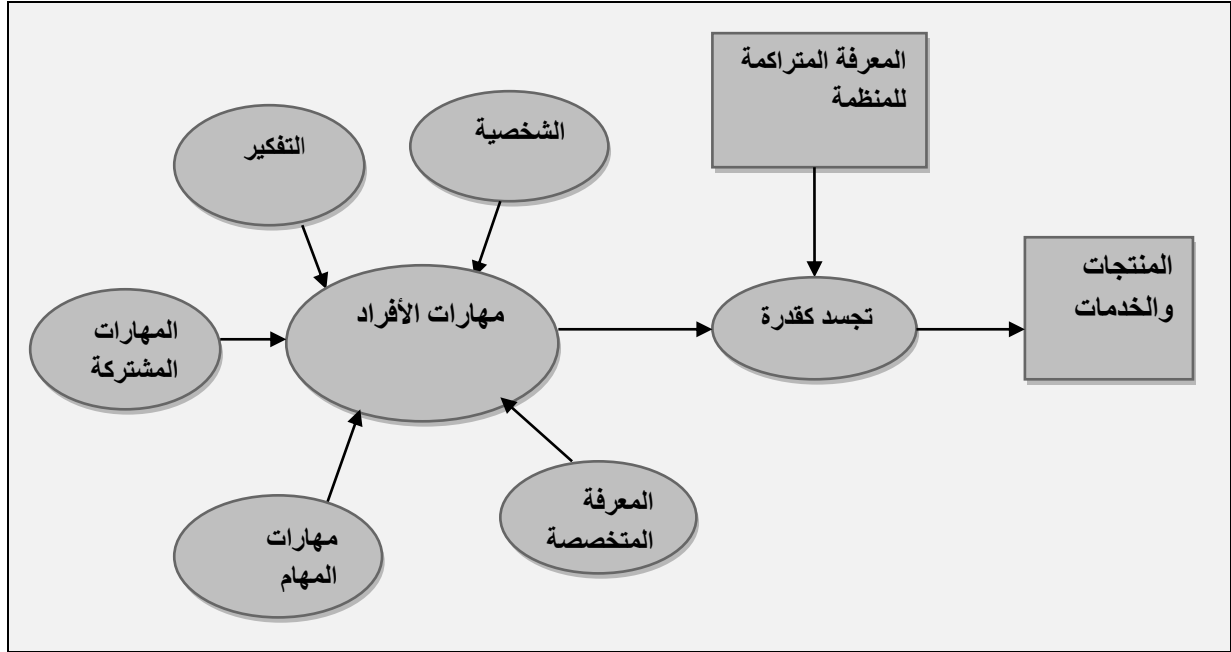
الشكل ( 12 ) الدمج بين الموارد والقدرات لتكوين قدرات جوهرية

Source: Hitt, Michael .,Ireland. ,&Hoskisson, R., Strategic Management And Globalization , Western College Public,2001.

ويشير ( Miller & Dess، 1996: 266 ) إلى أن القدرة الجوهرية لا بد من أن تترجم إلى ميزة تنافسية ذات معنى . إذ لا تعد هذه القدرة أساسية أو جوهرية عندما لا يكون بمقدور المنظمة استخدامها لدخول أسواق جديدة ، وأن تحديد القدرة المميزة ليس مهماً فقط لغرض التلاؤم مع البيئة فحسب بل يشكل القدرة المضافة إلى لمنظمة في اكتشاف الفرص واستثمارها في سوقها المستهدف ( Johnson & Schooles ، 1997 : 150 ) .

وأن أهمية القدرات الجوهرية تنبع من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية ، والقدرات الجوهرية تعد قيمة فقط إذا سمحت للمنظمة بأداء أنشطة معينة تكون نتيجتها تحقيق الميزة التنافسية ( Macmillan&tampo 2000: 99 ) أما ( Macmillan ، 2000 : 124 ) ، و Tampo & Tampo ( فيعرف القدرات الجوهرية بأنها نظام فرعي أو أداري ، ويكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة التي تقدم المنتجات والخدمات إذ من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة . و يعرفها ( Johnson & Schooles، 2000 : 144 ) بأنها القدرات التي تكون صعبة التقليد وتمنح المنظمة القدرة والتفوق على المنافسين . و عرفها ( Hitt et al ، 2001 : 929 ) بأنها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة ، وتكون مصدراً

للميزة التنافسية . ويؤطر هذا التوجه ( Tampo & Macmillan ، 2000 : 123 ).



الشكل ( 13 ) جذور القدرات الجوهرية في المنظمة

Source: Macmillan & Tampo , "Strategic management Process , Content , And Implementation" ,Oxford, New York ,2001.

ولكي تكون القدرة الجوهرية مميزة يجب أن تؤكد المدى البعيد وتتميز بمجموعة من الخصائص في أدناه ( Macmillan & Tampo ، 2001 : 123 ) :

1. هي وسيلة أساسية لضمان البقاء للمنظمة على المدى القصير والطويل .
2. غير مرئية للمنافسين .
3. من الصعب تقليدها
4. مميزة للمنظمة.
5. ناتجة من مزيج من المهارات والموارد والعمليات .
6. قدرة يمكن للمنظمة أن تحققها في كل الأوقات .
7. أكثر من قدرة فرد معين .
8. مهمة لتطوير المنتجات الأساسية .
9. أساسية لتنفيذ ( الغاية ) الإستراتيجية للمشروع .

10. تعد أساسية للخيارات الإستراتيجية للمنظمة .

11. قابلة للبيع وذات قيمة تجارية .

12. تقتصر على عدد قليل من الأنشطة .

ويرى (Tratt ، 2005 : 185) أن القدرات الجوهرية هي معرفة ومهارات وإجراءات إدارية روتينية يتم اكتسابها بمرور الزمن . إذ من الصعب تقليدها ، ويعزى هذا إلى أنه يتم تغييرها وتحديثها باستمرار . ويضيف (Thompson & Strickland ، 2008 : 101) أن القدرات الجوهرية هي المعرفة المستندة إلى ما هو موجود عند الأفراد وما هو موجود عند الشركة من نظام اقتصادي فكري ، زيادة على ذلك تكون القدرات الجوهرية متطابقة لان تكون في أرضيتها إدارة ذات صلات متفاوتة في المعرفة والخبرة أكثر مما تكون بوصفها منتوجاً لقسم مفرد أو مجموعة عمل ويشير (Hamel & Heen ، 1994 : 16) ( بني حمدان وإدريس ، 2009 : 360 ) إلى أن هناك ثلاثة أنواع أساسية للقدرات الجوهرية وهي :-

### 1. قدرات الدخول إلى الأسواق markets access competences

وهي تتضمن إدارة تطوير العلاقة التجارية ، و المبيعات والتسويق ، والتوزيع والإمدادات التسويقية ، والدعم التقني وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء قريبة من عملائها .

### 2. القدرات المرتبطة بالتكامل integrity related competences

وهي تتضمن الجودة ، إدارة الوقت ، والإنتاج في الوقت المحدد ، وإدارة المخزون ، إذ تبين مدى قيام منظمة الأعمال بالإنجاز بسرعة ، ومرونة أكبر وثقة عالية أكثر من المنافسين .

### 3. القدرات المرتبطة بالوظائف functionality related competences

وهي تتضمن المهارات التي تمكن منظمات الأعمال من استثمار خدماتها ومنتجاتها الوظيفية الفريدة ، التي تستثمر لمنتجات ، الخدمات من خلال منافع العملاء .

ويشير (Thompson & Strickland، 1999: 274) إلى أن هناك أربع سمات للقدرات الجوهرية والقدرات التنافسية مهمة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وهي :

1. القدرات الجوهرية نادراً ما تكون من المهارات أو جهود العمل لقسم مفرد يكون ذلك في تكوين المهارات والنشاطات التي تؤدي في المواقع المختلفة من سلسلة القيمة عندما ترتبط مع بعضها مما سوف تخلق قدرات تنظيمية فريدة .



2. لأن القدرات الجوهرية عادة ما تكون في جميع الجهود لمختلف جماعات العمل والأقسام ، لذلك فان المشرفين الأفراد ومديري الأقسام لا يمكن أن يتوقعوا أن يكون بناء القدرات الكلية من مسؤولياتهم فقط .

3. إن المفتاح الأساسي لرفع القدرات الجوهرية للمنظمة وتحويلها إلى ميزة تنافسية طويلة الأمد هو التركيز على جهد اكبر ومواهب أكثر من تلك التي لدى المنافسين عبر تقوية هذه القدرات.

4. لان حاجات الزبائن تتغير بطرائق غالباً لا يمكن التنبؤء بها والقدرات والمعرفة المطلوبة للنجاح في المنافسة ، لا يمكن التنبؤء بها دائماً . لذلك فالمنظمة تختار أسس للقدرات المطلوبة أن تكون واسعة ومرنة وبشكل كافٍ للاستجابة للمستقبل . إن القدرات الجوهرية لها مهارات متعددة ونشاطات كبيرة تتطلب عملية بنائها :

أ. إدارة المهارات البشرية وقواعد وأسس المعرفة.

ب. تنسيق الجهود وتشكيل شبكات من مجموعات العمل في كل المواقع المترابطة في سلسلة القيمة .

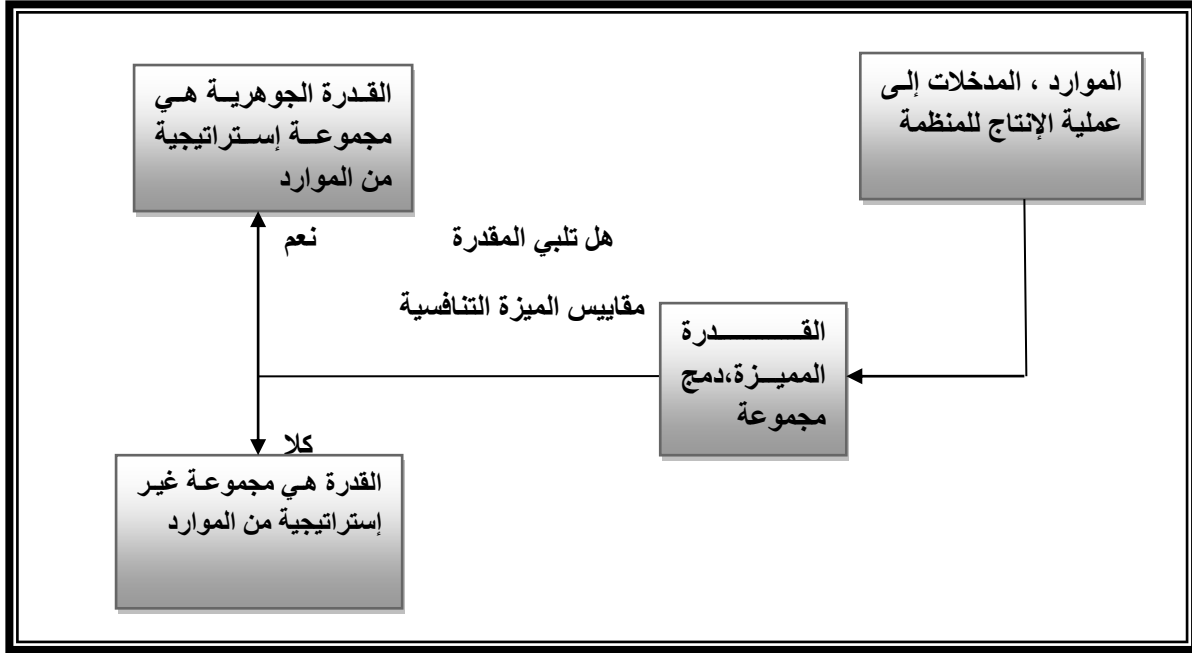
ومن المشاكل التي تواجه المنظمة ، الاختيار بين عملية التطوير للقدرات الجوهرية داخلياً ، أو هل من الأفضل استقدام القدرات من الخارج عن طريق المشاركة مع المجهزين الرئيسيين أو تشكيل التحالفات الإستراتيجية ( Thompson & Strickland ، 1999 : 276 ) .

### ج. التمييز بين (القدرات الجوهرية والقدرات المميزة ) distinction between core competencies and distinctive capabilities

لقد اكتتف هذه المصطلحات كثير من الغموض والتداخل . فهناك من ينظر إليها على أنها تشير وتهدف إلى المعنى نفسه ، وهناك من يفرق بين القدرات والقدرات الجوهرية ، في حين يرى بعضهم الآخر أن القدرات الجوهرية core competences هي المصطلح المرادف للقدرات المميزة distinctive capabilities . أما الفريق الآخر فيرى أن هناك اختلافاً بين كلا المصطلحين. إذ يرى ( Johnson & Scholes، 1999 : 114 )

إن \*القدرات تتميز عن القدرات الجوهرية بأن الأولى عامة ، وتمثل الحد الأدنى من المهارات التي يمكن أن تمتلكها المنظمة من اجل البداية في عملها .وهي لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ، وكذلك هي سهلة التقليد ويمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة ، وقد تكون ضمن نشاط واحد ، أما القدرات الجوهرية فهي أساسية ومركزية لتنافس المنظمات وتحقيق ربحيتها وهي صعبة التقليد من المنافسين ، وغالباً ما تكون ثمرة التعاون والتفاعل بين مختلف أقسام المنظمة ونتاجة عن المعرفة الجماعية ، وكما أنها تكمن في الأفراد العاملين في المنظمة وليس في الموجودات المدرجة في الميزانية . أما الفرق بين القدرات الجوهرية core competences ، والقدرات المميزة distinctive capabilities فيرى ( Hitt et al ، 2000 : 115 ) أن أساس وجود كل من القدرات المميزة والقدرات الجوهرية هي الموارد الفريدة للمنظمة ، ولكنه يرى أن القدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية الثابتة فهي قدرة جوهرية تمنح المنظمة قدرة إستراتيجية . وإذا كانت هذه القدرة لاتلبي مقاييس الميزة التنافسية فهي عبارة عن مجموعة غير إستراتيجية من الموارد ( 115 : Hitt ، 2000 ) . والشكل ( 14 ) يعكس ذلك .

\* هناك مفاهيم مرادفة ومتداخلة مع القدرات وتتمثل تلك المفاهيم بالكفاءات المميزة والمقدرات أو الكفاءات الجوهرية ، إذ يشير كل من المفاهيم السابقة إلى قيم وخبرات فريدة وأساليب عمل معينة وموارد ومعلومات خاصة توضح سمة المنظمة وتؤثر في قدراتها على القيام بأفعال ناجحة .

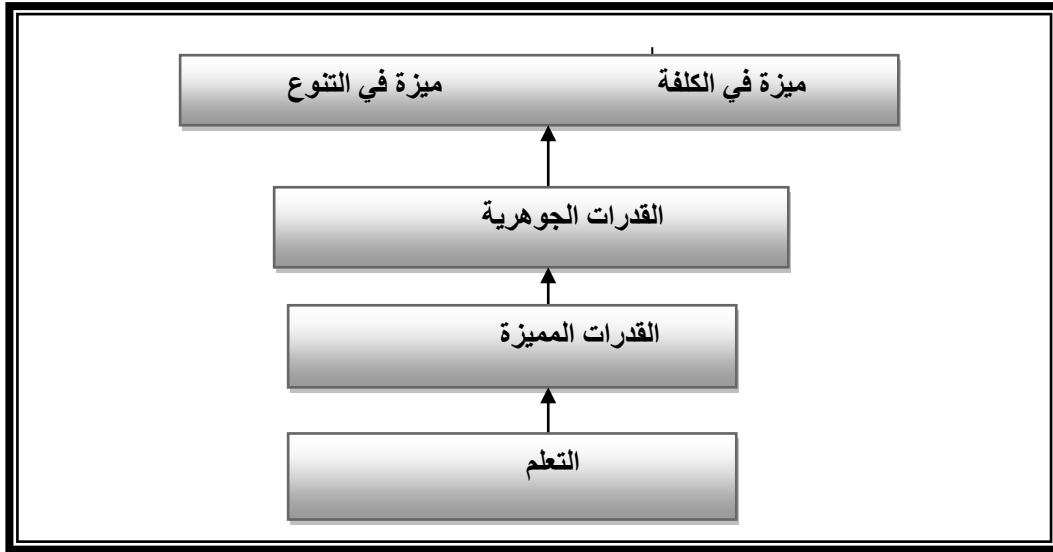


الشكل ( 14 )

القدرات الجوهرية والقدرات المميزة

Source: A .Hitt, R. Ireland, F. Hoskisson" Strategic Management, Competitiveness and Globalization" 4ed,2001.

في حين يرى ( Michal & Philip ، 1997 ) عكس ذلك ، إذ يؤكد أن مصدر القدرات المميزة للمنظمة هو امتلاكها قدرات جوهرية تنبثق عبر التعلم المتراكم للمنظمة ، ويعطيان أمثلة على القدرات المميزة للمنظمة التي يمكن أن تساعد في التفوق على المنافسين فيصفان الإبداع ، والموثوقية ، وإدارة المخاطر ، والتنبؤ بحاجات الزبون ، والسرعة في الاستجابة ، والتفاوض على أنها قدرات مميزة للمنظمة تستطيع أن تمتلكها إذا ما كان لديها قدرات جوهرية مثل التحكم بإدارة المعرفة ، والقدرة على إدارة عملية الاتصال ، والسيطرة على العمليات التشغيلية . وإمكانية تأشير وتقويم التغييرات البيئية وإمكانية إدارة التحول بفاعلية ( Michal 1997 : 248 & Philip ) .



الشكل ( 15 )

## انبثاق القدرات المميزة والقدرات الجوهرية

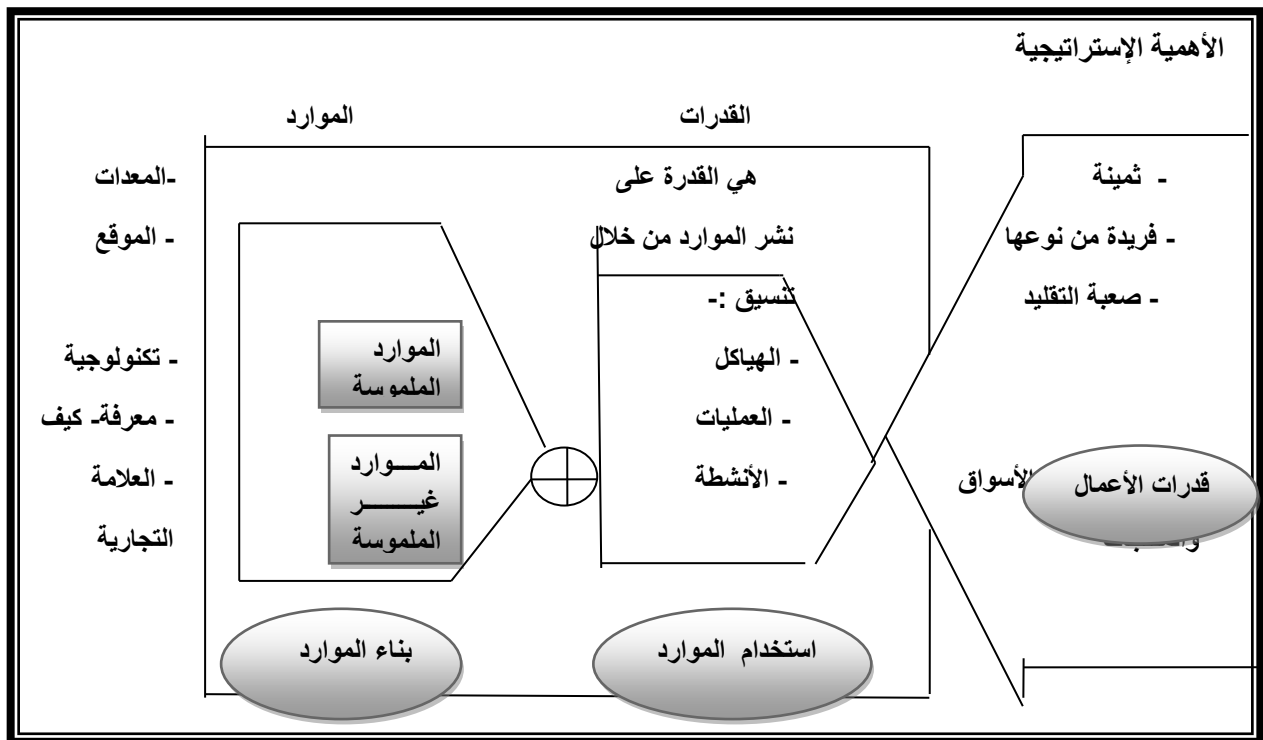
Source: Michal L. Tuchman ,Philip ,Anderson , "Managing Strategic Innovation and Change", A collection Readings, New York ,Oxford University Press, Inc,1997.

ويرى (Thompson &Strickland ، 2008 :101) أن القدرات المميزة هي النشاط التنافسي الذي يكون ذا قيمة منجزة أفضل من بقية المنافسين . ويضيف إن القدرات المميزة هي قوة مصدر السعة الكامنة من حيث التنافس في الأسواق ، وتحدث جراء ثلاثة أسباب هي:

1. تعطي للمنظمة قيمة ذات قدرة تنافسية بحيث لا تسمح لبقية المنافسين بالتباري .
2. تستطيع أن تعزز وتضيف مجموعة حقيقية من النقاط الإستراتيجية للمنظمة.
3. تعد قاعدة تحمل من حيث الفائدة التنافسية .

وأن الاختلاف في مفاهيم القدرات والقدرات الجوهرية والقدرات المميزة تجلب الانتباه إلى مصادر قوة المنظمة وقدراتها التنافسية . ويؤكد ( Hill &Jones ، 2008: 77 ) بأن القدرات المميزة هي نقاط القوة في المنظمة التي تسمح للمنظمة بتمايز منتجاتها عن منتجات المنافسين ، والوصول إلى كلف منخفضة عن كلف المنافسين ، والقدرات المميزة تنشأ من مصدرين متكاملين هما الموارد والقدرات . وان التمييز بين الموارد والقدرات مبدأ أساسي لفهم ما الذي يصنع القدرة المميزة ، فالمنظمة قد تمتلك موارد قيمة ولكن إذا لم تمتلك القدرات التي تمكن من استخدام هذه الموارد بشكل فاعل فقد لا تستطيع خلق القدرات المميزة . والمهم إدراك أن المنظمة قد لا تحتاج إلى الموارد القيمة لبناء القدرات المميزة ، إذا كانت تمتلك القدرات التي لا يمتلكها المنافسون . وبشكل عام فإن المنظمة لكي تمتلك القدرة المميزة يجب أن تمتلك في الأقل :

1. موارد محدودة وقيمة وقدرات (مهارات) ضرورية للحصول على الميزة من الموارد .
  2. قدرة محددة لإدارة الموارد ، والقدرة المميزة للمنظمة تكون أقوى إذا امتلكت كل من الموارد والقدرات القيمة . ( Hill & Jones ، 2008 : 78 – 79 ) .
- ويشير ( Carpenter & Sanders ، 2009 : 77 ) إلى أن الكفاءات الأساسية أو الكفاءات المميزة أو القدرات المميزة هي التي تحدد قدرات المنظمة والمنظمات الأخرى ، وتعد أساسية فما يخص أهم أعمال المنظمة التي تمكن المنظمة من إنتاج السلع والخدمات لهذه الأعمال .
- وفي ضمن هذا السياق ينظر ( Jelassi ، 2008 : 79 ) إلى أن القدرات المميزة أو الكفاءات المميزة للأعمال هي نتيجة جمع الموارد والقدرات الفريدة للمنظمة ، والشكل ( 15 ) يوضح ذلك .

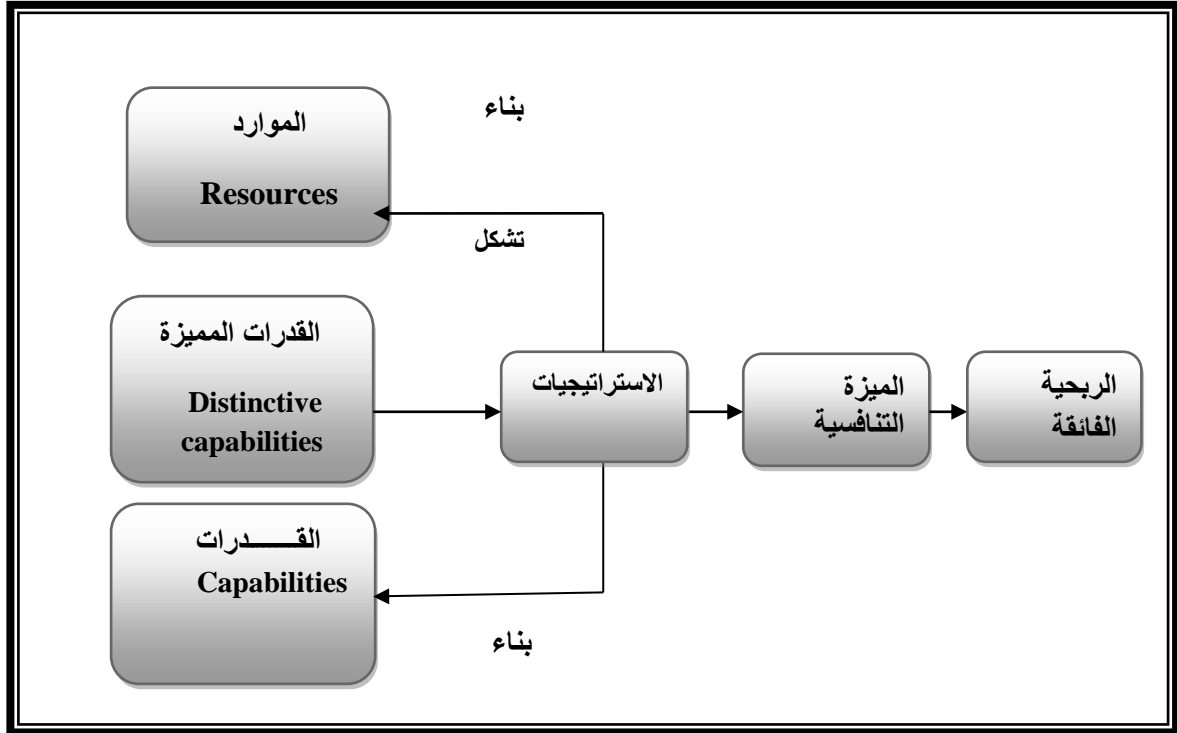


الشكل ( 16 ) الدمج بين القدرات والموارد الفريدة لتكوين القدرات المميزة

Source: Jelassi ,Tawfik," Strategies For –Business Creating Value Through Electronic M ,and Mobile Commerce, Concepts, And Cases",2th Ed Prentice Hall Financial Times ,England,2008.

وأكد ( Hill & Jones ، 2008 : 79 ) أن القدرات المميزة تشكل الاستراتيجيات التي تنشدها المنظمة إذ تقود إلى الميزة التنافسية والربحية الفائقة . ومن المهم إدراك الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة إذ يمكن أن تبني موارد وقدرات جديدة ويمكن أن تقوي الموارد والقابليات

الموجودة أصلاً في المنظمة . لذلك فالعلاقة بين القدرات المميزة والاستراتيجيات ليست علاقة خطية ولكنها علاقة تبادلية إذ أن القدرات المميزة تشكل الاستراتيجيات والاستراتيجيات بدورها تساعد على بناء وخلق القدرات المميزة.



الشكل ( 17 ) العلاقة بين استراتيجيات المنظمة والقدرات المميزة والميزة التنافسية

Source: Hill, Charles & Jones Gareth "Strategic Management An integrated Approach", Eighth Edition Houghton Mifflin Company Boston ,New York,2008 .

ويؤكد ( walker ، 2007 : 125 ) أن هناك أبعاد تنظيمية رئيسة لتطوير القدرات ، ويمكن

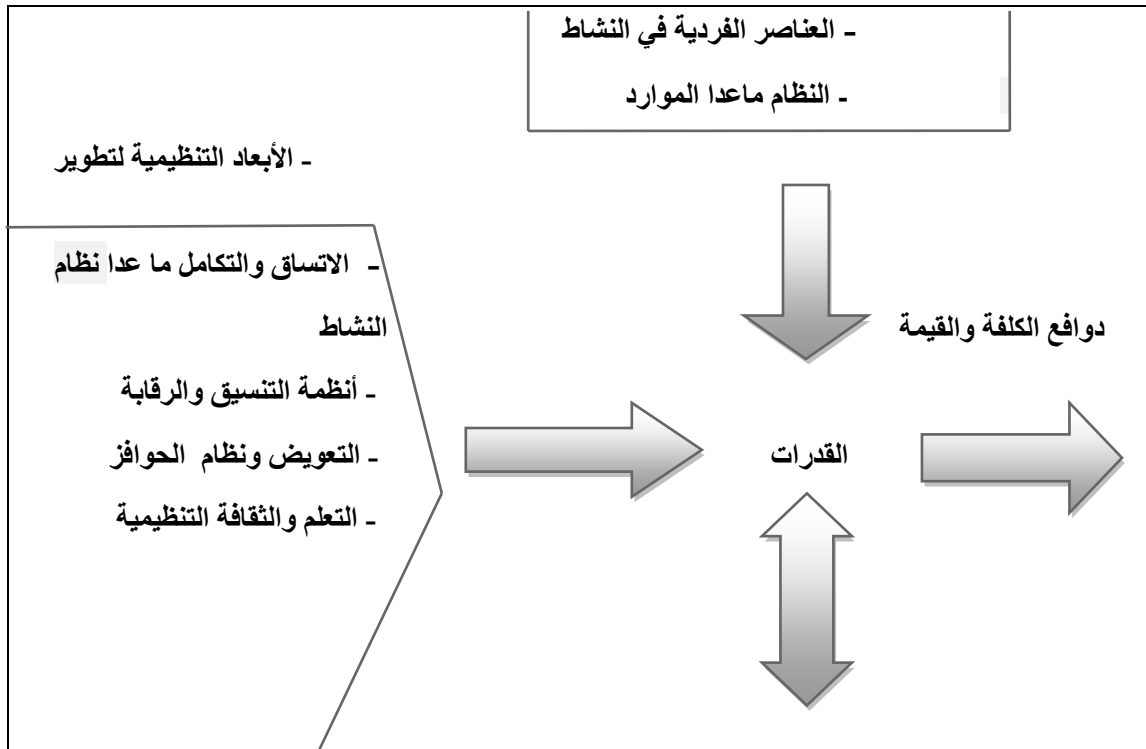
تلخيصها على النحو الآتي :

1. التكامل والاتساق بين موارد المنظمة، والمهام ، والسياسات ويتحقق عندما تكون مشتركة تتماشى مع المنظمة في السوق .

2. مراقبة وتنسيق أنظمة البنية التحتية للمنظمة من خلال المهام ، الفرارات داخل المنظمة .

3. تحديد نظام للحوافز والمكافآت والعقوبات والتعويضات من أعلى إلى أدنى مستوى في المنظمة .

4. تعلم السلوك والثقافة التنظيمية في المنظمة ويشكل ذلك قدرة تنافسية من خلال التأثير في صنع القرار وأداء المهام في المنظمة



الشكل (18)

الأبعاد التنظيمية لتطوير القدرات

Source: Walker, Gordon, " Modern Competitive Strategy", 2th Ed , Mc Graw. Hill, Companies ,New York,2007.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن مصدر القدرات المميزة هو امتلاكها قدرات جوهرية ، وهذه تنبثق من خلال التعلم المتراكم للمنظمة وعليه يمكن تعريف القدرات الجوهرية بأنها الموارد والقدرات الفريدة والمهارات لإفراد العاملين ، وتمتزج مع المعرفة والخبرة المتراكمة التي من شأنها أن تمنح المنظمة القدرة والتفوق وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

وأن للقدرات الجوهرية أهمية كبيرة للمنظمة ، وتأتي هذه الأهمية لما توفره أو تمنحه للمنظمة من مميزات وفوائد عدة، ومن أبرزها :-

1. أكد ( Lei et al ، 1996 :204 ) أهمية القدرات الجوهرية للمنظمة .

أ. أنها ستجعل المنظمة ذات سمعة خاصة وهذه السمعة صعبة التقليد من قبل الآخرين .

ب. تساهم في تقديم بدائل للنمو الاستراتيجي ، كالتنوع العالمي ، والتطبيقات الجديدة للتقانة الحديثة .

ج. أنها تساهم في إنقاص درجة اللاتأكد وتؤدي إلى المساعدة في بناء المساعدة في بناء الميزة التنافسية .

2. أنها أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا ما أكده ( Johnson & ، 1999 : 158 )

( Schools ) . إذ أشار إلى أن القدرات الجوهرية والتي يمكن أن تمتلكها المنظمة والتي هي صعبة التقليد ، وصعبة الحصول عليها من المنافسين ، هي المفتاح الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وعلى المدى البعيد .

3. تساعد المنظمة على تحديد الإستراتيجية المناسبة بشأنها . فقد أكد ( Hill & Jones ) أن بناء الاستراتيجيات وصياغتها يعتمد على نقاط القوة الداخلية للمنظمة ، والتي تتمثل بمواردها النادرة وقدراتها الجوهرية وقدراتها التنافسية ( Hill & Jones ، 2001 : 139 ) .

## 2.مدخل تحليل القيمة

يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي ( رشيد وجلاب ، 2008 : 150 ) . وطور هذا الأسلوب من لدن الباحث ( porter ) إذ بموجبه تعد المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسة والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي ومن ثم يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزانية تنافسية للمنظمة . ويشير ( Hill & Jones ، 2008 : 83 ) إلى أن كل وظائف الشركة مثل الإنتاج والتسويق وتطوير المنتج وأنظمة المعلومات وإدارة الموارد البشرية لها دور في تقليل هيكل الكلف وزيادة المنفعة المدركة ( القيمة ) للمنتجات من خلال التمايز. وأن خدمة لاختيار هذا المفهوم هو الاهتمام بسلسلة القيمة ومصطلح سلسلة القيمة يشير إلى فكرة أن الشركة هي سلسلة من النشاطات لتحويل المدخلات إلى مخرجات تصنع قيمة للزبون . وعملية التحويل تتضمن عدداً من النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة التي تضيف قيمة للمنتج .



ويرى ( carpenter & sanders ,2009 :88 ) أن سلسلة القيمة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة :

**النشاطات الأساسية ( primary activities ):** وهي مرتبطة بتصميم خدمات ما بعد البيع ، والنصب وتصلح الأجزاء الاحتياطية ، وتسويق المبيعات، والمزيج التسويقي ، ونظام الإمداد الخارجي ، وخزن وتوزيع المنتجات تامة الصنع ، والعمليات ، والتعامل مع الآلات ، والتخصص والاختيار، ونظام الإمداد، مناولة وخزن المواد الأولية .

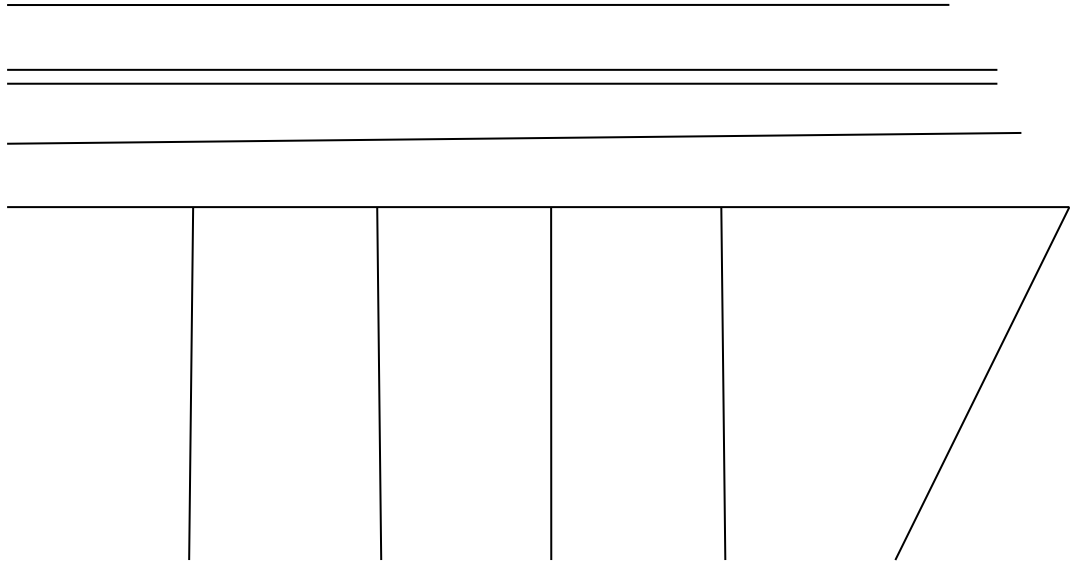
**النشاطات الداعمة (support activities):** تعمل الأنشطة الداعمة على توفير المدخلات التي تسمح بالأنشطة الأساسية بالعمل . وتنقسم هذه النشاطات على عدة وظائف، وهي البنية التحتية للشركة ، والإدارة العامة ، المحاسبة ، التخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية ، والتدريب ، والتطوير ، والتحفيز ، والتطورات التكنولوجية ، والبحث والتطوير ، وتطوير المنتج والعملية ، والمشتريات ، وشراء المواد الأولية . والشكل ( 19 )

يوضح أنموذج سلسلة القيمة :

البنية التحتية ، الإدارة العامة ، المحاسبة ، التخطيط الاستراتيجي

إدارة الموارد البشرية ، التدريب ، التطوير والتحفيز

التطورات التكنولوجية ، البحث والتطوير ، تطوير المنتج والعملية



الشكل ( 19 )

مفهوم سلسلة القيمة

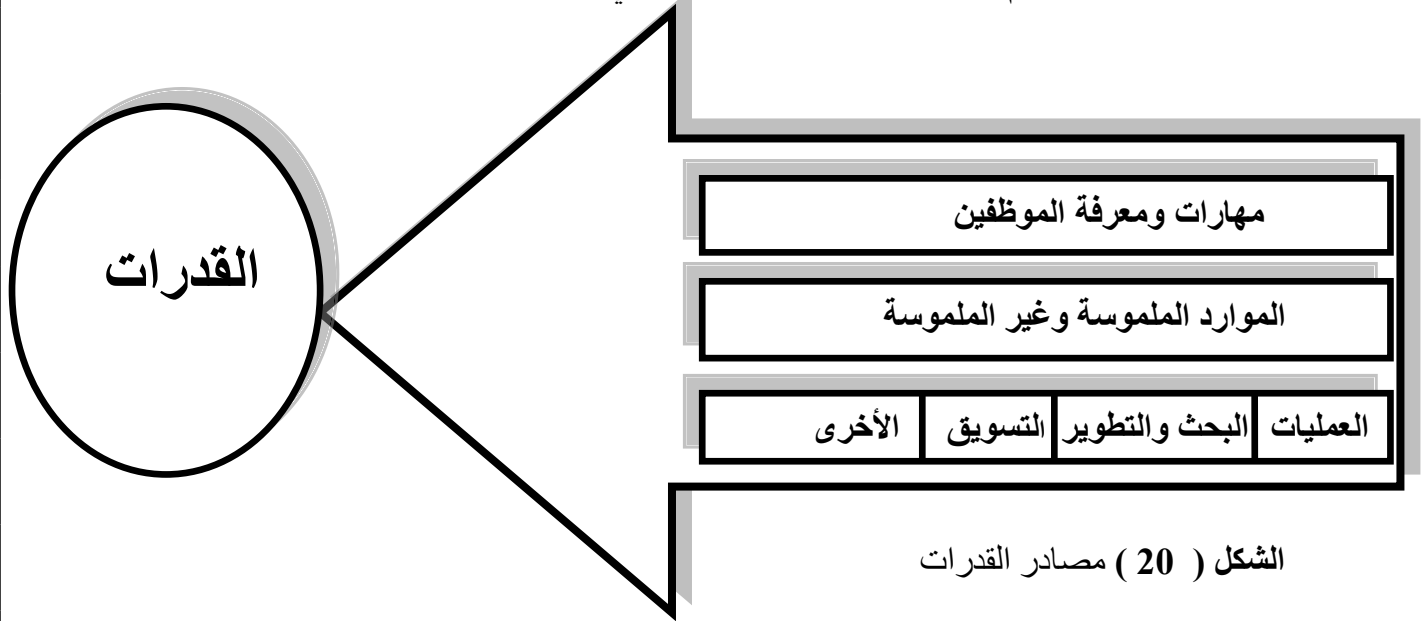
Source: Carpenter ,Mason A.& Sanders ,Gerard, "Strategic Management A dynamic Perspective Concepts", Second Ed , Person Education ,Inci, 2009.

