



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز

دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء  
رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة  
إيناس عباس يونس الفتلاوي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

أكرم محسن الياسري

2012 م

1433 هـ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ  
رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَن أُخَالِفَكُمُ إِلَىٰ مَا أَنهَآكُمْ عَنْهُ  
إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ  
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

{سورة هود/ الآية : 88}

## الإهداء

إلى من توكلت عليه الله تعالى ربي

إلى سيّد البشرية جمعاء ومعلمها المصطفى محمد ﷺ

إلى صاحب العصر والزمان محجل الله فرجه الشريف

إلى من تعجز قدرتي أن تحصي فضليهما والدي الكريمين أمد الله في  
عمرهما

إلى رفيق الدرب زوجي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي ، ذخراً وسنداً لي حفظهم الله

إلى زملاء الدراسة

إلى فترة عيني أخي الشهيد فلاح أسكنه الله فسيح جناته

إلى أساتذتي الإعزاء الذين أضوا لي طريق العلم وفاءً وعرفاناً

اهدي جهدي وفاءً لكل من ذكرت

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى اله وأصحابه مصابيح الهدى.

يدعوني واجب العرفان والاعتراف بالجميل وأنا أتم هذا الجهد العلمي أن أقف وقفة كي أقدم شكري و امتناني واعتزازي إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد وقسم إدارة الأعمال لتوفير الفرصة لي في إكمال دراستي والتسهيلات التي وفروها لي، واخص منهم بالذكر الدكتور علاء فرحان عميد كلية الإدارة والاقتصاد كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور أكرم محسن الياسري الذي اشرف على هذه الدراسة الذي لم يبخل بحسن توجيهاته وإرشاداته القيمة وملاحظاته الرصينة ومواصلة السير معها قدما حتى النهاية ، كما اهدي مودتي الفائقة وامتناني المسبق غير المحدود للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بتحمل عناء المناقشة وعن كل ما سيطرحونه من ملاحظات قيمة ستغني دراستي هذه إن شاء الله.

ويسرني أن أقدم الشكر والامتنان إلى السادة محكمي استمارة الاستبانة الذين كانت ملاحظاتهم القيمة لها دورٌ كبيرٌ في نجاح أداة جمع البيانات في الجانب العملي ، كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كافة الأساتذة الأفاضل في قسم إدارة الأعمال خصوصا والكلية عموما ، واخص بالذكر الأساتذة (الدكتور علي الخفاجي والدكتور محسن الراجحي والأستاذ فؤاد العطار والدكتور فيصل علوان والست سحر والدكتور عواد). كما يسعدني أن أوجه شكري وتقديري الى جميع موظفي كلية الإدارة والاقتصاد وخصوصا موظفي المخزن ، وشكري الخاص إلى زملائي وزميلاتي في فترة الدراسة في قسم إدارة الأعمال.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل لكل من شاركني وأزرنني لإعداد هذه الدراسة ولم تتسنى لي الفرصة لذكرهم .

وأسال الله العلي القدير أن يوفق الجميع لما فيه الخير

الباحثة



## المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز ، ومن أجل تحقيق ذلك ، تم اعتماد عمليات التعلم التنظيمي وهي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات ، والذاكرة التنظيمية) استناداً إلى (Huber,1991:22) وتم التعبير عن خصائص المنظمات المتعلمة (القيادة ، والشبكية ، والثقافة ، والتعلم الاستراتيجي والطلب على المعرفة) استناداً إلى (Daft,2003:41)، فيما تم التعبير عن مؤشرات الأداء المتميز (نتائج التركيز على التعلم والعمليات ، ونتائج التركيز على الزبون ، ونتائج التركيز على الموارد البشرية ، ونتائج القيادة والحاكمية ، والنتائج المالية والسوقية) اعتماداً على (معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز التعليمي إصدار(2011 - 2012).

وأجريت الدراسة في جامعة كربلاء ، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض ، حيث جرى استطلاع آراء (239) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء والمتمثلة بـ (أستاذ ، أستاذ مساعد ، مدرس ، مدرس مساعد) ، فضلاً عن المقابلات الشخصية.

واستعمل معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات و اختبار (t) لمعرفة الدلالة المعنوية لهذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استعمال ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها هناك تأثير لعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل منفرد ومجتمع في الأداء المتميز.

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكانت من بين هذه التوصيات ضرورة قيام قيادة الجامعة بتقييم التدريسيين والباحثين عن طريق وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من التدريسيين ذوي الكفاءة العلمية ، ولاسيما من الحاصلين على شهادات علمية عالية وفي اختصاصات نادرة ، مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الخبرة العلمية، وممن لديهم عمل متميز او الحاصلين على شهادات خبرة او جوائز علمية او براءات اختراع.

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و-ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
1	المقدمة
3	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>
4	المبحث الأول : التعلم التنظيمي
32	المبحث الثاني : المنظمات المتعلمة
51	المبحث الثالث : الأداء المتميز
71	<b>الفصل الثاني منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة</b>
72	المبحث الأول : منهجية الدراسة
87	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة
102	<b>الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة</b>
103	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
117	المبحث الثاني: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها
139	المبحث الثالث: اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها
152	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات</b>
153	المبحث الأول: الاستنتاجات
156	المبحث الثاني: التوصيات
159	المصادر
	الملاحق

## قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الشكل	ت
12	الحلقة المزدوجة للتعلم	1
13	نوعين من التعلم التنظيمي في المنظمة على رأي Zhou,2011	2
14	مستويات التعلم التنظيمي على رأي Jones,2010	3
17	نظرية الاشتراط الكلاسيكي	4
20	الحلقة المفرغة والحميدة للتعلم	5
21	إطار عملية التعلم التنظيمي على رأي Huber,1991	6
22	طبيعة دورة التعلم على رأي Smith ,1999	7
23	حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظر Daft,2001	8
24	أنموذج Pawlowsky,2001 لعملية التعلم التنظيمي	9
25	العلاقة بين إدارة المعرفة وبين التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة وأثرها في أداء المنظمة	10
26	الأداء عن طريق التعلم باستعمال إدارة المعرفة	11
27	مراحل التعلم التنظيمي	12
31	الذاكرة التنظيمية ومكوناتها	13
36	التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة	14
42	الملاحظ الرئيسية للمنظمة المتعلمة بحسب رؤية Pedler	15
43	الخصائص الأساسية للمنظمات المتعلمة على رأي Daft ,2003	16
44	القواعد الخمس ل(Senge) لبناء المنظمة المتعلمة	17
55	خصائص منظمات الأداء المتميز على رأي Kotler	18
59	أنموذج عناصر الأداء المتميز على رأي Nicole,2005	19
61	المتطلبات الأساسية للأداء المتميز على رأي Gartner ,2005	20
63	أنموذج قيادة الأداء المتميز على رأي Lin& et al, 2006	21
65	الخصائص الأساسية لمنظمات الأداء العالي من وجهة نظر معهد إنتاجية الشركات	22
66	المعايير الأساسية للأداء المتميز في برنامج Baldrige	23
75	مخطط الدراسة الفرضي	24

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6 - 5	مفاهيم التعلم التنظيمي بحسب التسلسل الزمني اعتماداً على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	1
18	جدولة تعزيز السلوك	2
34 - 33	مفاهيم المنظمات المتعلمة بحسب التسلسل الزمني اعتماداً على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	3
38	مقارنة بين المنظمات التقليدية وبين المنظمات المتعلمة	4
50 - 49	الفرق بين المنظمات المتعلمة وبين التعلم التنظيمي	5
53- 52	مفاهيم الأداء المتميز بحسب التسلسل الزمني اعتماداً على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	6
57 - 56	المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز وبين منظمات الأداء التقليدية	7
79	محاوير الاستبانة	8
81	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة	9
82	اختلاف حجم العينة المطلوب باختلاف هامش الخطأ المسموح به	10
84 - 83	وصف أفراد عينة الدراسة	11
104	وصف آراء (عينة الدراسة) وتشخيصها عن عمليات التعلم التنظيمي	12
107	ترتيب عمليات التعلم التنظيمي وأهميتها	13
109 - 108	وصف آراء (عينة الدراسة) وتشخيصها عن خصائص المنظمات المتعلمة	14
111	ترتيب خصائص المنظمات المتعلمة وأهميتها	15
113 - 112	وصف آراء (عينة الدراسة) وتشخيصها عن مؤشرات الأداء المتميز	16
116	ترتيب مؤشرات الأداء المتميز وأهميتها	17
118	نتائج علاقات الارتباط بين اكتساب المعرفة والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	18
120	نتائج علاقات الارتباط بين توزيع المعلومات والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	19
121	نتائج علاقات الارتباط بين تفسير المعلومات والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	20
123	نتائج علاقات الارتباط بين الذاكرة التنظيمية والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	21
125	نتائج علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	22
126	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عمليات التعلم التنظيمي والأداء المتميز	23
127	نتائج علاقات الارتباط بين القيادة والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	24
129	نتائج علاقات الارتباط بين الشبكية والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	25



## فائمة الجداول

130	نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	26
132	نتائج علاقات الارتباط بين التعلم الاستراتيجي والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	27
134	نتائج علاقات الارتباط بين الطلب على المعرفة والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	28
135	نتائج علاقات الارتباط بين خصائص المنظمات المتعلمة والأداء المتميز بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة	29
137	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين خصائص المنظمات المتعلمة والأداء المتميز	30
138	نتائج علاقات الارتباط المتعدد بين التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة بشكل مجتمع مع الأداء المتميز	31
140	نتائج تحليل تأثير عملية اكتساب المعرفة في الأداء المتميز	32
141	نتائج تحليل تأثير عملية توزيع المعلومات في الأداء المتميز	33
141	نتائج تحليل تأثير عملية تفسير المعلومات في الأداء المتميز	34
142	نتائج تحليل تأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء المتميز	35
143	نتائج تحليل تأثير التعلم التنظيمي في الأداء المتميز	36
144	ترتيب قوة تأثير عمليات التعلم التنظيمي في الأداء المتميز	37
145	نتائج تحليل تأثير القيادة في الأداء المتميز	38
146	نتائج تحليل تأثير الشبكية في الأداء المتميز	39
146	نتائج تحليل تأثير الثقافة في الأداء المتميز	40
147	نتائج تحليل تأثير التعلم الاستراتيجي في الأداء المتميز	41
148	نتائج تحليل تأثير الطلب على المعرفة في الأداء المتميز	42
149	نتائج تحليل تأثير المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز	43
149	ترتيب قوة تأثير خصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز	44
150	قياس تأثير التعلم التنظيمي و المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز	45

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم
3	نتائج علاقات الارتباط في متغيرات الدراسة
4	استمارة الاستبيان
5	الوسائل الإحصائية المستعملة
6	الأسئلة المستخدمة في المقابلات الشخصية
7	تدريسي جامعة كربلاء للعام 2011- 2012
8	تسهيل مهمة

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول:

التعلم التنظيمي

المبحث الثاني:

المنظمات المتعلمة

المبحث الثالث:

الإطار المتميز

## الفصل الأول

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد :-

تشير الدلائل الميدانية إلى أن السلوك الإنساني بشكل عام هو دالة للخبرة والممارسة والدراسة وما يرتبط بالموقف من منبهات، وإذا ما امعنا النظر في ذلك نجد أن السلوك يحمل في مضمونه جانبا كبيرا من عملية التعلم ، والتعلم يمكن أن يكون شخصيا كما يمكن أن يكون تنظيميا، وكلا النوعين من التعلم يُعد على قدر كبير من الأهمية للمنظمات ، وإذا ما أخذنا بالاعتبار أن أداء المنظمات هو دالة لأداء أفرادها، وأن الأداء الفردي يتأثر بصورة أو بأخرى بعملية التعلم وإذا/ نظرنا إلى التعلم التنظيمي كعملية تغيير سلوكي على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة فإننا نقف مليا عند وجهة نظر Senge التي طرحها في النصف الأول من عقد التسعينات من القرن الماضي، تحديدا عام 1994 ، عندما نظر إلى التعلم التنظيمي في إطار نوعين من التعلم هما التعلم التكيفي ( Adaptive learning ) ( التغيير البسيط التدريجي الهادف للتكيف مع البيئة ) والتعلم التوليدي ( Generative learning ) (الذي يهتم ببناء قدرات جديدة ونبذ الأساليب السابقة وهو يكمل النوع الأول من التعلم)، إن الوقوف على هكذا أمر والتدبر في مضمونه ولاسيما من جانب المنظمات من شأنه أن يرتقي بها إلى أن تصبح نوعاً مميزاً من أنواع منظمات القرن الحادي والعشرين، وهي المنظمات المتعلمة التي تبحث دائماً عن التميز في الأداء الذي لا يعد لها خياراً فحسب وإنما مطلباً يستوجب ديمومته ، ومن أجل الإحاطة الموسعة لهذه الموضوعات تضمن الفصل الأول المباحث الآتية :

#### المبحث الأول: التعلم التنظيمي

#### المبحث الثاني: المنظمات المتعلمة

#### المبحث الثالث: الأداء المتميز

## المبحث الأول

## التعلم التنظيمي

## Organizational Learning

## تمهيد:-

يعبر التعلم التنظيمي عن ظاهرة قديمة حديثة تطال الممارسة الإدارية المختلفة جوانبها، وتحدث هنا عن عمليات التعلم والتي تمثل آليات وأساليب وطرائق للحصول على المعرفة المختلفة جوانبها وأشكالها عن طريق الخبرة والتجربة، وكذلك التوجه نحو استخدام هذه المعرفة المكتسبة لتوجيه المنظمة والأفراد والمجموعات لتغيير سلوكياتهم نحو الأفضل، وهكذا يبدو أن التعلم هو الناتج من عمليات ومراحل للمعرفة وأشكالها المختلفة، ويوجد نوعين من التعلم وهما التعلم كإجراءات ويعبر عنه بكيفية التعلم ويعنى هذا الأمر بزيادة قابلية الأفراد والمجموعات والمنظمة، أما النوع الثاني فيتعلق بتصريح التعلم، معنى ماذا تعلم حيث يتم تخزين المعرفة المختلفة أشكالها والتي تساعد لاحقاً على إجراء تغييرات إيجابية في السلوك وعادة ما يعبر عن ذلك بزيادة اتجاه التعلم لدى الفرد والمنظمة، فيتضمن المبحث الأول الآتي:

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي

ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي

رابعاً: أنواع التعلم التنظيمي

خامساً: مستويات التعلم التنظيمي

سادساً: نظريات التعلم

سابعاً: نماذج التعلم التنظيمي

ثامناً: عمليات التعلم التنظيمي

**أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning Concept**

إن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المثيرة للجدل شكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المنطلقات والمداخل النفسية والاجتماعية والمعرفية ، ويمكن تصنيف وجهات نظر الباحثين في تناولهم لمفهوم التعلم إلى مجموعتين رئيسيتين تتوزعان شكل متداخل أحياناً بين المداخل المختلفة وهما : وجهات نظر علماء النفس الذين كزوا على التعلم على مستوى الفرد ، ووجهات نظر علماء المنظمة والإدارة الذين كزوا على التعلم على مستوى المنظمة ككل، وضمن هذين الإطارين سيتم تناول مداخل ووجهات الباحثين المختلفة لمفهوم التعلم ، فيمكن أن يعرف التعلم التنظيمي اصطلاحاً، على أساس التطور الزمني الذي شهده هذا المصطلح ، ليكتسب معناه الدارج اليوم في أوساط المهتمين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، وكما يتضح ذلك عن طريق جدول (1):

جدول (1) مفاهيم التعلم التنظيمي بحسب التسلسل الزمني اعتماداً على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	مفهوم التعلم التنظيمي
1	Daft,2001:641	عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياقات والسياقات المعيارية.
2	Nath,2002:119	العمليات المنظمة التي تستهدف إضافة القيمة للمعرفة المكتسبة والاتصال وتبادل المعلومات في جميع أنحاء المنظمة.
3	Britton,2002:4	هو كل ما تؤديه المنظمة لدعم أعضائها من ترجمة المعلومات إلى معرفة وإلى الحكمة ثم تحويل الحكمة الضمنية من كونها ضمنية إلى حكمة ظاهرية والتي يمكن الحصول عليها وإعمالها من قبل الآخرين عن طريق التعلم.
4	Bratton & Gold, 2003:345	محاولة استخدام أفكار التعلم على المستوى المنظمي، أي أنه يرتبط بكيفية حدوث عملية التعلم منظمياً.
5	O'Mally & O'D onoghve,2004: 41	عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل عن طريقه ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي.
6	Matsuo,2005:28	عملية تحسين الأنشطة عن طريق الفهم والمعرفة.
7	Wheelen & Hunger , 2006:9	إحدى نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول بان المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيرات البيئة وتستعمل المعرفة بشكل فاعل لتحسين الموائمة بينها وبين البيئة.