وبعد هذا العرض لمداخل دراسة القدرات التنافسية للمنظمة ، يرى الباحث أن المدخل المناسب للدراسة الحالية هو المدخل المستند إلى الموارد وذلك للأسباب الآتي :

1. لأنه يلائم أهداف الدراسة وتوجهاتها .
2. يعتمد على قياس القدرات الذاتية للمنظمة في تحقيق التفوق التنافسي ، وهو مؤشر أكثر دافعية في بيان القدرات التنافسية للمنظمة وكفاءتها .
3. لأنه يحدد كفاءة المنظمة في أداء أنشطتها الوظيفية .

رابعاً : مصادر القدرات التنافسية للمنظمة

يرى (hitt et al ، 108:2001) أن مصادر القدرات التنافسية للمنظمة لا تمثلها الموجودات المادية التي يمكن الحصول عليها فقط، بل يشكل كثير من القدرات ، مهارات ومعارف موظفي الشركة ، وغالباً خبرتهم الوظيفية ، ويوضحها الشكل الآتي :



الشكل ( 20 ) مصادر القدرات

Source :Hitt ,Michael., Ireland ,R& Hoskisson, R. ,"Strategic Management competitiveness And Globalization" ,South – Western ,College Public, 2001.

أما ( Macmillan & Tampo , 2001 : 22 ) فيميز بين انبثاق القدرات في المنظمة الصناعية عنه في المنظمة الخدمية ، إذ يؤكد أن مصدر القدرات في المنظمة الصناعية يستند إلى مجموعة من الموارد التنظيمية المتنوعة ، كالتكنولوجيا والتعلم الفردي والكلية للمنظمة ، فالعلاقات ما بين المستويات المختلفة في المنظمة ، كذلك الموجودات الإستراتيجية والمواد الأولية تختلف عن الموارد التي تنبثق فيها القدرات في منظمة خدمية ، لان القدرات في المنظمات الخدمية تكون مواردها الأساس هي الأفراد وإمكاناتهم الذاتية .

ويؤكد (Thompson &Strickland , 167:2007) ; ( Thompson ,2008 : 99 ) أن نقاط القوة التي تعدّ مصادر للقدرات التنافسية للمنظمة يمكن أن نوجزها بما هو أت :-

1. المهارة أو خبرة الاختصاص أو مقدرة أهمية التنافس ، تتضمن المهارات في تقليل كلف الصناعة ، الخبرة التقنية ، القدرات في تطوير إنتاج منتجات مبتكرة ، الخبرة في الحصول على منتجات جديدة ، المهارة التجارية ، المواهب الفريدة ، تشجيع الاستثمار.

2. الموجودات أو الأصول المادية الطبيعية الثمينة يتم تعيينها من خلال المعدات الفنية ومباني وإنشاءات تجارية خاصة بالشركة . وكذلك المواقع الجذابة الحقيقية ، والتسهيلات المتوزعة في أرجاء العالم ، ومن ضمنها الودائع المصرفية ذات المصادر الطبيعية ، الثمينة ، فضلاً على إلى أنظمة المعلومات والانترنت والضمانات التجارية النقدية .
3. الموجودات البشرية الثمينة التي تشمل الخبرات وإبداع الموظفين، وقوة عمل نادرة ذات خبرة ، وضع الموظفين في مناطق رئيسة ، المعرفة الخاصة بالإدارة وإدارة الأعمال ورأس المال الفكري لدى الموظفين التي عبرها يتم التعليم أو التعرف على المعوقات التنظيمية للبناء بمرور الزمن .
4. الأصول التنظيمية الثمينة التي تشمل أنظمة السيطرة النوعية ، وكذلك الممتلكات والعقارات التكنولوجية بضمنها تصاميم باستخدام الكمبيوتر وأنظمة التصنيع وأنظمة الاتصال التجارية باستخدام الانترنت ، إذ يتم بواسطتها ربط المنظمة بقائمة من عناوين العملاء والزبائن الالكترونية .
5. الأصول المعنوية ذات القيمة التجارية التي تكسبها المنظمة على مر الزمن التي تتضمن صورة واسم الماركة التجارية وكذلك السمعة التجارية وتتضمن الرغبة التجارية للمشتري والحوافز المشمولة بها القوى العاملة .
6. القدرات التنافسية التي تشمل سرعة البضائع أو الانفتاح الجديد على السوق أو عن طريق الانترنت ، وكذلك درجة التنظيم العالي والاستجابة لظروف السوق .
7. الانجازات التي تضع المنظمة في مقدمة المواقع التجارية في السوق من ضمنها الريادة في الإنتاج ذي الاختيار الجيد والسمعة الواسعة الانتشار .
8. التعاون مع الشركاء في المضاربات التجارية .

خامسا : أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة :

The Competitive Capabilities Of The Organization Dimension

فيما يتعلق بأنواع القدرات الداخلية للمنظمة ، اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أنواع أو متغيرات القدرات الداخلية للمنظمة ، وفي هذا الإطار أكد ( أبو قحف ، 1992 : 143 ) أن تقويم القدرات الداخلية للمنظمة يتطلب تحديد جوانب القوة والضعف إذ الأمر يستلزم القيام بتقييم الأنشطة الوظيفية التي تمارسها المنظمة ، فضلاً على تقييم ومراقبة حضارة المنظمة أو ثقافتها . ويتناول خمسة أنواع أساسية للمنظمة ، وهي التسويق ، الإنتاج ، العمليات ، التمويل ، الموارد البشرية والتطوير . ويشير ( Johnson & schools ، 1996 ) إلى أن أنواع القدرات التنافسية للمنظمة تتمثل ، بالثقافة التنظيمية ، طبيعة الأعمال ، الأهداف ، التأثير الخارجي . وفي السياق نفسه يؤكد ( القطامين ، 1996 : 63 ) أن القدرات الداخلية للمنظمة تكون من العناصر التي تبين مدى ما تتمتع به المؤسسة من عوامل قوة وما تعانيه من عوامل ضعف في مجالات البناء التنظيمي ، الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة .

أما ( Wheelen & Hunger ، 2000 : 132- 153 ) فيرى أن أنواع القدرات الداخلية للمنظمة هي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الموارد التنظيمية . ويشير ( المغربي ، 2000 : 132 ) إلى أن عوامل القدرات الداخلية للمنظمة تتكون من التسويق ، الإنتاج ، التمويل ، الأفراد ، الهيكل التنظيمي ) . في حين يرى ( الحسيني ، 2000 : 87 ) أن المتغيرات الحاكمة وأطر القدرات الداخلية للمنظمة هي : الهيكل التنظيمي ، الموارد ، والثقافة التنظيمية . ويضيف ( Daft & Noe ,2001 : 509 ) أن مكونات القدرات الداخلية للمنظمة هي القيام ببناء هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية لأعضاء المنظمة ، والشعور بالأمان ، وتحمي تقدم المنظمة وحصولها على الموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافها . ويؤكد ( الخفاجي ، 2004 : 163 ) أن القدرات الداخلية للمنظمة عدت عوامل إستراتيجية في أعمال المنظمة ، وهي ( الإدارة العليا ، التسويق ، والهندسية والإنتاج ، الموارد البشرية ، المواد ) . ويشير ( ابن حبتور ، 2004 : 190 ) إلى أن المتغيرات الحاكمة بأطر القدرات الداخلية للمنظمة تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي ( البناء التنظيمي ، الموارد ، الثقافة التنظيمية ) . ومن منظور ( الدوري ، 2005 : 124 ) . أن عوامل القدرات الداخلية للمنظمة متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية ، والأطر الفنية المطلوبة ، وثقافة المنظمة باعتبارها عوامل تنظيمية وإدارية محددة ، أو محفزة في المنظمة ، فضلاً على العوامل الوظيفية للمنظمة ( التسويق ، والإنتاج ، والإفراد ، والمالية ، والبحث والتطوير ) .

ويتناول ( السالم ، 2005 ، 75 ) العناصر أو مكونات القدرات الداخلية للمنظمة ، و أشار العديد من الباحثين إليها بثلاثة مكونات رئيسة هي ( الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، وموارد المنظمة ). ومن الضروري إضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح منظمات الأعمال وهو القيادة العليا للمنظمة . ويرى ( الزعبي ، 2005 : 119 ) أن عملية تحليل القدرات الداخلية للمنظمة هي ، التسويق ، والمالية ، والبحث والتطوير ، والعمليات ، والموارد البشرية . وفي ضمن السياق نفسه يرى (ياسين ، 2007 : 13 ) أن عدداً من الكتاب يطلق على عوامل القدرات الداخلية للمنظمة العوامل الإستراتيجية، ومنها العوامل المالية والمحاسبية والعوامل التقنية . ويشير ( wheelen & hunger : 2008 :28 ) الى أن عوامل القوة والضعف لقدرات المنظمة تتضمن ، هيكل المنظمة ، وثقافة المنظمة ، وموارد المنظمة وتتكون من ، التسويق ، والمالية ، وموارد البحث والتطوير ، والموارد البشرية ، والعمليات اللوجستية ، وأنظمة المعلومات . ويشير الجدول ( 26 ) إلى تلك الأبعاد ومدى اتفاق الباحثين حولها .

جدول ( 25 )

أراء لعدد من الكتاب والباحثين حول أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

التأثير الخارجي	أنظمة المعلومات	الأهداف	القدرات الهندسية	القيادة العليا	القدرات التكنولوجية	قدرات البحث و التطوير	القدرات البشرية	القدرات المالية	العمليات	القدرات الإنتاجية	القدرات التسويقية	المواد التنظيمية	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	أبعاد القدرات التنافسية	اسم الكتاب والباحثون	رقم
						*	*	*	*	*	*		*		أبو قحف، 1992 143:	1	
*		*											*		Johnson & schools 1996	2	
					*		*	*					*	*	القطامين، 1996: 63	3	
												*	*	*	Wheelen & hunger 2000 : 132- 153	4	
							*	*		*	*		*	*	المغربي، 2000: 132	5	
												*	*	*	الحسيني، 2000: 87	6	
												*	*	*	Daft&noe,2001: 509	7	
			*	*			*	*		*	*				الخفاجي، 2004: 163	8	
												*	*	*	أبن حبتور 2004: 190	9	
			*	*		*	*	*		*	*		*	*	الدوري، 2005: 124	10	
			*									*	*	*	السالم، 2005: 751	11	
						*	*	*	*		*				الزعيبي، 2005: 119	12	
					*			*							ياسين، 2007: 31		
	*					*	*	*	*		*	*	*	*	Wheelen & hunger 2008:28	13	
1	1	1	1	3	2	4	7	8	3	4	6	6	10	9	المجموع		
7.7	7.7	7.7	7.7	23.0	15.3	30.7	53.8	61.5	23.0	30.7	46	46	77	69.2	النسبة المئوية		

ومن الجدول ( 26 ) نلاحظ أن أغلبية الكتاب والباحثين انصب اهتمامهم على أبعاد معينة للقدرات التنافسية للمنظمة دون غيرها والتي تتمثل بما هو آتٍ :-

**1. الهيكل التنظيمي :** إن الهدف الرئيس لدراسة القدرات التنافسية للمنظمة ، هو تحديد نقاط القوة المتمثلة بالهيكل التنظيمي وفي الثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي إمكانياتها المتاحة التي تشكل مطلباً مهماً وحيوياً من متطلبات نجاح عملية الإدارة الإستراتيجية فيها ، ويشير عدد من المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا الإطار الذي يرشدنا إلى الطرائق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد ، أو الطرائق التي يتجمع فيها الأفراد معاً في أقسام ووظائف المنظمة. والهيكل التنظيمي هو الذي يعكس خارطة المنظمة ، ثم أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد المسؤوليات في السلم التنظيمي ، والهيكل التنظيمي يفرض على المنظمة وجود عدد من المديرين الكفؤين القادرين على أن يجمعوا في أيديهم كل خيوط النجاح والابتكار والتجديد الاستراتيجي .

**2. الثقافة التنظيمية :** تعكس الثقافة التنظيمية ، عادة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين ، وعرفت على أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة .وهي الفلسفة التي ترشد إليها سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن . وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً رئيساً في تحديد كفاءة أداء المنظمة ، وقد تمثل عاملاً محفزاً إلى انجاز وزيادة كفاءة الأداء ، وقد تمثل عاملاً معوقاً أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها . إن الثقافة التنظيمية هي موضوع خاضع للتطور والتغيير على وفق اتجاه مؤشرات وحركة التعليم في المنظمة وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكيف مع البيئة الداخلية ، غير أن هذا التغيير يكون ذا طبيعة تطويرية غير جذرية ، لأن للثقافة مقاومة واضحة للتغيير الجذري السريع ، كون استقرارها وثباتها النسبي ، استغرق الزمن الطويل من عمر المنظمة والعاملين فيها .

**3. القدرات المالية :** وهي تسهم في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المنظمة إزاء موقفها المالي . وتتجسد عملية تحليل القدرات المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي ، فضلاً على معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة . وكذلك ضرورة الوقوف عند حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون ، وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة عن تمويل المنظمة لمدة قادمة .



4. **القدرات البشرية** : وهي إحدى الوظائف الرئيسة للمنظمة وإذا تمتعت بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية . وتعد القدرات البشرية من أهم القدرات التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، إذ تسعى الإدارة العليا إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال ، وتؤثر نوعية هذا التوافق على عدد من المتغيرات الحاسمة، وهي أداء الوظيفة ورضا العاملين ودوران العاملين ومن ثم تهتم الإدارة العليا باختيار وتدريب العاملين وتقويم أداء العاملين وتقديم احتمالات الترقية واستقطاب الأفراد وتخطيط القوى البشرية في المستقبل. وسيتم في هذه الدراسة تبني الأبعاد في أعلاه لكونها حققت أعلى اتفاق من غيرها لدى الكتاب والباحثين .

### 1. **الهيكل التنظيمي** : organizational structure

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي ينظم العلاقات بين الأفراد في داخل التنظيم وكونه خير وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها إلى أقصى مستويات الكفاءة والفاعلية في الأنشطة كافة ، فالهيكل التنظيمي بات يأخذ حيزاً لا يستهان به في حقل المنظمات ، إذ يعد من الموضوعات الحيوية لكونه يمثل العمود الفقري والحجر الأساس لبناء أي منظمة . قبل البدء بتوضيح مفهوم الهيكل التنظيمي يفترض توضيح بعض المصطلحات الأخرى ذات العلاقة الوطيدة بالهيكل التنظيمي ومن هذه المصطلحات ، التصميم التنظيمي ، الخارطة التنظيمية ، إذ يعرف ( Jones،2001:10 ) organizational design على أنه العملية التي في ضوئها يقوم المديرون باختيار وإدارة الجوانب الهيكلية والثقافية لأحكام السيطرة على النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف . ويعرف ( hellriegel, et al ،2001 :477 ) التصميم التنظيمي على أنه عملية اختيار وتعيين الهيكل التنظيمي والنظام الرسمي للاتصال وأقسام العمل ، والتنسيق والسلطة والمسؤولية والإشراف لتحقيق أهداف المنظمة . إذ إن التصميم التنظيمي يمثل مخرجات لعمليات اتخاذ القرار التي تتضمن العناصر البيئية ، والخيار الاستراتيجي ، والعناصر التكنولوجية .

وأكد عدد من الباحثين والمفكرين على أهمية الهيكل التنظيمي وما له من دور حيوي في أدراك المنظمة وبلوغ غاياتها ، وأهدافها بكفاءة وفاعلية ، وأهميته في ضمان التكيف اللازم بين مكوناتها ومتغيرات بيئتها الخارجية وضمان التدفق الفاعل للعمليات المختلفة . فالهيكل التنظيمي هو نقطة البداية في تحديد شكل المنظمة ، ويساعد على تحليل عملياتها ، فتأثيرات

الهيكل التنظيمي لأي منظمة ليست مقتصرة على رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية ، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع معنويات وتحقيق الرضا للقوى العاملة في المنظمة . فالهيكل التنظيمي أذن يجب أن يصمم لذلك الغرض من أجل تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء المنظمة ، وتفعيل الأداء التنظيمي ، فوظائف الهيكل التنظيمي ، وتحديد النشاطات ، والعلاقات داخل المنظمة يخلق نوعاً من الاستقلالية لدى أعضاء المنظمة الذين يقع على عاتقهم العمل ، فالأفراد يمثلون جزءاً أساسياً مؤثراً في أداء وعمل المنظمة ، فالتنفيذ الفعال لعمليات المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد بصورة أساسية على سلوك أفرادها العاملين داخل الهيكل التنظيمي ، الذي يضيف على المنظمة شخصية ، وشكلاً فريداً خاصاً بها ( Lynch ، 2000 : 824 )

## 2. الثقافة التنظيمية : Organizational Culture

الثقافة التنظيمية و تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما ، بحيث تعطي لهذه المنظمة نفرداً وخصوصية قياساً للمنظمات الأخرى ( بني حمدان وإدريس ، 2009 : 78 ) نقلاً عن ( الغالبي والعامري ، 2005 : 183 – 192 ) . وعرفها ( 168 : Jones ، 1995 ) بأنها مجموعة من القيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة ومن ثم تحكم تفاعلاتهم فيما بينهم من جانب ومع المجهزين والزبائن وأصحاب المصالح الأخرى من خارج المنظمة من جانب آخر . وأشار ( بني حبتور ، 2004 : 198 ) على أن الثقافة تعرف بأنها ثمرة كل نشاط أنساني محلي نابع من البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك . ويؤكد ( الدوري ، 2005 : 128 ) أنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة . وتشير الثقافة التنظيمية إلى معنى مشترك هو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير ، نشأت بمرور الزمن ، وهذه خلقت بدورها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف بإزائها . وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة للقيام بوصف الثقافة التنظيمية بأطر وصيغ متماثلة . والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها أغلب أعضاء المنظمة . ولكن هذا لا يعني التسليم بوجود ثقافة سائدة في المنظمات فقط، بل إن معظم المنظمات الكبيرة تمتلك ثقافة سائدة ، ومجموعات كثيرة من

ثقافات ثانوية . وكلما كانت الثقافة السائدة قوية في المنظمة ، استطاعت أنشاء قيم مركزية يتمسك بها الأعضاء في المنظمة بشدة ، وتكون واسعة الانتشار بين الأعضاء على مستوى المنظمة كلها . ومن ثم تحقق فاعلية أعلى للمنظمة ، وعندما تمتلك المنظمة ثقافات قوية يكون من الصعب تغييرها قياساً بالثقافات الضعيفة . وبهذا سوف تحقق الثقافة القوية انسجاماً مع متطلبات البيئة المحيطة ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف المنظمة الإستراتيجية . ويمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تبقى عنصراً رئيساً في تحديد كفاءة أداء المنظمة ، وقد تمثل عاملاً محفزاً إلى انجاز وزيادة كفاءة الأداء ، وقد تمثل عاملاً معيقاً أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها .

### 3. القدرات البشرية

يعد موضوع القدرات البشرية من أكثر الموضوعات التي لاقت ومازالت تلاقى اهتماماً كبيراً من لدن الكتاب والمهتمين بالقدرات البشرية والسبب يرجع إلى الدور الاستراتيجي التي تقوم به هذه القدرات في تحقيق رسالة وغايات وأهداف المنظمة . وأن القدرات البشرية تعد مصدر قوة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ولهذا قامت وتقوم المنظمات اليوم بالبحث عن الطرائق التي تحفز وتطور كوارها كالتعليم والتدريب والتطوير والتثقيف المستمر . وتنطوي إدارة القدرات البشرية على مجموعة من النشاطات المصممة لتوفير الموارد الإنشائية على وفق التخصصات في المنظمات ، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية . ويعرف ( Decenzo & Robbins , 1999 : 3 ) إدارة القدرات البشرية بأنها ذلك الجزء من المنظمة الذي يهتم بالناس وأبعادهم . ويشير ( Denisi & Griffin, 2001 : 4 ) إلى أنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل ( القدرات البشرية ) المؤهلة بطرائق تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية . ويرى ( الدوري ، 2005 : 132 ) أن إدارة القدرات البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسة للمنظمة . فإذا تمتعت بقدرات بشرية كفوءة فأنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية .

ومن أهم العوامل التي يجب دراستها فيما يتعلق بالقدرات البشرية :-

1. امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية .
2. تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات بغية تأدية واجباتهم بكفاءة وفاعلية .

3. تهيئة المناخ المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية .
  4. تحقيق الفاعلية في سياستها ، كالاختيار ، والتوظيف ، والترقية ، والأجور ، والمكافآت ، والتحفيز ، والتدريب ، وتقويم الأداء .
  5. انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل .
  6. توضيح السياسات المتعلقة بالقدرات البشرية إلى الأفراد العاملين بغية انجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة .
- ويمكن إبراز أهمية إدارة القدرات البشرية وضرورة الاهتمام بها بالأسباب الآتية ( 3: 201 , Denisi & Griffin ) ( 401 : 2000 ، Daft ) :-

1. يعتمد تحقيق التقدم والتطور العلمي والتقني والاجتماعي والاقتصادي في جميع المجتمعات على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية فيها ، وتوظيفها بكل كفاءة وفاعلية .
  2. تمثل القدرات البشرية الطاقة الخلاقة المبدعة التي تتولى أنجاز المهام والواجبات المناطة بها على أكمل وجه .
  3. أن القدرات البشرية هي جوهر أي مؤسسة سواء أكانت عامة أم خاصة مما يتوجب تنميتها ورعايتها والمحافظة عليها .
  4. أن فاعلية المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد على توافر القدرات البشرية المقتدرة والملتزمة .
  5. أهمية سعي المنظمات لتطوير العنصر الإنساني لتحقيق مستويات أعلى في الكفاءة والإبداع كونه المورد الأساس للمنظمات والمجتمع .
- وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن القدرات البشرية تعد أحد أهم موارد المنظمة إذ تقوم باستقطاب الأفراد وتطوير مهاراتهم لزيادة مستوى أدائهم ، إذ تمكنهم من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ، مما يتوجب تحفيزهم عبر طرائق التعلم الحديثة والمحافظة عليهم لكونهم يمثلون أهم القدرات التنافسية للمنظمة.

#### 4. القدرات المالية :

يسهم تحليل القدرات المالية في المنظمة تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المنظمة إزاء موقفها المالي ، وتتجسد عملية التحليل للإمكانيات المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها ، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي ، فضلاً على معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة ، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون . وتتطلب أيضاً دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي ، كالميزانية النقدية والتقديرية . ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية . وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة . (الدوري ، 2005 : 134 ) . ويرى ( Hitt ,et al , 200 : 105 ) أن القدرات المالية للمنظمة تتكون من 1. إمكانية المنظمة على الاقتراض 2. إمكانية المنظمة على توليد التدفقات الداخلية . وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن القدرات المالية هي القدرات التي تمتلكها المنظمة وتعمل على أدارتها وتهيئتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد ، والسعي إلى توظيفها واستخدامها بشكل يحقق للمنظمة التفوق والمنافسة . وتُعد القدرات المالية من أهم القدرات التنافسية التي تستطيع المنظمة من خلالها الاستمرار والمنافسة في السوق .

## الفصل الثاني

### المبحث الثالث

#### العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة

يعد موضوعا التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري الحديث على الرغم من تناولهما في ميادين فكرية مختلفة، وتبرز الحاجة إليهما في منظمات الأعمال حاضراً ومستقبلاً بسبب المنافسة والتغيير المتسارع في إدارة المعرفة، واستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين .

وعلى الرغم من أهمية موضوع التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة الذي أخذ حيزاً مهماً من تفكير الباحثين والمفكرين وجهودهم في السنوات الأخيرة ، وتوسع آفاقه في مختلف أنحاء العالم ، مازال يشغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم ، ولا تزال مفاهيمه وأبعاده نوعاً ما يكتنفها الغموض وعدم الوضوح ، وذلك لأن الجدل الفكري حولهما مازال لم يحسم لحد الآن .

إذ أن هناك عدداً من الباحثين يشير إلى أن القدرات التنافسية للمنظمة تسهم في خلق التعلم التنظيمي وبعضهم الآخر يشير إلى أن للتعلم التنظيمي دوراً في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة . إلا أن الجدل الفكري لا يزال لا يتعدى أذهان الباحثين والمفكرين والمتخصصين ، فهو يحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة المنظمة . فضلاً على دورهما في ظل اقتصاد تجاوز الإطار التقليدي القائم على التكاليف والحجم الاقتصادي إلى اقتصاد قائم على التعلم والمنافسة المستمرة . وخضعت العلاقة بين المتغيرين إلى جدل فكري بين الباحثين والمفكرين مما مثل مشكلة فكرية ساعدت الباحث على البحث عن حلها في الدراسة الحالية . وسنتناول آراء الباحثين والمتخصصين حول موضوع التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة والعلاقة بين المتغيرين.

إذ تنظر لها المنظمات على أنها خلق وتعزيز القدرات التنافسية وتمثل هاجساً رئيساً للمنظمات المتعلمة ، في حين ( الساعدي ، 2006 : 64 ) يؤكد أن التعلم التنظيمي يعد مقدرة جوهرية لها فعل استراتيجي ، إذ شهد عقد التسعينيات تطورات كبيرة جعلت من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية لها لمدة طويلة . إذ إن المنافسين يمكنهم تقليد ومحاكاة المزايا في مدة وجيزة ، وهذا يستوجب أن تمتلك المنظمة القدرة على التعلم لخلق ميزة تنافسية جديدة غير قابلة للتقليد، ومثلما

تنبأ (Drucker) إلى أن المنظمات ستشكل مواردها البشرية من صناعات المعرفة (Knowledge Worker). ويرى (دهام، 2006 : 46) عكس ذلك إذ يشير إلى أن قدرة المنظمات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء. وينظر (Hill & Jones 148 : 2001) إلى التعلم التنظيمي بأنه الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون. وهناك عدد من الباحثين يؤكد أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك عبر الدور المهم الذي يؤديه في تطوير الموجودات الإستراتيجية، وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها (Nath, 2002 : 120) وينظر باحثون آخرون إلى أن إيجاد الطرائق الجديدة وتحسين الكفاءة والأداء والقدرة التنافسية وفي تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية (Hit, 2001 : 101- 104) ومن دون ذلك لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة. بينما يرى (Nanaka & Takenchi, 1995) أن القدرة على خلق المعرفة وحل المشكلات أصبحت قدرة جوهرية لأغلب المنظمات المتعلمة (Buchanan & 2004 : 128) (Huczynski). وأما (نجم، 2008 : 277) فإنه يرى أن التعلم لكي يكون مصدراً للقدرة التنافسية لا بد من مراعاة النقاط الآتية :-

1. التعلم المستمر : أي يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً .
2. التعلم مسؤولية الجميع : أي يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء الشركة .
3. مصادر التعلم : إذ يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل الشركة وخارجها ومن أي مكان ومن أي طرف .
4. ثقافة التعلم : لا بد من أن يكون نمط ثقافة الشركة هو نمط الثقافة التكيفية (Adaptive) وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وثقافة التعلم، ولا بد من أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل .
5. تحويل التعلم إلى قيمة : أي تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتنظيم رأس المال الفكري للمنظمة، أم في تحسين نتائج الأعمال في السوق .
6. قياس التعلم : أي يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية مما يجعل المنظمة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها .

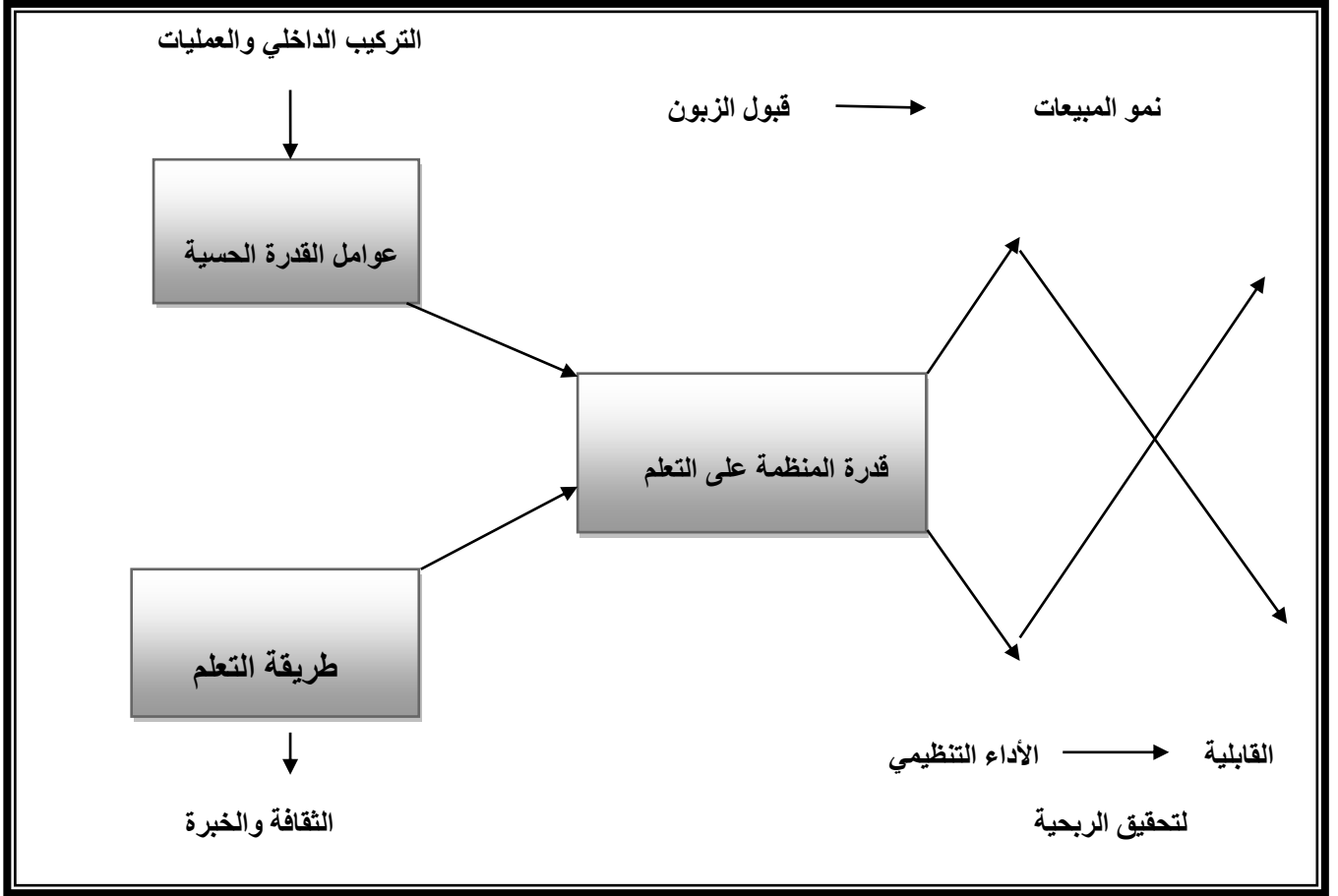
في حين نرى ( West ، 1994 : 15 -21 ) له رأي مخالف للباحثين والكتاب إذ يرى أن الأفراد هم المصدر الوحيد للميزة التنافسية في البيئات المعقدة ، وأن التعلم التنظيمي قد يكون الميزة التنافسية الوحيدة فيما يخص المنظمات في المستقبل . ويشير باحث آخر إلى أن الفلسفة الشاملة الإجمالية للمنظمات المتعلمة هي التي تقود باتجاه تحقيق التغيير ، فالفرضية التي تستند إليها هي حصول التعلم في كل الأوقات وفي كل أرجاء المنظمة ، عندئذ يمكن التعامل مع التغيير ومع حالات عدم التأكد ( Cowling & Lundy ، 1996 : 185 ) ولما كان التطوير المستمر (تطوير العاملين) عملية متصلة حتماً بعملية الإدارة الإستراتيجية ، لذلك يؤكد أن التعلم قد أصبح المصدر الرئيس للقدرة التنافسية للمنظمة .

ويشير ( Wheelen & Hunger ، 2008 : 9 ) إلى أن التعلم التنظيمي يشكل عنصراً حاسماً في القدرة على المنافسة في بيئة ديناميكية سريعة التغيير . ويؤكد ( البغدادي ، 2006 : 3 ) في دراسته أن قدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيير البيئي . ويتفق ( 2008 : 144 ) ، Kinicki & Kreitner مع الباحثين الآخرين على أن المنظمات تجد في الميزة التنافسية المدخل المطلوب في ميدان إدارة الأعمال بوصف ذلك حد أدنى ، وهذا يضع المنظمات تحت ضغوط هائلة لتعلم كيفية الأداء الأفضل لتحسن والبقاء في المقدمة بالنسبة للمنافسين .

وفي الواقع يجد الباحثون والمديرون تحت التدريب بأن قدرة المنظمة على التعلم هي مفتاح السلاح الاستراتيجي ، وهكذا أصبح من المهم فيما يخص المنظمات أن تعزز وتدعم قدرتها للتعلم . ومن جانب آخر يرى ( kinicki & kreitner, 2008 : 415 ) عكس ما جاء به الباحثون والكتاب فيما يتعلق بالتعلم، إذ يرى أن قدرات التعلم هي تلك القدرات التي تمثل مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تتضمن المعرفة والمهارات والمعرفة التقنية ، التي تختلف أو تميز المنظمة عن منافسيها والعمليات التي تمكن المنظمة من التكيف مع بيئتها .

ويقدم أنموذجاً لكيفية بناء المنظمات وتعزيز قدراتها التعليمية ، ويؤكد أن قدرات التعلم تعد السلاح الاستراتيجي لنجاح منظمات التعلم التنظيمي وتزود المنظمة بالقابلية على التنبؤ والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية ، وتوسع هذه القدرة على إرضاء الزبائن وزيادة المبيعات ونمو الأرباح .





الشكل ( 21 ) نموذج بناء قدرة المنظمة على التعلم

Source : Kinicki , Angelo & Robert Kreitner ( 2008 ) ,” Organizational Behavior ,Key Concept ,Skills &Best Practices, 3th Ed ,Mc Graw . Hill ,Companies ,Inc,New Yourk.

ويوضح (kinicki & kreitner , 2008 :416) بأن هناك عوامل تمثل التركيب الداخلي والعمليات تؤثر في سهولة وصعوبة التعلم ومنها :-

1. إعطاء الأمر لعمل المسح الضوئي : وتعني الاهتمام بالأحداث الخارجية وبيئة الشخص وتقويم عمليات الإدراك والمعلوماتية بصورة عامة .وكذلك استطلاع ما هو موجود في الخارج هناك وما هو موجود في الداخل هنا .

2. فجوة الأداء ( بين الفكرة والانجاز من حيث التباعد الفكري ) : هو الإدراك المشترك بين الحقيقة وحالة الانجاز المستحقة . و باختصار نستطيع أن نرى الفرص من خلال التعليم .
3. الاهتمام بالقياسات : وتشمل تنويع القياسات ، محاولة إجراء المحاضرة أو الحوار فوق النظام القياسي بوصفه رؤية للنشاط التعليمي .
4. المجموعة الفكرية في مستوى التجريب : وتتضمن دعم محاولة أداء بعض الأشياء الجديدة ، استطلاع كيفية عمل الأشياء وكيفية أداء قدرة العمل مع الأشياء التشجيع على عدم توبيخ أو توجيه العقوبات في حالة حصول إخفاق ما . رؤية التغييرات في عمل العمليات بوصفها وثائق أو تراكيب كسلسلة مستمرة تجرب على أساس وضع درجات معينة .
5. المناخ العام : وتتضمن المعلومات سهلة المنال ، وفتح الحدود المشتركة ، وفرص ملاحظة الآخرين ، والمصاعب والأخطاء المشتركة ، وعدم أخفاء أي شيء ، والمنافسة والمعارضة مقبولة .
6. التعليم المستمر : الاستمرار في التعليم الإلزامي في جميع المستويات ودعم وتطوير العناصر .
7. التنوع العملي : يظهر التنوع في طرف الاستجابة ، و الإجراءات ، والأنظمة ، والتنوع العام في الشخصية ، و التعميم بدلاً من الخصوصية في تعريف قيمة القدرات الداخلية .
8. مضاعفة المؤيدين : من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى القمة ، أخذ المبادرة ممكن ، مضاعفة المؤيدين لعملية التعلم في المنظمة .
9. القيادة المطلوبة : تتحدث القيادة في المستويات المهمة بطلاقة ووضوح الرؤية ، ويكون ارتباطها بالواقع نشط جداً ، أخذ خطوات تكون فيها الرؤية موضع التنفيذ ووضع اليد على الأمور المطلوبة تعليمياً ، والخطوات الواجب أتباعها في موضع التنفيذ .
10. البعد الصحيح للأنظمة ، التركيز القوي على كيفية اعتماد أقسام المنظمة البحث عن التفاعلية في الأهداف التنظيمية من حيث أعلى المستويات ، البحث عن المصاعب وكيفية إيجاد الحلول لها في مصطلح علاقات المنظمة . وبناء على ما تقدم من آراء الباحثين والكتاب حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة . نرى أن العلاقة خضعت إلى جدل فكري بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة

فمنهم من يرى أن التعلم التنظيمي هو قدرات جوهرية للمنظمة وبعضهم الآخر يرى أن قدرات المنظمة التنافسية تسهم في خلق أو تعزيز التعلم التنظيمي ، وما زال الجدل الفكري لا يتعدى أذهان الباحثين والمفكرين ، إذ لم يتم اختبار العلاقة بين المتغيرين ميدانياً على وفق اطلاع الباحث وإشارات الباحثين والمتخصصين ، مما ساعد الباحث على البحث عن حلها في الدراسة الحالية من خلال اختبارها ميدانياً في الجانب العملي من الدراسة الحالية .

# الفصل الثالث

## وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل النتائج

• المبحث الأول:-

وصف أبعاد التعلم التنظيمي وتشخيصها وتحليل النتائج.

• المبحث الثاني:-

وصف أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة وتشخيصها وتحليل

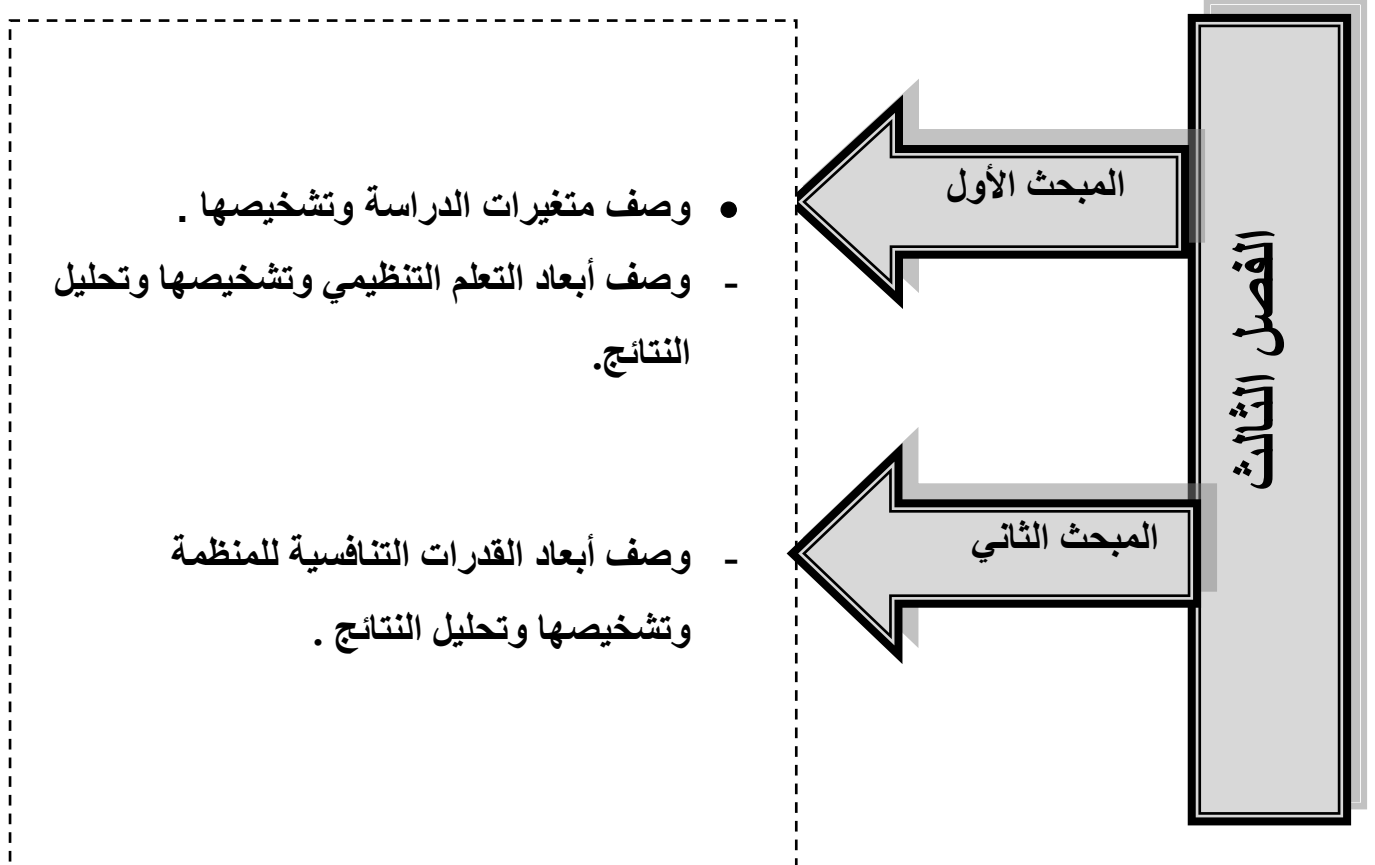
النتائج

## الفصل الثالث

## وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل النتائج

## تمهيد :

يسلط هذا الفصل الضوء على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وهي متمثلة بأبعاد التعلم التنظيمي ( اكتساب المعرفة ، وتوزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات ، والذاكرة التنظيمية) ، وأبعاد القدرات التنافسية ( الهيكل التنظيمي ، و الثقافة التنظيمية ، والقدرات المالية ، والقدرات البشرية ) ، وذلك على وفق تحليل آراء عينة الدراسة ، ومن ثم إجراء التحليل الأولي للبيانات الخاصة بأبعاد ومتغيرات الدراسة للتعرف على مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بتبني هذه الأبعاد والمتغيرات ، وقد تم استعمال وسائل إحصائية متعددة لتحقيق هذا الغرض منها الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، وأنموذج الانحدار البسيط ، واستعمل أيضاً البرنامج الحاسوبي الخاص بإجراء المعالجات الإحصائية ( SSPSS- 12 For Windows ) .



## الفصل الثالث المبحث الأول

### وصف أبعاد التعلم التنظيمي وتشخيصها وتحليل النتائج

يتناول المبحث الأول عرض البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبانة وتحليلها فيما يخص التعلم التنظيمي ، ولقد استخدم الباحث لهذا الغرض المقياس ذا الإحدى عشرة درجة الذي يتوزع بين اعلي وزن له (100%) واقل وزن له (0%) ،وبينهما تسعة أوزان أخرى تمتد من (90%) إلى (10%) من اجل قياس استجابات المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبيان .

بعد ذلك تم عمل جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة لاعتماد هذا النوع من الجداول لإغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية ،ومعاملات الاختلاف ،وقيمة (t) المحسوبة ، واعتمد الباحث أيضاً على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (50%) كمعيار بغية قياس وتقويم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات عينة الدراسة . علماً أن متوسط أداة القياس البالغة (0.5) هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100 %) ، وأقل نسبة في المقياس وهي نسبة (zero %) مقسوم على (2) ، وبعد إجراء المعالجة والتحليل الإحصائي ،حصل الباحث على الأوساط الحسابية الموزونة ،والانحرافات المعيارية ،ومعاملات الاختلاف ،وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات المبحوثين.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد التعلم التنظيمي لجامعة كربلاء :



جدول ( 26 )

( t ) محسوبة وحجم العينة ( n=56 ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد التعلم التنظيمي  
لجامعة كربلاء.

الأبعاد	الأسئلة	1	0.	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	مج	الوسط	انحراف	اختلاف	قيمة t المحسوبة
اكتساب المعرفة	x1	4	2	9	12	9	7	4	5	2	1	1	56	0.605	0.23	0.38	3.4286
	x2	3	6	7	10	8	15	3	4	0	0	0	56	0.643	0.192	0.298	5.5822
	x3	4	4	9	10	9	13	3	2	3	2	2	56	0.575	0.247	0.429	2.2758
	x4	5	4	8	10	8	6	4	6	6	1	2	56	0.555	0.269	0.484	1.5403
	x5	5	16	9	9	5	4	2	3	1	1	1	56	0.713	0.239	0.335	6.654
مج	21	32	36	45	45	42	45	16	20	12	5	6	280	0.618	0.241	0.39	3.6648
توزيع المعلومات	x6	7	5	6	7	10	12	5	1	1	2	0	56	0.641	0.228	0.355	4.6331
	x7	6	7	6	10	6	12	2	3	2	2	0	56	0.643	0.238	0.37	4.4905
	x8	5	4	6	10	10	9	3	3	3	2	2	56	0.6	0.253	0.422	2.958
	x9	3	5	4	5	13	7	5	5	2	2	7	56	0.521	0.283	0.542	0.5673
	x10	4	6	4	3	11	9	4	4	3	9	2	56	0.541	0.27	0.498	1.1403
مج	25	27	26	35	50	49	19	12	16	15	6	280	0.589	0.258	0.438	2.5886	
تفسير المعلومات	x11	2	3	9	7	7	12	7	5	0	3	1	56	0.564	0.23	0.408	2.0919
	x12	3	4	1	4	15	13	2	5	1	8	0	56	0.518	0.247	0.477	0.5405
	x13	4	8	9	10	9	10	3	1	0	2	0	56	0.67	0.207	0.309	6.1306
	x14	7	4	6	7	13	8	6	6	0	2	1	56	0.627	0.243	0.388	3.9032
	x15	7	4	10	5	12	6	7	7	1	1	3	56	0.641	0.24	0.375	4.3935
مج	23	23	35	33	56	49	25	12	4	18	2	280	0.604	0.239	0.395	3.2573	
الذاكرة التنظيمية	x16	7	14	9	14	5	7	0	0	0	0	0	56	0.77	0.156	0.203	12.935
	x17	7	6	10	10	3	6	7	1	5	1	0	56	0.65	0.252	0.388	4.4497
	x18	4	5	4	10	7	15	1	3	2	4	1	56	0.591	0.258	0.437	2.6399
	x19	2	0	5	3	4	8	8	1	8	10	7	56	0.368	0.28	0.762	3.5275
	x20	3	6	4	7	6	13	7	6	6	1	2	56	0.564	0.239	0.424	2.0106
مج	23	31	38	38	25	49	23	11	16	17	9	280	0.589	0.273	0.464	2.4285	
إجمالي	92	11	135	151	173	192	83	55	48	55	23	112	0	0.6	0.253	0.422	2.9563

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يشير الجدول ( 26 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة كربلاء حول أبعاد التعلم التنظيمي ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه ما يأتي :-

- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير التعلم التنظيمي ، إذ بلغ ( 0.6 ) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.25)، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.42)، ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، وهذا يعني أن هذا المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد الدراسة ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية الدور الذي يمثله هذا البعد في مجال عمل الجامعة المبحوثة ، نتيجة تبني جامعة كربلاء لمتغيرات التعلم التنظيمي ، مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد عينة الدراسة . وما يدعم ذلك إن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت (2.95) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (55)، وذلك يدل على أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة تتفق على أهمية التعلم التنظيمي لكوادرها التدريسية لكونه يمثل ضرورة إستراتيجية لتقدم وتطور الجامعة .  
وفيما يأتي شرح لأبعاد التعلم التنظيمي :-

#### أ. اكتساب المعرفة ( x1 )

يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمتغير اكتساب المعرفة بلغ (0.62) بانحراف معياري بلغ (0.24)، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني بان هذا المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة الدراسة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.39) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (3.66) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) ، عند مستوى معنوية ( 5% ) ، وبدرجة حرية ( 55 ) ، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير اكتساب المعرفة ضمن جامعة كربلاء .

وعلى المستوى التفصيلي، يتضح إن جميع فقرات بعد اكتساب المعرفة (x1،x2،x3،x4،x5)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون مما يعني قوة تبني جامعة كربلاء لهذه المتغيرات إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.6 ، 0.64 ، 0.57، 0.55، 0.71 ) ، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي



( البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية لل فقرات أعلاه ( 0.23، 0.19، 0.24، 0.27، 0.24 ).

ويلاحظ إن معاملات الاختلاف بلغت لل فقرات المذكورة (0.38، 0.3، 0.43، 0.48، 0.33)، ، وعليه يتضح إن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على إن عمادات الكليات في الجامعة المبحوثة (الإدارة والاقتصاد، والتربية، والعلوم، والقانون، والصيدلة ) تمتلك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من خلال التعاون مع الكليات المناظرة ، أو في ضوء التعلم عبر الخبرة أو التعلم على أساس المهارات أو التعلم على أساس البحث والملاحظة ، أو تكتسب المعرفة من خلال التعاون مع الأفراد أو المؤسسات العلمية الأخرى . وأن عمادات الكليات في جامعة كربلاء تتبنى استراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف البحث والتطوير ، و أنهم اتفقوا بشكل جيد على أن عمادات الكليات تنظر إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعلم التنظيمي وتسعى إلى تعزيز اهتمامها ودعمها للمعرفة بوصفها تعكس جانباً أساسياً في تطوير قدراتها التنافسية . وان الفقرة (x5) كانت الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، وان الانحراف المعياري للفقرة ( x4 ) كان أكثر انحرافاً من بين باقي الفقرات ، وهذا يشير إلى قلة تجانس إجابات أفراد العينة.

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة لل فقرات أعلاه نجد أنها بلغت ( 3.42، 5.58، 2.27، 1.54، 6.65 )، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة ( 2.021 ) ، عدا الفقرة (x4) التي لم تثبت معنويتها . ولقد حققت هذه الفقرة أيضاً أعلى معدل اختلاف (0.484)، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x5) التي حققت (0.33)، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة بالخبرات والمعارف التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية وعدم الإفادة منها ، و عدم استثمارها بالشكل الصحيح ، سوف يؤدي إلى عدم تطور قدراتها العلمية، ومن ثم يؤدي إلى عدم الارتقاء بالمستوى التعليمي للجامعة.

### ب. توزيع المعلومات (x2)

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير توزيع المعلومات بلغ (0.59) بانحراف معياري بلغ (0.26)، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني بان هذا المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية الدور الذي يمثله هذا البعد في مجال عمل الجامعة المبحوثة . وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.43)، وما يدعم ذلك إن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (2.588) وهي أكبر من

قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 )، عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (55)، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير في جامعة كربلاء .

ويلاحظ إن فقرات البعد جميعها وهي (x6، x7، x8، x9، x10)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون، على الرغم وجود تفاوت فيما بينها، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.64، 0.64، 0.6، 0.52، 0.54 )، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه ( 0.22، 0.23، 0.25، 0.28، 0.27 ) .

ويلاحظ إن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.35، 0.37، 0.42، 0.54، 0.49)،، وعليه يتضح إن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على إن عمادات الكليات المبحوثة تشجع على المشاركة بالمعلومات وتهتم بتنمية معارف ومهارات منتسبيها والمشاركة بالمعرفة بين الكليات المختلفة لنشر المعرفة والتعلم وخبرات وتجارب الآخرين في بيئتها الداخلية، وإنها تهتم بتوفير تقنيات المعلومات بوصفها إحدى الوسائل المهمة في نقل المعلومات و بناء المعارف لدى أفراد عينة الدراسة، مما يمنحهم المزيد من المعرفة والخبرة والمعلومات إذ تساعد على رفع المستوى العلمي للجامعة، وفي سبيل تطوير أداء التدريسيين تهتم هذه الجامعة بمشاركة الأساتذة بنشاطات الكلية ذات الصلة باختصاصهم، وان الجامعة تعتمد آليات اتصال فاعلة لضمان مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف فعاليات وأنشطة الكلية ذات الصلة بتخصصاتهم المعرفية والعلمية، وان العمادات لا تتوانى عن توفير احدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات لتطوير قدراتهم وممارسة مهامهم العلمية .

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت ( 4.63، 4.49، 2.95، 0.56، 1.14 )، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%)، وفيما يخص الفقرات الثلاث، عدا الفقرتين (x9، x10) اللتين لم تثبت معنويتها . فلقد حققت هذه الفقرة (x9) أعلى معدل اختلاف (0.54)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x6) التي حققت (0.35) . ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام العمادات بالمعلومات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية إذ لا تعتمد عليها في اتخاذ القرارات المهمة التي من شأنها أن تحقق أهداف الكليات، ويرجع السبب في ذلك إلى تقيد عمادات الكليات بنظام العمل المركزي، أو لطبيعة العمل في الكليات .

ج. تفسير المعلومات ( x3 )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير تفسير المعلومات بلغ (0.60) بانحراف معياري بلغ (0.24)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني أن المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية الدور الذي يمثله هذا البعد في مجال عمل الجامعة المبحوثة، ونتيجة لتبني جامعة كربلاء لهذا المتغير، إذ بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.39)، وما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (3.25) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (55)، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير تفسير المعلومات ضمن جامعة كربلاء.

وبشكل أكثر تفصيلاً، إن جميع فقرات البعد وهي (x11، x12، x13، x14، x15)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.56، 0.51، 0.67، 0.62، 0.64)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.23، 0.24، 0.24، 0.20، 0.24). ويلاحظ إن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.40، 0.47، 0.30، 0.38، 0.37)، وعليه يتضح إن أفراد عينة الدراسة متفقون على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية لغرض زيادة قدراتهم العلمية والمعرفية، وأن الجامعة تستخدم ما لديها من وسائل وتقنيات لتوضيح المعلومات المتاحة لديها، وأن تعلم المنظمات يحدث عندما تتمكن من تفسير المعلومات المتوفرة لديها بشكلها الصحيح، مبرزين دور مجلس الكلية في تسيير أمورها، وإزالة الغموض الذي يشوبها، وأن العمادات تسعى إلى إزالة سوء الفهم والالتباس مع أساتذتها وموظفيها وطلبتها من خلال تفسير وتوضيح المعلومات، وخلق جو من الألفة والمحبة بين كافة مكوناتها، وأن القرارات المتخذة في الكلية مبنية على توافر معلومات واضحة ومدروسة.

ومن ملاحظة قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت (2.09، 0.54، 6.13، 3.90، 4.39)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%)، عدا الفقرة (x12) التي لم تثبت معنويتها. ولقد حققت هذه الفقرة أعلى معدل اختلاف (0.47)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x13) التي حققت (0.30)، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام العمادات بإعلان ما لديها من معلومات وبيانات وتوضيحها بشكل مناسب، ويرجع السبب في ذلك عدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات التي يتبادل بها الأفراد بوصفها أساساً لبناء

معارف جديدة ، وأن المنظمات التي تواجه الغموض والالتباس عند تعاملها مع البيئة ناتجة عن عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح .

#### د. الذاكرة التنظيمية ( x4 )

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير الذاكرة التنظيمية (0.59) بانحراف معياري بلغ (0.27)، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني أن المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية الدور الذي يمثله هذا البعد في مجال عمل الجامعة . وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.46) ،وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (2.43) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (55) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا البعد في الجامعة.

و بشكل أكثر تفصيلاً قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.77، 0.65، 0.59، 0.56)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.15، 0.25، 0.25، 0.23). ويلاحظ إن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.20، 0.38، 0.43، 0.42)، وعليه يتضح إن أفراد عينة الدراسة متفقون على وجود أساندة كفؤين يمتلكون المعرفة والخبرة والقابليات، ويصلحون بوصفهم قاعدة للمقارنة في الكليات المماثلة، ويؤكدون حرص الجامعة على منتسبيها ، ولاسيما الذين يتميزون بالخبرة الطويلة في ميدان الاختصاص . ويؤكدون حرص العمادات على امتلاك قواعد بيانات ، لخرن المعرفة ويمكن استرجاعها عند الضرورة ، وان الجامعة تحدث قواعد البيانات الخاصة بها وبأقسامها ووحداتها الإدارية المختلفة ومنتسبيها باستمرار .

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجد أنها بلغت ( 12.9، 4.44، 2.63، 2.01)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.021) عدا الفقرة (x20) إذ بلغت اقل من القيمة الجدولية مما يعني عدم ثبوت معنوية الإجابة عند المستوى المذكور، أما الفقرة (x19) فقد حصلت على وسط حسابي موزون بلغ (0.36) وهي بذلك اقل من الوسط الحسابي الفرضي، البالغ (0.5) ، وبانحراف معياري بلغ (0.28) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.76)، ولقد بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (-3.52) ، ويبدل ذلك على ضعف تبني جامعة كربلاء للفقرة أعلاه ، وهو ما يعني ضعف توافر النظام الشبكي المركزي

الذي يربط كافة حواسيب الجامعة، لما له من أهمية في تطوير القدرات الفكرية والعلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، والاطلاع على أحدث التطورات العلمية في العالم.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد التعلم التنظيمي لجامعة بابل :  
جدول ( 27 )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة وحجم العينة ( n=67 ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد التعلم التنظيمي لجامعة بابل.

الأبعاد	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	مج	الوسط	انحراف	اختلاف	قيمة t المحسوبة	
اكتساب المعرفة	x1	4	5	6	13	12	9	3	4	4	7	0	67	0.57	0.26	0.453	2.14197422	
	x2	6	9	15	8	8	9	7	2	2	1	0	67	0.67	0.22	0.331	6.28560242	
	x3	3	8	17	10	3	10	6	6	6	1	3	0	67	0.63	0.24	0.375	4.53807062
	x4	5	7	12	16	7	5	6	5	5	0	3	1	67	0.65	0.23	0.357	5.19421068
	x5	8	10	16	15	6	8	2	1	1	0	1	0	67	0.73	0.19	0.254	10.2365549
مج	26	39	66	62	36	41	24	18	10	12	1	335	0.65	0.23	0.358	5.26472328		
توزيع المعلومات	x6	1	14	16	6	8	14	5	3	0	0	0	67	0.68	0.19	0.279	7.65319014	
	x7	6	12	14	14	5	3	4	4	3	2	0	67	0.69	0.24	0.35	6.32585202	
	x8	3	13	15	9	3	8	5	6	5	0	0	67	0.65	0.24	0.368	5.15088387	
	x9	4	10	14	13	4	7	5	2	2	4	1	67	0.64	0.26	0.405	4.39086799	
	x10	4	8	8	11	9	2	5	4	4	5	2	67	0.56	0.29	0.527	1.54553371	
مج	18	57	67	53	29	34	24	19	20	11	3	335	0.64	0.25	0.388	4.64334279		
تفسير المعلومات	x11	3	6	14	13	4	16	6	1	1	2	1	67	0.63	0.22	0.347	4.85724227	
	x12	5	4	13	10	8	13	6	0	2	4	2	67	0.6	0.25	0.417	3.39465171	
	x13	11	11	15	6	9	7	4	2	0	2	0	67	0.72	0.22	0.31	8.12056429	
	x14	4	15	14	8	15	8	1	0	0	2	0	67	0.71	0.19	0.265	9.29340008	
	x15	4	18	14	4	14	6	0	4	4	3	0	67	0.71	0.21	0.301	7.98334557	
مج	27	54	70	41	50	50	17	7	6	10	3	335	0.68	0.22	0.332	6.41421737		
الذاكرة التنظيمية	x16	11	17	11	13	4	4	3	3	1	0	0	67	0.76	0.2	0.268	10.4307113	
	x17	6	20	15	6	4	9	3	0	1	3	0	67	0.73	0.23	0.313	8.19203641	
	x18	5	13	18	9	4	7	2	1	2	4	2	67	0.67	0.27	0.395	5.3638815	
	x19	3	9	8	11	4	7	8	2	3	3	9	67	0.53	0.31	0.586	0.89737755	
	x20	7	14	12	9	4	8	6	5	1	1	0	67	0.69	0.23	0.34	6.58149535	
مج	32	73	64	48	20	35	22	11	8	11	11	335	0.68	0.26	0.387	5.52714237		
إجمالي	103	223	267	204	135	160	87	55	44	44	18	1340	0.66	0.24	0.367	5.42710533		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول ( 27 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة بابل حول أبعاد التعلم التنظيمي ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه ما يأتي :-

- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير التعلم التنظيمي ، إذ بلغ ( 0.66 ) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.24)، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.36)، ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، وهذا يعني إن هذا المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد الدراسة ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك ورؤية أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد ، مما يعني تبني جامعة بابل لمتغيرات التعلم التنظيمي ، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد الدراسة . وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت ( 5.42 ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.00 ) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (66)، وذلك يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة في جامعة بابل تتفق على أهمية التعلم التنظيمي لكونه يمكن الجامعة من التكيف لمختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

#### أ. اكتساب المعرفة ( x1 )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير اكتساب المعرفة قد بلغ (0.65) بانحراف معياري بلغ (0.23)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني ان جامعة بابل تتبنى هذا المتغير بصورة متوسطة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.35) ، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير اكتساب المعرفة في ضمن جامعة بابل ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (5.26) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.00 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (66) ، ويشير ذلك إلى اتفاق أغلب أفراد عينة الدراسة في جامعة بابل على أهمية متغير اكتساب المعرفة للجامعة المبحوثة .

وعلى المستوى التفصيلي، يتضح إن فقرات البعد جميعها وهي (x1، x2، x3، x4، x5)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون مما يعني قوة تبني جامعة بابل لهذه المتغيرات إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.57، 0.67، 0.63، 0.65، 0.73 )، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.26، 0.22، 0.24، 0.23، 0.19). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.45، 0.33، 0.37، 0.35، 0.25)، ومما تقدم يتضح أن جامعة بابل تهتم

بمشاركة أعضائها التدريسيين في المؤتمرات العلمية المقامة في داخل الجامعة وخارجها لغرض اكتساب المعلومات والخبرات والإفادة من خبرات الآخرين، وأن الجامعة تقوم بوضع استراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف البحث والتطوير وزيادة التعلم التنظيمي، وتسهم الأنظمة واللوائح الإدارية والتنظيمية في الجامعة في دعم حالات الإبداع وتبني أفكار المبدعين. ويتضح إن الوسط الحسابي للفقرة (x5) كان الأعلى من بين باقي الفقرات والأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد، ونلاحظ إن الوسط الحسابي للفقرة (x5) هو الأقل من بين باقي الفقرات، وهذا يدل على قوة تجانس إجابات أفراد العينة وقلة تشتتها، وهذا ما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد العينة.

ومن ملاحظة قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت (2.141، 6.285، 4.538، 5.194، 10.236)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.00)، بدرجة حرية (66)، عدا الفقرة (x1) التي لم تثبت معنويتها، ولقد حققت هذه الفقرة أعلى معدل اختلاف (0.45) مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، وهذا ما انعكس سلبياً على هذا البعد، مقارنة بأقل معامل اختلاف الفقرة (x5) التي حققت (0.19)، ويعزى ذلك إلى ضعف الاهتمام من لدن الجامعة بالحصول على المعرفة من خلال التعاون مع الكليات المتناظرة، أو من خلال الأفراد والمؤسسات التعليمية، مما انعكس سلبياً على تطوير قدرات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

#### ب. توزيع المعلومات (x2)

لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير توزيع المعلومات (0.64) وبانحراف معياري بلغ (0.25)، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني بان جامعة بابل تتبنى هذا المتغير بقوة متوسطة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.38)، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (4.64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (66)، مما يعني اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير توزيع المعلومات بنسبة متوسطة ضمن جامعة بابل.

ويلاحظ إن فقرات البعد جميعها وهي (x6، x7، x8، x9، x10)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.68، 0.69، 0.65، 0.64، 0.56)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحراف المعيارية للفقرات أعلاه (



0.19، 0.24، 0.24، 0.26، 0.29). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت لل فقرات المذكورة (0.28، 0.35، 0.36، 0.40، 0.52)، وعليه يتضح اهتمام جامعة بابل بالبحوث بمتغير توزيع المعلومات بشكل كبير من خلال اهتمامها بتشجيع المشاركة بالأفكار والخبرات والمعارف بين الكليات وأقسامها المختلفة والتي تقود إلى تعلم أكثر توسعاً . وتعتمد الجامعة آليات رسمية لضمان مشاركة الأساتذة في مختلف مجالات وأنشطة الجامعة . و تحاول الإفادة من المعلومات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية لغرض استخدامها في تحقيق أهدافها المطلوبة . ويتضح إن الوسط الحسابي للفقرة (x7) كان الأكبر من بين باقي الفقرات والأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، مما ينعكس ايجابياً على إجابات أفراد العينة ، ومن جهة أخرى نرى الانحراف المعياري للفقرة (x6) هو اقل انحراف من بين باقي الفقرات ، وهذا يشير إلى قوة تجانس إجابات أفراد العينة ،

ونلاحظ إن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه قد بلغت (5.150، 6.32، 7.65)، نجد أنها أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (5%)، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة ، عدا الفقرة (x10) التي لم تثبت معنويتها ، ولقد حققت هذه الفقرة أعلى معدل اختلاف (0.52)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف الفقرة (x6) التي حققت (0.28) ، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة بتوفير أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، بوصفها إحدى الوسائل المهمة في نقل وتبادل المعلومات وبناء المعارف . مما قد ينعكس سلبياً على تطوير قدراتهم العلمية والإبداعية .

### ج. تفسير المعلومات ( x3 )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير تفسير المعلومات بلغ (0.68) وبانحراف معياري بلغ (0.22)، وظهر إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني قوة تبني جامعة بابل لهذا المتغير ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.33) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (6.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى



معنوية (5%)، وبدرجة حرية (66)، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير تفسير المعلومات ضمن جامعة بابل . وهذا يعني ، إن فقرات البعد جميعها وهي (x11، x12، x13، x14، x15)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.63، 0.60، 0.72، 0.71، 0.71)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي ) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.22، 0.25، 0.22، 0.19، 0.21). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.34، 0.41، 0.31، 0.26، 0.30)، ومما تقدم يتضح أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى اهتمام الجامعة بالأفكار والمعارف التي يتبادل بها أعضاء الهيئة التدريسية عبر الندوات والمؤتمرات العلمية ، وتقوم الجامعة باتخاذ الإجراءات اللازمة بكل ما يحيط بها من متغيرات وتحاول الربط بينها ، بهدف إزالة الغموض الذي يشوبها ، وتعتمد اللوائح والأنظمة الإدارية في تفسير المعلومات بينها وبين أساتذتها وموظفيها ، وان عملية اتخاذ القرارات الرئيسية في الجامعة تعتمد على دقة تفسير المعلومات. ويتضح إن الوسط الحسابي للفقرة ( x13 ) كان الأكبر من بين باقي الفقرات ، والأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، ومما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة . ونلاحظ إن الانحراف المعياري للفقرة (x14) هو الأقل من بين باقي الفقرات ، وهذا يشير إلى قوة تجانس إجابات أفراد العينة.

و نلاحظ أن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه قد بلغت (3.39، 4.85، 8.12، 9.29، 7.98)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.00 ) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (66) ، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة، عدا الفقرة (x12) التي لم تثبت معنويتها ، مما انعكس سلبياً على إجابات أفراد العينة ، ولقد حققت هذه الفقرة أعلى معدل اختلاف (0.41)، مما يعني ضعف تجانس إجابات العينة مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x14) التي حققت (0.26) ، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة بإعلان ما لديها من معلومات وبيانات وتوضيحها بشكل مناسب ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات التي يتبادل بها الأفراد بوصفها أساساً لبناء معارف جديدة .

#### د. الذاكرة التنظيمية ( x4 )

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير الذاكرة التنظيمية (0.68) وبانحراف معياري (26)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط

الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني تبني جامعة بابل لهذا المتغير ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.38) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (5.52) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.00 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (66) ، مما يعني ثبات معنوية إجابات أفراد العينة ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير من أجل تحقيق التعلم التنظيمي للجامعة .

وعلى المستوى التفصيلي ، نقول إن فقرات البعد (x16، x17، x18، x19، x20)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.76، 0.73، 0.67، 0.53، 0.69)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.20، 0.23، 0.27، 0.31، 0.23). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.26، 0.31، 0.39، 0.58، 0.34)، وعليه يتضح أن أفراد عينة الدراسة أكدوا ان جامعة بابل تهتم بشكل كبير باعضائها التدريسيين المتميزين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة ، وتؤكد حرص الجامعة على منتسبيها ، الذين لديهم الخبرة الطويلة والكفاءة في مجال عملهم ، وان الجامعة تمتلك قواعد معرفية بهدف الاستفادة منها مستقبلاً ، وتقوم بتحديث قواعد البيانات الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية وأقسام الكليات والوحدات الإدارية باستمرار.

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجدها بلغت (10.430، 8.192، 5.36، 0.89، 6.58)، وهذه أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.00) عدا الفقرة (x19) إذ بلغت اقل من القيمة الجدولية مما يعني عدم ثبوت معنوية الإجابة. ولقد حققت الفقرة (x19) أعلى معدل اختلاف (0.58)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x16) التي حققت (0.26)، وبذلك على ضعف تبني جامعة القادسية للفقرة أعلاه ، وهو ما يعني ضعف توافر النظام الشبكي المركزي الذي يربط حواسيب الجامعة كافة، لما له من أهمية في تطوير القدرات الفكرية والعلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد التعلم التنظيمي لجامعة الكوفة

:

جدول ( 28 )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيمة ( t )

المحسوبة وحجم العينة ( n=55 ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد التعلم التنظيمي لجامعة الكوفة

الأبعاد	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	مج	الوسط	انحراف	اختلاف	قيمة t المحسوبة
اكتساب المعرفة	x1	4	6	10	14	10	9	1	0	1	0	0	55	0.696	0.167	0.239	8.7397492
	x2	4	19	13	3	4	11	1	0	0	0	0	55	0.762	0.173	0.227	11.2457808
	x3	5	3	5	14	12	8	3	5	0	0	0	55	0.644	0.19	0.296	5.59807813
	x4	2	8	6	12	10	6	5	1	4	0	1	55	0.627	0.224	0.357	4.21407039
	x5	5	13	12	9	6	5	2	0	0	3	0	55	0.724	0.219	0.302	7.58878089
	مج	20	49	46	52	42	39	12	6	5	3	1	275	0.691	0.201	0.291	7.04142928
توزيع المعلومات	x6	5	4	12	12	11	3	5	0	1	1	1	55	0.673	0.214	0.318	5.99060384
	x7	4	5	11	14	8	7	3	0	1	2	0	55	0.673	0.203	0.302	6.30485713
	x8	3	9	7	13	6	7	3	3	3	0	1	55	0.647	0.231	0.357	4.73177147
	x9	4	6	13	9	6	3	5	6	0	3	0	55	0.642	0.244	0.38	4.31121306
	x10	2	5	7	10	7	10	4	4	4	1	4	55	0.576	0.246	0.426	2.30517804
	مج	18	29	50	58	38	30	20	13	6	10	3	275	0.642	0.229	0.357	4.60108087
تفسير المعلومات	x11	2	10	9	14	10	3	4	1	2	0	0	55	0.687	0.188	0.273	7.40203812
	x12	2	6	10	10	11	5	4	1	5	0	1	55	0.625	0.227	0.363	4.09733666
	x13	3	8	16	9	8	5	2	1	3	0	0	55	0.696	0.198	0.284	7.35099058
	x14	2	10	18	17	3	5	0	0	0	0	0	55	0.756	0.123	0.162	15.4733087
	x15	2	14	20	8	5	1	5	1	5	0	0	55	0.758	0.155	0.204	12.3699304
	مج	11	48	73	58	37	19	15	3	10	0	1	275	0.705	0.187	0.265	8.11824624
الذاكرة التنظيمية	x16	4	16	18	6	9	2	0	0	0	0	0	55	0.789	0.13	0.165	16.4842499
	x17	3	10	17	10	11	2	1	0	0	1	0	55	0.74	0.161	0.217	11.0858717
	x18	2	10	9	15	7	6	2	2	1	1	0	55	0.682	0.202	0.296	6.67766777
	x19	1	9	9	9	5	4	4	2	2	2	5	55	0.558	0.307	0.549	1.40766095
	x20	4	9	8	11	6	9	1	1	1	2	4	0	55	0.651	0.246	0.378
	مج	14	54	61	51	38	23	8	5	5	10	6	275	0.684	0.231	0.337	5.91766853
	إجمالي	63	180	230	219	155	111	55	27	26	23	11	1100	0.68	0.214	0.314	6.26010741

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول ( 28 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة الكوفة حول أبعاد التعلم التنظيمي ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه ما يأتي :-

- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير التعلم التنظيمي ، إذ بلغ ( 0.68 ) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.21)، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.31)، ويتضح إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، وهذا يعني إن هذا المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد الدراسة ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى الإدراك والرؤية لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية الدور الذي يمثله هذا المتغير في مجال عمل الجامعة المبحوثة ، نتيجة تبني جامعة الكوفة لمتغيرات التعلم التنظيمي ، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد الدراسة . وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت (6.26) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54)، وذلك يدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة تتفق على أهمية التعلم التنظيمي لكونه يمثل المصدر الأساس للتعلم الاستراتيجي في الجامعة .