8	Robbins&Coulte,2007:405	أي تغيير دائم نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة.
9	نجم ، 2008:244	عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.
10	George& Jones, 2008:169	العملية التي يغرس عن طريقها المدراء الرغبة لدى كل أعضاء المنظمة لإيجاد الطرق الجديدة لتحسين الفاعلية التنظيمية.
11	Jackson ,et al 2009:299	القدرة لتكامل الأفكار الجديدة في المنظمات على أساس الأنظمة لخلق طرائق أفضل لعمل الأشياء.
12	Hitt , et al 2009:477	يوضح من خلال المنظمة التي تكون ماهرة في خلق واكتساب وتحويل المعرفة وفي تعديل السلوك لعكس المعرفة والبصائر الجديدة .
13	Robbins& Judge, 2009:88	هو تغيير دائم نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرة والممارسة أو التدريب.
14	منصور والخفاجي ،2010: 205	مفردة أو مجموعة في الممارسات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال في البيئة المعاصرة.
15	Jones, 2010:363	العمليات التي يتمكن المدراء عن طريقها تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم وإدارة المنظمة وضمان سلامة التعامل مع بيئتها وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة قرارات تزيد بـتمرار من مستوى فاعليتها التنظيمية.
16	Jashapara, 2011:133	العملية التي تسعى المنظمات عن طريقها إلى تحسين أنشطتها بالاعتماد على المعرفة والفهم لضمان تمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.
17	Kreitner & Cassidy,2011 :244	هو احد العمليات التي يمكن لها أن تخلق المعرفة وتكتسبها وتحولها ويمكن ان تكيف لوكها وفقاً لذلك.
18	Lilien& Grewal 2012:101	هو العملية التي تعكس قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات وعملية تخزين وتمراد المعلومات الجديدة.

المصدر/ إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها في الجدول

في ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم للتعلم التنظيمي يتبين لنا أنّ الكتاب والباحثين قد كزوا على النقاط الآتية .:

1- التعلم التنظيمي يضيف القيمة للمعرفة التي تمتلكها المنظمة.

2- انه العلاقة الموجودة بين التعلم والمعرفة، إذ يتعلق التعلم بثلاث مراحل أساسية هي: اكتساب المعرفة وتوزيعها واستعمالها، وكلما كانت المعرفة ضمنية يكون اكتساب المعرفة واستعمالها أكثر صعوبة.

3- انه عملية تفاعل اجتماعي مدروس تهدف لتحسين الأداء المستمر.

4- انه يحسن قدرات وقدرات أعضاء المنظمة لفهم البيئة والتكيف معها لصناعة قرارات تزيد من مستوى فاعليتها التنظيمية.

وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في مفاهيم التعلم التنظيمي إلا أنه يمكن القول أنها تكمل بعضها بعضاً، وترى الباحثة أن عملية التعلم التنظيمي هي تلك العملية التي تضيف قيمة للمعرفة وتوزع هذه المعرفة على أعضائها والتغيير ما يواكب التطور الحاصل في بيئتها والتكيف معها من أجل تحسين الأداء المستمر والوصول إلى أعلى مستوياته وتحسين الفاعلية التنظيمية.

### ثانياً: خصائص التعلم التنظيمي **Characteristics Organizational Learning**

في ضوء ما تقدم من مفاهيم حدد كل من (Kiniki & Kreitner,2008:414) خصائص التعلم التنظيمي كالآتي :

1. تُعدُّ الأفكار الجديدة من المتطلبات الأساسية للتعلم التنظيمي .
  2. يجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي التنظيم ، إذ تعمل المنظمات المتعلمة جاهدة للحد من الهيكلية ( التركيب الداخلي ) ، وفتح الحواجز الضمنية للمشكلة في المعلومات والأفكار والمعرفة بين أعضاء المنظمة .
  3. يجب أن يتغير السلوك نتيجة لدخول المعرفة الجديدة.
- أمَّا (السالم، 2009: 70) فيحدد خصائصه الآتية :
- 1- انه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعدهما الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية .
  - 2- يُعدُّ عنصراً أساسياً في عملية التعلم وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة في تحديد هدفها ومستقبلها.
  - 3- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.

- 4- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.
- 5- أنّ عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المبتغاة من دون دعم من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.
- 6- انه ينصب على ذاكرة المنظمة Organization Memory التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد ، والوثائق الرسمية، والسجلات وهيكل المنظمة وثقافة المنظمة نفسها.

ويضيف (ديري، 2011:132) خصائص التعلم التنظيمي الآتية :

1. التعلم عملية استدلالية تؤثر في السلوك ، أي يمكن ملاحظة التعلم صراحة مباشرة عن طريق التغيير في السلوك.
2. أنّ التعلم يؤدي إلى تغيير مستقر نسبياً في السلوك.
3. أنّ بعض الأنماط السلوكية للأفراد قد ترجع إلى الغريزة وليس للتعلم، حيث أن هناك تغييرات تطرأ على الفرد فعل نموه ونضجه الجسماني والعقلي لكنها لا تكون وليدة خبرات أو ممارسات وإنما وليدة تغييرات عمرية طبيعية.
4. أنّ التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والخبرات.
5. أنّ التعلم يمكن أن يشمل على جوانب إيجابية في السلوك وجوانب سلبية.

### ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي Organizational Learning Importance

تزايد الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين مفهوم التعلم التنظيمي، ولاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي لأسباب عديدة يقف في مقدمتها التغييرات الكبيرة والمتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، والتي لم يسبق لها مثيل، فقد أدت ثورة المعلومات التي شهدها العالم إلى تغييرات جذرية تمثلت في سرعة الاتصال وتطور نظم المعلومات وأصبحت الأعمال التجارية تواجه صيغاً جديدة تتطلب اكتساب المعارف الجديدة والمبدعة، كما ازدادت أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وتنامت ضرورة أداء المرونة والتكيف للضغوطات المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال، فهذه العوامل وغيرها جعلت من التعلم ضرورة ملحة لنجاح وتطور المنظمات

(Raident & Dainty , 2005:64).

ويضيف (Jones,2010:363) أن التعلم التنظيمي عملية حيوية لإدانة المنظمة سبب سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات مما يفرق على المدراء تطوير وتحسين قدراتهم الأساسية والتي تعطي ميزة تنافسية وملائمة مع التحديات التنافسية للمنظمة.

ويبين (Hitt & et al ,2009:477) أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في الآتي :

- 1- يتمكن العاملون عن طريقه تطوير قدراتهم الجوهرية.
  - 2- يدخل التحسينات المستمرة في الثقافة التنظيمية.
  - 3- القادة (من خلال التجارب الإدارية) على تنفيذ التغييرات الضرورية.
- وأيضاً (حمود،2010:207) أهمية التعلم التنظيمي عدّه من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها في السلوك الإنساني وإمكانات تطويره لتحقيق أهداف المنظمة؛ فالفرد يتعلم عن طريق الممارسات السائدة في وسط العمل ويتوجه سلوكه بموجبها، فمعاملته ليس له وسلوك زملائه، وأنظمة الرواتب والأجور، وسبل الثواب والعقاب والحوافز الأخرى، وظروف العمل المادية التي يعمل بها، كلها متغيرات أساسية تولد أثراً كبيراً في سلوك الفرد تعلمه لها ومن هنا تكمن أهمية التعلم.

أما (الداهري،2011:108) فيشير إلى أن أهمية التعلم تنطلق من النقاط الآتية :

- 1- تحوير الدوافع الفطرية واكتساب الدوافع الاجتماعية.
- 2- اكتساب القدرة على التفكير السليم المنظم والمبدع.
- 3- انه الوسيلة المهمة في اكتساب الشخص لمعارفه ومهاراته وعاداته وتحقيق إنسانيته.
- 4- توجيه الشخص نحو الصحة النفسية وتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي وصولاً إلى الشخصية الناضجة.

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن القول أنّ أهمية التعلم التنظيمي تتجلى في كونه وسيلة أساسية لاكتساب المعارف الجديدة والمبدعة ، ولجمع المعرفة في حقل واحد لتطوير وتحسين القدرات الأساسية للعاملين إدخال التحسينات في ثقافة المنظمة لتنفيذ التغييرات الضرورية لتحقيق أهدافها، كما يعد عملية حيوية لإدانة المنظمة التي تولد أثراً كبيراً في سلوك الفرد في مساعدته على التفكير السليم المنظم والمبدع ، والتي تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

**رابعاً : أنواع التعلم التنظيمي Organizational Learning Types**

يمكن تصنيف التعلم التنظيمي حسب الإسهامات الفكرية للكاتب والباحثين إلى عدة أنواع :  
- التصنيف الأول الذي جاءه (Hoang , 2005:7-8) عن أنواع التعلم التنظيمي ويشمل ما يأتي:-

1- تصحيح الانحرافات: يشير هذا النوع من التعلم إلى عملية اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وفقاً للمعايير والقواعد والإجراءات التي يتم العمل بها في المنظمة ، فهو يهدف إلى تحقيق الأداء المستهدف من دون إجراء أي تغييرات في القيم والمعايير الحالية.

2- تغيير القواعد والمعايير: يتعلق هذا النوع من التعلم بإعادة هيكلة المجالات الأساسية للمنظمة والتي تشمل القواعد والسياسات والقيم الأساسية للمنظمة، لذلك يذهب هذا النوع إلى ما عد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

3- تعلم حل المشكلة: أو ما يعرف بالتعلم من أجل التعلم (Learning to learn) ، ويتطلب هذا النوع من التعلم التفكير في قواعد الحكم والافتراضات، ويُعدُّ هذا النوع عنصراً أساسياً للمنظمات التي تركز على الخبرات والتبصر.

- التصنيف الثاني الذي قدمه توماس كان (T.Kuhn) في كتابه (نية الثورة العلمية) والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي) ( نجم ، 2008: 252)، التعلم الاعتيادي هو الذي تغلب فيه أوقات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، في حين أن التعلم الاستثنائي أو العالي الذي يظهر في أوقات التغيير والتحول التنظيمي والاتكافات الجديدة في المنظمة ، حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تدب في المنظمة ، وتهدم عمق المفاهيم القديمة السابقة وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم، لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون مثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاءه التغيير الجذري في المنظمة.

- التصنيف الثالث الذي قدمه (Senge) الذي يصنف التعلم التنظيمي إلى نوعين (Senior&Swailles,2010:319) هما :-

1- **التعلم التكيفي** : ويتم الاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة وهو يدور عن التقليد أو الاستنساخ لتلك الأحداث ويمثل كما يرى Senge مجرد خطوة أولى باتجاه المنظمات المتعلمة.

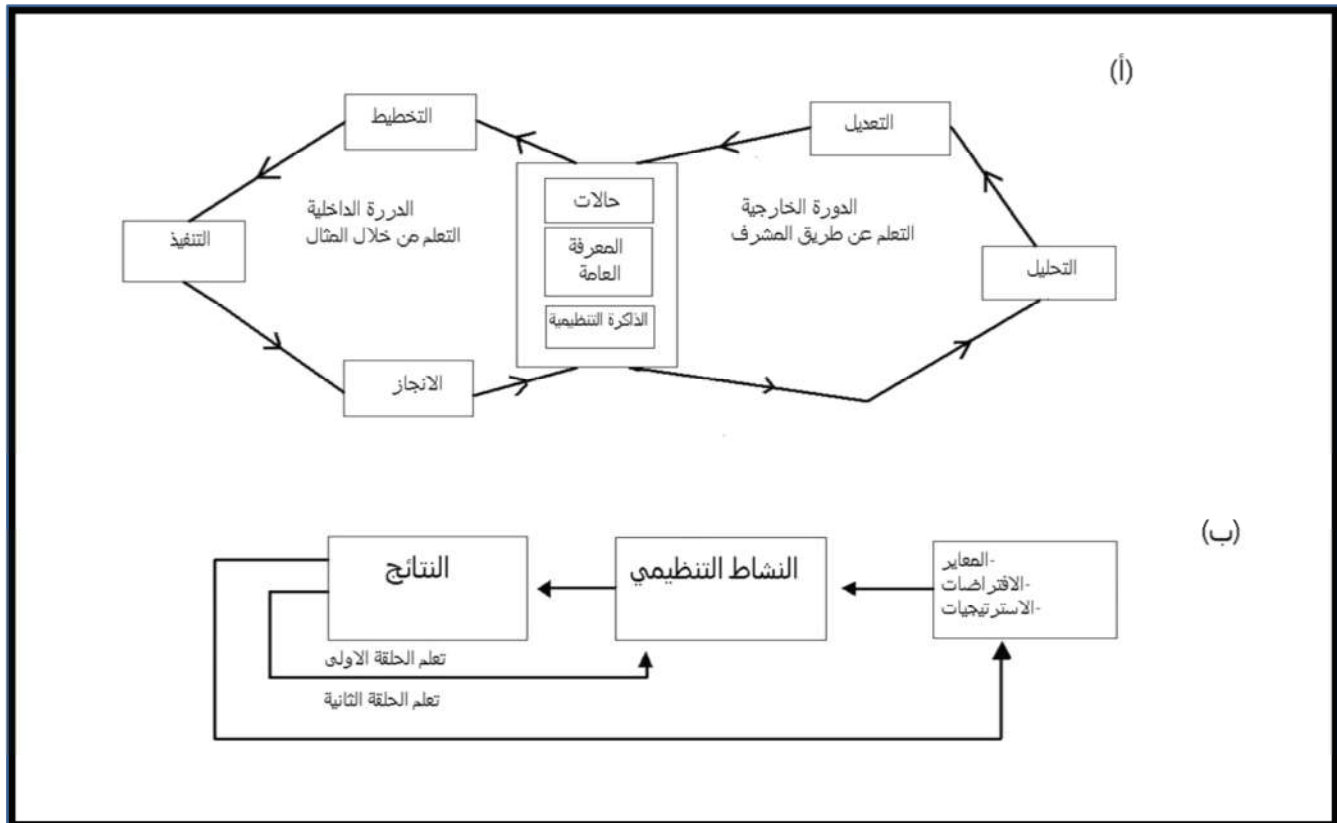
2- **التعلم التوليدي** : وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع؛ لأنه يتطلب الأفك الجديدة في المنظمة والطرائق الجديدة في البيئة لذا فهو يوسع قدرات المنظمة نحو الفرص المتاحة.

- التصنيف الرابع اتفق فيه (الشلمة، 2004:53) مع (نجم، 2008:253) (Senior & Swailes, 2010:319) على وجود نوعين من التعلم وهو التصنيف الذي جاء به كل من (Argyris & Schon, 1996) هما:-

1- **تعلم الحلقة المفردة** : التعلم في هذه الحلقة يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، حيث أن هذا التعلم يتعلق بالتعلم الروتيني (الدورة الداخلية) من دون العمل على تغيير الافتراضات الأساسية والنماذج الذهنية في الشركة.

2- **تعلم الحلقة المزدوجة** : التعلم في هذه الحلقة (الدورة الخارجية) يتعلق بالتعلم من حل المشكلة ما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي ، أي انه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى ؛ لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر ، وشكل (1) يوضح الحلقة المزدوجة للتعلم.



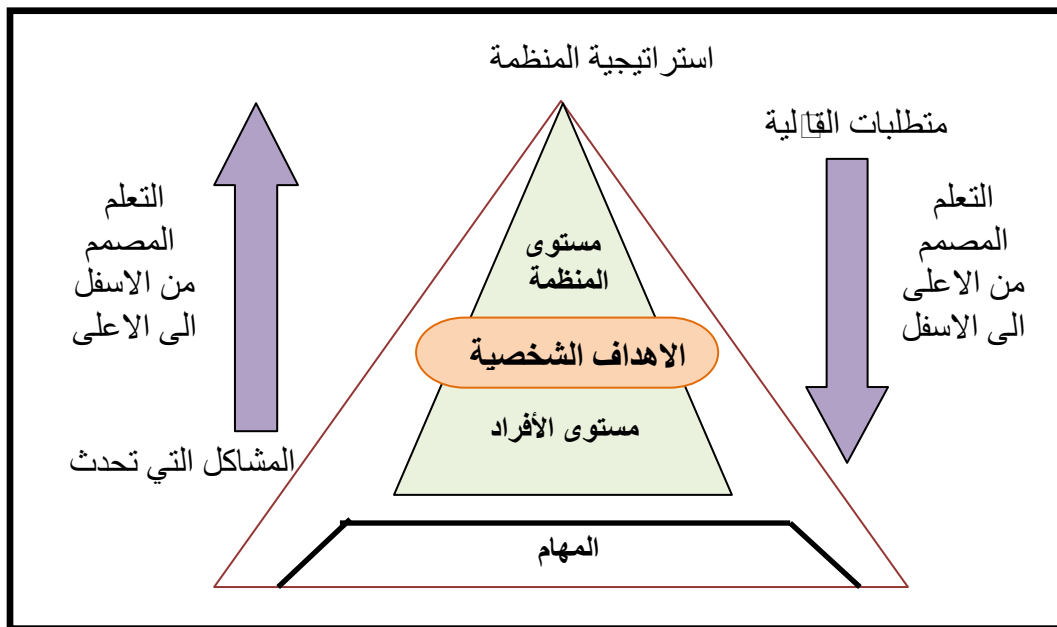


شكل (1) الحلقة المزدوجة للتعلم

Source :C.Wargitsch & al, Work Brain, Merging Organizational Memory and Workflow Management Systems, Information Management For Intelligent Organization Information Today, Inc. New Jersey,1998,p:15.

- وصنف (Jones,2010:363) التعلم التنظيمي إلى نوعين أساسيين هما :
- 1-الإكتشافي : ويتضمن بحث أعضاء المنظمة لتجربة أنواع وأشكال جديدة من النشاطات والإجراءات التنظيمية لزيادة الفاعلية , وهذا النوع من التعلم يتضمن إيجاد طرائق جديدة لإدابة البيئة مثل استخدام استراتيجيات التحالف أو الشبكات التنظيمية , أو خلق أنواع جديدة من الهياكل التنظيمية لإدابة الموارد التنظيمية مثل الهياكل الفرقية أو الفرق الوظيفية .
- 2-التحسيني : ويتضمن تعلم أعضاء المنظمة طرائق تقنية وتحسين النشاطات والإجراءات التنظيمية لزيادة الكفاءة وهذا النوع من التعلم يتضمن تنفيذ رامج إدابة الجودة الشاملة والتي تعكس التحسينات المستمرة للإجراءات أو تطوير القواعد لأداء النشاطات فاعلية أكثر فان كلا النوعين من التعلم يستخدم لزيادة الكفاءة التنظيمية.

- ويضيف (Zhou, 2011:287) أن هناك نوعين من التعلم التنظيمي في مكان العمل وهما: النوع الأول الذي ينبع من المستويات الدنيا في المنظمة إلى المستويات العليا وهذا النوع يكون التعلم فيه منطلق من المشكلة التي تواجه هذه المستويات ، إما النوع الثاني من أنواع التعلم وهو التعلم النابع من المستويات العليا في المنظمة إلى المستويات الدنيا ويكون التعلم منطلقا من الصلاحيات لدى المستويات العليا وشكل (2) يوضح هذين النوعين

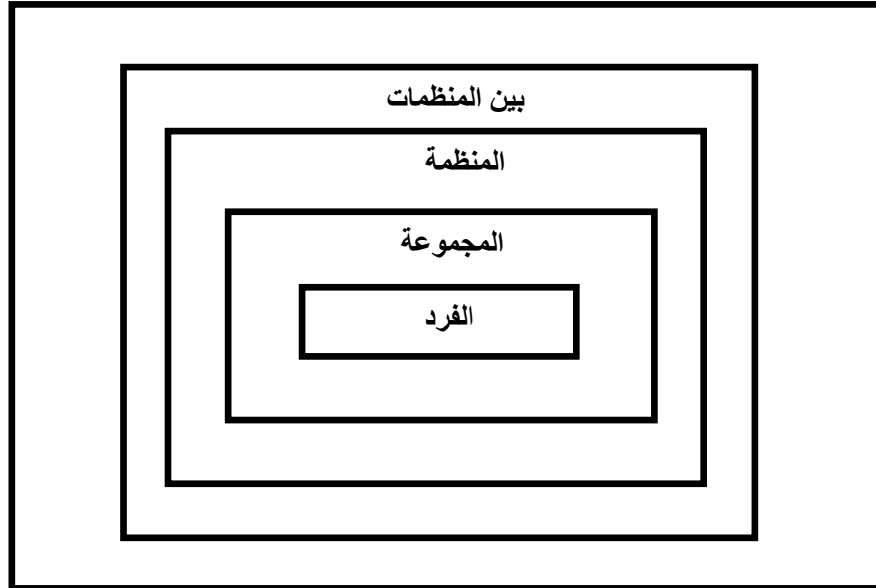


شكل (2) نوعين من التعلم التنظيمي في المنظمة على رأي Zhou , 2011

Source: Zhou, Qingyuan , Advances in Applied Economics, Business and Development, Springer, China,2011,p:287.

### خامسا: مستويات التعلم التنظيمي Organizational Learning Levels

صنف الكاتب (Jones,2010:341) التعلم التنظيمي إلى عدة مستويات التي يفتر □ أن يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة متعلمة كما يعرضه شكل (3)



شكل (3) مستويات التعلم التنظيمي على رأي Jones, 2010

Source: Jones ,Gareth, "Organizational Theory, Design and Change", 7 ed, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2010, p:364.

#### أ- التعلم على المستوى الفردي Individual Level

أشأ (Jones,2010:364) أن في هذا المستوى من التعلم يحتاج المداء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهات جديدة ,وادوا , وأعراف , وقيم ، وهكذا فإن القاليات والمهات الفردية تساعد في ناء قداات اساسية للمنظمة ، وهذا يحتاج إلى تطوير المهاة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون وهذا يتطلب وجود النماذج الذهنية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء. وأشأ (الساعدي، 2006 : 102) ، أن هذا المستوى من التعلم يركز على احتمالية الوصول إلى فر التعلم من أجل البدء عمليات تطوير الشخصية، وأضاف أن هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخا من المعرفة الضمنية، والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخا لن يكون هناك تعلم منظمي، ولن تكون هناك ذاكرة منظمية غنية المعرفة، لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم تشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة .

ويعدُّ (Argyris, 1993) التعلم الفردي كنظرية النموذج الأول في الاستخدام إذ تقترح هذه النظرية أنَّ الأفراد يضعون مواقفهم وافتراساتهم في أغلب الأحيان عن القضايا التي تقتصر على التساؤل وتقليل التفاعل (Yeo , 2005:377) .

#### ب- التعلم على مستوى المجموعة Group Level

أوضح ( Jones,2010:365) أنَّ التعلم على مستوى المجموعة يحتاج المدِّاء فيه إلى تشجيع التعلم عن طريق الترقية واستعمال أنواع فرق العمل المختلفة سواء أكانت تدِّاء شخصياً أو عن طريق الفرق الوظيفية لكي يتمكن العاملون من تقاسم المهام والقدرات لحل المشاكل ، ويتولد ذلك من التداوب وتطوير أفكار جديدة أعلى جهد تضامني ممكن ، وأضاف Senge أن هذا الأمر يمثل تعلم الفريق ويعده نمطاً مهماً للتعلم يكون أكثر أهمية للعمل الجماعي ، وأن لا يبقى التعلم الفردي منعزلاً في زوايا معينة لا تستفيد منها المنظمة ، وعدَّ (Yeo , 2005:377) أنشطة هذا النوع من التعلم كنظرية النموذج الثاني في الاستعمال والتي تقود إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تواكب حالة التغيير في بيئة المنظمة.

#### ج- التعلم على المستوى المنظمة Organization Level

بين ( Jones,2010:367) في هذا المستوى يرقى المدِّاء وضع التعلم بالطرق التي تشكل هيكلًا وثقافة تنظيمية ، ففي أطل الهيكل التنظيمي يعاد تصميم العمل لتسهيل الاتصالات والتنسيق بين الوظائف أو الأقسام على سبيل المثال ، وكذلك حل المشاكل طرق جماعية أفضل ، أو قد يؤدي إلى الدمج بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم وإيجاد ميزات تنافسية مستدامة ، أما في أطل القيم الثقافية فلها تأثير مهم عند هذا المستوى من التعلم ، والتي تتضمن ناء وئية مشتركة للمنظمة تكون أكثر انفتاحاً وقبولاً لحالات التجديد والتغيير ، مما يؤدي الى أن تكون الثقافة أكثر تكيفياً وتشجعاً للعاملين على قبول حالة المخاطرة وأن كانت في مستوى الإدائة الدنيا.

#### د- التعلم على مستوى ما بين المنظمات Interorganizational Level

يرى ( Jones,2010:367) أن ناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة لا تؤدي فقط إلى وجود إطل لتقاسم الرؤية والتي تساهم في جعل المعرفة متوافرة داخل المنظمة، ولكن تساهم هذه الجوانب في تعزيز التعلم على المستوى الكلي بين المنظمات، إنَّ التعلم بين المنظمات مهم جداً

لكونه يساعدها في تحسين فاعليتها □ تقليد ما هو جيد وإضافة □ دواعي ذاتية لتتولد □ ذات جوهرية تساعد في نجاح المنظمة في □ بيئة عملها الحالية ، إنَّ هذا الأمر يشبه إلى حدٍ بعيدٍ ما جاءه □ (Peter Senge,1990) عن طريق التفكير □ منطق النظم وترابطه ، ولأنَّ أنشطة هذا النوع من التعلم مرتبطة □ البيئة الخالصة □ حية فإنَّه □ حسب (Bateson,1971) هذا المستوى من أكثر المستويات تعقيداً ، وفي الوقت نفسه يعد من أهم مستويات التعلم □ عده يتضمن جميع مستويات التعلم الأخرى (Hoang , 2005:7).

### □ اد □ أ : نظريات التعلم Learning Theories

لقد تناول موضوع التعلم الكثير من العلماء واهتم □ علماء النفس منذ زمن قديم ، ولكن □ دأت الاهتمامات تنصب على التعلم في □ دايات القرن الماضي حيث نتجت عن الأ □ حاث التطبيقية العديد من المعلومات والنظريات عن موضوع التعلم .

يبين ( Jones & George, 2008:535 ) أن هناك نظريتين أساسيتين تتعلقان □ التعلم التنظيمي هما : نظرية الاشتراط الفعال ، نظرية التعلم الاجتماعي وزاد ( 89 : 2009 ، Judge & Robbins ) نظرية الاشتراط الكلاسيكي إليهما .

وحصر ( حمود، 2010: 208 ) نظريات التعلم التنظيمي □ نظرية التعلم الشرطي التقليدية نظرية التعلم عن طريق المحاولة والخطأ ، نظرية الاستبصار □ .

وأماً (ديري، 2011: 134) فأو □ د ثلاث نظريات للتعلم التنظيمي هي: نظرية التكيف التقليدية ، النظرية السلوكية للتعلم ، نظرية التعلم الاجتماعي .

أما (جلاب ، 2011: 269) فقد صنف التعلم التنظيمي إلى ثلاث تصنيفات □ ئيسة هي الأ أكثر شيوعاً في الأدبيات ذات الصلة □ السلوك التنظيمي ، وذلك □ الاستناد إلى تصنيفات كل من (داغرو صالح، 2000) (Kreitner & Kinick, 2007) (Hellriegel & Slocum, 2009) (Quick & Nelson, 2009) (Robbins, 2003).

وهي : النظريات السلوكية أو الإ □ تباطية للتعلم ، النظريات المعرفية للتعلم ، ونظرية التعلم الاجتماعي ويمكن توضيحها □ الآتي .:

### 1- النظريات السلوكية أو الارتباطية للتعلم theories of learning Connectionist, behavioristic

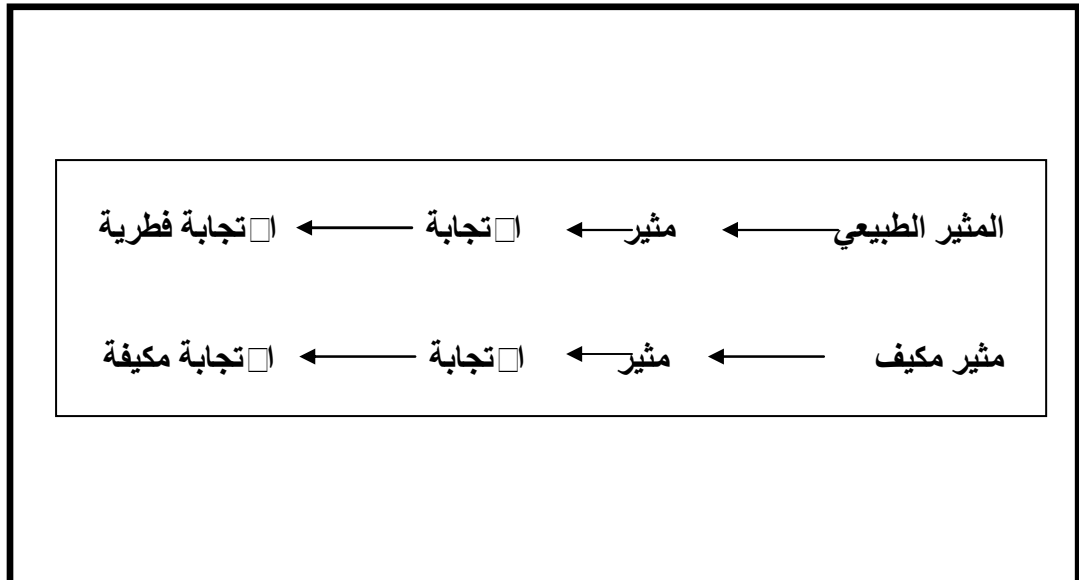
وتتضمن نظريتين هما نظرية الاشتراط الكلاسيكي ونظرية الاشتراط العامل ( المؤثر)

## أ- نظرية الاشتراط الكلاسيكي Classical Conditioning

ملخص هذه النظرية هو أن التعلم يمكن أن يحصل مما سته المثيرات stimulus للتأثير في السلوك، إذ يتم إشراك مثير محايد ( لا يؤثر حد ذاته في السلوك ) مع مثير له تأثير مباشر في السلوك، على أن يكون المثير المحايد مشروطاً بوجود المثير المباشر عند حدوث هذا الاشتراك للمثيرين عدة مرات يصبح المثير المحايد مؤثراً في السلوك ، أي إنه يحقق استجابة من دون إشراكه كمثير مباشر ( Robbins& Judge ,2009 :89 ) .

ويقول (جلاب ، 2011 : 269) هي عملية يتعلم عن طريقها الفرد أن يرط بين المعلومة التي حصل عليها واسطة جهازه العصبي مع المنبهات التي تسببت في حدوث استجابة معينة من دون غيرها علما أن هذه الاستجابة قد لا تكون ضمن السيطرة الإادية لذلك الفرد.

أما (ديري ، 2011:134) فيسمي هذه النظرية نظرية التكيف التقليدي ويشير إليها على أنها تكوين استجابة أو نمط سلوكي بين مثير واستجابة أي بين مثير طبيعي واستجابة فطرية المزوجة بين مثير طبيعي واخر مكتسب، وإن وحدة التعلم هي التباطؤ بين المثير والاستجابة في الجزء الأسفل من شكل (4) الذي يوضح نظرية الاشتراط الكلاسيكي.



شكل (4) (نظرية الاشتراط الكلاسيكي)

المصدر: أندرو دي، يزلافي، مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص70.



## ب- نظرية الاشتراط العامل ( المؤثر ) Operant Conditioning

يبين ( Certo، 2003:412 ) أن هذه النظرية تستند إلى تجارب عالم النفس ( 1963 ، Skinner ) الذي وجد أن التعلم يحصل عندما تقود نتائج السلوك إلى التأثير فيه، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة عناصر : المقدمات ، والسلوك ، والنتائج ، وتسمى أحياناً "موقفيات ABC" ، ويعد التعزيز مرادفاً لعملية تعلم الاشتراط العامل والوسيلة التي يتم التعلم عن طريقها، وهناك ثلاثة أنواع من التعزيز هي : الإيجابي، والسلبى ، والإطفاء أو التجنب ، والعقوبة. ويؤكد كل من (Kreitner&Kinicki,2007:293) أن التعزيز أما أن يكون مستمراً أو متقطعاً والذي يتضمن ثلاثة أنواع هي تعزيز النسبة الثابتة، وتعزيز النسبة المتغيرة، وتعزيز المدة الثابتة ، وتعزيز المدة المتغيرة وكما موضح في جدول (2) .