#### أ. اكتساب المعرفة ( x1 )

يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمتغير اكتساب المعرفة بلغ (0.69) بانحراف معياري بلغ (0.20)، وأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني بان هذا المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة الدراسة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.29) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.04) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54)، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير اكتساب المعرفة ضمن جامعة الكوفة .

وبشكل تفصيلي، يتضح أن فقرات البعد جميعها وهي (x1، x2، x3، x4، x5)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون مما يعني قوة تبني جامعة الكوفة لهذه المتغيرات إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.69، 0.76، 0.64، 0.62، 0.71)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه ( 0.16، 0.17، 0.19، 0.22، 0.22). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.23، 0.22، 0.3، 0.35، 0.30)، ومما تقدم يتضح أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى اهتمام

عمادات الكليات في جامعة الكوفة بمتغير اكتساب المعرفة لدوره الرئيس في تحقيق التعلم التنظيمي ، وتشجع أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل الكلية أو خارجها لغرض اكتساب المعرفة ونقلها إلى داخل الكلية ، وكذلك تقوم بوضع استراتيجيات واضحة لغرض تحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي ، . ويتضح مما تقدم أن الوسط الحسابي للفقرة ( x2 ) كان الأكبر من بين الفقرات و الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، مما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد العينة ، وان الانحراف المعياري للفقرة ( x2 ) كان الأقل انحراف من بين الفقرات، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وشدة تركيزها .

ونلاحظ إن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت ( 8.73 ، 11.24 ، 5.59 ، 4.21 ، 7.58 ) ، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، ولقد حققت الفقرة ( x4 ) أعلى معدل اختلاف ( 0.35 ) مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة ( x2 ) التي حققت ( 0.22 ) ، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات في جامعة الكوفة بالخبرات والقدرات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية و عدم استثمارها استثماراً صحيحاً مما ينعكس سلبياً على تطور قدراتها العلمية،

#### ب. توزيع المعلومات ( x2 )

كان الوسط الحسابي الموزون لمتغير توزيع المعلومات ( 0.64 ) بانحراف معياري بلغ ( 0.23 ) ، وإن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي ) البالغ ( 0.5 ) ، وهذا يعني إن هذا المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى ارتفاع مستوى الإدراك والرؤية لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية البعد في الجامعة ولكونه يعد من أهم أبعاد التعلم التنظيمي . وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير ( 0.35 ) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت ( 4.60 ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية ( 54 ) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير توزيع المعلومات ضمن جامعة الكوفة.

ونرى إن فقرات البعد جميعها وهي ( x6 ، x7 ، x8 ، x9 ، x10 ) ، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.67 ، 0.67

، 0.64، 0.64، 0.57)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.21، 0.20، 0.23، 0.24، 0.24). ونرى أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.31، 0.30، 0.35، 0.38، 0.42)، مما تقدم يتضح إن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى اهتمام العمادات بتوضيح وتفسير المعلومات بين أقسام الكليات المختلفة، وكذلك تقوم بوضع آليات اتصال فاعلة لغرض مشاركة التدريسيين في مختلف مجالات وأنشطة الجامعة، وتستفاد من المعلومات التي يمتلكها أساتذتها عند اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة، ويتضح مما تقدم أن الوسط الحسابي للفقرة (x7) هو الأعلى من بين فقرات هذا البعد، والأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد مما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة، ونرى أن الانحراف المعياري للفقرة (x7) هو الأقل من بين الفقرات، وهذا يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة وزيادة تركيزها.

ونرى أن قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه قد بلغت (5.99، 6.3، 4.73، 4.31، 2.30)، و أنها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%)، فيما يخص الفقرات كافة، ولقد حققت الفقرة (x10) أعلى معدل اختلاف (0.42)، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x7) التي حققت (0.30)، ويشير هذا إلى عدم تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، مما انعكس سلبياً على هذا البعد، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام العمادات بتوفير أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات لأعضاء الهيئة التدريسية، لإنجاز مهامهم العلمية، مما ينعكس سلبياً على تطوير قدراتهم العلمية والإبداعية.

### ج. تفسير المعلومات (x3)

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير تفسير المعلومات بلغ (0.70) بانحراف معياري بلغ (0.18)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني أن المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى أدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية

هذا البعد للجامعة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.26) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.11) وهي أكبر من قيمتها الجدولية ( 2.021 ) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير تفسير المعلومات ضمن جامعة الكوفة .

ونقول بشكل تفصيلي،، إن فقرات البعد جميعها وهي (x15،x14،x13،x12، x11)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.68، 0.62، 0.69، 0.75، 0.75)، ويتضح أنها أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.18، 0.22، 0.19، 0.12، 0.15). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.27، 0.36، 0.28، 0.16، 0.20)، ومما تقدم يتضح أن أفراد عينة الدراسة أكدوا بان عمادات الكليات تهتم باشتراك أعضاء الهيئة التدريسية في الندوات العلمية لغرض تبادل المعلومات والمعرفة ، وتتكيف مع التغييرات البيئية التي تواجه الجامعة ، و تحاول الجامعة إزالة سوء الفهم بين منتسبيها حول تفسير المعلومات ، و تقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية في الكلية على ضوء توافر معلومات مدروسة . ولقد حققت الفقرة ( x14 ) أعلى وسط حسابي موزون من بين الأوساط الحسابية ، وهي الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة ، مما انعكس ايجابياً على هذا البعد، ونرى الوسط الحسابي للفقرة (x14) هو الأقل من بين باقي الفقرات ، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة ،

ونلاحظ أن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه فنجد أنها بلغت (7.40، 4.09، 7.35، 15.47، 12.36)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية ( 2.021 ) ، عند مستوى معنوية (5%) ، ولقد حققت الفقرة (x12) أعلى معدل اختلاف (0.36) ، مقارنة بأقل معامل اختلاف للفقرة (x14) التي حققت (0.16) ، مما انعكس بشكل سلبياً على إجابات عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات بإعلان ما لديها من معلومات وبيانات وتوضيحها لمنتسبيها ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات التي يتبادل بها الأفراد بوصفها أساساً لبناء معارف جديدة .

## د. الذاكرة التنظيمية ( x4 )

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير الذاكرة التنظيمية (0.68) بانحراف معياري بلغ (0.23)، إذ إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني أن المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى أدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية البعد، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا البعد (0.33)، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (5.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021)، عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (54). ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير الذاكرة التنظيمية ضمن جامعة الكوفة.

ونقول بشكل تفصيلي، إن فقرات البعد (x16، x17، x18، x19، x20)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.79، 0.74، 0.68، 0.55، 0.65)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.13، 0.16، 0.20، 0.30، 0.24). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.16، 0.21، 0.29، 0.54، 0.37)، وعليه يتضح إن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى إن عمادات الكليات في الجامعة تهتم بالكفاءات العلمية الموجودة لديها، كونهم يمثلون رأس المال الفكري. وتؤكد حرصها ومحافظة عليها، وتمتلك قواعد بيانات لخزن المعرفة، وأن الجامعة تحدث باستمرار قواعد البيانات الخاصة بها، وأن الفقرة (x16) حققت أكبر وسط حسابي من بين الفقرات، والأكثر إسهاماً في اغناء هذا البعد، مما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة. ونرى الانحراف المعياري للفقرة (x16) هو الأقل من بين باقي الفقرات، وهذا يعني قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وشدة تركيزها.

ونلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه قد بلغت (6.67، 11.08، 16.48)، نجد أنها أعلى من قيمتها الجدولية (2.021) عند مستوى معنوية (5%)، عدا الفقرة (x19) إذ بلغت أقل من القيمة الجدولية، ولقد حققت الفقرة (x19) أعلى معدل اختلاف (0.54)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، وانعكس بشكل سلبي على إجابات أفراد عينة الدراسة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x16) التي حققت (0.16)، ويدل ذلك على ضعف تبني جامعة الكوفة للفقرة في أعلاه، وهو





ما يعني ضعف توافر النظام الشبكي المركزي الذي يربط حواسيب الجامعة كافة، لما له من أهمية في تطوير القدرات الفكرية والعلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

رابعاً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد التعلم التنظيمي لجامعة القادسية:

جدول ( 29 )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة وحجم العينة ( n=52 ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد التعلم التنظيمي لجامعة القادسية

الأبعاد	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	العينة	الوسط	انحراف	اختلاف	قيمة t المحسوبة
اكتساب المعرفة	x1	5	6	9	9	12	5	2	2	2	0	0	52	0.681	0.202	0.297	6.4535594
	x2	6	8	19	9	4	4	0	2	0	0	0	52	0.763	0.163	0.214	11.63168
	x3	3	7	6	10	8	8	6	3	0	1	0	52	0.64	0.208	0.325	4.868364
	x4	6	8	10	3	7	7	4	3	3	1	3	52	0.646	0.256	0.397	4.1126758
	x5	6	11	9	9	6	5	4	1	1	1	0	52	0.723	0.202	0.279	7.9802094
مج		26	40	53	40	34	29	19	11	6	2	260	0.691	0.212	0.307	6.4896844	
توزيع المعلومات	x6	4	9	11	5	13	5	4	0	0	1	0	52	0.7	0.192	0.274	7.511693
	x7	6	12	6	11	4	9	2	1	0	1	0	52	0.719	0.206	0.286	7.6804042
	x8	5	10	8	8	5	5	4	3	3	1	3	52	0.667	0.246	0.368	4.9138382
	x9	4	7	7	7	10	1	7	2	2	1	3	52	0.6	0.283	0.471	2.5495098
	x10	7	4	5	8	6	8	1	5	5	4	1	52	0.588	0.29	0.493	2.1986541
مج		26	42	37	39	38	28	18	11	8	7	260	0.655	0.25	0.382	4.4686757	
تفسير المعلومات	x11	0	15	9	8	9	4	1	2	2	2	0	52	0.679	0.223	0.329	5.7713159
	x12	4	6	6	8	10	7	5	0	3	3	0	52	0.619	0.242	0.39	3.5564027
	x13	5	8	9	7	8	7	2	1	4	0	1	52	0.663	0.242	0.364	4.8758706
	x14	6	4	11	8	8	5	4	0	1	1	4	52	0.638	0.274	0.429	3.6467786
	x15	4	10	8	8	6	6	6	2	2	1	1	52	0.671	0.224	0.334	5.5015272
مج		19	43	43	39	41	29	18	5	11	7	260	0.654	0.241	0.368	4.6175365	
الذاكرة التنظيمية	x16	8	17	14	6	3	1	3	0	0	0	0	52	0.812	0.155	0.192	14.447854
	x17	6	11	9	8	3	10	1	1	2	1	0	52	0.706	0.226	0.32	6.5613165
	x18	7	7	5	12	6	4	3	3	3	2	3	52	0.656	0.259	0.394	4.3451171
	x19	2	8	4	6	6	5	6	4	3	3	5	52	0.523	0.301	0.576	0.5521613
	x20	5	8	7	6	7	9	2	5	2	2	1	52	0.644	0.24	0.373	4.3257469
مج		28	51	39	38	25	29	15	13	9	8	5	260	0.668	0.257	0.385	4.7162587
إجمالي		99	176	172	156	138	115	70	40	34	24	16	1040	0.667	0.241	0.361	5.003595

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يشير الجدول ( 29 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة القادسية حول أبعاد التعلم التنظيمي ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه ما يأتي :-

- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير التعلم التنظيمي ، إذ بلغ ( 0.66 ) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.24)، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.36)، ويتضح إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، وهذا يعني إن هذا المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد الدراسة ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى الإدراك والرؤية لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد ، نتيجة لتبني جامعة القادسية لمتغيرات التعلم التنظيمي ، مما انعكس بشكل ايجابياً على إجابات أفراد الدراسة .وما يدعم ذلك إن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت ( 5 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (51)، وذلك يدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة تتفق على أهمية هذا المتغير .

وفيما يأتي شرح لإبعاد التعلم التنظيمي :-

#### أ. اكتساب المعرفة ( x1 )

يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمتغير اكتساب المعرفة بلغ (0.69) بانحراف معياري بلغ (0.21)، وظهر أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يشير بان جامعة القادسية تتبنى هذا المتغير ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.30) ، ، وما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (6.48) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) و بمستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (51) ، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير اكتساب المعرفة بغية تحقيق التعلم التنظيمي في ضمن جامعة القادسية.

وعلى المستوى التفصيلي، يتضح إن فقرات البعد جميعها وهي (x1، x2، x3، x4، x5)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون مما يعني قوة تبني جامعة القادسية لهذه المتغيرات ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.68 ، 0.76، 0.64، 0.64، 0.72)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.2) ، 0.16، 0.20، 0.25، 0.20). ويلاحظ إن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.29 ، 0.21، 0.32، 0.39، 0.28 )، ومما تقدم يتضح اهتمام جامعة القادسية

باكتساب المعرفة من خلال التعاون والمشاركة مع الجامعات الأخرى للارتقاء بالتعلم التنظيمي للجامعة . وأنها تشجع باستمرار منتسبيها على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية ، وتقوم بوضع استراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف البحث والتطوير وزيادة التعلم التنظيمي ، وأنهم أكدوا أن عمادات الكليات في الجامعة تنظر إلى المعرفة بأنها المصدر الأساسي للتعلم التنظيمي ويجب الاهتمام به. ولقد كان الوسط الحسابي للفقرة ( x2 ) هو الأعلى من بين باقي الفقرات ، وهذا يدل بان الفقرة في أعلاه هي الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة. وان الانحراف المعياري للفقرة ( x2 ) هو الأقل من بين باقي الفقرات ، ويشير هذا إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وشدة تجانسها .

ونرى أن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه قد بلغت ( 4.86، 11.63، 6.45 ) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، ولقد حققت الفقرة (x4) أعلى معدل اختلاف (0.39) مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مما انعكس سلبياً على إجابات أفراد العينة مقارنة بأقل معامل اختلاف للفقرة (x2) التي حققت (0.21) ، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام جامعة القادسية بالخبرات والقدرات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية من المبدعين ، مما قد ينعكس سلبياً على تطور قدراتهم العلمية.

#### ب. توزيع المعلومات ( x2 )

كان الوسط الحسابي الموزون لمتغير توزيع المعلومات (0.65) بانحراف معياري بلغ (0.25)، وظهر إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.38) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (4.46) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (51) ، وهذا يعني بان جامعة القادسية تتبنى متغير توزيع المعلومات بنسبة متوسطة .

وهذا يعني إن جميع فقرات البعد وهي (x6، x7، x8، x9، x10)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.7، 0.72، 0.66، 0.6، 0.59)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5))، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه ( 0.19، 0.20،

، 0.24، 0.28، 0.29). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.27، 0.28، 0.36، 0.47، 0.49)، وعلية يتضح أن عمادات الكليات في الجامعة المبحوثة تقوم بتشجيع المشاركة بالخبرات والمعلومات، بين الكليات المختلفة لنشر المعرفة والتعلم. ، وتعمل على وضع ضوابط لغرض مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف الأنشطة العلمية ذات الصلة بتخصصاتهم، وتعتمد على المعلومات التي يمتلكها أساتذتها لغرض استخدامها عند اتخاذ القرارات المهمة. وان الفقرة (x6) كان لها أكبر وسط حسابي من بين باقي الفقرات ، وهذا يدل على إن الفقرة أعلاه حققت أكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، ومما يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة . من جهة أخرى نرى الانحراف المعياري للفقرة (x6) هو أقل انحراف من بين باقي الفقرات ، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وقوة تجانسها .

ونلاحظ قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه قد بلغت ( 7.51، 7.68، 4.91، 2.55، 2.19، )، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، فيما يخص الفقرات كافة ، ولقد حققت الفقرة (x10) أعلى معدل اختلاف (0.49)، مما انعكس سلبياً على إجابات أفراد العينة ، وهذا يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x6) التي حققت (0.27) ، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة بتوفير أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، لانجاز مهامهم العلمية ، مما قد ينعكس سلبياً على تطور قدراتهم العلمية .

### ج. تفسير المعلومات ( X3 )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير تفسير المعلومات بلغ (0.65) بانحراف معياري بلغ (0.24)، وظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني قوة تبني جامعة القادسية لهذا المتغير ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.36) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (4.61) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (51) . ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير تفسير المعلومات ، في الجامعة المبحوثة .

وهذا يعني إن فقرات البعد جميعها وهي (x11، x12، x13، x14، x15)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.67)

0.62، 0.66، 0.63، 0.67)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.22، 0.24، 0.24، 0.27، 0.22). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.32، 0.39، 0.36، 0.43، 0.33)، ومما تقدم يتضح إن جامعة القادسية تهتم بشكل كبير بتبادل الرؤى والخبرة والمعرفة والأفكار بين أعضائها التدريسيين من خلال اشتراكهم في الندوات العلمية التي تقام في الجامعة، وتهتم الجامعة بما يتوفر لديها من معلومات واضحة ومفهومة ومدروسة لغرض استخدامها في اتخاذ القرارات المهمة. ويتضح إن الفقرة (x11) حققت أكبر وسط حسابي من بين باقي الفقرات، وكانت الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد، ومن جهة أخرى نرى الانحراف المعياري للفقرة (x11)، هو أقل انحراف من بين باقي الفقرات، وهذا يوضح بان إجابات أفراد عينة الدراسة متجانسة وغير متشتتة.

ونرى إن قيمة (t) المحسوبة للفقرات في أعلاه قد بلغت (3.55، 4.87، 3.64، 5.50)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%)، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة، ولقد حققت الفقرة (x14) أعلى معدل اختلاف (0.43)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، وهذا ينعكس سلبياً على إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x11) التي حققت (0.32)، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعات بالسعي إلى إزالة سوء الفهم والالتباس في تفسير المعلومات مع أساتذتها وموظفيها وطلبتها، ويرجع السبب في ذلك لوجود غموض والتباس في تعاملها مع البيئة، نتيجة عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح، مما ينعكس سلبياً على الثقة والألفة بين منتسبيها ومن ثم ينعكس على المستوى العلمي للجامعة.

#### د. الذاكرة التنظيمية (X4)

إن قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير الذاكرة التنظيمية بلغت (0.66) وبانحراف معياري بلغ (0.25)، وظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني تبني جامعة القادسية لهذا المتغير، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.38)، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط

الحسابي بلغت (4.71) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (51)، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير الذاكرة التنظيمية في الجامعة المبحوثة .

وهذا يعني، إن فقرات البعد (x16، x17، x18، x19، x20)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.70، 0.81، 0.65، 0.52، 0.64)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.15، 0.22، 0.25، 0.30، 0.24). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.19، 0.32، 0.39، 0.57، 0.37)، ومما تقدم يتضح إن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى اهتمام الجامعة بالأساتذة المبدعين والكفؤين لديها، والذين يمتلكون الخبرة والمعرفة، وتؤكد الجامعة اهتمامها وحرصها على أعضائها التدريسيين الذين لديهم خدمة طويلة في الجامعة . وتهتم بامتلاك قواعد بيانات، وأنظمة خبيرة تستخدمها في خزن واسترجاع المعلومات والمعرفة التي حصلت عليها لغرض استخدامها في المستقبل ، وتعمل الجامعة على تحديث قواعد البيانات الخاصة بها وبمنتسبيها باستمرار. وعليه يتضح إن الفقرة ( x16 ) كانت الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، لكونها حققت أعلى وسط حسابي من بين باقي الفقرات ، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد العينة ، ونرى إن الانحراف المعياري للفقرة (x16) هو الأقل من بين باقي الفقرات ، وهذا يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة وزيادة تركيزها .

ونلاحظ إن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه قد بلغت (4.34، 6.56، 14.44)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.021 ) عند مستوى معنوية (5%)، عدا الفقرة ( x19 ) إذ بلغت أقل من القيمة الجدولية، ولقد حققت الفقرة (x19) أعلى معدل اختلاف (0.57)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة مما انعكس بشكل سلبياً على إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (x16) التي حققت (0.19)، ويدل ذلك على ضعف تبني جامعة القادسية للفقرة في أعلاه، وهو ما يعني ضعف توافر النظام الشبكي المركزي الذي يربط حواسيب الجامعة كافة، لما له من أهمية في تطوير القدرات الفكرية والعلمية لأعضاء الهيئة التدريسية .

خامساً : المقارنة بين الجامعات حول أبعاد التعلم التنظيمي

جدول ( 30 )  
المقارنة بين الجامعات حول أبعاد التعلم التنظيمي

جامعة بابل			جامعة القادسية			جامعة الكوفة			جامعة كربلاء			أبعاد التعلم التنظيمي
الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الثالث	0.23	0.65	الأول	0.21	0.69	الثاني	0.20	0.69	الأول	0.24	0.62	اكتساب المعرفة
الرابع	0.25	0.64	الرابع	0.25	0.65	الرابع	0.23	0.64	الثالث	0.26	0.59	توزيع المعلومات
الأول	0.22	0.68	الثالث	0.24	0.65	الأول	0.18	0.70	الثاني	0.24	0.60	تفسير المعلومات
الثاني	0.26	0.68	الثاني	0.25	0.66	الثالث	0.23	0.68	الرابع	0.27	0.59	الذاكرة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من الجدول في أعلاه ما يأتي :

1. وبشكل تفصيلي نلاحظ أن متغير اكتساب المعرفة في جامعة كربلاء جاء بالمرتبة الأولى، وبذلك إلى قوة تبني الجامعة لمتغير اكتساب المعرفة وامتلاكها الآليات اللازمة للحصول على المعرفة عبر تعاونها مع الجامعات الأخرى والإفراد والمؤسسات العلمية الأخرى ، وجاء متغير تفسير المعلومات بالمرتبة الثانية و متغير توزيع المعلومات بالمرتبة الثالثة ، و متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الرابعة .
2. جاء متغير تفسير المعلومات في جامعة الكوفة بالمرتبة الأولى ، مما يشير ذلك إلى قوة تبني الجامعة لهذا المتغير ، وأنها تستخدم الوسائل التكنولوجية لتوضيح المعلومات المتاحة لديها ، وجاء متغير اكتساب المعرفة بالمرتبة الثانية ، و متغير الذاكرة التنظيمية في المرتبة الثالثة ، وتوزيع المعلومات بالمرتبة الرابعة .
3. أما في جامعة القادسية فقد احتل متغير اكتساب المعرفة المرتبة الأولى ، وهذا يؤكد مدى اهتمامها بالمتغير ، لكونه يمثل المصدر الأساس لتطور الجامعة ، واهتمامها بمشاركة التدريسيين في المؤتمرات العلمية لغرض اكتساب المعرفة ونقلها إلى الجامعة ، وجاء متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثانية ، و متغير تفسير المعلومات في المرتبة الثالثة ، و متغير توزيع المعلومات بالمرتبة الرابعة .



4. وفي جامعة بابل جاء متغير تفسير المعلومات في المرتبة الأولى ، مما يشير ذلك إلى قوة تبني الجامعة لهذا المتغير ، واهتمامها بتفسير المعلومات المتوافرة لديها بشكل كبير ، ويحدث التعلم عندما تفسر المعلومات بشكلها الصحيح .
5. هناك تباين في تبني أبعاد التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة.



## الفصل الثالث المبحث الثاني

### وصف أبعاد القدرات التنافسية وتشخيصها وتحليل النتائج

يتناول المبحث الثاني عرض البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبانة وتحليلها فيما يخص القدرات التنافسية للمنظمة ، ولقد استخدم الباحث لهذا الغرض المقياس ذي الإحدى عشرة درجة الذي يتوزع بين اعلي وزن له (100%) واقل وزن له (0%) ،وبينهما تسعة أوزان أخرى تمتد من (90%) إلى (10%) من اجل قياس استجابات المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبيان . بعد ذلك تم عمل جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة لاعتماد هذا النوع من الجداول لإغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية ،ومعاملات الاختلاف ،وقيمة (t) المحسوبة ، واعتمد الباحث أيضاً على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (50%) كمعيار من اجل قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات عينة الدراسة . علماً أن متوسط أداة القياس البالغة (0.5) هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100%) ، وأقل نسبة في المقياس وهي نسبة (zero %) مقسوم على (2) ، وبعد إجراء المعالجة والتحليل الإحصائي ،حصل الباحث على الأوساط الحسابية الموزونة ،والانحرافات المعيارية ،ومعاملات الاختلاف ،وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات المبحوثين.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد القدرات التنافسية لجامعة كربلاء:

جدول ( 31 )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة وحجم العينة ( n= 56 ) لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد القدرات التنافسية لجامعة كربلاء .

الأبعاد	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	مج	الوسط	انحراف	اختلاف	قيمة ( t ) المحسوبة
الهيكل التنظيمي	y1	4	4	6	8	10	11	5	1	6	1	0	56	0.591	0.231	0.39	2.955
	y2	4	11	5	6	10	12	4	3	0	1	0	56	0.655	0.214	0.327	5.4331
	y3	3	5	5	2	10	17	4	5	2	1	2	56	0.554	0.237	0.429	1.6888
	y4	1	8	4	7	13	13	2	5	1	2	1	56	0.595	0.21	0.353	3.3706
	y5	6	9	10	10	7	6	2	4	2	0	0	56	0.691	0.218	0.316	6.5443
مج	18	37	30	33	50	59	17	18	11	5	2	280	0.617	0.226	0.367	3.8751	
الثقافة التنظيمية	y6	4	9	6	10	4	11	7	3	2	0	0	56	0.641	0.221	0.344	4.7864
	y7	6	10	11	9	3	14	1	0	1	1	0	56	0.707	0.206	0.292	7.5197
	y8	5	5	4	10	13	6	7	3	1	1	1	56	0.616	0.229	0.371	3.7988
	y9	4	6	7	10	2	12	7	2	3	1	3	56	0.595	0.255	0.43	2.7728
	y10	4	5	2	5	10	9	1	3	7	3	7	56	0.484	0.309	0.639	0.3891
مج	23	35	30	44	32	52	23	11	14	6	10	280	0.609	0.256	0.42	3.1794	
القدرات المالية	y11	3	7	0	3	8	15	1	12	2	4	1	56	0.509	0.257	0.504	0.2602
	y12	0	4	4	5	7	9	7	10	1	5	4	56	0.455	0.253	0.555	1.3209
	y13	0	4	1	3	4	10	9	8	6	8	3	56	0.391	0.241	0.617	3.3765
	y14	3	6	4	3	3	7	6	10	2	9	3	56	0.459	0.3	0.654	1.0239
	y15	3	5	5	8	7	11	4	4	4	3	6	56	0.55	0.259	0.47	1.4465
مج	9	26	14	22	29	52	27	44	14	32	11	280	0.473	0.266	0.563	0.7626	
القدرات البشرية	y16	6	5	6	5	14	4	10	1	2	2	1	56	0.609	0.249	0.409	3.2759
	y17	7	4	7	11	5	9	6	3	2	2	0	56	0.63	0.243	0.385	4.0202
	y18	5	4	5	5	8	11	9	4	0	3	2	56	0.563	0.257	0.457	1.8202
	y19	8	9	11	8	7	7	4	0	2	0	0	56	0.718	0.208	0.29	7.8336
	y20	3	6	5	2	12	13	7	2	2	2	2	56	0.563	0.245	0.435	1.9119
مج	29	28	34	31	46	44	36	10	8	9	5	280	0.616	0.246	0.399	3.5438	
إجمالي	79	126	108	130	157	207	103	83	47	52	28	1120	0.579	0.256	0.442	2.3017	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يشير الجدول ( 31 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة كربلاء حول أبعاد القدرات التنافسية ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور أعلاه ما يأتي :-

- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القدرات التنافسية ، إذ بلغ (0.58) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.25) ، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.44) ، ويتضح إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد الدراسة وما يدعم ذلك أن قيمة

( t ) المحسوبة بلغت (2.30) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) ، عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (55)، وذلك يدل على أهمية متغيرات القدرات التنافسية للجامعة، التي تعطيها القدرة على التفوق والتنافس العلمي مع الجامعات الأخرى في تحقيق أهدافها الموضوعية .

وفيما يأتي شرح تفصيلي لأبعاد القدرات التنافسية :-

#### أ. الهيكل التنظيمي ( y1 )

يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الهيكل التنظيمي بلغ (0.62) بانحراف معياري بلغ (0.22)، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني بان هذا المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة الدراسة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.36) ، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت ( 3.87 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.02) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (55) ، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير الهيكل التنظيمي ودوره في تحقيق أهداف الجامعة وكفاءتها، عن طريق تحديد المسؤوليات والصلاحيات ، وتقاسم الموارد والرقابة على سلوك الأفراد ضمن جامعة كربلاء.

و على المستوى التفصيلي، يتضح إن فقرات البعد جميعها وهي (y1،y2،y3،y4،y5)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون مما يعني قوة تبني جامعة كربلاء لهذه المتغيرات إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.59، 0.55، 0.65، 0.59، 0.69)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.23، 0.21، 0.23)، ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.32، 0.21، 0.22)، وعليه يتضح أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن عمادات الكليات المبحوثة ( الإدارة والاقتصاد، التربية، العلوم، القانون، الصيدلة )، تتكيف مع معظم التغييرات البيئية لما يتسم هيكلها بالمرونة ، ، وتعمل الكليات المبحوثة على استحداث أقسام علمية و وحدات تنظيمية بين الحين والآخر، وبما يحقق أهدافها الاجتماعية والتربوية والعلمية ، وتحاول تعزيز حالة التمكين بين منتسبيها، ويتضح أن الفقرة ( y5 ) كانت الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، وان الانحراف المعياري للفقرة ( y3 ) كان الأقل من بين الفقرات ، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة .

ومن ملاحظة قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت (2.95، 5.43، 1.68، 3.37، 6.54)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%)، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة، عدا الفقرة (y3) التي لم تثبت معنويتها. ولقد حققت هذه الفقرة أيضاً أعلى معدل اختلاف (0.43)، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y5) التي حققت (0.31)، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات بالنظام الرقابي على الأنشطة الإدارية والمالية والعلمية في الجامعة.

### ب. الثقافة التنظيمية (y2)

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الثقافة التنظيمية بلغ (0.61) بانحراف معياري بلغ (0.25)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني بأن هذا المتغير يعد متغيراً واضحاً لإفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة، إلى أهمية الدور الذي يمثله هذا البعد في تعزيز القدرات التنافسية للجامعة. وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.42)، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (3.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (55)، ويشير ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية الدور الذي يمثله هذا البعد في تعزيز القيم والأعراف والتقاليد الجامعية في جامعة كربلاء.

ويلاحظ إن فقرات البعد وهي (y6، y7، y8، y9)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون، رغم وجود تفاوت فيما بينها، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.64، 0.70، 0.59، 0.61)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.22، 0.20، 0.23، 0.25). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.34، 0.29، 0.37، 0.43)، وعليه يتضح إن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن قيم وتقاليد الكليات وعاداتها تشجع منتسبيها على البذل المزيد من الجهود للارتقاء بأداء الكلية، وكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية في الكليات، استطاعت أنشاء قيم مركزية يتمسك بها أعضاء الهيئة التدريسية بشدة، وتكون واسعة الانتشار على مستوى الكليات ككل، وبالتالي تحقق أكثر فاعلية للجامعة. وإن الكليات يسودها جو من الاحترام المتبادل بين منتسبيها من تدريسيين وموظفين. وتسعى إلى تأمين بيئة عمل

ديمقراطية تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات .

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت (4.78، 7.51، 3.79، 2.77)، نجد أنها أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.02) ، بالنسبة للفقرات الأربعة الأولى ، أما الفقرة (y10) فقد حققت وسط حسابي موزون بلغ (0.48) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (0.31) ومعامل اختلاف بلغ (0.64)، مما يعني ضعف تبني جامعة كربلاء لهذه الفقرة ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت (-0.39)، وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبالتالي لا تثبت معنوية هذه الفقرة. ولقد حققت هذه الفقرة أعلى معدل اختلاف (0.64)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y7) التي حققت (0.29)، ويعود ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات في الجامعة المبحوثة بمكافأة أعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً ، على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة ، وبما ينسجم مع الظروف البيئية المتغيرة ، والسبب يعود إلى ضعف التخصيصات المالية للجامعة ، مما يؤثر سلبياً على دعم الرصانة العلمية ، وتشجيع الإبداع لتعزيز المركز التنافسي للجامعة.

### ج. القدرات المالية (y3)

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات المالية بلغ (0.47) بانحراف معياري بلغ (0.26)، وتبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني ضعف تبني جامعة كربلاء لهذا المتغير . وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.56) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (-0.76) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (55) ، ويعزى ذلك إلى عدم اتفاق معظم إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير القدرات المالية ، ودوره في تحديد الإستراتيجية التي يمكن إن تنتهجها الجامعة إزاء موقفها المالي .

ويلاحظ ، إن فقرات البعد جميعها وهي (y11، y15)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.51، 0.55)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.25، 0.26). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.50، 0.47)، وعليه يتضح إن أفراد عينة

الدراسة متفقون بنسبة بسيطة ، على إن عمادات الكليات تخصص جزءاً من موازنتها لدعم برامج التطوير والتعلم فيها ، وان عمادات الكليات تقوم بتطوير برامج التعلم التنظيمي بما ينسجم مع مواردها وقدراتها المالية المتاحة .

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجد أنها بلغت (0.26، 1.44)، نجد أنها اقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.02) ، أما ما يخص الفقرات (y12، y13، y14)، فلقد حققت أوساط حسابية موزونة بلغت (0.45، 0.39، 0.46) ويتبين أنها اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) مما يعني ضعف تبني جامعة كربلاء لها ، ولقد بلغت قيم الانحراف المعياري لها (0.25، 0.24، 0.3)، وكانت قيم معامل الاختلاف (0.55، 0.61، 0.65)، ومن ملاحظة قيم (t) نجد أنها بلغت (1.320، 3.37، 1.02) وهي اقل من قيمتها الجدولية ، مما يعني عدم معنوية إجابات أفراد العينة . ولقد حققت الفقرة (y14) أعلى معدل اختلاف (0.65)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y15) التي حققت (0.47) ، ويعود ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات بمكافأة أعضاء الهيئة التدريسية لهم بإزاء ما يقدمونه من جهود وما ينفقونه من وقت في الكلية ، لغرض انجاز البحوث العلمية ، وتأليف الكتب والترجمة ، مما ينعكس سلبياً على تطوير قدراتهم العلمية والإبداعية ، ومن ثم يؤدي إلى عدم تشجيع الإبداع والمبدعين في المساهمة بالارتقاء بالمستوى العلمي للجامعة ، مما يتطلب زيادة الاهتمام بتوفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ عملية التعلم التنظيمي ، مع منح حرية واستقلالية للمبدعين من أعضاء الهيئة التدريسية للبحث والتطور في مجال تخصصهم .

#### د. القدرات البشرية ( y4 )

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات البشرية (0.61) بانحراف معياري بلغ (0.24)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني أن جامعة كربلاء تتبنى هذا المتغير بقوة متوسطة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.40) ، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (3.54) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (55) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير ودوره في تعزيز القدرات العلمية للجامعة .

وبشكل أكثر تفصيلاً نقول أن فقرات البعد (y16، y17، y18، y20)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.61، 0.63، 0.56، 0.72، 0.56)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.25، 0.24، 0.25، 0.20، 0.24). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.41، 0.38، 0.45، 0.29، 43)، وعليه يتضح أن أفراد عينة الدراسة متفقون على سعي عمادات الكليات إلى استقطاب ذوي الخبرات والكفاءات العلمية ، و بما يسهم في تقديم الأفكار الإبداعية المتميزة ، وان عمادات الكليات تنظر إلى أساتذتها على أنهم مصدر أساسي للقدرات التنافسية المتاحة لها التي ينبغي الاحتفاظ بها والمحافظة عليها باستمرار ، وان اهتمام عمادات الكليات ينصب على المنتسبين جميعهم دون تمييز ، وان أساتذتها متمكنون علمياً للنهوض بالمستوى العلمي للطلبة.

ومن ملاحظة قيمة (t) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجد أنها بلغت (3.27، 4.02، 1.82، 7.83، 1.91)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.02) عدا الفقرتين (y18، y20) إذ بلغت أقل من القيمة الجدولية مما يعني عدم ثبوت معنوية الإجابة ، ولقد حققت الفقرة (y18) أعلى معدل اختلاف (0.45)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y19) التي حققت (0.29) ، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات بإعطاء دور متميز واهتمام واضح إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية دون تمييز ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، والأخذ بأرائهم ، مما ينعكس سلبياً على دورهم في تحسين الأداء وتطوير العمل ، والمساهمة في الارتقاء بالمستوى العلمي للجامعة .

جدول رقم ( 32 )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة وحجم العينة ( n=67 ) لاستجابات آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بالقدرات التنافسية لجامعة بابل.

الإبعاد	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	مج	الوسط	انحراف	اختلاف	المحسوبة بقيمة
الهيكل التنظيمي	y1	3	9	14	15	7	9	1	4	3	2	0	67	0.66	0.22	0.339	5.71191385
	y2	3	8	18	12	4	14	5	1	0	2	0	67	0.67	0.2	0.298	6.96326467
	y3	4	10	12	10	5	14	6	4	1	0	1	67	0.65	0.22	0.341	5.46964615
	y4	4	6	14	12	6	17	1	3	2	2	0	67	0.64	0.21	0.335	5.40515635
	y5	4	11	11	7	6	9	11	0	4	0	4	67	0.61	0.27	0.439	3.37251643
مج	18	44	69	56	28	63	24	12	10	6	5	335	0.65	0.23	0.35	5.25590963	
الثقافة التنظيمية	y6	6	12	10	18	5	11	3	1	0	1	0	67	0.71	0.19	0.269	8.97932471
	y7	12	18	9	10	7	9	1	1	0	0	0	67	0.77	0.18	0.237	12.2131661
	y8	9	19	8	6	10	11	3	1	0	0	0	67	0.74	0.19	0.263	10.1629655
	y9	6	11	12	9	7	12	6	3	1	0	0	67	0.68	0.21	0.308	7.00504332
	y10	4	13	9	6	8	10	5	3	4	5	0	67	0.61	0.27	0.434	3.48756417
مج	37	73	48	49	37	53	18	9	5	6	0	335	0.7	0.22	0.308	7.67805931	
القدرات المالية	y11	1	11	19	6	0	5	8	6	5	4	2	67	0.59	0.29	0.488	2.43788693
	y12	2	7	9	13	3	6	8	6	0	4	9	67	0.52	0.31	0.588	0.51965997
	y13	1	7	10	6	5	10	5	4	5	10	4	67	0.49	0.3	0.608	0.32939709
	y14	5	10	15	8	6	8	2	3	7	3	6	67	0.61	0.3	0.487	3.00466807
	y15	2	9	9	14	8	8	8	3	3	2	2	67	0.61	0.24	0.398	3.59718179
مج	11	44	62	47	22	32	31	26	15	26	19	335	0.56	0.29	0.514	1.74424364	
القدرات البشرية	y16	6	11	20	8	9	9	0	0	2	1	1	67	0.71	0.21	0.296	8.30002201
	y17	8	15	14	13	10	2	1	2	1	1	0	67	0.75	0.19	0.261	10.40522
	y18	4	11	14	12	11	4	3	7	0	0	1	67	0.68	0.21	0.31	6.95707527
	y19	6	13	18	15	3	8	2	1	0	1	0	67	0.74	0.18	0.246	10.819652
	y20	6	11	11	11	4	9	5	4	4	4	2	67	0.65	0.25	0.385	4.88531969
مج	30	61	77	59	37	32	11	14	7	6	1	335	0.71	0.21	0.302	7.92051201	
إجمالي	96	222	256	211	124	180	84	61	37	44	25	1340	0.65	0.24	0.375	5.14688428	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد القدرات التنافسية لجامعة بابل:

يشير الجدول ( 32 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة بابل حول أبعاد القدرات التنافسية ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه ما يأتي :-



- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القدرات التنافسية ، إذ بلغ (0.65) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.24)، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.37)، ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، وهذا يعني أن هذا المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد الدراسة ، مما يعني تبني جامعة بابل لمتغيرات القدرات التنافسية بنسبة متوسطة، مما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد الدراسة .وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت (5.14) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (66)، وذلك يدل على اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة متوسطة حول أهمية متغيرات القدرات التنافسية في جامعة بابل .  
وفيما يأتي شرح لأبعاد القدرات التنافسية :-

#### أ. الهيكل التنظيمي ( y1 )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الهيكل التنظيمي بلغ (0.65) وبانحراف معياري بلغ (0.23)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني ان جامعة بابل تتبنى هذا المتغير بصورة متوسطة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.35) ، ويعزى ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير اكتساب المعرفة ضمن جامعة بابل ،وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (5.25) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (66) ، ويشير ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير الهيكل التنظيمي ، لكونه يمثل أداة رئيسة لتحقيق أهداف الجامعة والنهوض بها إلى أقصى مستويات الكفاءة والفاعلية.

وعلى المستوى التفصيلي، يتضح إن فقرات البعد جميعها وهي ( y1،y2،y3،y4،y5) ، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون مما يعني قوة تبني جامعة بابل لهذه المتغيرات إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.66، 0.67، 0.65، 0.64، 0.61)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه ( 0.22، 0.2، 0.22، 0.21، 0.27). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.33، 0.30،

، 0.34، 0.33، 0.44)، وعليه يتضح أن عمادات الكليات المبحوثة ( الإدارة والاقتصاد، التربية، العلوم، القانون، الآداب )، تهتم بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف الأقسام والوحدات، إذ يعد عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في الجامعة، وتقوم بتعزيز إستراتيجية التمكين وتحويل الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء الهيئة التدريسية مما يؤدي إلى الإسهام في تعزيز التطور العلمي للجامعة، وان عمادات الكليات تمتلك أجهزة رقابية فاعلة للإشراف على كافة الأنشطة الإدارية والمالية. ولذلك نلاحظ أن الفقرة (y2) حققت أعلى وسط حسابي من بين الفقرات والأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد، ونرى الانحراف المعياري للفقرة (y2) هو الأقل من بين الفقرات أعلاه، وهذا يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة. ومن ملاحظة قيمة (t) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجد أنها بلغت (5.71، 6.96، 5.46، 5.40، 3.37)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (5%)، بدرجة حرية (66)، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة، ولقد حققت الفقرة (y5) أعلى معدل اختلاف (0.44) مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y2) التي حققت (0.3)، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات في جامعة بابل باستحداث أقسام علمية ووحدات تنظيمية، وبما يحقق أهدافها الاجتماعية والتربوية والعلمية، والسبب في ذلك، يعود إما لضعف التمويل المالي، أو أتباع الهيكل التنظيمي الميكانيكي، مما ينعكس سلبياً على تطوير أداء العمل في الجامعة.

### ب. الثقافة التنظيمية (y2)

كان الوسط الحسابي الموزون لمتغير الثقافة التنظيمية (0.70) بانحراف معياري بلغ (0.22)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني ان جامعة بابل تتبنى هذا المتغير بقوة جيدة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.31)، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.67) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (66)، مما يعني اتفاق أغلب إجابات أفراد العينة بنسبة جيدة حول أهمية متغير الثقافة التنظيمية ودوره في تعزيز القيم والعادات والتقاليد الجامعية لجامعة بابل.

ويلاحظ إن فقرات البعد جميعها وهي (y6، y7، y8، y9، y10)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.71، 0.77،

، 0.74، 0.68، 0.61)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.19، 0.18، 0.19، 0.21، 0.27). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.27، 0.23، 0.26، 0.31، 0.43)، مما تقدم يتضح، أن فهم وإدراك الثقافة التنظيمية يعد نشاطاً فيما يخص التدريسيين لأنه يؤثر في التطوير الاستراتيجي والإنتاجية والتعليم في كل المستويات الإدارية، وأن عمادات الكليات تهتم بالعلاقات الاجتماعية بين التدريسيين، ويسود الكليات جو من الاحترام والتقدير المتبادل بين منتسبيها من تدريسيين وموظفين، وتحاول بكل الوسائل تعزيز القيم والتقاليد الجامعية، وتسعى إلى توفير أجواء ديمقراطية للتدريسيين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف الكليات، واتضح أن الفقرة (y6) هي الأعلى وسط حسابي من بين الفقرات، والأكثر إسهاماً في أغناء بعد الثقافة التنظيمية، ومما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد العينة.

ونلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة للفقرات في أعلاه قد بلغت (8.97، 12.21، 10.16، 7.00، 3.48)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى معنوية (5%)، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة، ولقد حققت الفقرة (y10) أعلى معدل اختلاف (0.43)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y6) التي حققت (0.18)، ويعود ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات في الجامعة المبحوثة بمكافأة أعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً، على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة، وبما ينسجم والظروف البيئية المتغيرة، والسبب يعود إلى ضعف التخصيصات المالية للجامعة، مما يؤثر سلبياً في دعم الرصانة العلمية، وتشجيع الإبداع لتعزيز المركز التنافسي لجامعة بابل.

### ج. القدرات المالية (y3)

كان الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات المالية قد بلغ (0.56) بانحراف معياري بلغ (0.29)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني أن جامعة بابل تتبنى هذا المتغير بقوة مقبولة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.51)، ويظهر أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (1.74) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.00) عند مستوى

معنوية (5%)، وبدرجة حرية (66)، مما يعني اتفاق معظم إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة مقبولة حول أهمية متغير القدرات المالية ودوره في دعم التعلم التنظيمي للجامعة . وهذا يعني ، أن فقرات البعد وهي (y11، y12، y13، y14، y15)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.52، 0.59، 0.49، 0.61، 0.61)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5))، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.29، 0.31، 0.30، 0.24، 0.30). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.49، 0.59، 0.60، 0.49، 0.40)، وعليه يتضح أن أفراد عينة الدراسة متفقون بنسب متفاوتة ، على إن عمادات الكليات تخصص جزءاً من موازنتها العامة لدعم برامج التطوير والتعلم التنظيمي فيها ، وان عمادات الكليات تهتم بمنح مكافآت مالية لأعضاء الهيئة التدريسية إزاء ما ينفقونه من جهود علمية وما ينفقونه من وقت في الكليات ، وان عمادات الكليات تحاول أن تطور برامج التعلم التنظيمي بما يتوفر لديها من إمكانيات مالية، ويتضح إن الفقرة ( y14 ) حققت أعلى وسط حسابي من بين الفقرات ، والأكثر إسهاماً في أغناء بعدد القدرات المالية ، وكان الانحراف المعياري للفقرة أعلاه الأقل من بين الفقرات ، وهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجد أنها بلغت (2.43، 0.51، -0.32، 3.00، 3.59) ، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.00) عند مستوى معنوية (5%) ، بدرجة حرية (66) فيما يخص الفقرات (y11، y14، y15) ، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة ، وعدم ثبوتها فيما يخص الفقرتين الأخيرتين ، ويلاحظ أن الفقرة (y12) قد حققت أعلى معامل اختلاف بلغ (0.59) أما الفقرة (y15) فقد حققت أقل معامل اختلاف (0.40) . ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات بالأنفاق على التعلم التنظيمي ، وعدّه استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو تعزيز رأس المال الفكري في جامعة بابل.

## د. القدرات البشرية ( y4 )

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات البشرية (0.71) بانحراف معياري بلغ (0.21)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني تبني جامعة بابل لهذا المتغير بصورة جيدة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.30) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.92) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.00) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (66) ، مما يعني اتفاق معظم إجابات أفراد العينة بنسبة جيدة حول أهمية متغير القدرات البشرية في جامعة بابل .

وبشكل تفصيلي ، نقول إن فقرات البعد (y16، y17، y18، y19، y20)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.71، 0.75، 0.68، 0.74، 0.65، 0.71) ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.21، 0.19، 0.21، 0.18، 0.25). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.30، 26.، 0.31، 0.24، 0.38)، ومما يتضح أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن عمادات الكليات تحاول الحصول على أفضل الكفاءات العلمية لتعزيز قدراتها العلمية ورفع المستوى العلمي للطلبة، وان عمادات الكليات تنظر إلى أساتذتها على أنهم مصدر أساس للقدرات التنافسية المتاحة لها التي ينبغي الاحتفاظ بها ، والمحافظة عليها باستمرار ، وتهتم بإعطاء دور واضح للمنتسبين كافة من دون تمييز وهو أمر من شأنه إن يحقق العدالة للجميع ، وان القدرات العلمية التي يمتلكها أعضائها التدريسيين كفيلة بتحقيق التطور العلمي للجامعة ، وعليه يتضح أن الفقرة ( y19 ) كانت الأعلى وسط حسابي من بين الفقرات والأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، ونرى الانحراف المعياري للفقرة في أعلاه هو اقل انحرافاً من بين الفقرات مما يشير إلى قوة تجانس إجابات أفراد العينة وقلة تشتتها .

ونلاحظ أن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه قد بلغت (8.300، 10.41، 6.95، 10.81، 4.88)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة ( 2.00) . ولقد حققت الفقرة (y20) أعلى معدل اختلاف (0.38)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y19) التي حققت

(0.25)، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات ، بتبني الأفكار والمقترحات الجديدة التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية ، التي من شأنها أن تعزز القدرات العلمية للجامعة ، مما ينعكس ذلك سلبياً على تحسين العمل وتطور الأداء في جامعة بابل .

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد القدرات التنافسية لجامعة الكوفة:

جدول ( 33 )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وقيمة ( t ) المحسوبة وحجم العينة ( n=55 ) لاستجابات آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بأبعاد القدرات التنافسية لجامعة الكوفة

الأبعاد	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	مج	الوسط	انحراف	اختلاف	قيمة ( t ) المحسوبة
الهيكل التنظيمي	y1	3	10	9	10	12	9	1	0	0	0	0	55	0.696	0.184	0.264	7.93396693
	y2	3	6	14	6	7	3	2	3	0	0	0	55	0.696	0.171	0.246	8.51551117
	y3	3	8	7	5	17	8	2	3	1	0	1	55	0.645	0.204	0.317	5.27716868
	y4	3	7	9	13	10	11	1	0	0	0	1	55	0.682	0.18	0.263	7.50782473
	y5	2	15	7	16	11	2	1	0	0	1	0	55	0.753	0.156	0.207	12.0011388
مج	14	46	55	49	56	37	8	5	2	1	2	275	0.695	0.182	0.262	7.94236478	
الثقافة التنظيمية	y6	5	6	16	16	4	3	3	0	2	0	0	55	0.725	0.18	0.248	9.30290761
	y7	7	13	22	6	2	1	2	2	0	0	0	55	0.793	0.164	0.207	13.2159409
	y8	5	10	13	13	9	4	1	0	0	0	1	55	0.751	0.148	0.197	12.6015088
	y9	6	7	13	15	7	3	2	0	2	0	2	55	0.729	0.181	0.249	9.37510303
	y10	3	5	11	10	10	5	2	2	3	0	6	55	0.62	0.249	0.402	3.57410038
مج	26	41	75	60	32	16	10	5	5	4	6	275	0.724	0.195	0.269	8.51448368	
القدرات المالية	y11	2	7	6	11	11	11	3	0	3	0	1	55	0.631	0.207	0.328	4.68643307
	y12	3	5	9	9	9	12	2	1	2	2	3	55	0.616	0.238	0.386	3.62802706
	y13	3	5	3	9	14	6	5	4	5	3	2	55	0.575	0.238	0.415	2.32075472
	y14	4	7	5	8	10	6	4	4	4	2	2	55	0.58	0.274	0.472	2.16694536
	y15	3	5	11	15	2	8	3	6	3	0	2	55	0.64	0.222	0.348	4.66753984
مج	15	29	34	52	42	47	17	15	10	6	8	275	0.608	0.237	0.389	3.39527694	
القدرات البشرية	y16	3	8	10	13	6	8	4	1	0	2	0	55	0.673	0.205	0.305	6.24903839
	y17	3	12	10	12	10	5	1	0	0	2	0	55	0.715	0.19	0.266	8.37649888
	y18	2	10	11	6	13	8	3	0	0	2	0	55	0.676	0.197	0.292	6.63365433
	y19	5	15	15	10	2	5	1	0	0	2	0	55	0.76	0.194	0.255	9.94007636
	y20	4	12	8	8	8	9	3	1	1	0	2	55	0.684	0.226	0.33	6.0291295
مج	17	57	54	49	39	35	12	2	2	0	8	275	0.701	0.204	0.291	7.32474237	
إجمالي	72	173	218	210	169	135	47	27	16	21	12	1100	0.682	0.21	0.307	6.43816095	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول ( 33 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة الكوفة حول أبعاد القدرات التنافسية ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه ما يأتي :-

• هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القدرات التنافسية ، إذ بلغ (0.68) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.21)، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.30)، ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، وهذا يعني أن هذا المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد الدراسة ، ويعود ذلك إلى ارتفاع مستوى أدراك أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغيرات القدرات التنافسية في الجامعة، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد الدراسة. وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54)، وهذا يعني وجود اتفاق في معظم إجابات أفراد العينة حول أهمية متغيرات القدرات التنافسية في جامعة الكوفة .  
وفيما يأتي شرح تفصيلي لأبعاد القدرات التنافسية :-

#### أ. الهيكل التنظيمي ( y1 )

يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الهيكل التنظيمي بلغ (0.69) بانحراف معياري بلغ (0.18)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني تبني جامعة الكوفة لهذا المتغير، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.26) ، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.94) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54) ، ويشير ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير الهيكل التنظيمي في الجامعة.

وهذا يشير إلى أن فقرات البعد جميعها (y1، y2، y3، y4، y5)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون، مما يعني قوة تبني جامعة الكوفة لهذه المتغيرات إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.69، 0.69، 0.64، 0.68، 0.75)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه ( 0.18، 0.17، 0.20، 0.18، 0.15). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.26، 0.24، 0.31، 0.26، 0.20)، ومما تقدم يتضح أن الانحراف المعياري للفقرات (y2، y5) هو الأقل بين باقي الفقرات ، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وشدة تركيزها على هذه



الفقرات ،وعليه يتضح أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن عمادات الكليات المبحوثة ( الإدارة والاقتصاد، التربية، الآداب، القانون، الهندسة ) ، تحاول التعامل بمرونة مع التعليمات والضوابط المركزية لزيادة قدراتها المعرفية . وتعمل على توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح على منتسبيها ، ويتضمن الهيكل التنظيمي الوحدات المعنية بتطوير وزيادة التمكن المعرفي للأساتذة ، وتعتمد الجامعة المرونة الكافية في تقسيم الوحدات الفرعية والأقسام العلمية لضمان انسيابية الأعمال . ومما تقدم يتضح أن الوسط الحسابي للفقرة ( y2 ) كان الأكبر من بين الفقرات ، وكان الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد ، ونرى الانحراف المعياري للفقرة ( y3 ) كان الأعلى من بين الفقرات ، وهذا يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة وزيادة تشتتها .

ونلاحظ أن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه قد بلغت ( 7.93، 8.51، 5.27، 7.50، 12.00 )، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%) ، ولقد حققت الفقرة (y3) أعلى معدل اختلاف (0.31) مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y2) التي حققت (0.24) ، ويدل ذلك على ضعف اهتمام عمادات الكليات بالنظام الرقابي على الأنشطة الإدارية والمالية والعلمية في الجامعة ، مما ينعكس سلبياً على التطور العلمي للجامعة .

### ب. الثقافة التنظيمية ( y2 )

كان الوسط الحسابي الموزون لمتغير الثقافة التنظيمية (0.72) وبانحراف معياري بلغ (0.19)، وظهر أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني ان هذا جامعة الكوفة تتبنى هذا المتغير بشكل جيد، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.27) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.51) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.02 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير الثقافة التنظيمية لكونها تمثل عاملاً محفزاً في انجاز وزيادة كفاءة الأداء في الجامعة.

ويلاحظ إن فقرات البعد جميعها وهي (y6، y7، y8، y9، y10)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.72، 0.79، 0.75، 0.73، 0.62 )، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي



الفرضي ( البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه ( 0.18، 0.16، 0.14، 0.18، 0.25). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.24، 0.20، 0.19، 0.25، 0.40)، ومما تقدم يتضح أن عمادات الكليات تهتم بالثقافة التنظيمية الموجودة لديها ، لأنها تنسجم ومتطلبات البيئة المحيطة بها ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف الجامعة الإستراتيجية ، ويسود الكليات جو من الاحترام والتقدير بين المنتسبين ، وتسعى إلى تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات الهادفة .وتقوم بتعزيز القيم والتقاليد الجامعية . مما تقدم يتضح أن الفقرة (  $y_8, y_7$  ) كانت أعلى وسط حسابي من بين الفقرات ، والأكثر إسهاماً في أغناء بعد الثقافة التنظيمية ، وكان الانحراف المعياري للفقرات أعلاه هو الأقل، مما يدل على قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة وزيادة تجانسها .

ومن ملاحظة قيمة (  $t$  ) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجد أنها بلغت ( 9.30، 13.21، 12.60، 3.57)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة ( 2.021) ، فيما يخص الفقرات كافة، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة ، ولقد حققت هذه الفقرة (  $y_{10}$  ) أعلى معدل اختلاف (0.25)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ،مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (  $y_8$  ) التي حققت (0.14) ، ويعود ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات في الجامعة المبحوثة بمكافأة أعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً ، على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة ، وبما ينسجم مع الظروف البيئية المتغيرة ، والسبب يعود إلى ضعف التخصيصات المالية الممنوحة للجامعة ، مما يؤثر سلبياً على دعم الرصانة العلمية.

### ج. القدرات المالية ( $y_3$ )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات المالية بلغ (0.61) بانحراف معياري بلغ (0.23)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني قوة تبني جامعة الكوفة لهذا المتغير ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.39) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير، وما يدعم ذلك أن قيمة (  $t$  ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (3.39) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.02) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54) ، ويشير ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير القدرات المالية في الجامعة

وبشكل أكثر تفصيلاً ، إن فقرات البعد جميعها وهي (y11، y12، y13، y14، y15)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.63، 0.62، 0.57، 0.58، 0.64)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.20، 0.23، 0.23، 0.27، 0.22). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.32، 0.38، 0.41، 0.47، 0.34)، مما يدل على اتفاق معظم إجابات أفراد عينة الدراسة على أن عمادات الكليات تخصص جزءاً من موازنتها لدعم برامج التطوير والتعلم فيها ، وتهتم بتنوع تخصيصات برامج البحث والتطوير ضمن الموازنة العامة ، وتحاول عمادات الكليات بإيجاد موارد مضافة لتفعيل حالات الإبداع التنظيمي ، وتأخذ عمادات الكليات بنظر الاعتبار مواردها وقدراتها المالية المتاحة عند القيام بتطوير برامج التعلم التنظيمي . وعليه يتضح أن الانحراف المعياري للفقرات ( y15، y11 ) هو الأقل من بين باقي الفقرات ، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة وزيادة تركيزها على هذه الفقرات وان هذه الفقرات كانت الأكثر إسهاماً في أغناء بعد القدرات المالية .

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت (2.32، 3.62، 4.68)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.16، 4.66)، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة عند المستوى المذكور ، ولقد حققت الفقرة (y12) أعلى معدل اختلاف (0.47)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y11) التي حققت (0.32) ، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات بالإنفاق على التعلم التنظيمي ، وعده استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو تعزيز رأس المال الفكري فيها.

#### د. القدرات البشرية ( y4 )

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات البشرية (0.70) بانحراف معياري بلغ (0.20)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني تبني جامعة الكوفة لهذا المتغير بصورة جيدة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.29) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (54) ، ويعزى ذلك إلى امتلاك

إفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية متغير القدرات البشرية في جامعة الكوفة .

وبشكل تفصيلي ، نقول إن فقرات البعد (y16، y17، y18، y19، y20)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.67، 0.71، 0.67، 0.76، 0.68)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.20، 0.19، 0.19، 0.19، 0.22). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.30، 0.26، 0.29، 0.25، 0.33)، وعليه يتضح أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن عمادات الكليات تهتم باستقطاب وجذب الأساتذة ذوي الكفاءات العلمية والقدرات العالية، وتنظر إلى الأساتذة على كونهم مصدراً أساسياً للقدرات التنافسية المهمة التي ينبغي الاحتفاظ بها والمحافظة عليها ، وتقوم بإعطاء دور واضح ومميز لمنتسبيها كافة من دون تمييز، ويتفق أفراد عينة الدراسة على أن المؤهلات التي يمتلكها الأساتذة في الكلية مناسبة للنهوض بالمستوى العلمي للطلبة ، ومما تقدم يتضح أن الفقرات (y17، y19) كانت هي الأعلى وسط حسابي والأكثر أسهاماً في أغناء بعد القدرات البشرية ، مما يشير إلى قوة تجانس إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها .

ونلاحظ أن قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه قد بلغت (6.24، 8.37، 6.63، 9.94، 6.02)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.02) . ولقد حققت الفقرة (y20) أعلى معدل اختلاف (0.33)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y19) التي حققت (0.25) ، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات ، بتبني الأفكار والمقترحات الجديدة التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية ، التي من شأنها أن تعزز القدرات العلمية للجامعة .

رابعاً: عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول أبعاد القدرات التنافسية لجامعة القادسية:

جدول ( 34 )

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وقيمة (t) المحسوبة وحجم العينة (n=52) لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالقدرات التنافسية لجامعة القادسية .

الأبعاد	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	مج	الوسط	انحراف	اختلاف	قيمة (t) المحسوبة
الهيكل التنظيمي	y1	3	6	9	11	8	8	1	0	5	1	0	52	0.646	0.224	0.346	4.714031
	y2	0	9	12	7	6	6	6	2	3	1	0	52	0.633	0.222	0.351	4.3093655
	y3	4	2	8	5	9	15	3	0	2	2	2	52	0.585	0.242	0.414	2.5209728
	y4	0	9	4	11	11	10	4	1	1	1	0	52	0.629	0.193	0.307	4.8052228
	y5	0	10	12	11	8	3	4	2	2	1	1	52	0.675	0.197	0.292	6.4086501
	مج	7	36	45	45	45	42	18	5	12	5	3	260	0.633	0.217	0.342	4.4418185
الثقافة التنظيمية	y6	3	10	9	7	11	3	5	3	0	1	0	52	0.677	0.21	0.31	6.0709602
	y7	7	12	12	7	6	5	1	2	0	0	0	52	0.758	0.184	0.243	10.09838
	y8	6	12	6	9	6	10	0	2	0	1	0	52	0.715	0.208	0.291	7.4650405
	y9	7	6	11	8	4	6	6	2	1	1	0	52	0.683	0.231	0.338	5.7104226
	y10	4	6	8	5	8	8	4	4	1	3	4	52	0.596	0.27	0.453	2.567597
	مج	27	46	46	36	35	32	16	10	4	7	1	260	0.686	0.227	0.331	5.8988214
القدرات المالية	y11	5	4	6	6	7	12	2	1	2	3	4	52	0.569	0.287	0.505	1.7374215
	y12	2	3	7	7	8	13	1	5	3	2	2	53	0.551	0.245	0.445	1.496749
	y13	0	5	5	6	7	6	6	5	4	4	4	52	0.481	0.273	0.568	0.5079812
	y14	3	5	9	2	5	14	0	4	4	4	2	52	0.548	0.281	0.513	1.2333356
	y15	4	3	12	4	10	9	3	2	2	2	3	52	0.617	0.237	0.385	3.5631812
	مج	14	20	39	25	37	54	12	17	15	16	12	261	0.553	0.267	0.483	1.4377846
القدرات البشرية	y16	3	8	8	9	8	10	2	0	1	1	2	52	0.65	0.234	0.36	4.6246186
	y17	6	6	6	12	14	3	2	1	2	0	0	52	0.692	0.195	0.281	7.1158573
	y18	3	8	4	7	13	12	0	3	0	0	3	52	0.637	0.215	0.338	4.5764918
	y19	3	13	13	13	6	3	0	1	0	0	0	52	0.762	0.144	0.19	13.062911
	y20	5	7	2	12	7	11	2	1	1	1	2	52	0.625	0.253	0.404	3.5666013
	مج	20	42	33	53	48	39	6	6	4	4	5	260	0.673	0.216	0.32	5.7858807
إجمالي		68	144	163	159	162	167	52	38	35	32	21	1041	0.636	0.238	0.374	4.1301417

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يشير الجدول ( 34 ) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من جامعة القادسية حول أبعاد القدرات التنافسية ، إذ يتضمن الجدول المذكور أقيام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة ، ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه ما يأتي :-

- هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير القدرات التنافسية ، إذ بلغ (0.63) ، وبانحراف معياري عام بلغ (0.23) ، ولقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.37) ، ويتضح أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي

الفرضي البالغ (0.5) ، وهذا يعني أن هذا المتغير كان واضحاً لدى أفراد الدراسة، مما يعني تبني جامعة القادسية لمتغيرات القدرات التنافسية، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد الدراسة. وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت (4.130) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) ، عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (51) ، وذلك يدل على أهمية متغيرات القدرات التنافسية للجامعة، ودورها في تحقيق أهداف الجامعة .

وفيما يأتي شرح تفصيلي لأبعاد القدرات التنافسية :-

#### أ. الهيكل التنظيمي ( y1 )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير الهيكل التنظيمي بلغ (0.63) بانحراف معياري بلغ (0.21)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني بان جامعة القادسية تتبنى هذا المتغير، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.34) ، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (4.44) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (51) ، ويشير ذلك إلى قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير الهيكل التنظيمي في الجامعة .

وعلى المستوى التفصيلي، يتضح إن فقرات البعد جميعها وهي (y1،y2،y3،y4،y5)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون مما يعني قوة تبني جامعة القادسية لهذه المتغيرات إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.64 ، 0.63، 0.58، 0.63، 0.67 )، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.22، 0.22، 0.24، 0.19، 0.19). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.34، 0.35، 0.41، 0.30، 0.29 )، ومما تقدم يتضح أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن عمادات الكليات المبحوثة ( الإدارة والاقتصاد، التربية، العلوم، القانون، الآداب ) ، ترى بأن الهيكل التنظيمي المرن يمكن الجامعة من الاستجابة للمتغيرات والظروف البيئية ، وتعمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للمنتسبين بشكل واضح ودقيق ، وتسمح للمستويات الإدارية في الكليات بتعزيز حالة التمكين المعرفي بين منتسبيها ، وتعالج الكليات المبحوثة الاختناقات في الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في اتخاذ القرارات . وعليه يتضح ان الفقرة ( y2 ) حققت أعلى وسط

حسابي ، وكانت الأكثر إسهاماً في أغناء بعد الهيكل التنظيمي ، وكان الانحراف المعياري للفقرة (y2) هو اقل انحراف بين الفقرات ، مما يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة وقوة تجانسها .

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت ( 4.71، 4.30، 2.52، 4.80، 6.40 ) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة ( 2.02 ) ، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة ، ولقد حققت الفقرة (y3) أعلى معدل اختلاف ( 0.41 ) مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y5) التي حققت ( 0.29 ) ، مما يعني ذلك ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y2) التي حققت ( 0.24 ) ، ويدل ذلك على ضعف اهتمام عمادات الكليات بالنظام الرقابي على الأنشطة الإدارية والمالية والعلمية في الجامعة ، مما ينعكس سلبياً على التطور العلمي للجامعة القادسية.

#### ب. الثقافة التنظيمية ( y2 )

كان الوسط الحسابي الموزون لمتغير الثقافة التنظيمية (0.68) بانحراف معياري بلغ (0.22)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني ان جامعة القادسية تتبنى هذا المتغير بقوة متوسطة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير ( 0.33 ) ، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت ( 5.89 ) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.02 ) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية ( 51 ) ، ويشير ذلك إلى اتفاق معظم إجابات عينة الدراسة حول أهمية متغير الثقافة التنظيمية ، لكونها تمثل عنصراً رئيساً في تحديد كفاءة أداء الجامعة ، وتعكس رسالة الجامعة وأهدافها .

ويلاحظ إن فقرات البعد جميعها وهي (y6، y7، y8، y9، y10)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب ( 0.67، 0.75، 0.71، 0.68، 0.59 )، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه ( 0.21، 0.18، 0.20، 0.23، 0.27 ). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة ( 0.31، 0.24، 0.29، 0.33، 0.45 )، مما تقدم يتضح أن القيم الثقافية للكليات تعد عنصراً مهماً في التأثير في السلوك التنظيمي ، وتقوم بخلق جو من الألفة والمحبة والتعاون والتسامح بين منتسبيها ، وتسعى الكليات إلى تعزيز القيم الثقافية في

الجامعة، وتهتم بأراء ومقترحات أعضاء الهيئة التدريسية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة ، ويتضح إن الفقرة ( y7 ) كانت الأعلى وسط حسابي من بين الفقرات والأكثر إسهاما في أغناء هذا البعد ، مما يدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة ، ومن ثم يعكس ايجابياً على هذا البعد ، ونلاحظ الانحراف المعياري للفقرة أعلاه هي اقل انحراف من بين الفقرات ، وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة ،

ومن ملاحظة قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه نجد أنها بلغت (6.07، 10.09، 7.46، 5.71، 2.56)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.021) ، فيما يخص الفقرات كافة، مما يعني ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة ، ولقد حققت هذه الفقرة (y10) أعلى معدل اختلاف (0.27)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة ، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة ( y7 ) التي حققت (0.24)، ويعود ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات في الجامعة المبحوثة بمكافأة أعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً ، على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة ، وبما ينسجم والظروف البيئية المتغيرة ، والسبب يعود إلى ضعف التخصيصات المالية للجامعة ، مما يؤثر سلبياً على دعم الرصانة العلمية ، وتشجيع الإبداع لتعزيز المركز التنافسي للجامعة.

### ج. القدرات المالية ( y3 )

إن الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات المالية بلغ (0.55) بانحراف معياري بلغ (0.26)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار ( أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني تبني جامعة القادسية لهذا المتغير بنسبة مقبولة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.48) ، ومن ملاحظة قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (1.43) نجد أنها اقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (5%) ، وبدرجة حرية (51) ، مما يعني عدم اتفاق إجابات أفراد العينة حول أهمية متغير القدرات المالية لجامعة القادسية .

وبشكل تفصيلي ، نقول إن فقرات البعد جميعها وهي (y11، y12، y14، y15)، قد حققت ارتفاعاً بسيطاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.56، 0.55، 0.54، 0.61)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات في أعلاه (0.28، 0.24، 0.28، 0.23). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات



المذكورة (0.50، 0.44، 0.51، 0.38)، وعليه يتضح أن أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن عمادات الكليات لا تخصص جزءاً من الموازنة العامة لدعم برامج التطور والتعلم فيها لكونها مقيدة بالضوابط والتعليمات المركزية التي تحكم أنشطتها المالية والإدارية، و تهتم عمادات الكليات بتطوير برامج التعلم التنظيمي بما يتناسب ومواردها وقدراتها المتاحة، ويتضح أن الفقرة (y15) هي أكبر وسط حسابي من بين الفقرات، والأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد، والانحراف المعياري للفقرة أعلاه (y15) هو الأقل من بين الفقرات، مما يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

ونلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه قد بلغت (1.73، 1.49، 1.23، 3.56)، ونجدها أقل من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%)، عدا الفقرة (y15) مما يعني عدم ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة عند المستوى المذكور، أما ما يخص الفقرة (y13) فقد حققت وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (0.48) وهو أقل من الوسط الحسابي الفرضي، بانحراف معياري (0.27) ومعامل اختلاف (0.56)، ولقد حققت الفقرة (y13) أعلى معدل اختلاف (0.56)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y15) التي حققت (0.38)، مما يعني ضعف اهتمام عمادات الكليات بتوفير التخصيصات المالية في مجال البحث والتطوير، مما ينعكس بشكل سلبي على الكفاءة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية ودورهم في تحقيق التطور العلمي للجامعة.

#### د. القدرات البشرية (y4)

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لمتغير القدرات البشرية (0.67) بانحراف معياري بلغ (0.22)، وتبين أن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وهذا يعني تبني جامعة القادسية لهذا المتغير، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.32)، ويعزى ذلك إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة لصورة واضحة حول أهمية هذا المتغير، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (5.87) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.02) عند مستوى معنوية (5%)، وبدرجة حرية (51)، ويعزى ذلك إلى اتفاق معظم إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير القدرات المالية لكونها تمثل مصدر قوة للجامعة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.



وبشكل تفصيلي، نقول إن فقرات البعد (y16، y17، y18، y19، y20)، قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون ، إذ بلغت الأوساط الحسابية على الترتيب (0.65، 0.69، 0.63، 0.76، 0.62)، ويتضح أنها أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5)، وكانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات أعلاه (0.23، 0.19، 0.21، 0.14، 0.25). ويلاحظ أن معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.36، 0.28، 0.33، 0.19، 0.40)، مما يكشف عن اهتمام جامعة القادسية بهذا البعد بصورة متوسطة ، وتهتم بجذب القدرات البشرية لأنها جوهرية لكل جامعة مما يتوجب تنميتها والمحافظة عليها ، لان تقدم وتطور الجامعة يعتمد على مهارات وخبرات الأساتذة ، وان اهتمام عمادات الكليات ينصب على المنتسبين جميعهم من دون تمييز ، وان المؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأساتذة لها دور كبير في تحقيق التطور العلمي للجامعة ، واتضح أن الفقرة ( y19 ) هي أعلى وسط حسابي بين الفقرات والأكثر إسهاماً في أغناء بعد القدرات البشرية ، مما ينعكس ايجابياً على هذا البعد، وان الانحراف المعياري للفقرة أعلاه هو الأقل من بين الفقرات، ما يدل على قوة تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة .

ومن ملاحظة قيمة ( t ) المحسوبة للفقرات في أعلاه نجد أنها بلغت (4.62، 7.11، 4.57، 13.06، 3.56، 5.78)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) البالغة (2.02) ولقد حققت الفقرة (y20) أعلى معدل اختلاف (0.40)، مما يعني ضعف تجانس إجابات أفراد العينة، مقارنة بأقل معامل اختلاف لفقرة (y19) التي حققت (0.19) ، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام عمادات الكليات ، بتبني الأفكار والمقترحات الجديدة التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية ، التي من شأنها أن تعزز القدرات العلمية للجامعة ، مما ينعكس ذلك سلبياً على تحسين العمل وتطور الأداء في الجامعة .

#### خامساً : المقارنة بين الجامعات حول أبعاد القدرات التنافسية

##### جدول ( 35 )

#### المقارنة بين الجامعات حول أبعاد القدرات التنافسية

أبعاد القدرات التنافسية	جامعة كربلاء			جامعة الكوفة			جامعة القادسية			جامعة بابل	
	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الترتيب	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الترتيب	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الترتيب	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري

الهيكل التنظيمي	0.62	0.22	الأول	0.69	0.18	الثالث	0.63	0.21	الثالث	0.65	0.23	الثالث
الثقافة التنظيمية	0.61	0.25	الثالث	0.72	0.19	الأول	0.68	0.22	الأول	0.70	0.22	الثاني
القدرات المالية	0.47	0.26	الرابع	0.61	0.23	الرابع	0.55	0.26	الرابع	0.56	0.29	الرابع
القدرات البشرية	0.61	0.24	الثاني	0.70	0.20	الثاني	0.67	0.22	الثاني	0.71	0.21	الأول

المصدر : من إعداد الباحث وبالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية  
يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي :-

1. وبشكل تفصيلي نلاحظ أن متغير الهيكل التنظيمي في جامعة كربلاء جاء بالمرتبة الأولى ، ويدل ذلك إلى قوة تبني الجامعة لمتغير الهيكل التنظيمي لأنه يمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وجاء متغير القدرات البشرية بالمرتبة الثانية ومتغير الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثالثة ، ومتغير القدرات المالية بالمرتبة الرابعة .
2. جاء متغير الثقافة التنظيمية في جامعة الكوفة بالمرتبة الأولى ، وهذا يشير إلى قوة تبني الجامعة لهذا المتغير ، لأنها تهتم بالثقافة التنظيمية الموجودة لديها ، وتتسجم مع متطلبات البيئة المحيطة بها ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف الجامعة الإستراتيجية ، وجاء متغير القدرات البشرية بالمرتبة الثانية ، ومتغير الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثالثة ، ومتغير القدرات المالية بالمرتبة الرابعة .
3. جاء متغير الثقافة التنظيمية في جامعة القادسية بالمرتبة الأولى ، وهذا يدل على قوة تبني الجامعة لهذا المتغير ، لكونها تمثل عاملاً محفزاً في أنجاز وزيادة كفاءة الأداء في الجامعة . وجاء متغير القدرات البشرية بالمرتبة الثانية ، ومتغير الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثالثة ، ومتغير القدرات بالمرتبة الرابعة .
4. جاء متغير القدرات البشرية بالمرتبة الأولى ، وهذا يشير إلى قوة تبني الجامعة لهذا المتغير لأنها تهتم بجذب واستقطاب الأساتذة ذوي الكفاءات العلمية ، وجاء متغير الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية ، ومتغير الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثالثة ، وجاء متغيرا لقدرات المالية بالمرتبة الرابعة .
5. هناك تباين في تبني أبعاد القدرات التنافسية في الجامعات المبحوثة .