جدول (2) جدولة تعزيز السلوك

الجدولة	الوصف	الآثار المحتملة في الإجابة
التعزيز المستمر	التعزيز يتبع أي إجابة	*نسبة أداء عالية. *تكرار عالي للإجابة يقود إلى إشباع مبكر. *يضعف السلوك بشكل سريع ومفاجئ عند حجب.
التعزيز المتقطع (ويتضمن)	التعزيز لا يتبع أي إجابة.	
النسبة الثابتة	عدد ثابت من الإجابات المناسبة قبل حدوث التعزيز.	معدلات إجابة عالية وثابتة.
النسبة المتغيرة	عدد عشوائي من الإجابات المناسبة قبل حدوث التعزيز.	معدلات إجابة عالية ومقاومة للانطفاء.
المدة الثابتة	منح التعزيز بعد انتهاء مدة زمنية محددة وحصول إجابة مناسبة	إجابات متفاوتة.
المدة المتغيرة	منح التعزيز بمدة متفاوتة عندما تحصل إجابة مناسبة.	تكرار الإجابة بشكل مرتفع وثابت ومقاوم للانطفاء.

Source : Kinicki, Angelo & Kreitner, Robert, "Organizational Behavior" 7 ed, McGraw –Hill Companies , Inc., New York ,2007, p : 293.

ويرى (ديري، 2011:137) أنه إذا أُدنا تقييماً موضوعياً لهذه النظرية سنجد أنها ساعدت الإدراة في إكساب العاملين سلوكيات ايجابية عن طريق الثواب وكذلك تجنبوا الكثير من السلوكيات السلبية عن طريق العقاب.

وترى الباحثة أن ليس كلُّ تعلم يخضع للتعزيز الايجابي أو السلبي ولكن هناك الكثير من عمليات تُحدث التعلم بعيداً عنها، على سبيل المثال ليس كل الأفراد في المنظمة يتعلمون في سبيل الحصول على المكافأة ولا خوفاً من العقوبات فـ ما الفرد يتعلم من أجل التغيير ما يواكب التطور الحاصل.

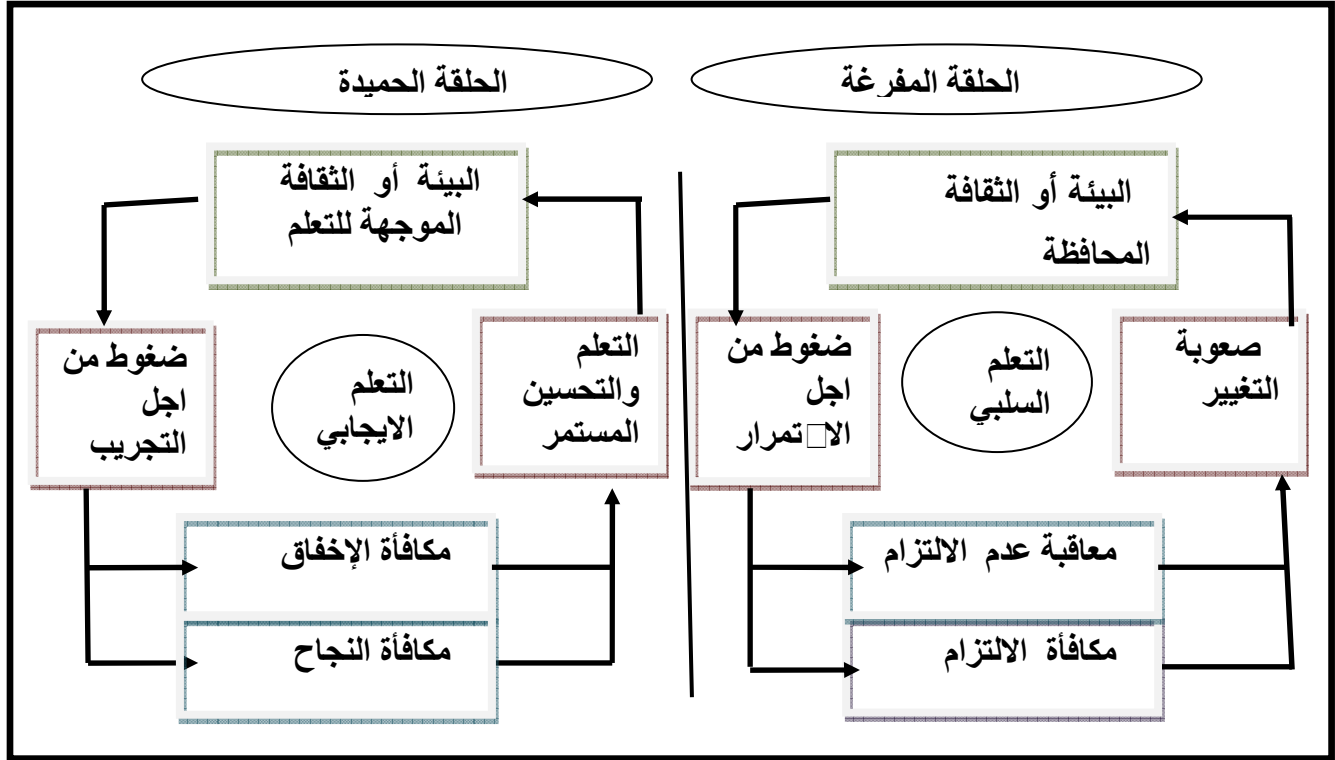
## 2- النظريات المعرفية للتعلم Cognitive theories of learning

ينقل (Certo، 2003:412) في هذه النظرية عن (Argyris) إن أعضاء المنظمة يشاءون في المعلومات والمعرفة لتكوين ما يسمى بالذاكرة التنظيمية ، ويعد Edward Tolman المؤسس الأول للنظريات المعرفية في التعلم ، ولقد أوضح أن التعلم يحدث نتيجة التفاعل بين الإحياءات البيئية المعرفية وبين التوقعات ، وأنه سلوك هادف ، وقد توصلت إلى أن السلوك هو دالة للتفكير (المعرفة) وتلعب العمليات المعرفية المتمثلة باستلام المعلومات و تخزينها ومعالجتها واستعادتها دوراً مهماً في التعلم وتتضمن النظريات المعرفية نظريتين رئيسيتين هما : نظرية التعلم الكامن والخرائط المعرفية ، ونظرية الاستبصار (جلاب، 2011: 275).

## 3- نظرية التعلم الاجتماعي Social learning theory

تقوم هذه النظرية على أساس أن التعلم يتحقق بالتفاعل مع الآخرين، وأن هذا التفاعل لا يأتي من فراغ وإنما في أطل علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم أو إعاقتها، ويؤكد كل من (Garey&Williamson,2002:4) أن في المنظمات ذات البيئات أو الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي كحالة اجتماعية تشجع على التعلم في دوة متفاعلة هي أشبه بالحلقة الحميدة للتعلم الايجابي الذي يكون هو السائد ، وفي مثل هذه البيئة المحافظة في المنظمات تجعلها تعمل داخل حلقة مفرغة للتعلم السلبي المعيق للتغيير.

وخلافه في المنظمات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم والبيئة الخالية ، فإن التعلم يكون ايجابياً في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم في دوة متفاعلة هي أشبه بالحلقة الحميدة للتعلم الايجابي، وشكل (5) يوضح ذلك.



شكل رقم (5) الحلقة المفرغة والحميدة للتعلم

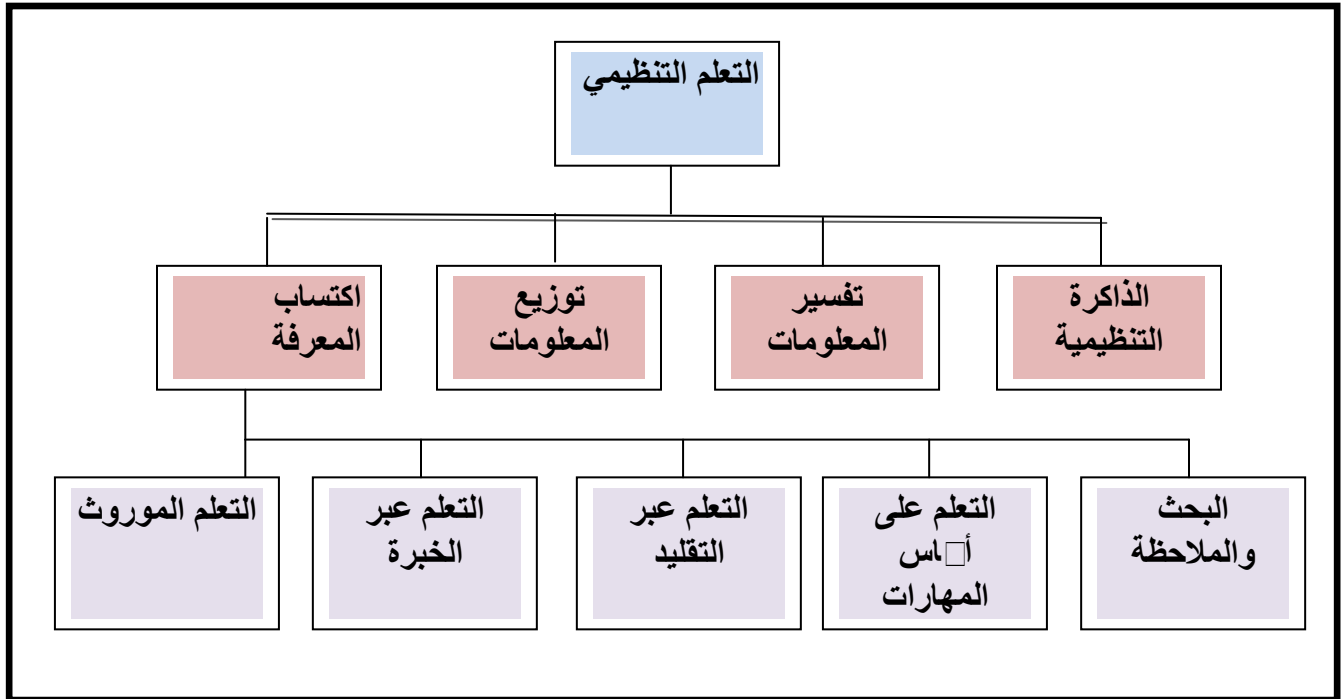
Source: Bob Garey and B. Williamson , Beyond Knowledge Management , Pearson Education, Harlow, 2002, P:5.

### □ ابعاء: نماذج التعلم التنظيمي Organizational Learning Models

تمثل هذه النماذج □ و□ات أساسية للتعريف □ كيفية الحصول على التعلم التنظيمي ، ولقد حاولنا أن نضع ما متوافر حسب التسلسل الزمني الآتي :

#### 1- أنموذج (Huber,1991)

يرى (Huber ، 1991 :22) أن عملية التعلم التنظيمي قد تكونت وتمت □ الاعتماد على اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها وكذلك الذاكرة التنظيمية ، وشكل (6) يوضح عملية التعلم التنظيمي.



شكل (6) إطار عملية التعلم التنظيمي على رأي Huber,1991

المصدر: الحوري والحميدي، الشبكة المعرفية ودورها في تعزيز القدرات الابتكارية لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 45، لعام 2006.

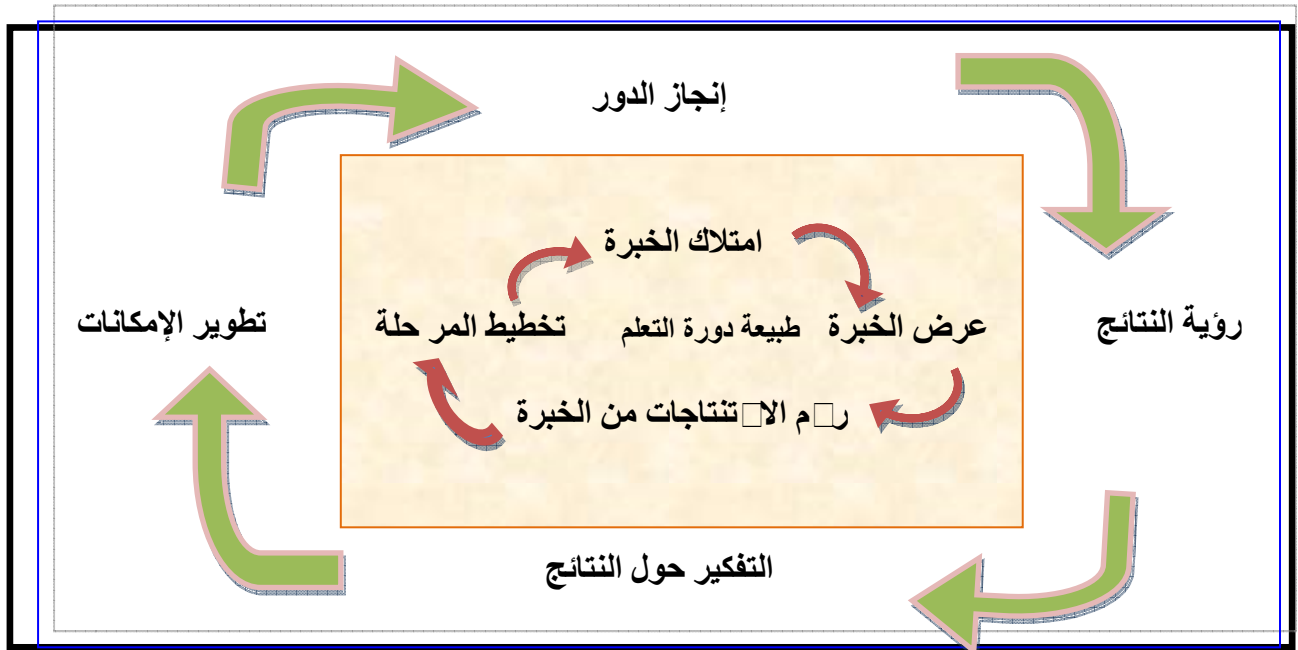
## 2- أنموذج ( Nystrom & Starbuck , 1998 )

يوضح Jones, 2010:370 في هذا الأنموذج أنه على الرغم أن إدرة المعرفة تتمكن من أن تحسن التعلم التنظيمي , إلا أن هناك مجموعة عوامل تخفض مستوى التعلم مروا الوقت ، وأن هناك أنموذجاً يصور تلك العوامل هذا الأنموذج طووا واسطة Nystrom & Starbuck فيبين هذا الأنموذج كيف المشاكل تزيد من امتناع المنظمة عن التعلم وتكيفها مع يتتها وذلك يؤدي الى إحداث أزمة تنظيمية ، أي موقف يهددقاء المنظمة في الأسواق ، والاعتماد على هذا الأنموذج يمكن للمنظمات ان تتعلم صنع قرارات تطو قواعد عمل معيانية فتسهل عملية اتخاذ القرارات المبرمجة، فإذا حققت المنظمات النجاح واسطة استعمال تلك القواعد المعيانية فإن هذا النجاح يقود إلى الرضا ويمكن المداء من البحث والتعلم من التجارب الجديدة أما إذا لم تكن تلك

القواعد فاعلة فإن ذلك لا يحقق تعلم المنظمة مما يؤدي إلى خوضها تجارباً جديدة ولا سيما عندما لا تكون تلك الإجراءات مناسبة للموقف المراد أن تتصرف فيه.

### 3-أنموذج (Smith,1999)

يشكل هذا الأنموذج دورة تعلم مبسطة تصف الطريقة الإستراتيجية التي تمهد للعاملين تحسس كيفية انجاز وظائفهم أفضل طريقة ، هذه الاستراتيجية، تبدأ بإنجاز الدور المحدد من خلال الخبرة التي يمتلكها الشخص وتتم رؤية النتائج استعرا الخبرات المكتسبة، وعدها يتم التفكير هذه النتائج رسم استنتاجات عن النتائج المتحققة وصولاً إلى مرحلة تطوير الإمكانيات عن طريق تخطيط المرحلة القادمة، مع الأخذ بالنتائج التي تم تحقيقها ، وعن طريق مرحلة التخطيط يتم تطوير أو مراجعة الدور نفسه من أجل تحسين الطريقة التي يتم فيها انجاز هذا الدور في المرحلة القادمة ، والمقصود بالامكانيات هنا أي شيء يساعد في تحسين الأداء؛ على سبيل المثال، يمكن أن يكون بعض الفهم الخاص أو معرفة معينة، أو قدرة أو خاصية، كما يمكن أن يكون صعباً في بعض الأوقات كتعلم مهارة جديدة، أو يكون سهلاً كالتحدث مع شريك، يوضح شكل (7) طبيعة دورة التعلم.

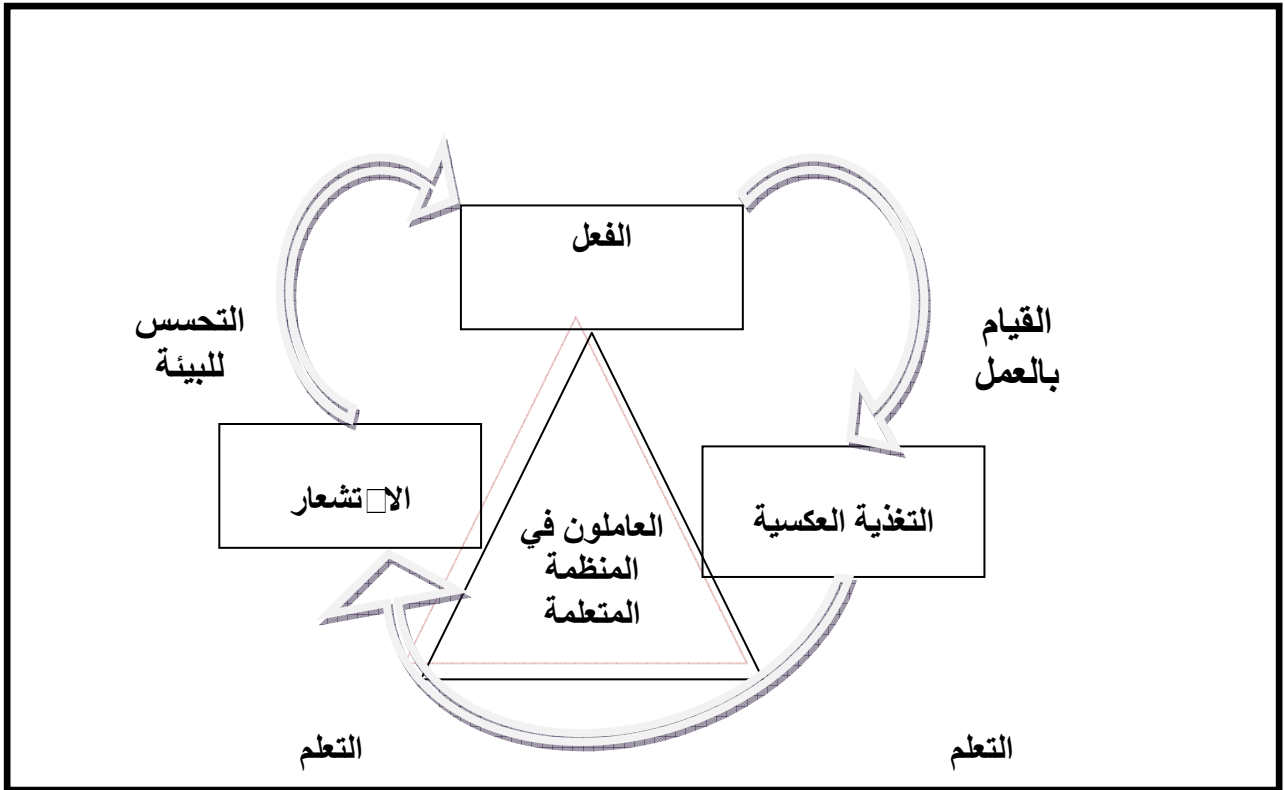


شكل (7) طبيعة دورة التعلم على رأي Smith ,1999

Source: Smith , Peter,"The learning organization ten years on: A case study",  
The learning organization ,1999, vol.6, No.5,p:24.

## 4- أنموذج (Daft , 2001)

يعرّف شكل (8) دورة التعلم التكيفي الذي يتضمن المراحل : الفعل ، التغذية العكسية ، والاستشعاع ويهدف هذا الأنموذج إلى إيصال فكرة أن المنظمة عندما تتحسس لبيئتها تقوم بالاستجابة الفعل ما، ثم تقوم بتصحيح ذاتها إذا أشاءت التغذية العكسية إلى أن أفعالاً سابقة كانت غير مناسبة، وعندما يحدث ذلك فهذا يشير إلى أن عملية التعلم قد حصلت، كما أن المنظمة المتعلمة من المفتر أنّ تعيش هذه الدورة من التعلم التكيفي كل يوم .



شكل (8) حلقة التعلم التكيفي من وجهة نظر Daft, 2001

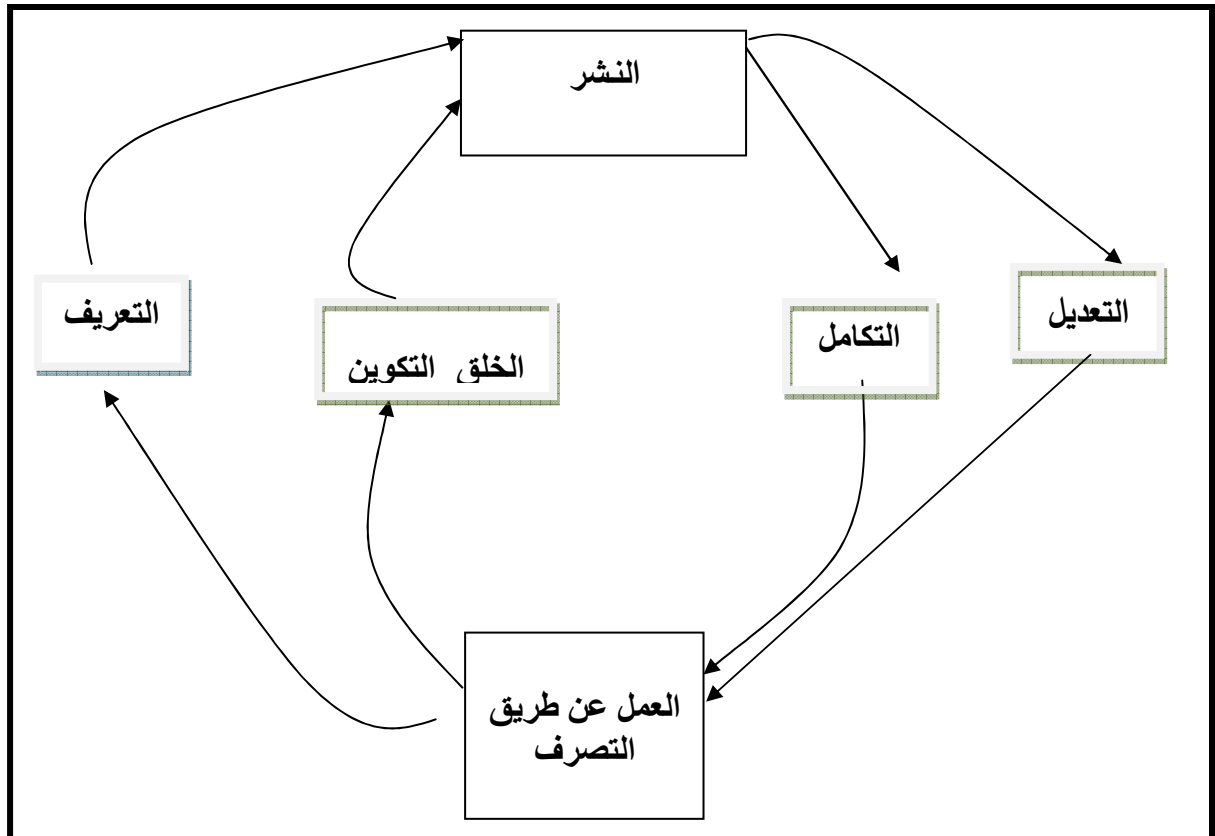
Source : Daft, Richard. L., "Organization theory and Design ", New york, South Western,2001,p: 642.

## 5- أنموذج (Pawlowsky,2001)

يحدد هذا الأنموذج المراحل الأربعة لعملية التعلم التنظيمي، علماً أنه ليس بالضرورة تسلسل تلك المراحل، وهي :



- 1- تحديد وتعريف المعلومات التي تبين أنها ذات علاقة بالتعلم أو لتكوين (توليد) معرفة جديدة عن طريق المزج والدمج.
- 2- بعض صيغ أو أشكال تبادل ونشر المعرفة أمّا على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.
- 3- المعرفة بعد ذلك يجب أن تكون متكاملة مع أنظمة المعرفة الموجودة على المستوى الفردي أو الجماعي أو في القواعد الاجرائية للمنظمة .
- 4- المعرفة الجديدة يجب تحويلها ونقلها إلى فعل أو عمل وأن تطبق بشكل روتينيات تنظيمية ليكون لها تأثير على السلوك التنظيمي مثل تطوير أنماط جديدة للقيادة أو منتجات وخدمات جديدة ، وشكل(9) يوضح نموذج عملية التعلم التنظيمي من وجهة نظر Pawlowsky.

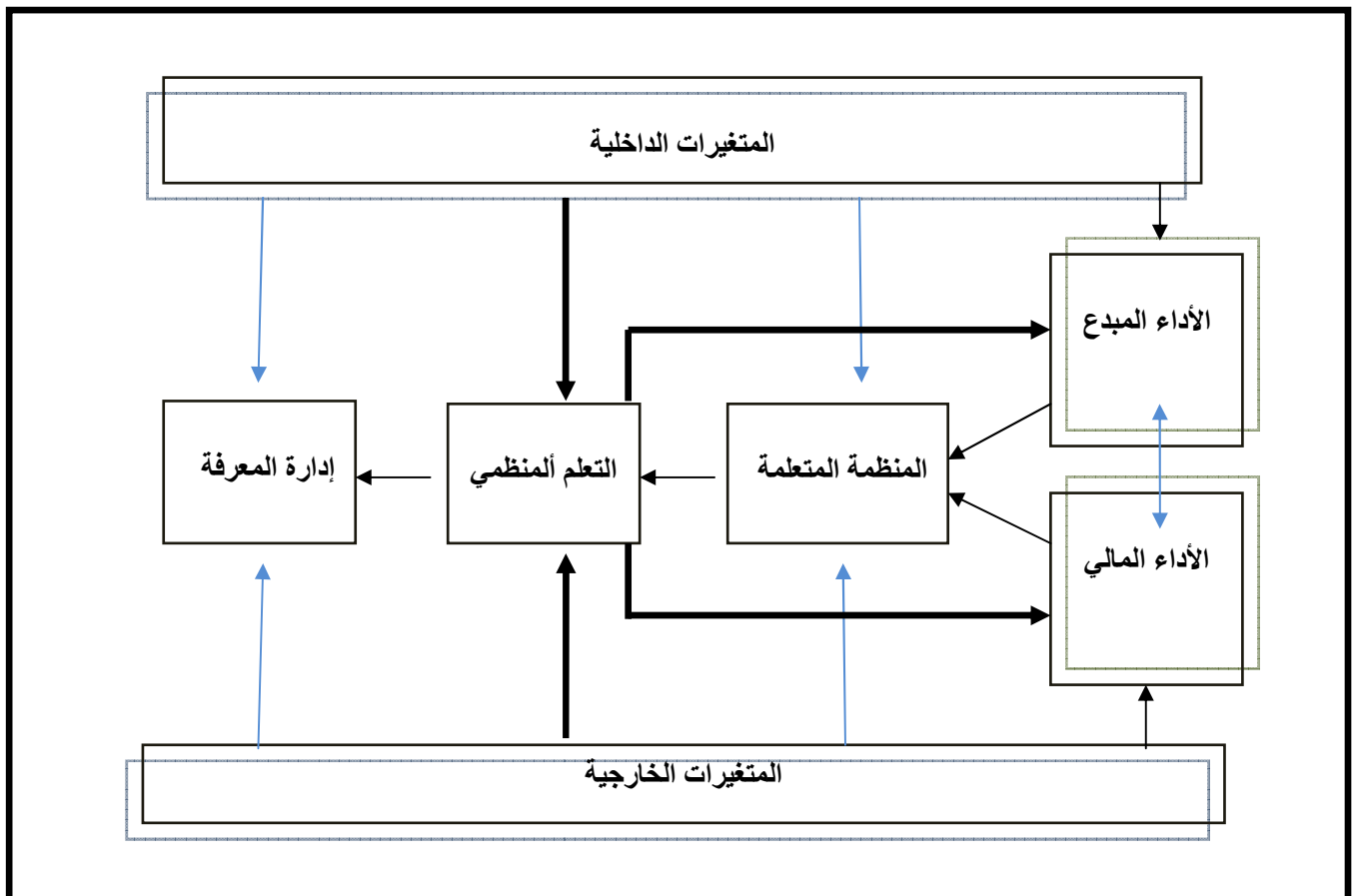


شكل (9) أ نموذج Pawlowsky,2001 لعملية التعلم التنظيمي

Source: Pawlowsky , "Management Science & Organizational Learning", A Review to Hand book of Organizational Learning and Knowledge", Edited by Dierk`1, Ox ford press, 2001, P: 29.

## 6- أنموذج (Therin , 2002)

في هذا الأنموذج يرط شكل (10) بين كل من إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، وأثر تفاعل هذه المتغيرات على كل من الأداء المبدع والأداء المالي، حيث يشير الأنموذج إلى أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي والذي بدوره يؤثر في كل من الأداء المالي والأداء المبدع عن طريق المنظمة المتعلمة، كما يشير الشكل أيضاً إلى تأثير التعلم التنظيمي بشكل مباشر على متغيرات الأداء، ومن منظور إستراتيجي، فإن العلاقة الايجابية أو السلبية بين الأبعاد تتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية، فالهدف من هذا الأنموذج هو توضيح أثر عملية التعلم داخل المنظمات في الأداء المبدع والأداء المالي، وكذلك طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، لأن التعلم التنظيمي يُعد الآن جزءاً من مفردات النظرية الإدارية.

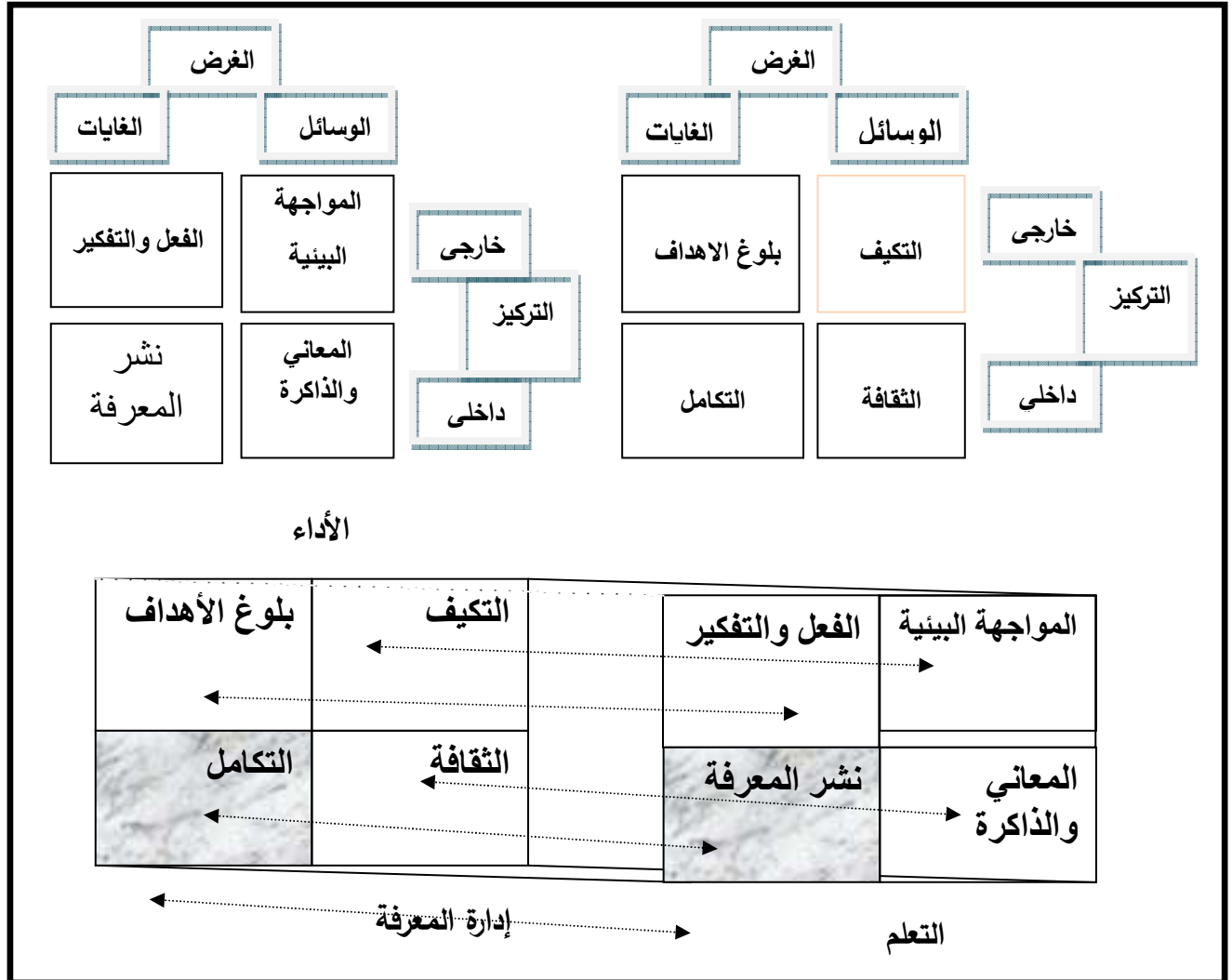


شكل (10) العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة وأثرها في أداء المنظمة

Source: Therin, François, "Organizational learning and innovation in high-tech small firms", <http://www.therin/esc-grenoble.com>, 2002, p: 3.