# الفصل الرابع

## اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

المبحث الأول :-

التحليل الإحصائي لتباين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني :-

التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .

المبحث الثالث :-

التحليل الإحصائي لعلاقات الأثر بين متغيرات الدراسة .

## الفصل الرابع

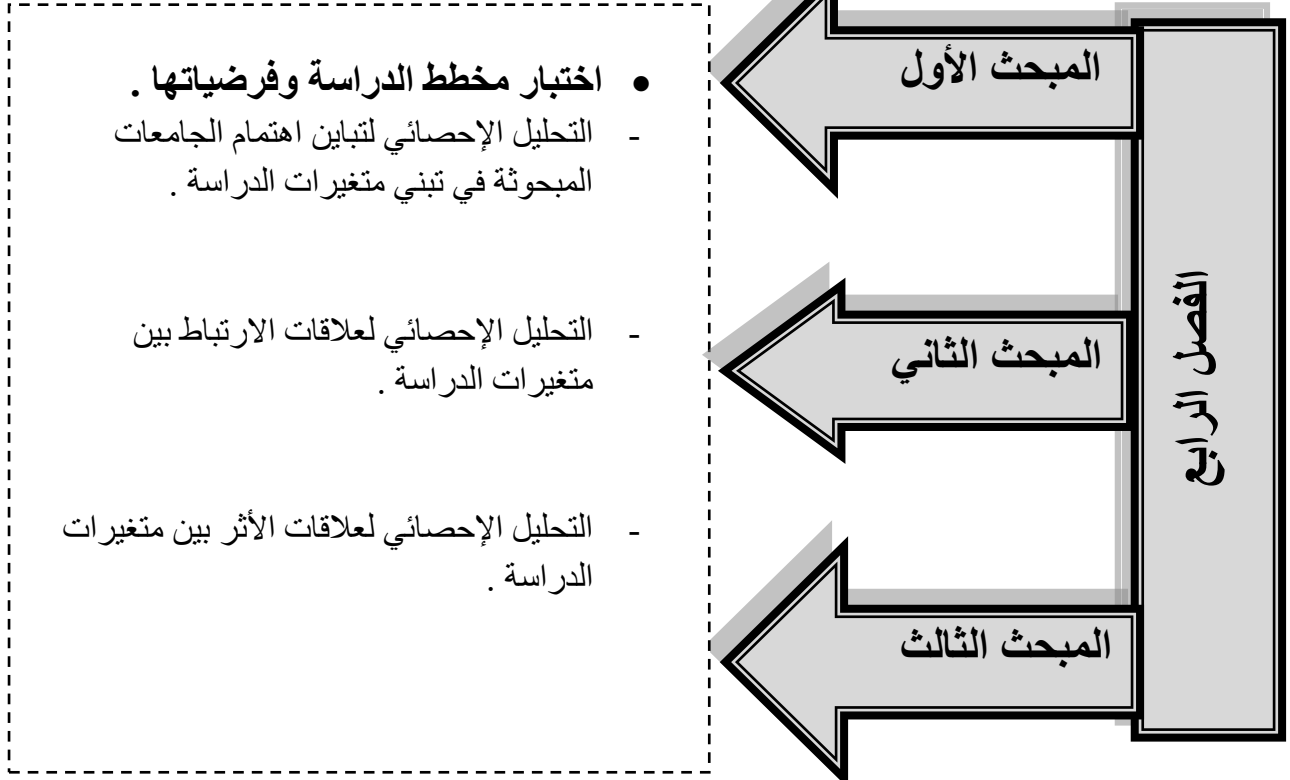
### اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

تمهيد:

يهدف هذا الفصل التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة بالتعلم التنظيمي ( x ) ، والقدرات التنافسية ( y ) ، على مستوى المنظمات مجتمع الدراسة ، وذلك من خلال التحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للدراسة ، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها ، ولتحقيق هذا الغرض تم استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة .

وتماشياً مع نتائج الفصل الثالث التي تمخضت عن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ، وعلى ضوء تسلسل الفرضيات المنبثقة عن مخطط الدراسة ، فقد تألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث :-

- التحليل الإحصائي لتباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة .
- التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .
- التحليل الإحصائي لعلاقات الأثر بين متغيرات الدراسة .



## الفصل الرابع المبحث الأول

### التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين الجامعات موضوع الدراسة من حيث تبني متغيرات الدراسة ، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها ( لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي و تحقيق القدرات التنافسية ) .

وبهدف إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، لابد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين

المنبثقتين عنها وعلى النحو الآتي :

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم (  $H_0$  ) : لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي .

فرضية الوجود (  $H_1$  ) : تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي .

من اجل قبول أي من الفرضيتين الإحصائيتين في أعلاه ، تم استخدام أسلوب تحليل التباين

باتجاه واحد (One Way Anova)، وكانت النتائج كما مبين في الجدول أدناه.

#### جدول ( 36 )

##### تباين الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف
0.286	1.262	0.0447	3	0.134	بين المجموعات
----	----	0.0354	916	32.454	الخطأ
----	----	----	919	32.599	الكلي

المصدر :- أعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

1. يتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه أن قيمة (  $f$  ) المحسوبة بلغت (1.262)، وكان مستوى معنويتها (28.6%)، وهذا يدل على عدم وجود تباين بين الجامعات عينة الدراسة عند المستوى المذكور في تبني متغيرات التعلم التنظيمي ، وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تباين بين الجامعات في تبني متغيرات التعلم التنظيمي سيكون هناك (28) قراراً غير

صحيح، فيما سيكون هناك (72) قراراً صحيحاً، وبالتالي تدل النتائج في أعلاه على قبول فرضية العدم (  $H_0$  ) ورفض فرضية الوجود (  $H_0$  ) بمعنى ( لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي) .

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (  $H_0$  ) : لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تحقيق القدرات التنافسية .  
فرضية الوجود (  $H_1$  ) : تتباين الجامعات عينة الدراسة في تحقيق القدرات التنافسية.  
من أجل قبول أي من الفرضيتين الإحصائيتين أعلاه ، قرر الباحث استعمال أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way Anova)، وكانت النتائج مثلما في الجدول أدناه.

### جدول رقم ( 37 )

تباين الجامعات المبحوثة في تحقيق القدرات التنافسية

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف
0.000	23.45	0.919	3	2.758	بين المجموعات
----	----	0.039	916	35.919	الخطأ
----	----	----	919	38.678	الكلي

المصدر:- إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

3. يتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه أن قيمة (  $f$  ) المحسوبة بلغت (23.45)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (2.68) عند مستوى معنوية (1%)، وكان مستوى معنويتها (0.000)، وهذا يدل على وجود تباين قوي بين الجامعات عينة الدراسة عند المستوى المذكور في تبني تحقيق متغيرات القدرات التنافسية، وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تباين بين الجامعات في تحقيق متغيرات القدرات التنافسية لن يكون هناك أي قرار غير صحيح، ومن ثم تدل النتائج في أعلاه على رفض فرضية العدم (  $H_0$  ) ، وقبول فرضية الوجود (  $H_1$  ) بمعنى (تتباين الجامعات عينة الدراسة في تحقيق متغيرات القدرات التنافسية)

## الفصل الرابع المبحث الثاني

### التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل علاقة الارتباط بين كل من متغيرات التعلم التنظيمي القدرات التنافسية للمنظمة ، واختبار معنويتها، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط الخطي، واختبار (ت) T-Test).  
ومن أجل إعطاء قرار نهائي بشأن التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية ، تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (  $H_0$  ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية.

فرضية الوجود (  $H_1$  ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية.

يبين الجدول ( 38 ) نتائج علاقة الارتباط بين متغير اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية ، إضافة إلى قيمة ( t ) المحسوبة والجدولية والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الأولى

#### الجدول ( 38 )

نتائج علاقات الارتباط بين متغير اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير المستقل	المتغير التابع
جامعة القادسية	جامعة الكوفة	جامعة بابل	جامعة كربلاء	القدرات التنافسية	اكتساب المعرفة
0.762	0.749	0.753	0.853	0.778	قيمة (t) المحسوبة
8.32	8.22	9.22	12.01	18.68	قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%
2.704	2.704	2.660	2.704	2.617	مستوى الدلالة (p-value)
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

القرار	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود
--------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين متغير اكتساب المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً والقدرات التنافسية للجامعات المبحوثة، بوصفه متغيراً تابعاً، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.778). وان ما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (18.68) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.617) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية (0.01) إذ بلغت (0.000) ، مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبمستوى معنوية (1%) بين متغير اكتساب المعرفة ومتغير القدرات التنافسية ، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في أعلاه ،بان زيادة اهتمام الجامعات عينة الدراسة بمتغير اكتساب المعرفة سيسهم بشكل كبير في تحسين القدرات التنافسية لها .

2- وما يمكن ملاحظته في الجدول أعلاه أيضاً، أن هناك علاقات ايجابية وقوية بين متغير اكتساب المعرفة ومتغير القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة كل منها على حدة ،ولقد كانت هذه العلاقة معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت على التوالي (12.01، 9.22، 8.22، 8.32)، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية ،وكذلك فإن قيمة (p-value) كانت أقل من قيمتها المعنوية (0.01). وعليه يستدل الباحث مما ورد في أعلاه رفض فرضية العدم (H0) ،وقبول فرضية الوجود (H1) ، وهذا يعني (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم ( H0 ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية.  
فرضية الوجود ( H1 ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية .



يبين الجدول ( 39 ) نتائج علاقة الارتباط بين متغير توزيع البيانات والقدرات التنافسية، إضافة إلى قيمة ( t ) المحسوبة والجدولية والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية :

**الجدول ( 39 )**

نتائج علاقات الارتباط بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل	القدرات التنافسية	جامعة كربلاء	جامعة بابل	جامعة الكوفة	جامعة القادسية
توزيع المعلومات	0.844	0.859	0.856	0.749	0.851
قيمة (t) المحسوبة	23.76	12.32	13.34	8.22	11.45
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	2.617	2.704	2.660	2704	2.704
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ،أي بدرجة ثقة (99%) بين متغير توزيع المعلومات والقدرات التنافسية للجامعات المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.844). وان ما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (23.76) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.617) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) كانت اقل من مستوى المعنوية (0.01) إذ بلغت (0.000) ، مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبمستوى معنوية (1%) بين متغير توزيع المعلومات ومتغير القدرات التنافسية ، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في أعلاه ، بأنه كلما اهتمت الجامعات عينة الدراسة بمتغير توزيع المعلومات من خلال تشجيع المشاركة بالمعلومات ، والاهتمام بتقنياتها ومشاركة الأساتذة في مختلف الميادين والأنشطة ذات الصلة ، والإفادة من معلوماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ، وتوفير أحدث التقنيات لهم لتحسين مستواهم العلمي، انعكس ذلك ايجابياً على تحسين قدراتها التنافسية .

2- وما يمكن ملاحظته في الجدول في أعلاه أيضاً، أن هناك علاقات ايجابية وقوية بين متغير اكتساب المعرفة ومتغير القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة كل منها على حدة ، ولقد كانت

هذه العلاقة معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت على التوالي ( 12.23، 13.34، 8.22، 11.45 )، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك فإن قيمة (p-value) البالغة (0.000) كانت أقل من قيمتها المعنوية (0.01).

وعليه يستدل الباحث مما ورد في أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية).

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم ( H0 ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية.

فرضية الوجود ( H1 ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية.

يبين الجدول ( 40 ) نتائج علاقة الارتباط بين متغير تفسير المعلومات والقدرات التنافسية، إضافة إلى قيمة ( t ) المحسوبة والجدولية والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة.

### الجدول ( 40 )

نتائج علاقات الارتباط بين متغير تفسير المعلومات والقدرات التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل	المقدرات التنافسية	جامعة كربلاء	جامعة بابل	جامعة الكوفة	جامعة القادسية
تفسير المعلومات	0.90	0.894	0.916	0.82	0.924
قيمة (t) المحسوبة	31.17	14.66	18.40	10.43	17.08
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	2.617	2.704	2.660	2704	2704
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود

المصدر :- من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ، أي بدرجة ثقة (99%) بين متغير تفسير المعلومات والقدرات التنافسية للجامعات المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.90). وان ما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين وبالغة (31.17) هي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.617) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) كانت اقل من مستوى المعنوية (0.01) إذ بلغت ( 0.000) .

مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبمستوى معنوية (1%) بين متغير تفسير المعلومات ومتغير القدرات التنافسية ، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج أعلاه ، بأنه كلما اهتمت الجامعات عينة الدراسة بمتغير تفسير المعلومات عبر تبادل الأساتذة للأفكار والمعرفة من خلال اشتراكهم بالمؤتمرات والندوات، وإتاحة الكليات المبحوثة للمعلومات المتاحة لديها لاطلاع الراغبين عليها، والاستجابة للمتغيرات البيئية، واتخاذ الكلية للقرارات في ضوء المعلومات الصحيحة ، انعكس ذلك ايجابياً على تحسين قدراتها التنافسية .

2- وما يمكن ملاحظته في الجدول في أعلاه أيضاً، أن هناك علاقات ايجابية وقوية بين متغير اكتساب المعرفة ومتغير القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة كل منها على حدة ، ولقد كانت هذه العلاقة معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت على التوالي ( 14.66، 10.43، 18.40، 17.08 )، وجميعها اكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك فإن قيمة (p-value) البالغة (0.000) كانت اقل من قيمتها المعنوية (0.01) . وعليه يستدل الباحث مما ورد في أعلاه رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1) ، وهذا يعني (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية).

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

فرضية العدم ( H0 ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية.

فرضية الوجود ( H1 ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية.

يبين الجدول ( 41 ) نتائج علاقة الارتباط بين متغير الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية، إضافة إلى قيمة ( t ) المحسوبة والجدولية والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة .

### الجدول ( 41 )

نتائج علاقات الارتباط بين متغير الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل	القدرات التنافسية	جامعة كربلاء	جامعة بابل	جامعة الكوفة	جامعة القادسية
الذاكرة التنظيمية	0.828	0.839	0.839	0.67	0.879
قيمة (t) المحسوبة	22.29	11.33	12.28	6.57	13.05
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	2.617	2.704	2660	2.704	2.704
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ،أي بدرجة ثقة (99%) بين متغير الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية للجامعات المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.828). وان ما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (22.29) هي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (6.17) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية ( p-value ) كانت اقل من مستوى المعنوية (0.01) إذ بلغت ( 0.000 ) ،

مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبمستوى معنوية (1%) بين متغير الذاكرة التنظيمية ومتغير القدرات التنافسية ، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في أعلاه ، بأنه كلما اهتمت الجامعات عينة الدراسة بمتغير الذاكرة التنظيمية من خلال حرص الكليات على وجود أساتذة كفؤين يمتلكون المعرفة والخبرة ، كذلك حرصها على المحافظة على منتسبيها ممن يمتلكون الخبرة والمهارة ، وتكوينها لقاعدة بيانات وأنظمة خبرة لخرن المعلومات ، وإتاحتها أمام أعضاء الهيئة التدريسية ، وتحديث البيانات باستمرار ، انعكس ذلك ايجابياً على تحسين قدراتها التنافسية .

2- وما يمكن ملاحظته في الجدول أعلاه أيضاً، أن هناك علاقات ايجابية وقوية بين متغير الذاكرة التنظيمية ومتغير القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة كل منها على حدة، ولقد كانت هذه العلاقة معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت على التوالي (11.33، 12.28، 6.57، 13.05)، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك فإن قيمة (p-value) البالغة (0.000) كانت أقل من قيمتها المعنوية (0.01) .

وعليه يستدل الباحث مما ورد في أعلاه رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية).

وللتحقق من معنوية علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي بوصفه متغيراً كلياً مستقلاً والقدرات التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً، تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنبثق منها الفرضيتان الآتيتان:-

فرضية العدم (H0) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية .

فرضية الوجود (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية .

يبين الجدول ( 42 ) نتائج علاقة الارتباط بين متغير التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ، فضلاً على قيمة (t) المحسوبة والجدولية والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة.

### الجدول ( 42 )

نتائج علاقات الارتباط بين متغير التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

المتغير التابع / المتغير المستقل	القرارات التنافسية	جامعة كربلاء	جامعة بابل	جامعة الكوفة	جامعة القادسية
التعلم التنظيمي	0.906	0.914	0.915	0.87	0.909
قيمة (t) المحسوبة	32.31	16.55	18.28	12.84	15.42
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	2.617	2.704	2.660	2.704	2.704
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود

المصدر :- من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ،أي بدرجة ثقة (99%) بين متغير التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.906). وان ما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (32.31) هي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (2.617) ،كذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) كانت اقل من مستوى المعنوية (0.01) إذ بلغت ( 0.000) .

مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبمستوى معنوية (1%) بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير القدرات التنافسية ، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في أعلاه ،بأنه كلما اهتمت الجامعات عينة الدراسة بمتغير التعلم التنظيمي من خلال الاهتمام بعناصره الأربعة قيد الدراسة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية) ، انعكس ذلك ايجابياً على تحسين قدراتها التنافسية .

2- وما يمكن ملاحظته في الجدول في أعلاه أيضاً، أن هناك علاقات ايجابية وقوية بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة كل منها على حدة ،ولقد كانت هذه العلاقة معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وما يدعم ذلك أن قيمة ( t ) المحسوبة بلغت على التوالي (16.55، 18.28، 657، 15.42)، وجميعها اكبر من قيمتها الجدولية ،وكذلك فإن قيمة (p-value) البالغة (0.000) كانت اقل من قيمتها المعنوية (0.01) .

وعليه يستدل الباحث مما ورد في أعلاه رفض فرضية العدم (H0) ، وقبول فرضية الوجود (H1) ، وهذا يعني ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية).

وأخيراً تم ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية أجمالاً على مستوى الجامعات على النحو الآتي :-

### جدول ( 43 )

ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

المتغير التابع		المتغير المستقل		المتغير التابع		المتغير المستقل		ترتيب قوة العلاقة الارتباطية	القدرات التنافسية	كربلاء	بابل	الكوفة	القادسية
اكتساب المعرفة		0.778		الرابع		0.853		الثالث		0.753		الرابع	
توزيع المعلومات		0.844		الثاني		0.859		الثاني		0.856		الثاني	
تفسير المعلومات		0.90		الأول		0.894		الأول		0.916		الأول	
الذاكرة التنظيمية		0.822		الثالث		0.839		الرابع		0.839		الثالث	
التعلم التنظيمي		0.865		-		0.914		الثاني		0.915		الأول	

المصدر:- إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

### يتضح من الجدول في أعلاه ما يأتي:-

1- بشكل إجمالي جاء متغير تفسير المعلومات بالمرتبة الأولى من حيث قوته الارتباطية بمتغير القدرات التنافسية، من خلال معامل ارتباط بلغت قيمته (0.90)، ثم جاء متغير توزيع المعلومات بالمرتبة الثانية من خلال معامل ارتباط بلغ (0.844)، وجاء بعده متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط بلغ (0.822)، وأخيراً حل بالمرتبة الرابعة والأخيرة متغير اكتساب المعرفة من خلال معامل ارتباط بلغ (0.778).

2- وبشكل تفصيلي نلاحظ أن جامعة بابل جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية، من خلال معامل ارتباط بلغ (0.915) ، تلتها جامعة كربلاء من خلال معامل ارتباط بلغ (0.914) ، ثم جامعة القادسية بالمرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط (0.90) ، وجاءت جامعة الكوفة بالمرتبة الأخيرة من خلال معامل ارتباط بلغ (0.873)، وما يمكن ملاحظته أيضاً، أن جامعتي كربلاء والكوفة قد تشابهتا من حيث ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية، إذ جاء متغير تفسير المعلومات بالدرجة الأولى، يليه متغير توزيع المعلومات، ثم الذاكرة التنظيمية، وأخيراً اكتساب المعرفة، أما ما يخص جامعة بابل فقد جاء فيها متغير تفسير المعلومات بالدرجة الأولى، يليه متغير توزيع المعرفة، ثم الذاكرة التنظيمية، وجاء متغير

اكتساب المعرفة بالمرتبة الأخيرة، أما ما يخص جامعة القادسية فقد جاء فيها متغير تفسير المعلومات بالمرتبة الأولى، يليه متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثانية، ثم متغير توزيع المعلومات بالمرتبة الثالثة، وأخيراً اكتساب المعرفة بالدرجة الرابعة .

إن ما يمكن ملاحظته في أعلاه أن الجامعات كافة تشابهت من حيث إن متغير تفسير المعلومات جاء بالمرتبة الأولى للجميع، أما متغير توزيع المعلومات فقد جاء ثانياً بالنسبة لكل من جامعات كربلاء، بابل، الكوفة، وحل ثالثاً بالنسبة لجامعة القادسية، أما متغير اكتساب المعرفة فقد حل رابعاً بالنسبة لجامعتي بابل والقادسية، فيما حل ثالثاً بالنسبة لجامعتي كربلاء والكوفة، وأخيراً جاء متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الرابعة بالنسبة لكل من جامعتي كربلاء و الكوفة، وحل ثانياً بالنسبة لجامعة القادسية، وثالثاً بالنسبة لجامعة بابل .



## الفصل الرابع

### المبحث الثالث

#### التحليل الإحصائي لعلاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار الفرضية الثانية المتضمنة (لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في القدرات التنافسية )، ولغرض التحقق من ثبات الفرضية أعلاه استخدم الباحث لذلك الانحدار الخطي البسيط، ومن جانب آخر استخدم الباحث معامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة ما يفسره التعلم التنظيمي وأبعاده من تغيرات تطراً على القدرات التنافسية بالنسبة للجامعات عينة الدراسة .

ومن اجل الوقوف عند صحة الفرضية الثانية وثبوتها سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ومثلما سيأتي :-

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (  $H_0$  ) : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لاكتساب المعرفة في القدرات التنافسية .

فرضية الوجود (  $H_1$  ) : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لاكتساب المعرفة في القدرات التنافسية .

والجدول ( 44 ) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط من اجل قياس اثر اكتساب المعرفة في القدرات التنافسية

## الجدول ( 44 )

الاتجاهات التأثيرية لاكتساب المعرفة في القدرات التنافسية

المتغير المستقل	CONSTANT	اكتساب المعرفة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	المعامل المعياري للاحدار	لمتغير التابع
								B0
القدرات التنافسية	0.130	0.774	350	6.85	0.000	0.606	0.778	
كربلاء	0.084	0.807	144.6	7.31	0.000	0.728	0.853	
بابل	0.159	0.776	84.97	7.08	0.000	0.567	0.753	
الكوفة	0.205	0.696	67.82	7.31	0.000	0.561	0.749	
القادسية	0.88	0.788	68.24	7.31	0.000	0.581	0.762	

المصدر:- من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول ما يأتي:-

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت (350)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.63)، وان مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، ومن ثمّ قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية. وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم، لن يكون هناك أي قرار خاطئ، بمعنى رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 2- يتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0.606)، أن نسبة ما يفسره اكتساب المعرفة من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية هي (60.6%) أما النسبة الباقية البالغة (39.4%) فهي تعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنموذج.

- 3- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) (0.778)، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير اكتساب المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (77.8%) من وحدة انحراف معياري واحدة .
- 4- وبشكل تفصيلي، نجد أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت للجامعات (68.24، 67.82، 84.97، 144.6)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بالنسبة للجامعات كافة، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية، ويتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.728، 0.567، 0.561، 0.581)، أن نسبة ما يفسره اكتساب المعرفة من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية فيما يخص الجامعات هي (72.8%، 56.7%، 56.1%، 58.1%) إما النسب الباقية فهي تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج .
- 5- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) للجامعات على التوالي (0.753، 0.853، 0.749، 0.762) ، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير اكتساب المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (85.3%، 75.3%، 74.9%، 76.2%) على التوالي من وحدة انحراف معياري واحدة

## 1- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتوزيع المعلومات في القدرات التنافسية .
- فرضية الوجود (H1) : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتوزيع المعلومات في القدرات التنافسية .
- والجدول ( 45 ) يشير إلى تقدير معلمات أنموذج الانحدار البسيط من اجل قياس اثر توزيع المعلومات في القدرات التنافسية .

الجدول ( 45 )

الاتجاهات التأثيرية لتوزيع المعلومات في القدرات التنافسية

المتغير المستقل	CONSTANT	توزيع المعلومات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	المعامل المعياري للانحدار	لمتغير التابع
								B1
القدرات التنافسية	0.199	0.697	565	6.85	0.000	0.713	0.844	القدرات التنافسية
كربلاء	0.175	0.688	152.15	7.31	0.000	0.738	0.859	كربلاء
بابل	0.192	0.728	178.24	7.08	0.000	0.733	0.856	بابل
الكوفة	0.28	0.62	108.89	7.31	0.000	0.673	0.82	الكوفة
القادسية	0.177	0.699	131.3	7.31	0.000	0.724	0.851	القادسية

المصدر:- من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول ما يأتي:-

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة الأنموذج الانحدار البسيط، بلغت (565)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85)، وان مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية. وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم، لن يكون هناك أي قرار خاطئ، بمعنى رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 2- يتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0.713)، أن نسبة ما يفسره توزيع المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية هي (71.3%) أما النسبة الباقية البالغة (28.7%) فهي تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنموذج .

- 3- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) (0.844)، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير توزيع المعلومات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (84.4%) من وحدة انحراف معياري واحدة .
- 4- وبشكل تفصيلي، نجد أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت للجامعات (152.15، 178.24، 108.89، 131.3)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بالنسبة للجامعات كافة، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية، ويتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.738، 0.733، 0.673، 0.724)، أن نسبة ما يفسره توزيع المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية فيما يخص الجامعات هي (73.8%، 73.3%، 67.3%، 72.4%) أما النسب الباقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج .
- 5- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) للجامعات على التوالي (0.859، 0.856، 0.82، 0.851)، وهذا يعني إن زيادة قيمة متغير توزيع المعلومات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (85.9%، 85.6%، 82%، 58.1%) على التوالي من وحدة انحراف معياري واحدة .

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتفسير المعلومات في القدرات التنافسية .
- فرضية الوجود (H1) : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية لتفسير المعلومات في القدرات التنافسية .
- والجدول ( 46 ) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار البسيط من اجل قياس اثر تفسير المعلومات في القدرات التنافسية

الجدول ( 46 )

الاتجاهات التأثيرية لتفسير المعلومات في القدرات التنافسية

المتغير المستقل	CONSTANT	تفسير المعلومات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	المعامل المعياري للانحدار	لمتغير التابع
								B1
القدرات التنافسية	0.088	0.837	975	6.85	0.000	0.811	0.90	القدرات التنافسية
كربلاء	0.02	0.80	214.8	7.31	0.000	0.799	0.894	كربلاء
بابل	0.085	0.85	338	7.08	0.000	0.839	0.916	بابل
الكوفة	0.094	0.845	115	7.31	0.000	0.685	0.827	الكوفة
القادسية	0.102	0.812	292.4	7.31	0.000	0.854	0.924	القادسية

المصدر:- من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول ما يأتي:-

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت (975)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85)، وان مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية. وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم، لن يكون هناك أي قرار خاطئ، بمعنى رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 2- يتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0.811)، أن نسبة ما يفسره تفسير المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية هي (81.1%) أما النسبة الباقية البالغة (18.9%) فهي تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنموذج .

- 3- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) (0.90)، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير تفسير المعلومات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (90%) من وحدة انحراف معياري واحدة .
- 4- وبشكل تفصيلي، نجد أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت للجامعات (214.8، 338، 115، 292.4)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وان مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) فيما يخص الجامعات كافة، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية، ويتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.799، 0.839، 0.685، 0.854)، أن نسبة ما يفسره تفسير المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية فيما يخص الجامعات هي (79.9%، 83.9%، 68.5%، 85.4%) أما النسب الباقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج .
- 5- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) للجامعات على التوالي (0.894، 0.916، 0.827، 0.924)، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير اكتساب المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (89.4%، 91.6%، 82.7%، 92.4%) على التوالي من وحدة انحراف معياري واحدة .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في القدرات التنافسية .
- فرضية الوجود (H1) : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في القدرات التنافسية .
- والجدول ( 47 ) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار البسيط بغية قياس اثر الذاكرة التنظيمية في القدرات التنافسية .

## الجدول ( 47 )

الاتجاهات التأثيرية للذاكرة التنظيمية في القدرات التنافسية

المتغير المستقل	CONSTANT	الذاكرة التنظيمية	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	المعامل المعياري للاتحدار	لمتغير التابع
								B0
القدرات التنافسية	0.081	0.846	497	6.85	0.000	0.686	0.828	القدرات التنافسية
كربلاء	0.036	0.92	128	7.31	0.000	0.704	0.839	كربلاء
بابل	0.109	0.813	154	7.08	0.000	0.704	0.839	بابل
الكوفة	0.147	0.766	43.20	7.31	0.000	0.449	0.67	الكوفة
القادسية	0.057	0.854	170.6	7.31	0.000	0.773	0.879	القادسية

المصدر:- من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول ما يأتي:-

- 1- أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت (497)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85)، وان مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية. وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم، لن يكون هناك أي قرار خاطئ، بمعنى رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 2- يتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0.686)، أن نسبة ما يفسره تفسير المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية هي (68.6%) أما النسبة الباقية البالغة (31.4%) فهي تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنموذج .



3- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0.828)، وهذا يعني إن زيادة قيمة متغير الذاكرة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (82.8%) من وحدة انحراف معياري واحدة .

4- وبشكل تفصيلي، نجد أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت للجامعات (128، 154، 43.20، 170.6)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وإن مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بالنسبة للجامعات كافة، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية، ويتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.704، 0.704، 0.449، 0.773)، أن نسبة ما يفسره تفسير المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية فيما يخص الجامعات هي (70.4%، 70.4%، 44.9%، 77.3%) أما النسب الباقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج .

5- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) للجامعات على التوالي (0.839، 0.839، 0.67، 0.879)، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير اكتساب المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (83.9%، 83.9%، 67%، 87.9%) على التوالي من وحدة انحراف معياري واحدة

بناء على ما تقدم، وبعد اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، قرر الباحث اختبار الفرضية الرئيسية بشكل إجمالي بغية التأكد من مدى صحتها وثبوتها :

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :-

فرضية العدم ( H0 ) : لا توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في القدرات التنافسية

فرضية الوجود ( H1 ) : توجد اتجاهات تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في القدرات التنافسية .

والجدول ( 48 ) يشير إلى تقدير معاملات أنموذج الانحدار البسيط من اجل قياس التعلم التنظيمي في القدرات التنافسية .

## الجدول ( 48 )

الاتجاهات التأثيرية للتعلم التنظيمي في القدرات التنافسية

المتغير المستقل	CONSTANT	التعلم التنظيمي	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	المعامل المعياري للاحدار	لمتغير
								التابع
	B0	B1						
القدرات التنافسية	0.042	0.917	1049	6.85	0.000	0.822	0.906	
كربلاء	0.044	0.895	273	7.31	0.000	0.835	0.914	
بابل	0.043	0.934	335	7.08	0.000	0.838	0.915	
الكوفة	0.051	0.0927	169.7	7.31	0.000	0.76.2	0.826	
القادسية	0.041	0.881	277.1	7.31	0.000	0.826	0.909	

المصدر:- من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول ما يأتي:-

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت (1049)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85)، وان مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%)، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بشكل عام بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية. وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم، لن يكون هناك أي قرار خاطئ، بمعنى رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 2- يتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0.822)، أن نسبة ما يفسره تفسير المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية هي (82.2%) أما النسبة الباقية البالغة (17.8%) فهي تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنموذج .

3- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0.906)، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير الذاكرة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (90.6%) من وحدة انحراف معياري واحدة .

4- وبشكل تفصيلي، نجد أن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط، بلغت للجامعات (273، 335، 169.7، 277.1)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وان مستوى دلالة (F) بلغ (0.000)، مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) فيما يخص الجامعات كافة، ومن ثم قبول فرضية الوجود (H1)، ورفض فرضية العدم (H0)، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات، ويتضح أيضاً من قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.835، 0.838، 0.762، 0.826)، أن نسبة ما يفسره تفسير المعلومات من التغيرات التي تطرأ على القدرات التنافسية فيما يخص الجامعات هي (83.3%، 83.8%، 76.2%، 82.6%) أما النسب الباقية فهي تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنموذج

5- كانت قيمة المعامل المعياري للانحدار (beta) للجامعات على التوالي (0.914، 0.915، 0.826، 0.909)، وهذا يعني أن زيادة قيمة متغير اكتساب المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في القدرات التنافسية بمقدار (91.4%، 91.5%، 82.6%، 90.9%) على التوالي من وحدة انحراف معياري واحدة .

وأخيراً تم ترتيب قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية من خلال معامل التفسير ( $R^2$ ) وعلى النحو الآتي:-

## جدول ( 49 )

ترتيب قوة الاتجاهات التأثيرية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

المتغير التابع	القدرات التنافسية	ترتيب قوة العلاقة الارتباطية	كربلاء		بابل		الكوفة		القادسية
			0.728	0.738	0.567	0.561	0.581	0.724	
اكتساب المعرفة	0.606	الرابع	الثالث	الثالث	الرابع	الثالث	الثالث	الرابع	
توزيع المعلومات	0.713	الثاني	الثاني	الثاني	الثاني	الثاني	الثاني	الثالث	
تفسير المعلومات	0.811	الأول	الأول	الأول	الأول	الأول	الأول	الأول	
الذاكرة التنظيمية	0.686	الثالث	الرابع	الثالث	الثالث	الرابع	الرابع	الثاني	
التعلم التنظيمي	0.822		الثاني	الثاني	الأول	الأول	الرابع	الثالث	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:-

1- بشكل إجمالي جاء متغير تفسير المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث قوته التأثيرية بمتغير القدرات التنافسية، من خلال معامل تفسير بلغت قيمته (0.811)، ثم جاء متغير توزيع المعرفة بالمرتبة الثانية من خلال معامل تفسير بلغ (0.713)، وجاء بعده متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثالثة من خلال معامل تفسير بلغ (0.686)، وأخيراً حل بالمرتبة الرابعة والأخيرة متغير اكتساب المعرفة من خلال معامل تفسير بلغ (0.606).

2- وبشكل تفصيلي نلاحظ أن جامعة بابل جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة التأثيرية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية، من خلال معامل تفسير بلغ (0.838)، تلتها جامعة كربلاء من خلال معامل تفسير بلغ (0.835)، ثم جامعة القادسية بالمرتبة الثالثة من خلال معامل تفسير (0.826)، وجاءت جامعة الكوفة بالمرتبة الأخيرة من خلال معامل تفسير بلغ (0.762)، وما يمكن ملاحظته أيضاً، أن جامعتي كربلاء والكوفة قد تشابهتا من حيث

ترتيب قوة العلاقة التأثيرية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية، إذ جاء متغير تفسير المعلومات بالدرجة الأولى، يليه متغير توزيع المعلومات، ثم الذاكرة التنظيمية، وأخيراً اكتساب المعرفة، إما ما يخص جامعة بابل فقد جاء فيها متغير تفسير المعلومات بالدرجة الأولى، يليه متغير توزيع المعلومات، ثم الذاكرة التنظيمية، و جاء فيها متغير اكتساب المعرفة بالمرتبة الأخيرة، أما ما يخص جامعة القادسية فقد جاء فيها متغير تفسير المعلومات بالمرتبة الأولى، يليه متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثانية، ثم متغير توزيع المعلومات بالمرتبة الثالثة، وأخيراً اكتساب المعرفة بالدرجة الرابعة .

إن ما يمكن ملاحظته في أعلاه أن الجامعات كافة قد تشابهت من حيث إن متغير تفسير المعلومات جاء بالمرتبة الأولى للجميع، أما متغير توزيع المعلومات فقد جاء ثانياً فيما يخص كلاً من جامعات كربلاء، بابل، الكوفة، وحل ثالثاً فيما يخص جامعة القادسية، أما متغير اكتساب المعرفة فقد حل رابعاً فيما يخص جامعتي بابل والقادسية، فيما حل ثالثاً فيما يخص جامعتي كربلاء والكوفة، وأخيراً جاء متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الرابعة فيما يخص جامعتي كربلاء و الكوفة، وحل ثانياً فيما يخص جامعة القادسية، وثالثاً فيما يخص جامعة بابل .