7- أنموذج (Gorelick & et al, 2005)

وهو أنموذج يتكامل فيه الأداء وعمليات التعلم التي تجعل المنظمة قادرة على البقاء في البيئة المتغيرة. ويستند هذا الأنموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف للأداء مع وظائف للتعلم وذلك كما في شكل (11).



شكل (11) الأداء عن طريق التعلم بعمل إدارة المعرفة

Source: Gorelick & et al , "Performance Through Learning Knowledge Management In Practke", Elsevier Inc, 2005, p:35.

يتضح من الشكل (11) أن هناك أيقونات مؤشرات للأداء (التكيف، بلوغ الأهداف، الثقافة، التكامل)، فإذا كان التركيز على أي من هذه الوسائل لتحقيق غرضها في الأداء هي التكيف

وتكون غايتها لولوج الأهداف، أما إذا كان التركيز داخلياً فإن وسيلة المنظمة لإنجاز غرضها في الأداء هي الثقافة وتكون غايتها التكامل.

كما يتضح من الشكل أن هناك مع مؤشرات للتعلم (المواجهة البيئية، الفعل التفكير، المعاني والذاكرة، نشر المعرفة)، فإذا كان التركيز خارجياً فإن وسيلة المنظمة في تحقيق غرضها في التعلم هي المواجهة البيئية، وتكون غايتها الفعل والتفكير، أما إذا كان التركيز داخلياً فإن وسيلة المنظمة لإنجاز غرضها في التعلم هي المعاني والذاكرة، وتكون غايتها نشر المعرفة.

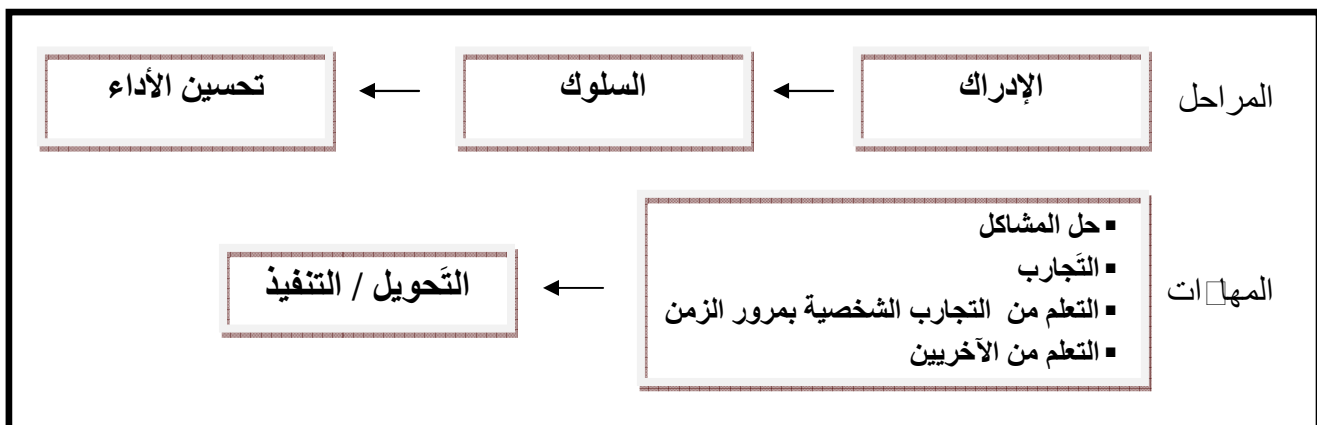
ويظهر الشكل حالة التوافق والاعتمادية المتبادلة بين وظائف التعلم ووظائف الأداء عن طريق

إدانة المعرفة وكالاتي (Gorelick & et al,2005,p:35):

- 1- التركيز خارجياً: تكون وسيلة التعلم المواجهة البيئية التي تتوافق مع وسيلة الأداء، أي التكيف وغاية التعلم الفعل والتفكير اللذان يتوافقان مع غاية الأداء أي لولوج الأهداف.
- 2- التركيز داخلياً: تكون وسيلة التعلم المعاني والذاكرة تتوافقان مع وسيلة الأداء أي الثقافة. وغاية التعلم نشر المعرفة الذي يتوافق مع غاية الأداء أي التكامل.

#### 8- نموذج (Kreitner & Cassidy 2011)

يصف هذا النموذج المنظمات أنها عبارة عن نظام مفتوح ويكون العنصر البشري من العناصر الرئيسية في هذا النظام و التعلم التنظيمي هو التعلم الشخصي للفرد ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل يمكن توضيحها شكل (12):



شكل (12) مراحل التعلم التنظيمي

Source: Kreitner, Robert & Cassidy, Charlene Management 12<sup>th</sup> Ed, South Western, New York, 2011, 244.

ويتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل المرحلة الأولى وهي:

( Kreitner, Robert & Cassidy ,Charlene,2011,p:244)

- 1- الإدراك: ويتضمن مفاهيم جديدة للتعلم.
- 2- السلوك: ويتضمن تطوير مهارات وقدرات جديدة.
- 3- الأداء: ويتضمن مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي أو المطبق.

كل هذه المراحل ضرورية لتقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق ، وأيضاً يتضمن الشكل خمس مهام أساسية وتشمل حل المشاكل والتجارب والتعلم من التجارب الشخصية مروراً بالزمن ، والتعلم من الآخرين وهذه المهام تحتاجها المنظمة لخلق وتعلم الأفكار الجديدة لتحسين أدائها التنظيمي، وضمان تنفيذ هذه الأفكار في الوقت الحالي وفي المستقبل.

### ثامناً: عمليات التعلم التنظيمي **Organizational Learning Processes**

إنّ عمليات التعلم التنظيمي قد تكونت وتمتدّ بالاعتماد على اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية ، وترى الباحثة أن نموذج (Huber,1991: 22) هو الأقرب للواقع التطبيقي ويخدم استنساخ الحالة والسبب في ذلك يعود إلى أنّ هذه الدراسة قد تناولت التعلم التنظيمي كعملية، والنموذج الحالي يركز على التعلم التنظيمي كعملية لذا سوف تتناول الباحثة هذا النموذج شيء من التفصيل وكما يأتي:

#### 1- اكتساب المعرفة **Knowledge Acquisition** :

اكتساب المعرفة له قيمة في حد ذاته، وهو أيضاً وسيلة لبناء قدرة الإنسان، فالمعرفة هي العنصر الرئيسي في الإنتاج، وعليه فإنّ هناك تكامل مهم بين اكتساب المعرفة والقوة الإنتاجية للمجتمع، والعكس صحيح، فإنّ قلة المعرفة وكود تطورها يحكمان ضعف القدرة الإنتاجية وتضاؤل الفرص التنموية ، وإنّ التطبيقات الخاصة بأنظمة المعلومات التي تهدف إلى اكتساب المعرفة يمكن أن تأخذ شكلين كما حددها ( Mason ,1993:840-849) ، وهي :

1. قوائم نشر المعرفة في الخارج ( كأنظمة المخاربات المعلوماتية التنافسية التي تحصل على المعلومات عن المنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه) .

2. القدرات على خلق معرفة جديدة عن طريق التفسير وإعادة صياغة المعلومات الحالية وكذلك المعرفة التي حصل عليها حديثاً ( كأنظمة المعلومات التنفيذية أو الأنشطة المدعمة للقرارات ).

وإنَّ المنظمات تكتسب المعرفة عن طريق عمليات عديدة هي (العمرى وآخرون ،2010:342):

1. التعلم المؤقت هو التعلم المتأثر بمؤسسى المنظمة.
2. التعلم المبني على أساس الخبرة الذي يُكتسب مباشرة من الخبرة ويتواجد هذا النوع في عدد من المصادر منها الدراسات الاستكشافية مع التغذية العكسية للنتائج والتوصيات الموجهة للمنظمة ، ومنحنى التعلم ، وتعزيز حالة التكيف وذلك بالتركيز على استكشاف التحول من التعلم السلوكي إلى التعلم الذهني أو العقلي عن طريق التساؤلات المعتمدة على افتراضات أساسية.
3. التعلم التقليدي ويعتمد على أساس تقليد الآخرين تبني بعض السياسات ، و الممارسات أو استراتيجيات المنافسين.
4. التعلم على أساس المهارات ويكون الاعتماد على معارف الآخرين ومهاراتهم كالذين توظفهم المنظمة لتلك الغاية.

## 2- توزيع المعلومات Information Distribution

توزيع المعلومات من شأنه أن يؤدي إلى تعلم تنظيمي أكثر توسعا ، ويبنى هذا النوع من التعلم على أساس التشابك المعلومات وفي العادة تستعمل وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التشابك المعلومات التي يتبادلها الأفراد كأساس لبناء معارف جديدة ، ويمكن أن تضيف الأشكال التقليدية والحديثة في وسائل توزيع المعلومات مثل الهاتف ، والفاكس ، وأنظمة الاتصال بواسطة الحاسبة ( الانترنت ) وأنظمة الاجتماعات وأنظمة تسليم الوثائق ويمكنها أن تصل المشابكة المعلومات ، ولقد أشار (Hiltz & Turoff, 1993:93) إلى أنَّ أشكال توزيع ونقل المعلومات تساعد المنظمة في ما يأتي:

- 1- للمنظمة اتخاذ أفضل القرارات.
- 2- تزيد هذه الأشكال من إنتاج المنظمات اعتماد أفضل الأساليب الحديثة في ضوء آخر المعلومات الحديثة التي يمكن الحصول عليها.

- 3- تساهم هذه الأشكال في بناء خبرات الأفراد العاملين وتوسيعها.
- 4- تمكن هذه الأشكال من خلق الشبكات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- 5- تدعم هذه الأشكال آليات التغذية العكسية بين أعضاء المنظمة.
- 6- تسهم هذه الأشكال في عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة وتزويدها ومن ثم تطور هؤلاء العاملين.

### 3- تفسير المعلومات : Information Interpretation

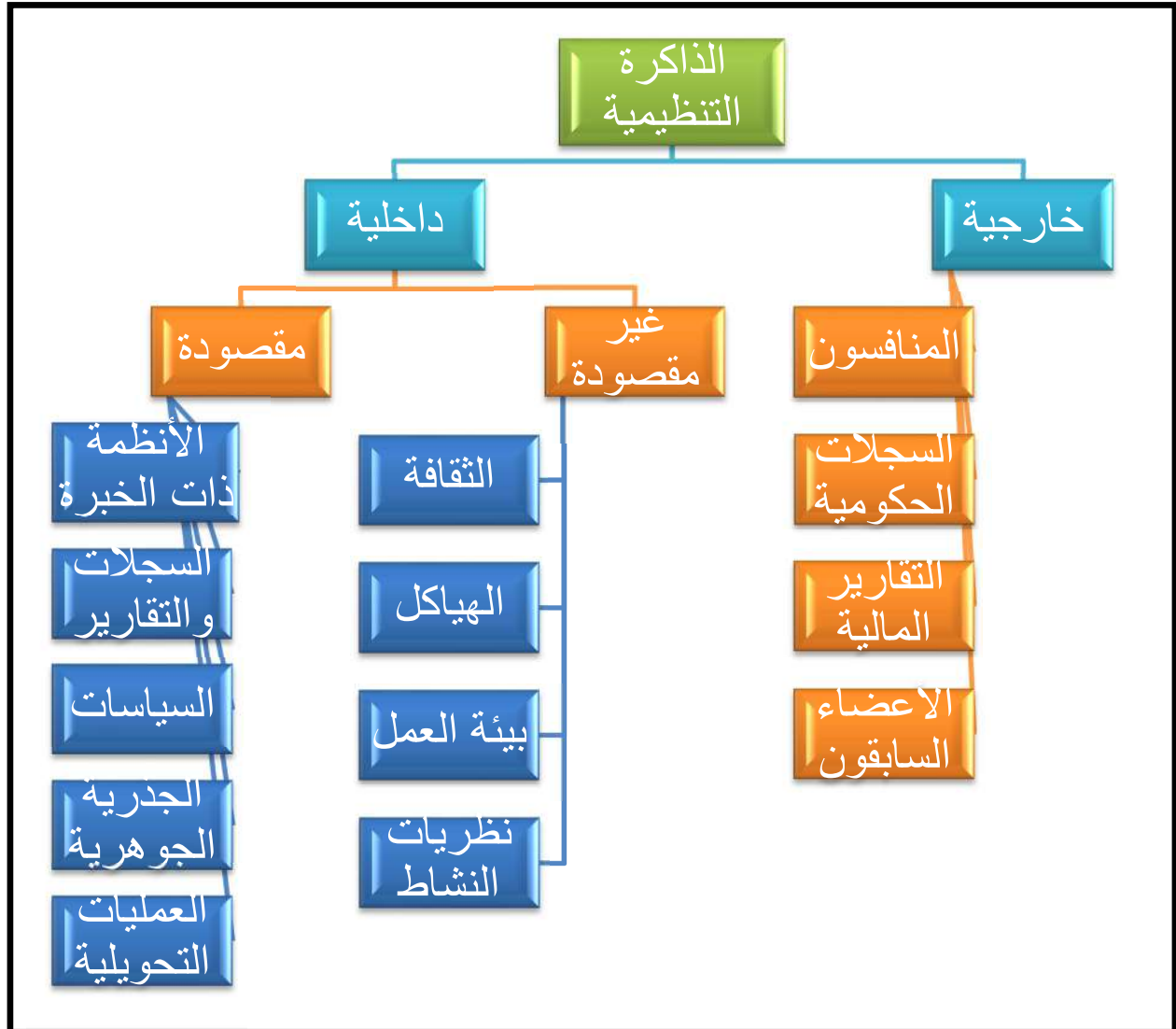
لقد أشأ ( Huber,199:188-115 ) إلى أنّ تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن المنظمات من تفسير المعلومات الموجودة لديها وإنّ المنظمات التي تواجه الغموض والالتباس عند تعاملها مع البيئة يكون نتيجة عدم تفسيرها للمعلومات بشكل صحيح وإنّ هذا الغموض يتم تخفيفه عن طريق الحصول على هذه المعلومات ومعالجتها بشكلها الصحيح ، أي إنّ المعلومات التي تعاني من الالتباس أو الغموض تخفف أو تخفض عن طريق إجراء مناقشات واجتماعات مباشرة ، أي عبرة أخرى كلما كانت وسائل الإعلام واضحة غير غامضة كان الإفهام في المعلومات واضحاً، إنّ المناقشات المباشرة 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 عن طريق موجز الوقت والمسافة للذين يجلسون بشكل مريح في أماكنهم.

### 4- الذاكرة التنظيمية : Organizational Memory

ليس كل تعلم يجب أن يكون مهماً للمنظمة المتعلمة ، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالهم لن يكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلم تنظيمي من دون ذاكرة تنظيمية ، والذاكرة التنظيمية يمكن أن تكون في عقول الناس كمستودعات المعرفة التنظيمية هذا النوع على مستوى الأفراد أما النوع الثاني من الذاكرة التنظيمية هي الموجودة ضمن ما يعرف بالذاكرة التنظيمية ذات الاعتماد على الحاسوب ، ويعد هذا النوع هو الأفضل لأنّ النوع الأول الموجود في عقول الناس عادة ما تفقده المنظمة عند تركهم للعمل ، أما النوع الآخر فهو الموجود في مخزون المنظمة عن طريق الوسائط المختلفة، وتعرف الذاكرة التنظيمية أنها التعلم المخزون من تأيخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، ويذكر (per-Oiof, 2000, 67) إنّ الذاكرة



التنظيمية تنقسم إلى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية وكل منها يقسم على عدة أقسام وكما هو موضح في شكل (13).



شكل (13) الذاكرة التنظيمية ومكوناتها

Source :Per-Olof M. Severliger ,Managing Knowledge in Professional Service Organizations, Chalmers University of Technology, Sweden , 2000,p67.

## المبحث الثاني

## المنظمات المتعلمة

## Learning Organizations

## تمهيد:-

جميع المنظمات تتعرض للتغيير ، سواء أكانت إغية في ذلك أم لا، ولكن بعض المنظمات تقوم بالتغيير بطريقة فعالة المقابلة للمنظمات الأخرى ، ويطلق على المنظمات التي لديها طاقة لإحداث وتبني التغيير المستمر المنظمات القالة للتعلم أي التي تتبنى نظام التعلم المستمر ، وفي هذه المنظمات يبتعد الناس عن طريقتهم القديمة في التفكير ، كما هم يشركون الآخرين في تقييم أفكارهم ، ويشكلون رؤية استراتيجية للمنظمة ( جرينبرج & وون ، 2009:800).

ويشير (Brown&Harvey,2006:404) إلى أن أفكار نظريات المنظمات المتعلمة هي حديثة لوقت قصير ولكن مفهوم المنظمات المتعلمة يعود إلى ثلاث مدهس أساسية مثلت من قبل كل من (Schein , Argyris, and Senge) ، فكل واحدة من هذه المدهس لها مساهمات في مجال تطبيق واستعمال المنظمة المتعلمة ، ويتضمن المبحث التالي النقاط الآتية :

## أولاً: مفهوم المنظمات المتعلمة

## ثانياً: المنظمات التقليدية مقابل المنظمات المتعلمة

## ثالثاً: نماذج المنظمات المتعلمة

## رابعاً: خصائص المنظمات المتعلمة

## خامساً: التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة

**أولاً: مفهوم المنظمات المتعلمة Learning Organization Concept**

إنَّ الحديث عن مفهوم المنظمات المتعلمة □ وصفه احد التوجهات التنظيمية لتعزيز استجابة المنظمة لمختلف الضغوط التي تتعرض لها، كما يشير مفهوم المنظمات المتعلمة كمفهوم أو عامل أساسي □ حو التعلم الفردي أو الجماعي ، ويرى (Kinicki & Kreitner, 2007: 549) أن (Peter senge) أول من أطلق مصطلح المنظمة المتعلمة في كتابه القواعد الخمس ( fifth discipline) إذ عرفها على أنها المنظمات التي تتضمن أفراداً يزيدون □ شكل مستمر من مقدّمهم في خلق النتائج المرغوبة حيث تتوافر البيئة المناسبة لأماط التفكير الجديدة وحرية التعبير عن الرأي، والأفراد ممن يتعلمون □ شكل مستمر من أجل النظر إلى الأشياء □ صوتها الشمولية (Senge, 1990: 13) ، وأكد على أن هناك خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة (التفكير المنظم، والرؤية المشتركة، والعمل الفرقي، والسيطرة الشخصية، والنماذج الذهنية) فقد شاع مفهوم المنظمات المتعلمة منذ ذلك الوقت ، ويزيد كل من ( Schermarhon & Chappall, 2000: 32) إلى أنّ المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي يصلح الأفراد فيها قيمهم □ ظمهم لكي يكونوا قادرين على التغيير □ صوتهم مستمرة وتحسين أدائهم معتمداً ذلك على الخبرة ، وجدول (3) يحدد مفهوم المنظمة المتعلمة في إطار عدد من وجهات النظر المطروحة □ هذا الخصوص □ حسب التسلسل الزمني.

جدول (3) مفاهيم المنظمات المتعلمة بحسب التسلسل الزمني اعتماداً على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث / الكاتب	مفهوم المنظمات المتعلمة
1	Blead, 2002: 1-2	المنظمات التي يجري فيها الاختبار المستمر للتجارب وتحويل هذه التجارب إلى معرفة يمكن الانتفاع بها من قبل الجميع في المنظمة ، فضلاً عن الوفاء بالأغراض الخاصة.
2	Schermarhorn, 2002: 172	هي المنظمات دائمة التغيير ، وذلك باستعمال دروس الخبرة وتتصف هذه المنظمات بأنها المنظمات التي تعمل بالقيم والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر.
3	Jones & George , 2003: 237	هي المنظمة التي يحاول فيها المدراء تعظيم قدرة الأفراد والمجاميع للاعتقاد والتصرف على نحو خلاق مما يؤدي الى تعظيم إمكانية التعلم التنظيمي.
4	Robbins, 2003: 595	المنظمات التي لديها المقدرة على التكيف والتغيير المستمرين.

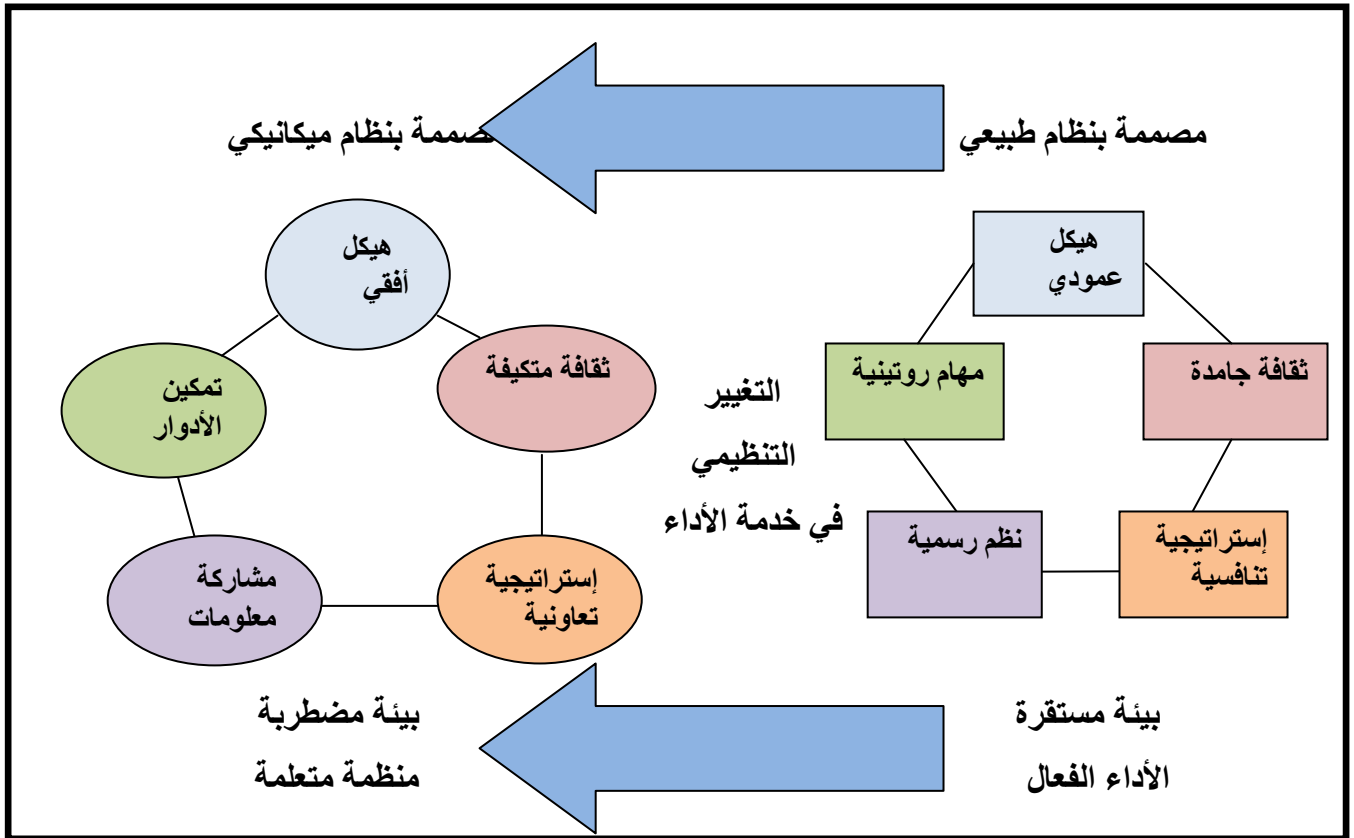
5	Noe& et al,2006:17	هي المنظمة التي يحاول فيها العاملون تعلم الأشياء الجديدة باستمرار.
6	kinicki &Kreitner, 2007: 549	هي المنظمات التي تخلق بشكل مسبق المعرفة وتكسيبها ومن ثم تنشرها بين مختلف اعضاءها.
7	Robbins & Coulter,2007:47	هي المنظمة التي طورت القدرة على التعلم والتكيف والتغيير المستمر.
8	Wheelen & Hunger,2008:9	هي منظمة ماهرة في إيجاد واكتساب وتحويل المعرفة وتعديل السلوكيات لتعكس المعرفة والبصائر الجديدة.
9	السالم، 2009: 69	منظمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري وتؤكد على رورة التجدد والتكيف المتواصل بإنشاء واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية.
10	Bateman & Snell,2009:329	هي المنظمة الماهرة في حل مشاكلها، وتجربة مداخل جديدة والتعلم من تجاربها الخاصة ومن المنظمات الأخرى وتنشر المعرفة بسرعة وكفاءة.
11	Jones,2010: 364	المنظمة المصممة بشكل هادف عن طريق بناء هيكلها وثقافتها واستراتيجياتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي لتأخذ مكانها.
12	البغدادي، والعبادي، 2010: 47	تلك المنظمة التي تقدم لمستخدميها دخولاً بشكل منظم في الوقت المناسب بواسطة المعلومات التي يمكن أن تشجعهم لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي.
13	DeCenzo & et al ,2010:199	هي المنظمة التي تكون القيم والمعتقدات فيها مستمرة والتي تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.
14	Ornstein & Lunenburg,2011:22	هي المنظمة ذات الالتزام الاستراتيجي لأخذ وتبادل التعلم في المنظمة لصالح الأفراد وفرق العمل التنظيمية.
15	Free, 2011:44	هو تعبير عن إي منظمة يتعلم فيها الأفراد ولديها الكثير من الفرص للتعلم والتطور وكل فرد من أفراد المنظمة يتطور بشكل جماعي لتحقيق أهداف المنظمة.
16	Allen,2012:165	وهي المنظمات التي تخدم جمهوراً محدداً من الناس ومجالاً محدداً من الأعمال □ من نفس الإطار.
17	Ryan & Cooper,2012: 524	هي المنظمة التي تتعلم بشكل منظم من الخبرات والتأريخ الخاص بالمنظمة والتعلم من تجارب الآخرين مع زيادة إبداعها في أهدافها والفاعلية في أدائها .
18	Davis,2012:143	لكي تصبح المنظمة متعلمة هذا يعني أن على قيادة المنظمة أو الأقسام إن تكون على استعداد للتكيف واكتساب الأفكار الجديدة.

المصدر/ إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها في الجدول

ويمكن القول أن المنظمات المتعلمة من وجهة نظر الباحثة هي منظمات تشجع الاتصال والتعاون ، محوراً لها الاختبار المستمر للتجارب وتحويلها إلى معرفة يمكن الاتفاع منها من قبل جميع أعضائها ، وتكون قادرة على التكيف و التغيير المستمر وتعتمد على التعلم التنظيمي المبني على أساس تعلم العاملين الأشياء الجديدة باستمرار ، عن طريق إنشاء واكتساب المعرفة وفلها سرعة إلى جميع المستويات الإدارية فيها وحل المشاكل بشكل ظامي وتعتمد على التصميم الهادف في بناء هيكلها وثقافتها واستراتيجياتها لتحسين وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي للحصول على أعلى مستويات الأداء والميزة التنافسية .

### **ثانيا : المنظمات التقليدية مقابل المنظمات المتعلمة traditional organizations versus learning organizations**

يشير (Daft,2007:28) إلى أن عملية التغيير التنظيمي تتطلب التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة مستنداً إلى العناصر الخمس لتصميم المنظمة وهي : الهيكل ، والثقافة ، والمهام ، والإستراتيجية، والنظم , وشكل (14) يوضح ذلك.



شكل ( 14 ) التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

Source: Daft , Richard L., " Understanding the Theory and Design of organization " , printer China translation & printing services , 2007, p: 29.

1- من الهياكل العمودية إلى الأفقية : في المنظمات التقليدية يمتاز الهيكل العمودي بوجود مسافة بين المدراء الذين يكونون في المستوى الأعلى والعاملين في المستوى الأدنى ، أما في المنظمات المتعلمة فإن الهيكل الأفقي فيوجد تدفقات في العمليات وتزال الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجه ذاتيا.

2- من المهام الروتينية إلى ادوار التمكين : المهمة هي جزء من العمل المخصص للشخص ، ففي المنظمات التقليدية يتم تجزئة المهام إلى أجزاء متخصصة ومنفصلة، أما معرفة المهام والرقابة عليها فإنها مركزية عند الإدارة العليا التي تتوقع من الأفراد تنفيذ ما تطلبه منهم، وأما الدور فهو جزء من نظام اجتماعي حركي يوفر للشخص المسؤولية ويتيح له استعمال قدراته وحرية التصرف لمقابلة الهدف ، ففي المنظمات المتعلمة يتم إسناد أدوار للأفراد في الفريق أو

القسم تكون هذه الأدوار □ قالة للتعديل أو التشكيل، كما يوجد عدد قليل من القواعد أو الإجراءات ، كذلك فإن معرفة المهام والرقابة عليها في أيدي الأفراد □ دلا من الإدارة العليا، وتشجع المنظمات المتعلمة أفرادها على الاهتمام □ المشكلات عن طريق عملهم مع □ بعضهم البعض أو عن طريق تعاونهم مع الزملاء، ولا تتم عملية التمكين من دون مقومات المشاكلة والتفاعل والالتزام الذي ينسجم مع الشعور □ المسؤولية وتحقيق الأهداف، فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور □ الالتزام المعنوي للمنظمة والالتزام المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها أثراً إيجابية على □ فسية الموظفة أو الموظف ويشعرون □ الأهمية في المنظمة والتقدير، و تمكين العاملين يعني إطلاق قوة العاملين وإدماجهم □ إعطائهم الحرية للتعرف على ما يحتاجون □ه من مواد ومعلومات ومهارات التي تجعلهم قادرين على صنع القرارات وتزويد من فاعلية أدائهم ، إن الإدارة التقليدية تحاول تقييد العاملين في الوقت الذي يعمل التمكين في المنظمات المتعلمة على توسيع سلوكهم وتحسين تصرفاتهم وعادة ينعكس التمكين في فرق العمل العاملة □ أسلوب الإدارة الذاتية أو قد يتجسد التميز وفق مفهوم حلقات الجودة أو الإثراء الوظيفي أو في مجالات عديدة أخرى التي تعكس مشاكلة العاملين □ إعطائهم سلطة صنع القرار وتحديد التدابير والحصول على المعلومات □ ذلك سيتمكن العاملون من أداء وظائفهم من دون الحاجة إلى الإشراف المباشر.

□ جد في المنظمات المتعلمة أن الأفراد هم الذين يمثلون المدراء وهم مصدر القوة □ مفاهيمها الحديثة وليس مصدر القوة التقليدية الخاصة □ القدرة على تقليص التكاليف ، وان المنظمات التي تتبنى هذا المنهج هي المنظمات التي تؤمن □ ان تعامل العاملين معاملة جيدة أي □ها تعاملهم كزملائها ويكون ذلك □ إعطائهم أجوراً □ تنافسية وتوفير ظروف عمل جيدة وفرص التطوير الشخصي والمهني ، فضلاً عن ذلك فإن هذه المنظمات تخلق الإحساس □ الملكية لدى عاملها ، أي إحساسهم □ ملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها وذلك □ إعطائهم حصصاً من الأرباح والإنتاجية.

3- من نظم الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات : في المنظمات الحديثة تكون الاتصالات غير □ سمية ومباشرة وتكون □ ظم المعلومات □ ظم الرقابة الرسمية قليلة □ سبب أن القادة في المستويات العليا يعملون □ شكل مباشر مع العاملين ، وحين تكبر هذه المنظمات وتتعقد تكبر المسافة □ بين الإدارة العليا والعاملين في الجوهر الفني ، ففي المنظمات المتعلمة تخدم المعلومات أغراض مختلفة إذ إن □ تنشأ □ الواسع لهذه المعلومات يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستوى المثالي ، فبدلاً من استعمال المعلومات للرقابة على الأفراد يسعى مدراء



المنظمات المتعلمة لإيجاد طرائق لفتح قنوات للاتصال مع العاملين والزائين والموظفين وحتى مع المنافسين للحصول على قاليات التعلم.

4- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون : تصمم المنظمات التقليدية قصد الأداء الكفاء ، وتصاغ الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا ، وفي صياغة الإستراتيجية يتم التركيز على الاستخدام الكفاء للموارد ، وكيفية مواجهة المنافسين ، وكيفية التعاطي مع التغييرات البيئية، ففي المنظمات المتعلمة يتم جميع الأعمال تمكين العاملين ومشاكلهم في تطوير الإستراتيجية؛ لأهم على اتصال مباشر مع الزائين والموظفين والتكنولوجيا الجديدة ، والإستراتيجية تظهر علاقات المشاكلة مع الموظفين ، والزائين، والمنافسين ، وذلك تكون المنظمات متعاونة دلاً من كواها متنافسة.