# الفصل الخامس

## الاستنتاجات والتوصيات

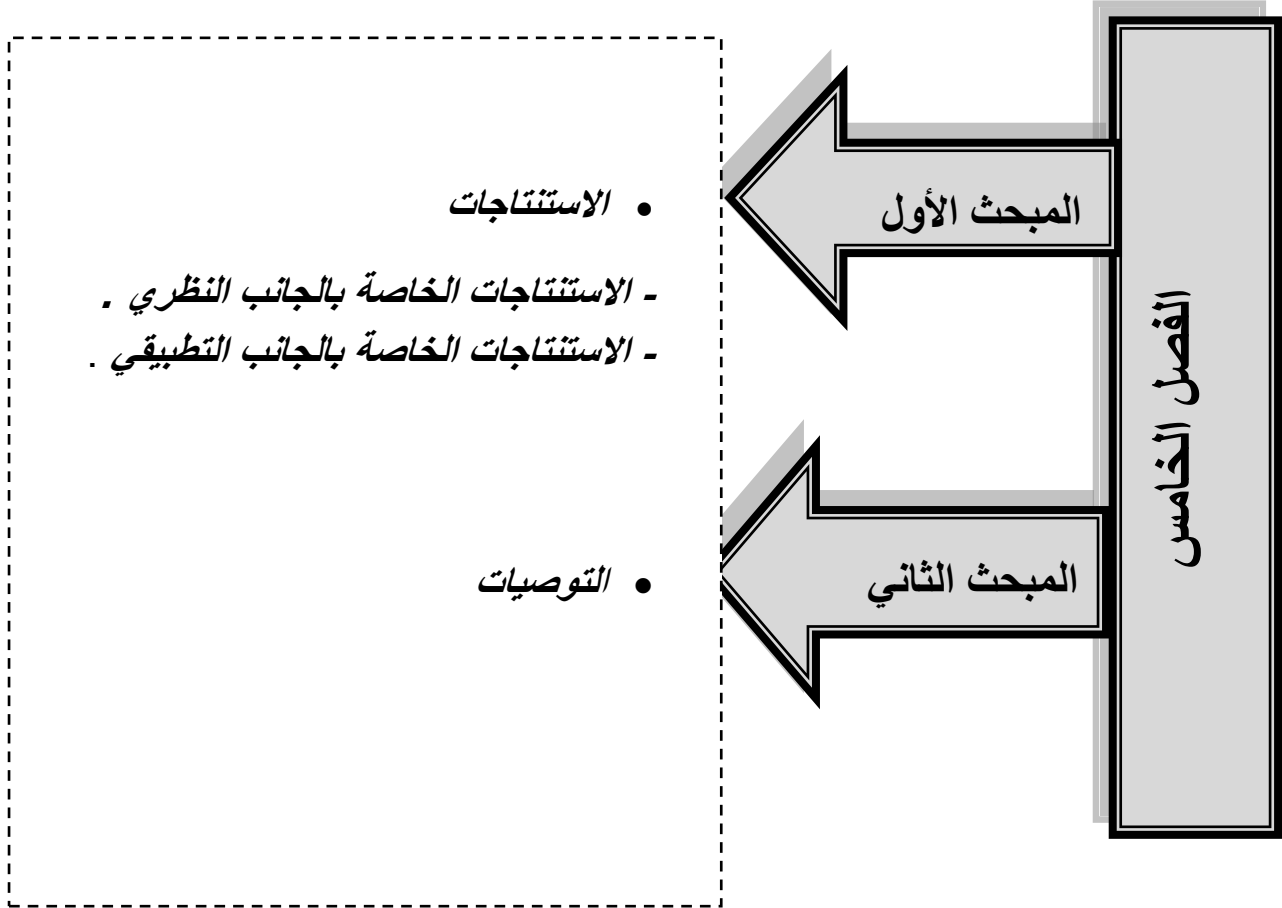
- الاستنتاجات
- التوصيات



## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### تمهيد:

يتناول المبحث الأول من هذا الفصل مهمة عرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وذلك من خلال الإطارين النظري والتطبيقي ، وفي ضوء نتائج عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تمت على وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتوكيد صحة هذه النتائج ، في حين تم تخصيص المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض التوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها، والتي تساعد المنظمات المبحوثة على تبني التعلم التنظيمي بأبعاده .



## الفصل الخامس

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

في ضوء النتائج المستخلصة من عرض وتحليل الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة ، فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي سيتم التطرق إليها وعلى النحو الآتي :-

أولاً : الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للدراسة .

1. أن التغييرات البيئية المتسارعة، التي تجري في المجتمع تلقي على عاتق المنظمات المعرفية مسؤولية كبيرة لتجاوز العقبات وتحقيق الطموح ، بحيث تكون دائماً متقدمة في رؤيتها على المنظمات الأخرى القائمة في المجتمع .
2. يسهم التعلم التنظيمي في مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة ، وان الاهتمام به يعدّ قضية تفرضا طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر .
3. تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بامتلاك مقومات التعلم التنظيمي ، وذلك بسبب كبر حجم التحديات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي تواجه هذه المنظمات ، بحيث أصبح التعلم التنظيمي الوسيلة الأساسية لتحقيق هدف هذه المنظمات في بناء قدراتها التنافسية .
4. أن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً ، بل أنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم ، وذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي ، مما يحتم على كل منظمة أن تبني وتطور الأسلوب الذي يتلائم وأهدافها وأنشطتها وتاريخها والمهارات المتوافرة لدى أعضائها.
5. بالرغم من عدم تجاهل الأثر المترتب على نمط الهيكل التنظيمي في قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي ، في حالة كون المنظمة تعتمد أيّاً من الهياكل التنظيمية المرنة المعروفة، كالهيكلي التنظيمي المرن والهيكلي التنظيمي غير المرن ، فإن نمط الهيكل التنظيمي سوف يكون أما مساعداً أو معوقاً لعملية التعلم التنظيمي .
6. أن التعلم التنظيمي يولد المعارف الجديدة ، إلا أن هذه المعارف غير كافية لوحدها لخلق منظمات متعلمة ، إلا من خلال توظيف هذه المعارف ، لتحسين الأداء في مثل هذه المنظمات . في نشاطات المنظمات المتعلمة .



7. أن قدرة الجامعات ( باعتبارها نوع من أنواع المنظمات ) على مواجهة التحديات الإستراتيجية ، يتم من خلال قدرتها على التعلم التنظيمي ، وأن هذا التعلم يجب أن يكون متعدد الوظائف ، كما يجب أن يكون متخصصاً أيضاً في الوقت ذاته ، فإن المنظمات المتعلمة تشجع التعلم المستمر ، وكذلك تشجع أيجاد المعرفة عند كل المستويات .

### ثانياً : الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة :

1. أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد التعلم التنظيمي في جامعة كربلاء ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير التعلم التنظيمي كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يدل على أن عمادات الكليات تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما نراه واضحاً إلى أن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات جميعها كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن عمادات الكليات :-

أ. تنظر إلى المعرفة لأنها تشكل المصدر الأساس للتعلم التنظيمي .

ب. كذلك تسعى إلى دعم وتشجيع المشاركة بالمعلومات بين أقسام ووحدات الكليات ، وتهتم بتنمية مهارات ومعرف منتسبيها والمشاركة بالمعرفة بين الكليات المختلفة لنشر المعرفة والتعلم من تجارب الآخرين .

ج. كذلك أظهرت اهتمامها بتوضيح وتفسير المعلومات لمنتسبيها وإزالة الغموض الذي يشوبها.

و تبين أن عمادات الكليات تعاني من :-

أ. ضعف الاهتمام بالخبرات والمعارف التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية وعدم استثمارها بالشكل الصحيح ، سوف يؤدي إلى عدم الارتقاء بالمستوى التعليمي للجامعة .

ب. وأظهرت ضعف اهتمامها بإعلان ما لديها من معلومات وبيانات وتوضيحها بشكل مناسب.

ج. ضعف توفير النظام الشبكي المركزي الذي يربط حواسيب الجامعة كافة .

2. . أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد التعلم التنظيمي في جامعة الكوفة ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير التعلم التنظيمي كان أكبر من الوسط الفرضي ، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الإدراك والرؤية لدى أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا لمتغير ، مما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد العينة ، وهذا ما نراه واضحاً إذ

أن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات جميعها كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن عمادات الكليات :-

أ. تشجع مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل الكليات وخارجها لغرض اكتساب المعارف والخبرات .

ب. وكذلك تهتم بالتقنيات الحديثة بوصفها إحدى الوسائل المهمة في نقل وتوزيع المعلومات بين المنتسبين .

ج. كذلك تسعى إلى توضيح وتفسير المعلومات وإزالة سوء الفهم والالتباس بين أساتذتها . وأتضح أن عمادات الكليات تعاني من :-

أ. ضعف الاهتمام بالخبرات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية .

ب. كذلك أظهرت ضعف الاهتمام بإعلان ما لديها من معلومات وبيانات وتوضيحها بشكل مناسب .

ج. ضعف توفر النظام الشبكي المركزي الذي يربط حواسيب الجامعة كافة ، لما له من أهمية في تطوير القدرات العلمية للتدريسيين .

3. أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد التعلم التنظيمي في جامعة القادسية ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير التعلم التنظيمي كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يدل على أن عمادات الكليات تهتم بهذا المتغير، وهذا ما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما نراه واضحاً إذ أن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات جميعها كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني أن عمادات الكليات ، اتفقت حول ضرورة :-

أ. مشاركة التدريسيين في الندوات والمؤتمرات العلمية في داخل الكليات وخارجها ، لغرض الإفادة من تجارب الآخرين واكتساب المعارف الجديدة .

ب. و أظهرت اهتمام عمادات الكليات بالوسائل العلمية والتكنولوجية لكونها إحدى الوسائل المهمة في نقل وتوزيع المعلومات والبيانات وبناء المعارف .

ج. اشترك أعضاء الهيئة التدريسية بتبادل الأفكار والرؤى والخبرات والمعرفة من خلال الحضور في الندوات العلمية والحلقات النقاشية المستمرة في الكليات . وتبين أن عمادات الكليات تعاني من ضعف الاهتمام :-

أ. بالخبرات العلمية التي يمتلكها الأساتذة، مما ينعكس سلبياً على المستوى العلمي للجامعة .  
ب. وأشارت إلى ضعف اهتمامها بتفسير المعلومات وتوضيحها وإزالة سوء الفهم والالتباس مع منتسبيها .

ج. وكذلك أوضحت عدم قدرتها على توفير نظام الانترنت الذي يربط حواسيب الجامعة كافة، لماله من أهمية في تعزيز القدرات التنافسية للجامعة .

4. أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد التعلم التنظيمي في جامعة بابل ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير التعلم التنظيمي كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يدل على أن عمادات الكليات تهتم بهذا المتغير بنسبة متوسطة، وهذا ما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما نراه واضحاً إذ أن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات جميعها كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يشير إلى أن عمادات الكليات:-

أ. تنظر إلى المعرفة لكونها المصدر الرئيس للتعلم التنظيمي .  
ب. وكذلك اهتمت بتوفير تقنيات المعلومات بوصفها إحدى الوسائل المهمة في نقل وتبادل المعلومات والبيانات .

ج. وتتدارس بشكل كبير بكل ما يحيط بالكليات من متغيرات بيئية داخلية وخارجية وتحاول الربط بينها ، بهدف إزالة الغموض الذي يشوبها .

د. وكذلك تهتم بضرورة توفير الكفاءات العلمية لكونها تمتلك المعرفة والخبرة وتصلح للمقارنة مع الكليات المتناظرة . وأتضح أن عمادات الكليات تعاني من :-

أ. عدم امتلاك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة عبر التعاون مع الكليات المتناظرة .  
ب. وأشارت إلى ضعف الاهتمام بتوفير أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات لكوادرها التدريسية ، لغرض انجاز مهامهم العلمية .

ج. وكذلك أظهرت عدم قدرتها على إعلان المعلومات والبيانات التي تمتلكها وتوضيحها وتفسيرها بشكل مناسب .

5. أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد القدرات التنافسية في جامعة كربلاء ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير القدرات التنافسية كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يعني إن المتغير كان واضحاً بشكل كبير لدى أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما نراه واضحاً، إذ أن أغلب الفقرات كان الوسط الحسابي الموزون أعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يشير إلى اهتمام :-

أ. عمادات الكليات بالتكيف مع المتغيرات الخارجية بسبب مرونة هياكلها التنظيمية .  
ب. وكذلك أظهرت أن عمادات الكليات تعمل على خلق أجواء من المحبة والألفة والاحترام المتبادل بين المنتسبين .

ج. وأيضاً تقوم الكليات بتطوير برامج التعلم التنظيمي بما ينسجم و مواردها وقدراتها المالية المتاحة .

د. وأن المؤهلات العلمية التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية مناسبة للنهوض بالمستوى العلمي للطلبة . وأتضح أن عمادات الكليات تعاني من ضعف الاهتمام :-

أ. بالنظام الرقابي على الأنشطة الإدارية والمالية ، مما ينعكس سلبياً على التطور العلمي للجامعة .

ب. وأيضاً أظهرت ضعف اهتمام عمادات الكليات بمكافآت الهيئة التدريسية على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة .

ج. و أظهرت ضعف اهتمام الكليات بإعطاء دور متميز وواضح إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية من دون تمييز ، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، والأخذ بأرائهم مما ينعكس سلبياً على دورهم في تحسين الأداء وتطوير العمل .

6. أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد القدرات التنافسية في جامعة الكوفة ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي أكبر الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يعني أن المتغير كان واضحاً لدى أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما انعكس إيجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الوسط الحسابي الموزون لأغلب فقرات هذا المتغير كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يعني إن الكليات :-

أ. تقوم بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق لمنتسبيها .

ب. وتسعى عمادات الكليات إلى تعزيز القيم الثقافية في الجامعة .

ج. وتخصص الكليات جزءاً من الموازنة العامة لدعم برامج التطوير والتعلم فيها .

- د. وتهتم بالمؤهلات العلمية التي يمتلكها الأساتذة لأنها تعمل على النهوض بالمستوى العلمي للجامعة . وتبين أن عمادات الكليات ظهرت تعاني من :-
- أ. ضعف الاهتمام بالنظام الرقابي على الأنشطة الإدارية والمالية ، مما ينعكس سلبياً على التطور العلمي للجامعة .
- ب. كذلك أظهرت ضعف اهتمامها بمكافأة أعضاء الهيئة التدريسية على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة . والسبب يعود إلى قلة التخصيصات المالية الممنوحة للجامعة .
- ج. وأشارت إلى ضعف الإنفاق على التعلم التنظيمي ، وعدّه استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو تعزيز رأس المال الفكري في الجامعة .
- د. وكذلك أوضحت ضعف تبني الأفكار والمقترحات التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية .

7. أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد القدرات التنافسية في جامعة القادسية ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يعني إن المتغير كان واضحاً لدى أفراد عينة الدراسة ، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة ، وهذا ما نراه على الفقرات جميعها، إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يعني اهتمام الكليات :-
- أ. بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق .
- ب. تشجع عمادات الكليات القيم الثقافية بغية النهوض بالمستوى العلمي في الجامعة .
- ج. وتعمل الكليات على تطوير برامج التعلم التنظيمي على وفق قدراتها المالية المتاحة .
- د. وتهتم بالقدرات العلمية للأساتذة لكونها المصدر الأساس للتطور العلمي في الجامعة .
- وأوضح أن عمادات الكليات تعاني من ضعف :-
- أ. في الاهتمام بالجهاز الرقابي على الأنشطة الإدارية والمالية في الجامعة .
- ب. وأظهرت ضعف الاهتمام بمكافأة التدريسيين على ما يقدمونه من أفكار مبدعة وابتكارات جديدة تسهم في تعزيز القدرات العلمية للجامعة .
- ج. وأظهرت ضعفاً في توفير التخصيصات المالية في مجال البحث والتطوير ، مما ينعكس سلبياً على الكفاءة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية .
- د. وأشارت إلى ضعف تبني الأفكار الجديدة والآراء والمقترحات التي يطرحها أعضاء الهيئة التدريسية التي من شأنها أن تعزز القدرات العلمية للجامعة .

8. أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول أبعاد القدرات التنافسية في جامعة بابل ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير ، مما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد عينة الدراسة ، وما نراه واضحاً أن الأوساط الحسابية للفقرات جميعها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وهذا يشير إلى:-

أ. اهتمام الكليات بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات على المنتسبين بشكل واضح ودقيق  
 ب. تشجع القيم والتقاليد في الكليات على الارتقاء بأداء الكلية . وتبين أن عمادات الكليات تعاني من ضعف :-

أ. استحداث أقسام ووحدات علمية تنظيمية ، وبما يحقق أهدافها الاجتماعية والتربوية والعلمية ، ويعود السبب إلى ضعف التمويل المالي .

ب. وكذلك أظهرت عدم مكافأة التدريسيين على ما يقدمونه من أفكار مبدعة ومتطورة .

ج. وأظهرت ضعف الإنفاق على التعلم التنظيمي ، وضعف تبني الأفكار العلمية التي يطرحها الأساتذة .

## الفصل الخامس المبحث الثاني التوصيات

استكمالاً لمتطلبات الدراسة ، وفي ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة من جهة ، وما أظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات (نظرية ، وعملية ) من جهة أخرى ، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة إلى الجامعات بصورة عامة ، وإلى الجامعات المبحوثة بصورة خاصة ، وهي على النحو الآتي :-

1. ضرورة تبني الجامعات المبحوثة إستراتيجيات و بناء شامل للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة، من خلال :-

- أ. العمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات .
- ب. توفير بيئة أكثر ملاءمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز قدراتها التنافسية .
- ج. ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى الجامعات .
2. السماح للتدريسيين الجامعيين بالتعاقد مع الجامعات العربية والأجنبية ، وكذلك الإسهام في المؤتمرات العلمية خارج القطر ، مع تقديم التسهيلات اللازمة لهم لغرض اكتساب المعرفة .
3. ضرورة اهتمام الجامعات بتبني الأفكار والمقترحات التي يعرضها أعضاء الهيئة التدريسية ، من خلال توفير الدعم والتشجيع ، ومكافأتهم على ما يقدمونه من أفكار تسهم في تحقيق التطور العلمي للجامعة.
4. الاهتمام برسم الاستراتيجيات اللازمة لتنمية وتطوير معارف التدريسيين وقدراتهم الإبداعية ، والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً يخدم المعرفة من خلال أ. إقامة الدورات التطويرية ودورات التعليم المستمر ، وتحفيزهم ودفعهم لتوظيفها مما يخدم أهداف الجامعات وتطلعاتها المستقبلية .
5. السعي للمشاركة بالمعلومات وتفسيرها تفسيراً مشتركاً ، وذلك من خلال أن تكون هناك جهات مختصة بإدارة المعرفة في الجامعات تكون مسؤوليتها نشر المعرفة الجديدة ، باستعمال آليات فاعلة كالمؤتمرات والشبكات المحلية وتدريب عاملين مختصين بنقل المعرفة بين الكليات وإخراج المعرفة من إطارها التخصصي إلى الإطار التنظيمي .

6. ضرورة الاهتمام بالخبرات والمعارف التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء من خلال :- أ. مشاركتهم في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه. ب. والإفادة منها واستثمارها بالشكل الصحيح في تحسين وتطوير أداء وسلوك العاملين في الجامعة ، مما يؤدي ذلك إلى تطور قدرتها العلمية ومن ثم ينعكس ايجابياً على المستوى العلمي للجامعة .

7. الاهتمام بالمعلومات والبيانات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية من خلال أ. تبادل المعلومات بين عمادات الكليات والأساتذة ، ب. اعتماد مبدأ الأمانة والإخلاص في المشاركة بالمعلومات ج. والاطلاع على المعلومات لغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للجامعة .

8. الاهتمام بإعلان ما لديها من معلومات وبيانات وتوضيحها وتفسيرها بشكل مناسب ، ويتم ذلك من خلال:- أ. استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ( وسائل الاتصالات والشبكات وعلى رأسها شبكة الانترنت ) لتسهيل عملية نشر المعلومات بين الأساتذة داخل الجامعة وخارجها بوصفها ذلك أساساً لبناء معارف جديدة. ب. عدم سرية المعلومات وإجراء المناقشات والاجتماعات بين العمادات والأساتذة ،يمكن أن تساعد في تفسير المعلومات بشكلها الصحيح. .

9. توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير أ. أنظمة اتصال بوساطة الحاسبة ( الانترنت ) ، وأنظمة الاجتماعات ، وأنظمة تسليم الوثائق . ب. الإفادة من المعلومات الحديثة لغرض تطوير قابلياتهم الفكرية والعلمية ، والاطلاع على أحدث التطورات العلمية الحديثة .

10. ضرورة اهتمام جامعة الكوفة بالخبرات والمعارف التي يمتلكها التدريسيون أ. من خلال :- مشاركتهم في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه واكتسابهم الخبرة والمعرفة ونقلها إلى الجامعة واستثمارها بشكل صحيح في تحسين وتطوير أداء وسلوك



العاملين في الجامعة ب. ويمكن أن تسهم في حل المشكلات التي تقع في الجامعة ، مما ينعكس ايجابياً على تطوير قدراتها العلمية والارتقاء بالمستوى العلمي للجامعة .

**11.** العمل على توضيح وتفسير المعلومات المتوفرة لديها من خلال أ. عدم أخفاء المعلومات عن التدريسيين، ب. واستخدام مبدأ المشاركة بالمعلومات بين العمادة والتدريسيين ،و يمكن أن يسهم ذلك في تفسير المعلومات التي يشوبها الغموض ج. استخدام التقنيات العلمية الحديثة مثل ( الانترنت ) في نشر المعلومات التي يتبادل بها الأفراد كأساس لبناء المعارف الجديدة داخل الجامعة .

**12.** الاهتمام بتوفير النظام الشبكي المركزي الذي يربط حواسيب الجامعة كافة ( الانترنت ) ، مما ينعكس ايجابياً على تطوير قدراتها الفكرية والعلمية لأعضائها التدريسيين .

**13.** الاهتمام بالخبرات العلمية والقابليات التي يمتلكها الأساتذة في جامعة القادسية ، لكونهم يمثلون رأس المال الفكري ، والمصدر الأساس للتطور العلمي في الجامعة . من خلال أ. المشاركة بالمؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه ب. استعمال الخبرات واستثمارها في تطوير قدرات الجامعة عبر تحسين وتطوير أداء العاملين في الجامعة ج. النهوض بالمستوى العلمي للطلبة ، مما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية .

**14.** العمل على توضيح وتفسير المعلومات وإزالة سوء الفهم والالتباس بين التدريسيين ، مما ينعكس ايجابياً على المستوى العلمي للجامعة . من خلال :- أ. المشاركة بالمعلومات بين العمادات والأساتذة ب. اعتماد مبدأ الأمانة والإخلاص في المشاركة بالمعلومات ج. عدم إخفاء المعلومات على التدريسيين .

**15.** الاهتمام بتوفير أحدث الوسائل التكنولوجية والعلمية لأعضاء الهيئة التدريسية لانجاز مهامهم العلمية ، ومما ينعكس إيجابياً على تطوير قدراتهم العلمية والإبداعية .

**16.** توفير النظام الشبكي المركزي (الانترنت ) الذي يربط كافة حواسيب الجامعة ، لما له من أهمية في تطوير القدرات الفكرية والعلمية لأعضاء الهيئة التدريسية .

17. ضرورة اهتمام جامعة بابل بامتلاك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من خلال التعاون مع الجامعات الأخرى ، والأفراد ، والمؤسسات العلمية الأخرى .
18. العمل على توفير التقنيات العلمية الحديثة من أجهزة ( الانترنت ) وجهاز الأوفر هيد ( over head ) لأعضاء الهيئة التدريسية ، لغرض إنجاز أعمالهم ، مما ينعكس ذلك إيجابياً على تطوير قدراتهم العلمية .
19. ضرورة الاهتمام بإعلان ما لديها من معلومات وبيانات ، وتفسيرها للمنتسبين ، من خلال أ. عدم أخفاء المعلومات على التدريسيين فيما يتعلق بأداء الكليات ب. المشاركة بالمعلومات بين التدريسيين والعمادات ج. استخدام التقنيات الحديثة في نشر المعلومات التي يتبادل بها المنتسبين في الجامعة.
20. الاهتمام بالنظام الرقابي على الأنشطة الإدارية والمالية والعلمية في جامعة كربلاء ، من خلال :- أ. توفير العناصر الكفوءه وذات الخبرة في مجال الاختصاص ب. إدخالهم في دورات تدريبية وتطويرية ، يمكن أن يسهم بالارتقاء بالنظام الرقابي ج. استخدام الهيكل التنظيمي المرن . د. وتحويل الصلاحيات والمسؤوليات ، من أجل النهوض بالمستوى العلمي للجامعة .
21. التأكيد على ضرورة مكافأة أعضاء الهيئة التدريسية ودعمهم مادياً ومعنوياً من خلال :- أ. مشاركتهم في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه واكتسابهم الخبرات والمعارف ب. مشاركتهم في إنجاز البحوث العلمية في مجال الاختصاص ج. وعلى ما يقدمونه من أفكار علمية جديدة ومبتكرة في مجال البحث والتطوير، وبما ينسجم و الظروف البيئية المتغيرة ، لتشجيع الإبداع وتعزيز المركز التنافسي للجامعة .
22. ضرورة الاهتمام بالإنفاق على التعلم التنظيمي ، وعده استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو رأس المال الفكري ، مما ينعكس إيجابياً على تعزيز قدراتها التنافسية في الجامعة .
23. الاهتمام بتوفير التخصيصات المالية في مجال البحث والتطوير في جامعة القادسية ، لتطوير الكفاءة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية .

24. تنظيم وتشجيع الاتصالات واللقاءات الجماعية بين الأفراد المهتمين بالمعرفة من داخل الجامعات وخارجها ،لتحقيق الهدف الأساس للتعلم التنظيمي وهو التطوير المستمر للمعرفة ، وتشجيع التنوع الفكري والمعرفي من خلال إقامة المحاضرات والندوات والمعارض ، والمشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية داخل القطر وخارجه .
25. تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية والموارد اللازمة لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق المعرفة المكتسبة في الجامعات .
26. اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ، ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية والإجراءات الروتينية ، وتشجيع الاتصالات والمشاركة الواسعة ، وفسح المجال أمام الأفكار المبدعة .
27. تأمين بيئة عمل ديمقراطية تسمح بحرية التعبير عن الرأي ، وتقديم الاقتراحات ، واعتماد مبدأ مشاركة التدريسيين في عملية اتخاذ القرارات التي يؤثرن أو يتأثرون من نتائجها، والإفادة من المعلومات التي يمتلكها الأفراد لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق أهداف التعلم التنظيمي في الجامعات .

الملاحق

## ملحق رقم 1

### أسماء السادة المحكمين

- 1- أ.د عباس حسين جواد الحميري / جامعة بابل
- 2- أ.د حاكم محسن محمد/ عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
- 3- أ.د عبد الحسين حسن حبيب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
- 4- أ.د محمد عبد الحسين الخطيب / كلية التربية / قسم اللغة العربية / جامعة كربلاء
- 5- أ.م.د جمال الدباغ / الكلية التقنية الإدارية / بغداد
- 6- أ.م.د سمير الخطيب / الكلية التقنية الإدارية / بغداد
- 7- أ.د عبد الرضا شفيق البصري / الكلية التقنية الإدارية
- 8- أ.د صالح عبد الرضا رشيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
- 9- أ.د.د عواد كاظم شعلان / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
- 10- أ.م.د أكرم محسن مهدي الياسري / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
- 11- أ.م.د أحسان دهش جلاب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
- 12- أ.م.د يوسف حجيم الطائي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
- 13- أ.م.د عادل البغدادي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
- 14- أ.م.د أحمد الأزييرجاوي / كلية التربية / قسم علم النفس / جامعة كربلاء
- 15- أ.م.د فؤاد حمودي العطار / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

ملحق رقم 2  
بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة أعمال/ الدراسات العليا

إلى/السادة أعضاء الهيئة التدريسية المحترمين  
في جامعات الفرات الأوسط ( كربلاء / بابل / الكوفة / القادسية )  
م/ استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم استمارة استبانته وهي جزء من متطلبات انجاز رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. إذ تسعى إلى دراسة ( التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة - دراسة مقارنة لأراء عينة من الأساتذة في جامعات الفرات الأوسط ( كربلاء - بابل - الكوفة - القادسية ) وقد وقع الاختيار على هذه الجامعات ميدانياً للدراسة لما تتمتع به من سمعة طيبة في الوسط العلمي والاجتماعي ، وقدرة علمية عالية تتسجم مع أهداف الدراسة الحالية . إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية ، علماً أن هذه الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في الجامعة ، بقدر ما تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً. على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع الحيوي ، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. أن الإجابات ستستخدم فقط لإغراض علمية بحثية فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً
3. يرجى وضع الإجابة الخاصة بكل فقرة في المكان المخصص لها .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا

ومن الله التوفيق

المشرف

المشرف

الأستاذ المساعد

الأستاذ الدكتور

الدكتور

علاء فرحان طالب

علي كريم الخفاجي

الباحث

محمد جبار هادي

طالب ماجستير / إدارة أعمال

معلومات عامة

- |                    |                          |         |                          |
|--------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| 1. الجنس : ذكر     | <input type="checkbox"/> | أنثى    | <input type="checkbox"/> |
| 2. الفئة العمرية:  | <input type="checkbox"/> | 60-51   | <input type="checkbox"/> |
| فأكثر              | <input type="checkbox"/> | 40-31   | <input type="checkbox"/> |
|                    | <input type="checkbox"/> | 20-10   | <input type="checkbox"/> |
| 3. المؤهل العلمي : | <input type="checkbox"/> | ماجستير | <input type="checkbox"/> |
|                    | <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> |
|                    | <input type="checkbox"/> |         | <input type="checkbox"/> |

أستاذ

4. الدرجة العلمية : أستاذ مساعد

25 - 21  
-6

5. عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي: 5-1

30 - 26

11

ت	العبارات	اتفق بنسبة
---	----------	------------

31 - فأكثر

20 - 16

خارج مجال الاختصاص

6. عدد الدورات التدريبية المشتركة فيها ضمن مجال الاختصاص

يوجد

خارج القطر

لا

7. عدد المؤتمرات المشتركة فيها داخل القطر

يوجد

لا يوجد

8. عدد البحوث التي أنجزتها

أولاً: التعلم التنظيمي **Organizational Learning** تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبدية العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة واكتسابها وتوظيفها لإغراض التطوير والتميز .

1. اكتساب المعرفة **Knowledge Acquisition** تكتسب المنظمات المعرفة من عمليات عدة منها: التعلم عبر تراكم الخبرة ، والتعلم عبر التقليد ، والتعلم على أساس المهارات ، والتعلم على أساس البحث والملاحظة .

0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
												1. تمتلك عمادة الكلية الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة .
												2. يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في الحلقات الدراسية و الندوات والمؤتمرات العلمية التي تقام داخل الكلية وخارجها باستمرار.
												3. تتبنى عمادة الكلية استراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي .
												4. تسعى عمادة الكلية إلى الاستفادة من خبرات ومهارات الأساتذة المبدعين في الكلية .
												5. تنظر عمادة الكلية إلى المعرفة على أنها المصدر الأساس للتعلم التنظيمي .

2. توزيع المعلومات Information Distribution أن توزيع المعلومات من شأنه أن يقود إلى تعلم تنظيمي أكثر اتساعاً ، ويبني هذا النوع من التعلم على أساس المشاركة بالمعلومات وفي العادة تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر المعلومات التي يتبادل بها الأفراد بوصفها أساساً لبناء معارف جديدة .

ت	العبارات	أنفق بنسبة
---	----------	------------



0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
												1. تشجع عمادة الكلية المشاركة بالمعلومات بين أقسام الكلية المختلفة ووحداتها الإدارية والفنية .
												2. تحرص عمادة الكلية على تأمين المعالجة الدقيقة للمعلومات من خلال المختصين بإدارة المعلومات .
												3. تعتمد عمادة الكلية آليات اتصال فاعلة لضمان مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف فعاليات وأنشطة الكلية ذات الصلة باختصاصاتهم المعرفية والعلمية .
												4. تستفيد عمادة الكلية من المعلومات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهدافها المطلوبة .
												5. توفر عمادة الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنيات في ممارسة وانجاز مهامهم العلمية ..

3. تفسير المعلومات : **Information Interpretation** أن تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن المنظمات من تفسير المعلومات لديها ، وأن المنظمات التي تواجه الغموض والالتباس عند تعاملها مع البيئة ناتج عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح .

ت	العبارات	أُتفق بنسبة
---	----------	-------------



											1. يوجد في الكلية أساتذة أكفاء يمتلكون المعرفة والخبرة والقابليات ، يصلحون قاعدة للمقارنة في الكليات المماثلة
											2. تحرص عمادة الكلية على المحافظة على منتسبيها لاسيما الذين يتميزون بالخبرة الطويلة في ميدان الاختصاص .
											3. تمتلك عمادة الكلية قواعد بيانات وأنظمة خبيرة لخرن المعرفة يمكن استرجاعها عند الضرورة .
											4. يمكن لعضو الهيئة التدريسية الإفادة من قواعد بيانات الكلية من خلال نظام الانترنت .
											5. تحدث عمادة الكلية قواعد البيانات الخاصة بأقسامها ووحداتها الإدارية المختلفة ومنتسبيها باستمرار .

ثانياً: القدرات التنافسية للمنظمة **competitive capabilities on organization** هي الموارد والمهارات وخبرات العاملين في المنظمة التي تعطي القدرة على التفوق والتنافس مع المنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها الموضوعية ، ومن خلال أنشطتها المختلفة وفقاً لمعايير تلائم المنظمة إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة .

1. الهيكل التنظيمي : **Organized Structure** انه خارطة تنظيمية تصميمه وخصائصه يؤمن أهداف وفاعلية وكفاءة المنظمة عن طريق تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتقسيم الموارد والرقابة على سلوك الأفراد داخل المنظمة .

2. الثقافة التنظيمية : Organized Culture وهي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد وقواعد السلوك التي توجه المعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن غيرها .

أتفق بنسبة											العبارات	ت
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		1. تشجع قيم الكلية وعاداتها منتسبها على تتكامل فلهذا لمزجها مع الكيفية ملاحظ وقطعها بالمتنظير الكيفية البيئية لما يتسم به هيكلها من مرونة .
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		2. تسود الكلية أجواء الاحترام والتقدير يعرف منتسبها الكيفية صلاحياتهم المتبادل بين المنتسبين ومسؤولياتهم بشكل واضح ودقيق .
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		3. تمتلك عمادة الكلية نظام تقارير جيد وتعرف عن النقل الكلي مع إلى تعزيز القيم والتقاليد الجامعية من خلال تبنيها إستراتيجية التعلم التنظيمي . تسمح المستويات الإدارية في الكلية بتعزيز حالة التمكين بين منتسبها .
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		4. تسعى عمادة الكلية إلى تأمين بيئة عمل ديمقراطية تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات الكلية بين الحين والآخر أقساماً علمية ووحدات تنظيمية وبما يحقق أهدافها الاجتماعية والتربوية والعلمية .
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		5. تكافئ عمادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة وبما ينسجم والظروف البيئية المتغيرة .



أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1. تسعى عمادة الكلية إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العلمية للعمل فيها .	
											2. تنظر عمادة الكلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية كونهم مصدراً للقدرات التنافسية المهمة التي ينبغي الاحتفاظ بها والمحافظة عليها .	
											3. يشعر جميع منتسبي الكلية بدور مميز واهتمام واضح من قبل عمادة الكلية .	
											4. تعد المؤهلات العلمية التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية مناسبة للنهوض بالمستوى العلمي.	

4. القدرات البشرية : Human Capabilities إذ تعد أحد أهم موارد المنظمة إذ تقوم باستقطاب الأفراد وتطوير مهاراتهم لزيادة مستويات أدائهم مما يمكنهم من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ، فيستوجب تحفيزهم من خلال طرائق تعلم حديثة ، وإدخالهم في دورات تدريبية والمحافظة عليهم لكونهم يمثلون أهم القدرات التنافسية للمنظمة .

التدريسية حول الاداء الجامعي فيها .

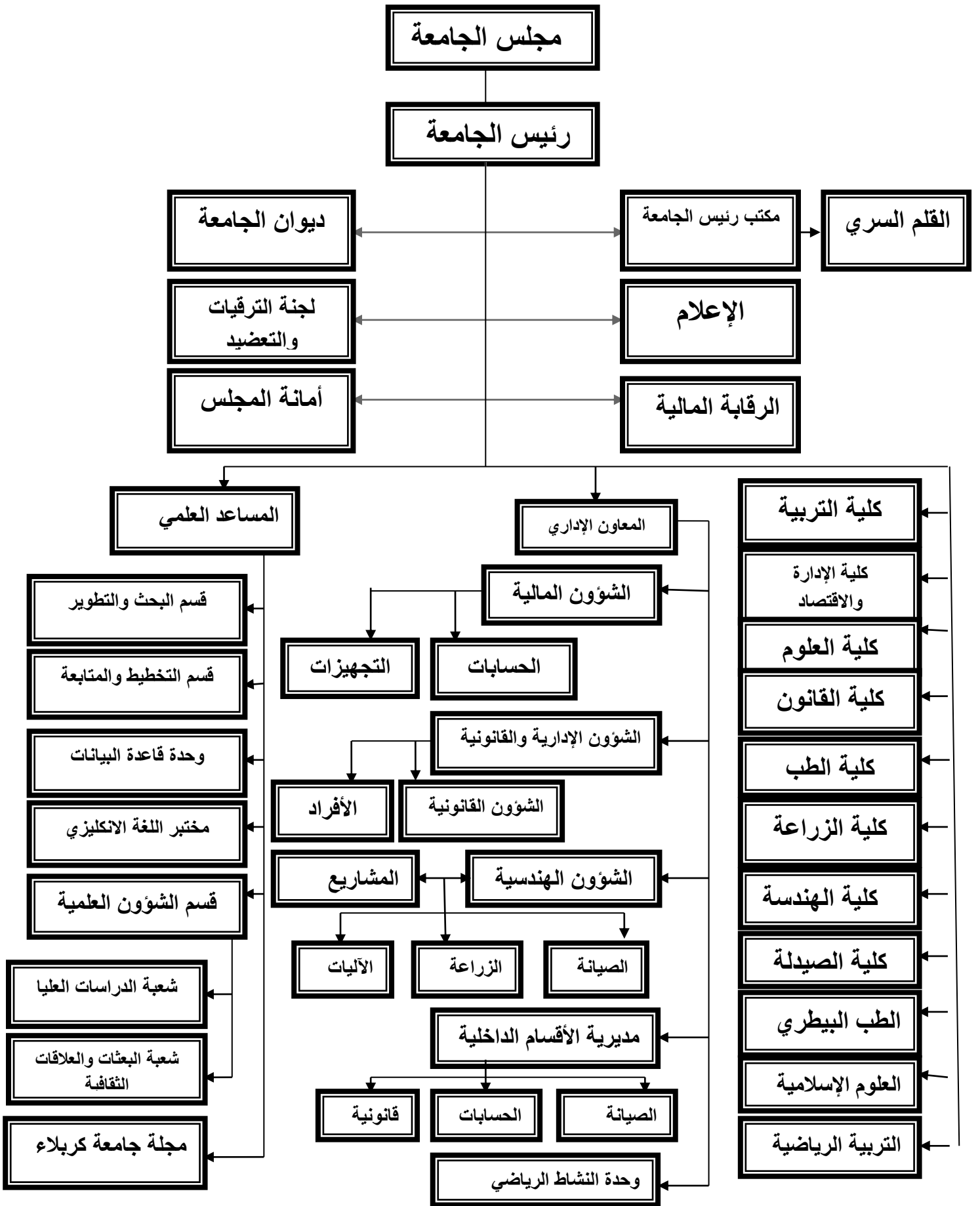
ملحق رقم 3

أسماء السادة أعضاء الهيئة التدريسية الذين تمت مقابلتهم في جامعات الفرات الأوسط

تاريخ المقابلة	المنصب ومكان العمل	اللقب العلمي والاسم
2009 / 6 / 2	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .	1. أ. د حاكم محسن محمد
2009 / 6 / 14	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة كربلاء .	2. أ.م. د. أكرم محسن الياسري
2009 / 6 / 21	عميد كلية العلوم / جامعة كربلاء .	3. أ.د. عامر عبد الأمير محمد
2009/ 6 / 22	عميد كلية التربية / جامعة كربلاء .	4. أ.د. حسين كاظم حسون
2009/ 6 / 27	عميد كلية الصيدلة / جامعة كربلاء .	5. أ.د. صاحب علي مهدي
2009 / 7 / 5	رئيس قسم العلوم المالية والنقدية / جامعة بابل .	6. أ.د. خالد حسين
2009/ 7 / 14	المعاون للشؤون العلمية / كلية الهندسة / جامعة بابل .	7. أ.م.د. حاتم هادي عبيد
2009 / 7 / 22	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .	8. أ.د. صالح رشيد عبد الرضا
2009 / 7 / 22	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة القادسية .	9. أ.م. د. أحسان دهش جلاب
2009 / 7 / 10	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة الكوفة .	10. أ.م.د. يوسف حجيم الطائي
2009 / 7 / 11	عميد كلية الهندسة / جامعة الكوفة .	11. أ.م.د. علاء عباس مهدي
2009 / 7 / 27	المعاون العلمي/ كلية التربية للبنات/ جامعة الكوفة	12. أ.م.د. أبتسام حسين محمد
2009 / 7 / 27	مسؤول قسم التخطيط والمتابعة / جامعة القادسية	13. م. م. خالد شياع



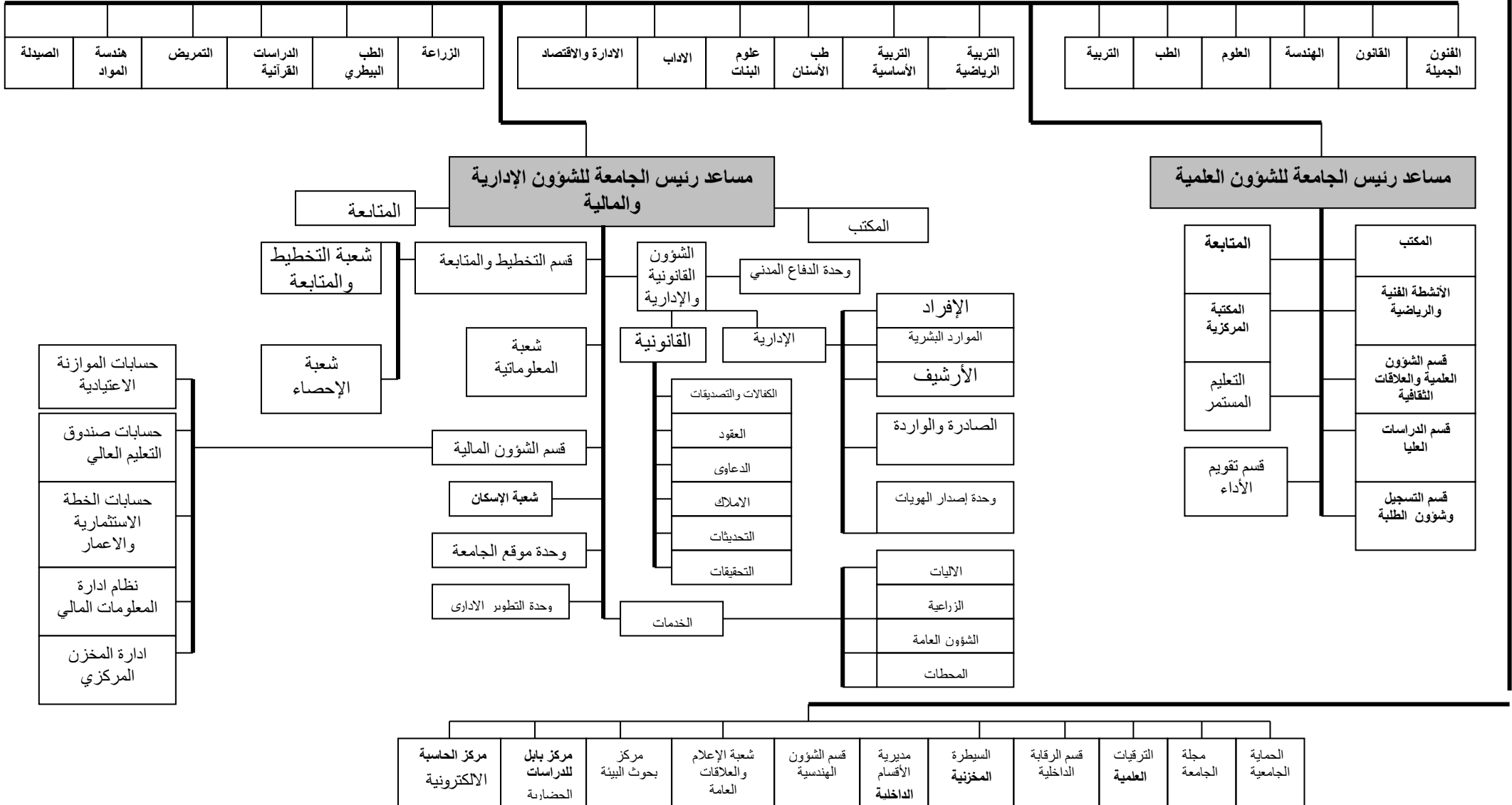
ملحق رقم 4  
الهيكل التنظيمي لجامعة كربلاء

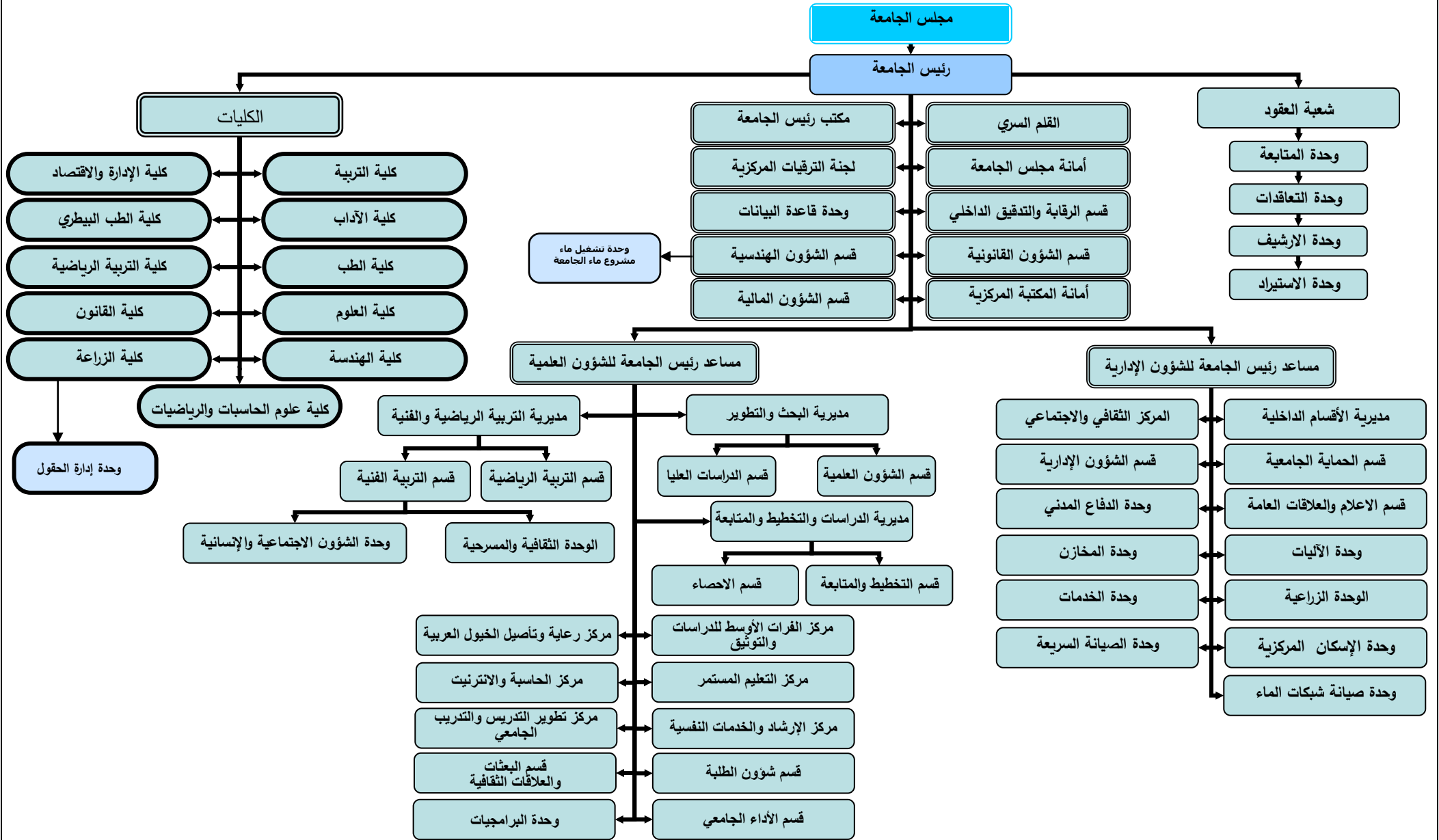


المتابعة

رئيس الجامعة

مكتب رئيس الجامعة





## ملحق رقم 9

### الوسائل الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية:

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- اختبار الصدق:

$$r_{tt} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_1^n SD_i^2}{SD_t^2} \right] S_i = 1, 2, \dots, n$$

حيث أن:

$r_{tt}$  = معامل ارتباط ألفا (كرونباخ).

$n$  = عدد فقرات المقياس.

$\sum SD_i^2$  = مجموع تباينات فقرات المقياس.

$SD_t^2$  = التباين الكلي للاختبار.

3- الوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

حيث أن:

$\bar{X}$  = تقدير الوسط الحسابي.

$\bar{X}_i$  = استجابات أفراد العينة.

$N =$  حجم العينة.

4- الوسط الحسابي الموزون:

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

حيث أن:

$W \bar{X} =$  الوسط الحسابي الموزون.

$f_i =$  التكرار.

5- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس التشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

حيث أن:

$S =$  تقدير الانحراف المعياري.

$x_i =$  استجابات أفراد العينة.

$f_i =$  التكرار.

$\bar{x} =$  تقدير الوسط الحسابي للاستجابات.

6- معامل التحديد  $R^2$ :

$$R^2 = r^2$$

7- الاختبار تائي (T – Test) لمعنوية الارتباط:

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

حيث أن:

$r$  = معامل الارتباط

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات).

الانحراف المعياري

$$\frac{S}{\bar{X}} \times 100 = \text{معامل الاختلاف} = \text{-----}$$

الوسط الحسابي

$$t = \frac{\bar{x} - u}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

9. اختبار  $t$  للوسط الحسابي

$u$  = الوسط الحسابي الفرضي

$S$  = الانحراف المعياري

$n$  = حجم العينة

$$\hat{y} = a + bx$$

10. معامل الانحدار البسيط

$\hat{y}$  = قيمة  $y$  التقديرية

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$a$  = القيمة الثابتة

$$b = \frac{\sum x_i y_i - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x_i^2 - n(\bar{x})^2}$$

$b$  = ميل خط الانحدار

# المصادر



## المصادر العربية

### القران الكريم

#### أولاً: الكتب

1. أبو قحف ، عبد السلام ، " أساسيات في الإدارة الإستراتيجية " ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعة ، 1992 .
2. بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، " الإدارة الإستراتيجية ، إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 .
3. بني حمدان ، خالد طلال ، وإدريس ، وائل محمد ، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2007 .
4. بني حمدان ، خالد طلال ، وإدريس ، وائل محمد ، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2009 .
5. حريم ، حسين ، " السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال " ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
6. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، وعملياتها المعاصرة " ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 .
7. الخفاجي ، عباس خضير ، " الإدارة الإستراتيجية ، المدخل والمفاهيم والعمليات " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
8. الدوري ، زكريا مطلق ، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات أساسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2005 .
9. رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجلاب ، أحسان دهش ، " الإدارة الإستراتيجية ، مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 .
10. الزعبي ، حسن علي ، " نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، دار المكتبة الوطنية ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 .
11. السالم ، مؤيد سعيد ، " أساليب الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، جامعة قطر ، 2005 .





12. العلي ، عبد الستار محمد ، وآخرون ، " المدخل إلى إدارة المعرفة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006 .
13. العميان ، محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 .
14. عوض ، محمد احمد ، " الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 2000 .
15. المغربي ، كامل محمد ، " السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 1995 .
16. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين " ، القاهرة ، مجموعة النيل العربي ، 1999 .
17. القطامين ، احمد عطا الله ، " التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية " ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1996 .
18. القرشي ، أحسان كاظم شريف ، " الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الإحصائية " ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، الطبعة الأولى ، 2007 .
19. الكبيسي ، عامر ، " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات " ، المكتب الجامعي الحديث ، 2005 .
20. المدهون ، موسى توفيق ، والجزراوي ، إبراهيم ، " تحليل السلوك التنظيمي ، سلوكيا وإداريا للعاملين والجمهور " ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1995 .
21. نجم ، نجم عبود ، " إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005 .
22. نجم ، نجم عبود ، " إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2008 .
23. الهاشمي ، والجزراوي ، فائزة محمد ، " المنهج الاقتصادي المعرفي " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007 .
24. ياسين ، سعد غالب ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1998 .



25. ياسين ، سعد غالب ، " الإدارة الدولية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .

### ثانياً: الاطاريح والرسائل الجامعية

1. البغدادي ، عادل هادي حسين ، " العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرهما في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة " ، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .
2. الحسيني ، بشرى عباس محمد ، " عملية التعلم التنظيمي وأثرهما في الإبداع التنظيمي " ، دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2007 .
3. الدليمي ، أحسان علاوي حسين ، " تحليل تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفاءات الجوهرية ، دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .
4. دهام ، عبد الستار إبراهيم ، " التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات " ، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .
5. الساعدي ، مؤيد يسف نعمة ، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استخدام إدارة الموارد البشرية ، " دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .
6. الشلمة ، ميسون عبدا لله احمد ، " مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة " دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات / محافظة نينوى ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2004 .
7. الصقال ، أحمد هاشم ، " التحليل الاستراتيجي وانعكاسه على خيار الأعمال والميزة التنافسية " ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2004 .



8. القرشي ، أحسان كاظم شريف ، " الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الإحصائية" ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2007 ،
9. القطب ، محي الدين ، " الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية " ، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2002 .
10. المشهداني ، شيماء عبد اللطيف سلمان ، " العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة " ، دراسة مسحية لأراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2002 .

### المجلات والدوريات والدراسات

1. أيوب ، ناديا حبيب ، " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 44 ، العدد 1 ، ص 63 - 116 .
2. الحوري ، فالح ، " أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي " ، المؤتمر العلمي الدوري السنوي ، جامعة الإسراء ، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 2006 .
3. السالم ، مؤيد سعيد ، والحياي ، عبد الرسول ، " مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بإدارة المنظمة " ، دراسة حالة مستشفى أردني ، مجلة الأردنية للإدارة ، مجلد 27 ، العدد 1 ، حزيران ، عمان ، 2007 .
4. الفاعوري ، رفعت عبد الحليم ، " إدارة الإبداع التنظيمي " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 .


### رابعاً : القواميس



1. مرعشي ، نديم ، " الصحاح " دار الحضارة العربية ، لبنان ، 1974 .
2. البعلبكي ، منير ، "المورد " بيروت ، لبنان ، 2006 .
3. مطلوب ، معجم الحضارة العربية الحديثة ، بيروت لبنان ، 2002 .






## **A:-Books**

1. Argris, C. & Schon, D , " Organizational Learning : A Theory Of Action Perspective ", Addison- Wesley , Reading, MA, 1978 .
2. Anastasi, A., " Psychological Testing , "5<sup>th</sup> edition , Macgregor Publishing , New York , 1982 .
3. Broq, W.R., (1981), "Applying Educational Research Appractical Guide for Teachers", New York.
4. Breny , Jay B .& William S. Hostelry ," Strategic Management Competitive Advantage Concepts And Cases ", Person Prentice Hall ,Upper Saddle River , New Jersey , 2006 .
5. Carnall, Colim A , " Managing Change In Organization ", 4<sup>th</sup> ed Published , Prentice – England , 2003 .
6. Carpenter , mason a. & wm . Gerard standers, " strategic Management A Dynamic Perspecting ", 2th ed ,Person Prentice Hall, New Jersey, 2009 .
7. Certo , Samuel C., " Modern Management Adding Digital Focus, 9<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey, 2003 .
8. Daft ,Richard .L., " Organization Theory & Design", South - Western college publishing Thomson learning ,uk, 2001 .
9. Daft, Richard , " Management ,6<sup>th</sup> Ed , South- Western ,Division Of Thumper Learning , 2003 .
10. Decenzo D & Robbins S., " Human Resources Management ,6<sup>th</sup> ed, New York , John Wiley & Sons , 1999.
11. Daft, R.& Noe , R, " Organizational Behavior ", Hill- International I Inc, N.Y , 2001 .Daft , Richard L. , " Organization Theory And Design" , 8<sup>th</sup> Ed, Thomson , South - Western , 2004 .


- 
12. Dess, Gregory , G. & Lumpkin, G.T. & Taylor Marilyn, L. , " Strategic Management " ,Creating Competitive Advantages", 2<sup>nd</sup> ed ,Mc Graw - Hill, New York, 2005 .
13. Dess, Gregory , G. & Lumpkin, G.T. & Alan B. Eisner , "Strategic Management , Creating Competitive Advantages " , 3<sup>rd</sup> ed ,Mc Graw-Hill, New York, 2007 .
14. Fleisher , Craig S., & Bensoussan , Babette E, "Strategic And Competitive Analysis :Methods And Techniques For Analyzing Business Competition", Prentice - Hall ,Upper Saddle River , New Jersey ,2003 .
15. Finlay, Paul, "Strategic Management An Introduction To Business And Corporate Strategy", Prentice-Hall, First Published, New York,2000.
16. Fulmer , R . Gibbon, P. & Keys. J , "New Tools For Sustaining Competitive Advantages .," Inc Tames Cortada & John Woods (eds.) " The Knowledge Management Year Book 2000 - 2001 ., Butter Worth & Heineman , 2001 .
17. George , J . M ., &Jones , G . R , " Organizational Behavior " , Understanding And Managing Addison - Wesley Publishing Company Inc., U.S.A, 1996 .
18. Griffin , R . , & Densi , A .S , " Human Resources Management" Houghton Mifflin Company , Boston , New York, 2001 .
19. Hellriegel, D., Slocum, W.& Woodman ,R. , " Organizational Behavior" ,9<sup>th</sup> Ed, South- Western College Publishers, Ohio ,2001 .
20. Hunt, James & Schermerhorn, John &Osborn , Richard , " Organizational Behavior " , John Wily , Canada, 1997 .
21. Hunt ,James & Schemer, John &Oborn ,Richard, "Organizational Behavior " , John Wiley &Sons , U.S.A ,2000 .



- 
- 
22. Huczynski, A. , & Buchanan, D.," Organization Behavior", An Introductory Text, 5<sup>th</sup> Ed ., Prentice - Hall ,London , 2004 .
  23. Harrison , J , S., & John , C. H.," Foundation In Strategic Management ", South - Western , College Publishing , U.S.A , 1998 .
  24. Hellriegel ,D., & Jackson , S.E. ,& Slocum , J .W ," Management " , 8<sup>th</sup> Ed, South - Western ,College Publishing , New York, 1999.
  25. Hitt., Michael ., Ireland , R & Hokisson , R., "Strategic Management Competitiveness And Globalization , South- Western College Publishing ,4<sup>th</sup> Ed , U.S.A , 2001 .
  26. Hill &Jones ,"Strategic Management Theory" , 5<sup>th</sup> Ed New York, 2001 .
  27. Hatch, Mary. Jo. "Organization Theory: Modern, Symbolic,& Postmodern Perspectives", Published In The United State By Oxford University Press Inc, New York,1997.
  28. Hill Charles & Jones , Gareth , " Strategic Management An Integrated Approach " , 8<sup>th</sup> Ed ,Houghton Mifflin Company ,Boston, New York , 2008 .
  29. Hamel, G., &Heen, A., "Competences Based Competition ",John Wiley & Sons , New York, 1994 .
  30. Huczynski,A .& Buchanan, D, "Organizational Behavior", An Introductory ,Text ,4<sup>th</sup> ed ,Prentice-Hall , 2001 .
  31. Ivancevich, John & Michael T .Matteson ," Organizational And Management " , 6<sup>th</sup> ed ,Mc Graw -Hall ,U.S.A , 2002 .
  32. Johnson ,G., & Schooles,K. ," Exploring Corporate Strategic : Text And Cases " , Prentice-Hall , New York, 1996 .
  33. Johnson ,G., & Schooles , K . " Exploring Corporate Strategic " , 4<sup>th</sup> ed ., Prentice -Hall , New York,1999 .
  34. Jones , G.R. ," Organizational Theory : Text And Cases " , 2<sup>nd</sup> Ed ., Addison -Wesley Publishing Co. New York , 1999.

- 
- 
35. Jelasi , Tawfik, " Strategies Fore - Business Creating Value Through Electronic And Mobile Commerce ", Concepts And Cases, 2<sup>nd</sup> ed Prentice- Hall Financial Times, England, 2008 .
  36. Jones , Gareth , " Organizational Theory Text And Cases ", Published By Addison- Wesley Inc, U.S.A, 1995 .
  37. Kinicki , Angelo & Robert Kreither , "Organizational Behavior ,Key Concepts ,Skills & Best Practices", 3th Ed Mc Graw- Hall Companies , Inc., New York, 2008 .
  38. Lee, D ., & Newman, P., & Price , R.," Decision Making In Organizations ", First Published , Prentice -Hall , Create Britain- England - London , 1999 .
  39. Lynch, Richard , " Corporate Strategic ", 2<sup>nd</sup> ed , Prentice -Hall Jersey ,2000 .
  40. Lundy & Cowling , " Strategic Human Resources Management " , Macmillan And Collier Publisher , New York,1996 .
  41. Moorhead , Gregory & Griffin Rocky , " Organizational Behavior " , Houghton Mifflin Company , U.S.A , 1995 .
  42. McKenna , E , " Business Psychology And Organizational Behavior : A Students Hand Book:, 3<sup>rd</sup> Ed ., Psychology Press , England , 2000.
  43. Marquardt , M. & Reynolds , A., " The Global Learning Organization ", Irwin , new York , 1994.
  44. Macmillan , H., & Tampo , M ., " Strategic Management Process " , Contents , And Implementation , Oxford press , 2000.
  45. Macmillan , Hugh., & Tampo , Mahen ., " Strategic Management " , Oxford University Published , United States , 2001 .
  46. Miller , Alex ., & Dess , Gregory ., " Strategic Management " , 2th ed ., Irwin Mc Graw -Hall Book Company ., United States Of America, 1996 .

- 
47. Michall L. Tuchman , Philip , Anderson , "Managing Strategic Innovation And Change ", A Collection Reading , New York, Oxford University Press, Inc, 1997 .
48. Nath , Pradosh & Mrinaline , " Organization Of R & D : An Evaluation Of Best Practices", Palgrave Macmillan , Uk, 2002 .
49. Pawlowsky , " Management Science & Organizational ", A Review To Hand Book Of Organizational Learning And Knowledge , Edited By Dierkes , Berthoin ,Child & Nonaka , Oxford University Press, Uk, 2001 .
50. Pitts , R ., Lei ,D., " Strategic Management : Building And Sustaining Competitive Advantage ", West Published , 1996 .
51. Pellingner , " Organizational Behavior ", Printed -Hall , N .Y . 2002 .
52. Peng , Mike W., " Global Strategy ", Thomson South- Western , U.S.A , 2006 .
53. Robbins , S. P .,& Judge , T . A . , " Organizational Behavior ", Pearson Education International , Prentice-Hall ,U.S.A , 2009 .
54. Robbins , "Essention Of Organizational ", 6<sup>th</sup> Ed ,Printed-Hall , Inc, Englewood Cliffs , New Jersey, 2000 .
55. Rollinson , Derek & Edwards , David & Broad Field , Aysen , " Organizational Behavior And Analysis An Entegrated Approach ",Addison -Wesely , New York, 1999 .
56. Robey , D .& Sales , C. " Designing Organization", Irwin , Illinosi , 1994 .
57. Robbins , S.P., & Coulter ,M., " Management ", 6<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall , Inc , Tokyo , 1999 .
58. Simon, H. & March , J. " Organizations, John Wiley , New York, 1958- 1969 .
59. Seng, P., Roberts, C., Ross, R., Smith ,B. & Kleiner A." The Fifth Discipline Field Book ", Currency Doubled, 1994 .







- 
60. Senge, Peter M. "The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization", Doubleday, New York, 1990.
61. Thompson, Arthur A. & Strickland A.J., "Crafting And Executing Strategic: The Quest For Competitive Advantage Concepts And Cases", 16<sup>th</sup> Ed, Published By McGraw-Hill Irwin, Company, Inc, New York, 2008.
62. Thompson, Arthur A. & Strickland A.J., "Strategic Management: Concepts And Cases", 9<sup>th</sup> Ed., Irwin, McGraw-Hill, New York, 1996.
63. Thompson, Arthur A., & Strickland A.J., "Strategic Management: Concepts And Cases", 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York, 1999.
64. Trott, Paul, "Innovation Management And New Product Development", 3<sup>rd</sup> Ed., Prentice-Hall Financial - Times, England, 2005.
65. Vecchio, Robert P., "Organizational Behavior", 3<sup>th</sup> Ed., Harcourt Brace College Publishers, New York, 1995.
66. Wit Bode, Meyer Ron And Heugens Pursey, "Process, Contents, Context: An International Perspective", 2<sup>th</sup> Ed., Thomson Publishing Company, 2000.
67. Wheelen, Thomas A., & Hunger, David A., "Strategic Management, Concepts And Cases", 6<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall, Inc, United States Of America, 1995.
68. Wheelen, Thomas A., & Hunger, David A., "Strategic Management, Concepts And Cases", 7<sup>th</sup> Ed., Prentice-Hall, Inc, United State Of America, 2000.
69. Walker, Gordon, "Modern Competitive Strategy", 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, company, New York, 2007.

- 
- 
70. Wheelen , Thomas L.& J. David Hunger , " Strategic Management And Business Policy ", 11<sup>th</sup> Ed., Person, Prentice -Hall ,Upper Saddle River ,New Jersey , 2008 .
71. Yasuda , hiroshi , new andlylical , approach , "for strategic alliances from the perspective of exchange of management resource ",unpublishing ph. D thesis, graduate school of decision science and technology , Tokyo , 2003 .

### **B:- Periodicals**

1. Amitay , Mayan &Popper , Micha & Lipchitz , Raanan , " Leadership Styles And Organizational Learning In Community Clinics", The Learning Organization, Journal, Vol. 12, No. 1, 2005 .
2. Brown & Dugnid , Organizational Learning & Communities Of Practice : Toward A unified View Of Working , Learning And Innovation , Organization Science , Vol .211, No.40 , 1991. N.Y.

- 
- 
3. Chasten Ian, Badger Berly & Smith Eugene Sadler , "Organizational Learning :Research Issue And Application In SMS Sector Firms", International Behavior And Research Vol. 5 No .4 ,1999 .
  4. Fiol, C. & Lyles, M., " Organizational Learning ", Academy Of Management Review , Vol .10, No ,4,1985.
  5. Goh , Swee, " Towards Learning Organization: The Strategic Building Blocks", HBR, Vol.63, No. 2 , 1998 .
  6. Garvin , "Building A Learning Organization Harvard Business Review", Vol.71,No.4,1993 .
  7. Huber ,G.," Organizational Learning : The Contribution Processes And Literatures", Organization Science , Vol.2 ,No.3, 1991 .
  8. Hiltz , S.P & Turoff, M, " The Network Nation : Human Communication Via Computer :Ma; Mattress. 1993 .
  9. Isokowitz T., Information Systems , And Organization: A Resources Agenda Proceedings Of The Twenty- Sixth Howell International Conference System Science, Vol.93 , No.98 ,Boston , 1993 .
  - 10.Law M.Y .Kris And Chuah K.B; Project- Based Action Learning As Learning Approach In Learning Organization : The Theory And Framework Team Performance Management ,Vol .10 ,No.718 ,2004 .
  - 11.Lundberg .C. ," On Organizational Learning : Implications & Opportunities For Expanding Organizational Development ", Organizational Change & Development , Vol.3, 1989 .
  - 12.Marry Peter & Donegan Kevin ; Empirical Linkages Between Firm Competencies And Organizational Learning , The Learning Organization , Vol . 10 No.1 , 2003 .
  - 13.Mulholland ,P., Zdrahal , Z., Domingue ,J .& Hatala , M. , " A Methodological Approach To Supporting , Organizational Learning" , International Journal Of Human – Computer Studies , Vol . 55, No. 3 , 2001 . [www.bond.com](http://www.bond.com) .

- 
- 
14. Mason , R. M ; Strategic Information System : USA Of Information Technology In A Learning Organization . Proceedings Of The Twenty- Sixth Howell , International Conference On System Science , Vol.93 , No.78, N.Y. 1993 .
  15. Nevis E., Dibella, A. & Conld ,J ., " Understanding Organization As Learning Systems", Sloan Management Review , Winter , Vol .36, No. Z , 1995 .
  16. Nonaka , I .," The Knowledge Creating Company ", HBR , Vol. 69 ,1991 .
  17. Nonaka ,I ., "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation", Organization Science , Vol .5,No. 1 , 1994 .
  18. Simonin , B. ," The Important Of Collaborative Know- How : An Empirical Text Organization", Academy Of Management , Journal , Vol .40, No.5 , 1997 .
  19. Sinkula , J. ," Market Information Processing And Organizational Learning ", Journal Of Marketing ,Vol .58 , January ,1994 .
  20. Tampo E, M ,The Core Competencies Of Your Organization , Long Range Planning , Journal , Vol.4,No.27, 1994 .
  21. West , " The Concept Of The Learning Organization ", Journal Of European Industrial Training , Vol .18 , No.1 , 1994 , N.Y.



## C:- Internet

1. <http://www.alhadariya.com> , 2008 .
2. Clark , Donald," Big Dogs HRD Page", donclark @nwnlink.com, <http://www.nwnlik/donclark/hrd/history.html>, 2000..
3. <http://www.dialogonleadership.org> ,2000.
4. [http://www.en.wikipedia.org/wiki/organizational\\_learning](http://www.en.wikipedia.org/wiki/organizational_learning), 2008 .
5. Fulmer Robert & Gibbs, Philip & Keys, Bernard, "Knowledge Management Tools: new tools for sustaining competitive advantage" <http://www.Amanet.org> ,1998 .
6. Hamilton ,Mary ," Heterogeneous Organizational Learning : Overcoming The Paradox ", University Of Virginia , [Hamilton@arden.virginia.edu](mailto:Hamilton@arden.virginia.edu),2003 .
7. Smith ,L. Aman ,What dowe Knowledge about Developing And sustaining a culture of innovation , 2000.

## D:- Thesis's & Studies

1. Denton , J. " Organizational Learning And Effectiveness ", Rutledge , London , <http://www.looksmart.com> ,1998 .
2. Hudspeth ,L.," A study of organization learning ,strategic responsiveness and mass-customization capabilities of united states manufacturing enterprises ", PHD dissertation the university of Toledo, <http://www.libumi.com/dissertation/search>, 2004 .



## **E:- dictionaries**

1. Webster's Merriam Co," U.S.A, 1974 .
2. Oxford , Fowler Clamdon Press, U.S.A, 1960 .



## Abstract

This study Tries to have the organizational learning and its effect in achievement the competitive capabilities of the organization (a-comparative study for a sample of teachers opinion in the universities of the middle Euphrates). The scientific and technological changes with the basic transformations into the time of knowledge and information, all these make the change in institutions very necessary and the institutions must have the capability to acquire the knowledge through adopting the thought of the organizational learning which became one of the most modern administrative concept that has been adopted by the business institutions in the modern countries which achieved a great progress in the levels of the organizational learning.

To consider the dangerous challenges which the institutions live in their shadow nowadays dictated and will dictated on them in the future necessity to have the capability for re-arranging their situations and make use of its scientific experiences. To activation these experiences in facing those challenges and changes, the institutions must get rid the traditional shapes and patterns and tries in fact to adopt the concept of organizational learning , and tries to translate this concept into real situation to support its competitive capabilities . such as these concepts are still its spread specific in organizational cultures meanings of these institutions although they have a lot of knowledge and applications learning even they have been happened by spontaneously techniques as strategies of the organizational learning .

In spite of the organizational learning importance, some institutions adopted it to support its competitive capabilities, we find the searched universities are still don't realize the importance role of the organizational learning in achievement the competitive capabilities, and this is the problem which the study constrats on it and makes (puts) the suitable solutions for it as possible . this study tries to achieve a group of aims which are the following :-

1. Knowing the adopting range of the searched universities for the organizational learning which all of its dimensions in supporting their competitive capabilities.



2. Specify the contact relationships between the organizational learning and their competitive capabilities with its dimension.
3. Specify the relationships effect between the organizational learning and the universities competitive capabilities.

To achieve these, the study adopts a hypothesis design ( pattern) explains the reasonable relationships among the study changes. To discover the nature of these relationships , it has been thrown many hypotheses described as primary answers which the study tri to prove its correctness range. On the same sequence, it has been thrown three main hypotheses which are the following :-

1. There is no contrast in the interesting of the searched universities in adopting the study changes.
2. There is on a contact relationship with a statistical sense between the organizational learning and the universities competitive capabilities.
3. There is no a relationships effect with a statistical sense between the organizational learning sense and the universities competitive capabilities .

To applicate this study in the field and test its suppositions , it has been chosen universities of the middle Euphrates ( **Karbala, Babel, kufa, al- qadisai** ) for their interested in their population and scientific capabilities . these universities have great position on the cultural and social level, they provide the society with scientific cadres , worthiness cadres. The has been used a referendum document as a- main toll to collect all polls of the field side . The amount of the sample for this study has reached to ( 300) members of the teaching staff in the universities of the middle Euphrates and according to the scientific degree ( **prof . , Assist . prof** ) . It has been used the statistical program **Spss- 12 –for windows** for carrying out the statistical treatments . This study has reached to some conclusions are the following :-





1. The searched universities adopt the study changes in difference ways.
2. There is on existence in the contact relationships and immaterial effect with a statistical sense between the study changes in varying degree.

This study contains some recommendations which are the following:-

1. A necessity of adopting the searched universities , a comprehensive construct for organizational learning , work on increasing the learning culture in the universities , provide on environment which must be more suitable , encouraged and supported to realize the organizational learning importance in supporting its competitive capabilities, putting plans and programs work to activate the organizational learning dimensions on the universities levels.
2. Make care in drawing the necessary strategies to grow and develop teachers knowledge with their creative capabilities, discover them as a future investment which serve the knowledge , motivate and push them teacher to applicate them ( **strategies** ) to serve the universities aims and serves their future prospects .
3. Invite the searched universities to spread the organizational learning concept among the teaching staff , through holding meeting , symposium and make training programs which aim to the enlightenment for the role that plays the organizational learning in supporting the universities competitive capabilities .

**Republic of Iraq**  
**Ministry of Higher Education**  
**and Scientific Research**  
**Karbala University**  
**Administration & Economic College**  
**Business Administration Department**  
**Higher Studies**

**The organizational learning and its effect in  
achievement the competitive capabilities of the  
organization**

*(A Comparative Study For A Sample Of Teachers  
Opinions In The Universities The Middle Euphrates)*

**A Thesis Introduced To**

**The Council Of Administration And Economic College,**  
**A university Of Karbala**  
**At Is A Part Of Requirements To Get The Masters**  
**Degree In The Science Of Business Administration**  
**Which Introduced By The Student**

**Mohammed Jabber Hadi Yousif Al- Thalemy**

**Supervised by**

**Assist. Dr**  
**Ali Kareem al - khafaji**

**Prof.Dr**  
**Alaa Farahan Talib**

**2010 A.B**

**1431 A.H**