5- من الثقافة الجامدة إلى الثقافة المتكيفة : لكي تبقى المنظمات ، يجب أن تشجع التكيف للبيئة الخارجية ، فالخطر الكبير الذي يواجه المنظمات هو أن تكون ثقافتها ثابتة، فالمنظمات المتعلمة تشجع الثقافة التكيفية أي الثقافة التي تشجع الافتاح والمساواة والتغيير.

ويوضح (Robbins&Coulter,2007:47) عن طريق جدول (4) أوجه المقارنة بين

المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة :

جدول (4) مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة

أوجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الموقف اتجاه التغيير.	إذا كانت المنظمة تعمل ، لا حاجة إلى التغيير.	إذا لم تتغير ، لا يمكن أن تعمل.
الموقف اتجاه الأفكار الجديدة.	رفض الأفكار التي لم تخترع في المنظمة.	التأكد من أن الأفكار لا يعاد اختراعها في المنظمة.
من المسؤول عن الإبداع ؟	الأقسام التقليدية مثل البحث والتطوير.	كل شخص في المنظمة.
المخاوف الرئيسية.	ارتكاب الأخطاء	عدم التعلم وعدم التكيف.
الميزة التنافسية.	السلع والخدمات	القدرة على التعلم ، والمعرفة ، والخبرة.
وظائف المدراء.	السيطرة على الآخرين	تمكين الآخرين

Source: Robbins ,Stephen P. & Coulter , Mary, "Management" , 9 ed ,Pearson Prentice Hall , Inc.,New Jersey, 2007, p: 47.

ويشير (Hit et al,2009:477) إلى مجموعة النشاطات التي تتميز بها المنظمات المتعلمة

وهي:

- 1- مدخل ثبات وظامي لحل المشاكل.
- 2- تجربة المعرفة الجديدة.
- 3- سم تجلب الماضي.
- 4- التعلم من أفضل الممارسات وأفكار الآخرين.
- 5- قل ومشاركة المعرفة.

وفي السياق نفسه يزيد (Weelen&Hunger,2010:9) أن المنظمة المتعلمة يجب أن

تكون ماهرة في أربع نشاطات أساسية هي :

1. حل المشاكل بشكل نظامي.
2. تجربة المداخل الجديدة.
3. التعلم من الخبرات والتأنيخ الخاص بالمنظمة والتعلم من تجارب الآخرين.  
إما من وجهة نظر الباحثة فإن المنظمات المتعلمة تقوم على الآتي :
- 1- تعلم الأشياء الجديدة باستمرار من تجاربها في الماضي ومن تجارب الآخرين.
- 2- تؤكد على التغيير والتجديد والابتكار عن طريق المعرفة التي اكتسبتها.
- 3- تصمم هيكلها وثقافتها من أجل تحسين إمكانيات التعلم التنظيمي.
- 4- العمل المشترك لأفراد المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 5- تعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي للوصول إلى الأداء المتميز.

### ثالثاً : نماذج المنظمات المتعلمة Learning Organization Models

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، وتأتي خبرتهم في هذا المجال، وفيما يأتي عرض خمسة نماذج للمنظمة المتعلمة التي تناولتها الأدبيات البحثية.

#### 1- أنموذج (Marsick and Watkins1993)

قدم الباحثان Marsick & Watkins عام 1993م أنموذجاً متكاملاً للمنظمة المتعلمة يشمل على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة

متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي، مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، أي يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها، لتكون الأساس السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

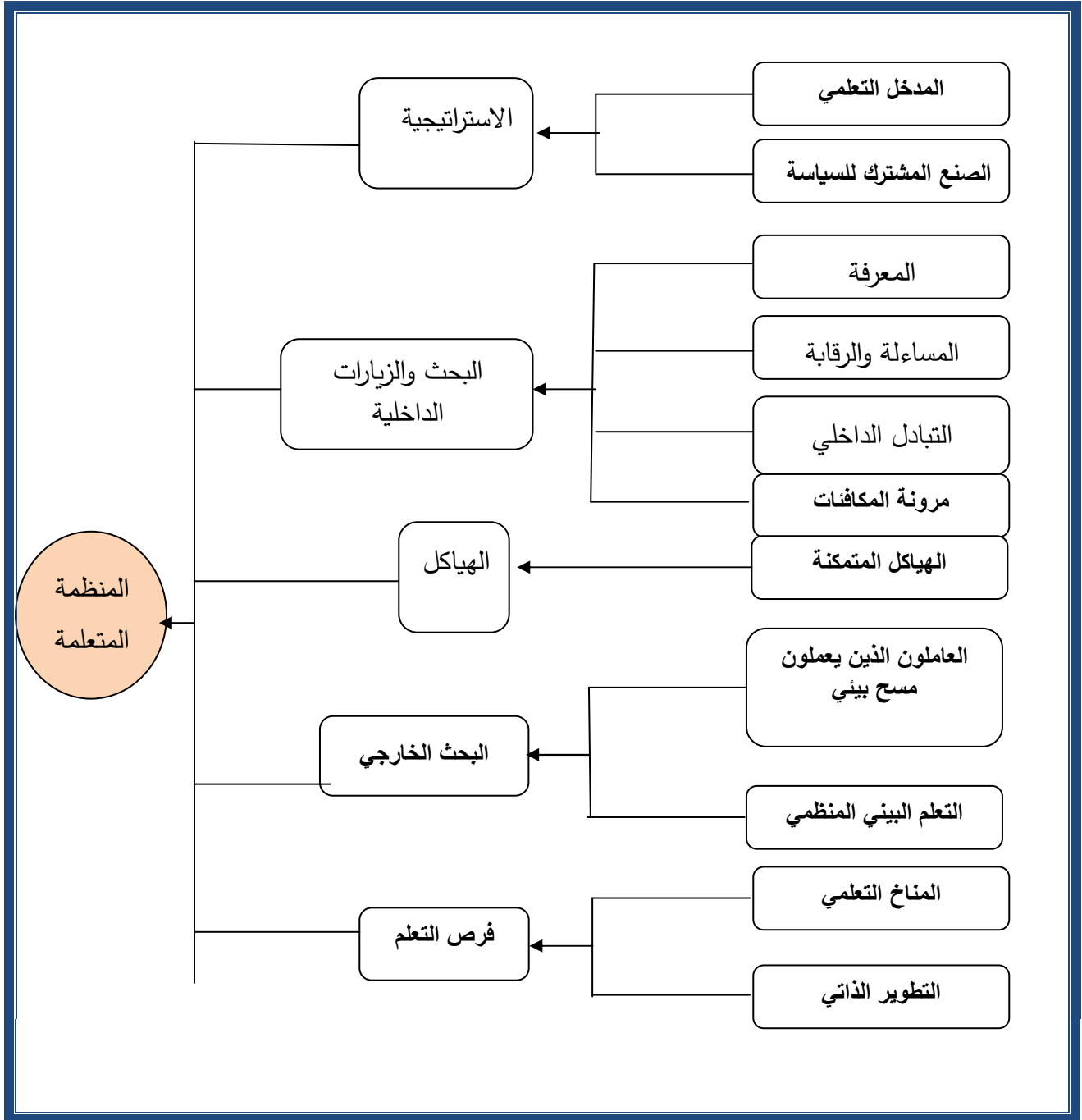
- 1- خلق فرص للتعلم المستمر
- 2- تشجيع الاستفهام والتعلم
- 3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
- 4- تمكين العاملين ورؤية مشتركة
- 5- إنشاء أنظمة مشاركة معرفة وتعلم
- 6- ربط المنظمة ببيئة خارجية
- 7- قيادة إستراتيجية.

## 2- أنموذج (Berdwell & Holden 2001)

هذا النموذج يصور الملامح الأساسية للمنظمات المتعلمة وفق رؤية كل من (Berdwell & Holden, 2001, 338) & (Pedler, 1997, 15-17) التي يمكن أن توجز بالمحاو الآتية:

- 1- المناخ التعليمي : إنَّ المناخ التعليمي هو العامل الذي يشجع حالة التجريب والتعلم من الخبرة، ويساعد العاملين على تطبيق الأفكار والمواقف الجديدة.
- 2- البيئة التعليمية : تتسع البيئة التعليمية لكي تشمل الزائين والموظفين وقية الأطراف المهمة.
- 3- المدخل التعليمي إلى الإستراتيجية: إنَّ صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويمها وتحسينها هي التأكيد عمليات منظمة مقصودة هيكلية وتعد مميزات تعليمية ، وذلك فهي تضم تغذية عكسية واضحة يتم ناءها ضمن هذه العملية التعليمية.
- 4- الترجمة وصنع السياسات المشاكلة : إنَّ صنع السياسة في المنظمات المتعلمة هي أمر يشترك فيه أطراف عديدة وهي ذلك تشمل العاملين و الموظفين والزائين فضلاً عن المجتمع .
- 5- الثقافة :تستخدم الثقافة عادةً شكل واسع في المنظمات المتعلمة ، لتساهم في تمكين العاملين.

- 6- المساءلة والرقابة التقويمية : إنَّ النقطة الجوهرية الأخرى التي توضح ملامح المنظمة المتعلمة أو صوغها المنظمة المتعلمة هي مسألة المساءلة والرقابة التقويمية ، أي ينظر إليها في مثل هذه المنظمات على أنها تطبيق خاص ومميز للمعرفة .
- 7- التبادل الداخلي : يتضمن التبادل الداخلي ، ترسيخ الأفق العام التي تحملها كل الوحدات في المنظمة.
- 8- مرونة المكافآت : هي المنظمات التي تكون مرونة في منح المكافآت لغرض تشجيع الأداء لحالات التعلم .
- 9- هياكل الممكنة : لاحظ إنَّ الهياكل المستعملة في المنظمات المتعلمة تشجع حالة التمكين ولاسيما إذا كانت الأدوات ذات هيكلية مرونة.
- 10- أفراد الرصد الحدودي : المنظمات التي تعتمد على العاملين الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدونهم أنظمة مسح يئي ومقابلة مرجعية تستفيد من المعارف التي اكتسبوها .
- 11- التعلم داخل المنظمة : يقصد بالتعلم البيئي المنظمي هو تبادل الخبرات التبادلية بين جميع الأطراف في المنظمة المتعلمة.
- 12- فرص التطوير الذاتي للجميع : هي المنظمات التي تتميز بتوفير فرص التطوير الذاتي وذلك عن طريق ما توفره لجميع العاملين من الموائد والتسهيلات في كل مستويات المنظمة.
- وشكل (15) يوضح رؤية (Pedler) وفق المتغيرات التي ذكرت سابقاً.



شكل (15) الملامح الرئيسية للمنظمة المتعلمة بحسب رؤية Pedler

Source: Torrington & et al, Human Resource Management 5<sup>th</sup> Ed, Printed And Bound By Rotolito LOMBARDA, Italy, 2002, P:288.

## 3- نموذج (Daft 2003)

حدد Daft في هذا الأ نموذج خمسة خصائص أساسية للمنظمات المتعلمة وهي :

- 1- قيادة وتشمل (الأدوار والمهام).
  - 2- شبكية (تنظيم شبكي ، وفرق إدارة ذاتيا، تكنولوجيا ومعلومات).
  - 3- ثقافة قوية (تقاسم ، وتقسيم مستمر ، والانفتاح).
  - 4- تعلم الاستراتيجي (بعد المخطط ، والبعد الانبثاقي).
  - 5- طلب على معرفة ( اكتساب معرفة ، وتوليد معرفة).
- وتكون هذه الخصائص متفاعلة في ما بينها تفاعلاً شبكياً وكما هي مبينة في شكل (16)، وسيتم بيان هذه الخصائص بشيء من التفصيل لاحقاً.



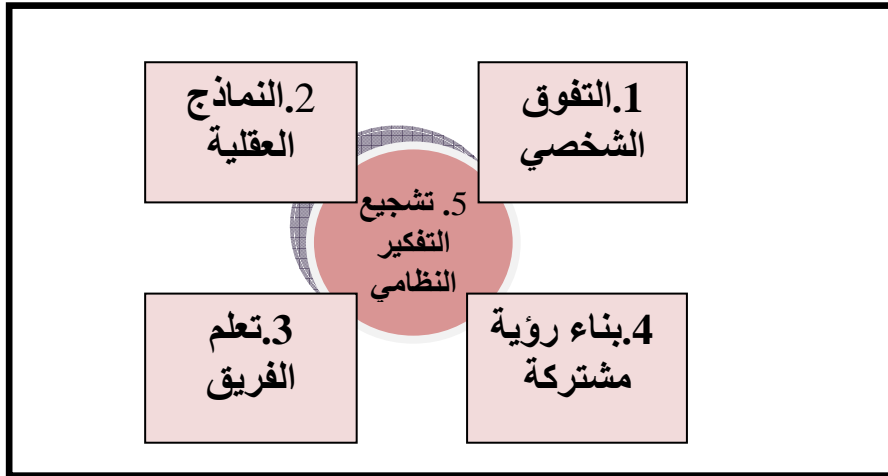
شكل (16) الخصائص الأساسية لمنظمات المتعلمة على رأي Daft, 2003.

Source: Daft, R.L., Management, Dryden Press 4<sup>th</sup> Ed, South-Western

Division of Thumper Learning, 20003, P: 41.

## 4- أنموذج (Peter Senge 2008)

في هذا الأ نموذج تكون المنظمة المتعلمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطائفة، وهي تحمل خصائص النجاح لقدتها العالية على الاستفادة مما تتعلم من خبرة ذاتية وخبرات الآخرين ، وحدد (senge) خمسة قواعد لبناء المنظمات المتعلمة والموضحة في شكل (17) (Jones&George,2008,273):



شكل (17) القواعد الخمس ل (senge) لبناء المنظمة المتعلمة

Sources : Jones ,Gareth & George, R, Jennifer M., "Management" ,5 ed ,McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2008, P: 273.

1. التفوق الشخصي : تمكين العاملين والسماح لهم بتجربة وخلق واكتشاف ما يرغبون ، فهنا أعضاء المنظمة يتمتعون بالوعي الذاتي والافتاح على الآخرين ولديهم الطموح العالي لتحقيق مستويات عالية وصعب التحدي باستمرار.
2. النماذج العقلية : تشجيع العاملين لإيجاد طرائق جديدة لأداء المهام ، وإن جميع أعضاء المنظمة لديهم القدرة على تبني الأساليب الجيدة والأفكار الإبداعية ومغادرة ما هو قديم والأساليب غير الملائمة للموقف.
3. تعلم الفريق : يرى senge أن تعلم الفريق أو المجموعة أكثر أهمية من التعلم الفردي، ويضيف أن تعلم الفريق يؤدي إلى زيادة التعلم التنظيمي، وأن التفاعل والتكامل بين أعضاء المجموعات يشكل محيط العمل الجماعي سواء أكان توليد الأفكار أم الأفعال ؛ لا يجوز الأهداف المشتركة.

4. الرؤية المشتركة : تبدأ الرؤيا المشتركة للمنظمة رؤيا الفرد، و رؤيا الفرد هي في حقيقتها صوفاة ملوفاة ثلاثية الأبعاد للمستقبل تتشكل ملامحها في ذهنه مع مرور الوقت، ويتم عن طريق إلتزام جماعي عالي للأغراض الأساسية واتخاذ الأفعال لإجازها وتميز وتفرد.
5. التفكير النظامي : استنبط هذا المفهوم من نظرية النظم، حيث أكد Senge أن لخلق منظمة متعلمة يجب على المدراء إظهار تأثير مستوى واحد من التعلم على المستويات الأخرى، وهنا يتم فهم ومعرفة التداخلات والتبادلات بين الأنظمة الفرعية ومعرفة التعقيد، وكذلك تحصل العناية دور التغذية الراجعة لتطوير النظام، ويتجسد هذا معرفة الجميع كيفية عمل المنظمة كنظام متكامل.

وعلى الرغم من أن نموذج (Peter Senge 2008) يبدو مستعرضا لمفردات ومكونات تمثل خصائص للمنظمة المتعلمة إلا أنه يوجه الأظار إلى ضرورة العناية بتكوين المفردات وتشكيلها عن طريق الخبرة والتجربة والممارسة والإفاق في مجال تدبير العاملين وتطويرهم في المنظمة كمدراء وأعضاء في المستويات الإدارية المختلفة لكي يتجسد ذلك في تميز المنظمة في الأداء والإجاز وتحقيق السبق والريادة في مجال عملها.

#### **رابعا: خصائص المنظمات المتعلمة Characteristics Of Organization Learning**

حدد نموذج Daft 2003 خمسة خصائص أساسية للمنظمات المتعلمة وهي: القيادة ، والشبكية ، والثقافة ، والتعلم الاستراتيجي ، والطلب على المعرفة ، وتكون هذه الخصائص متفاعلة في ما بينها تفاعلا شبكيا ، وترى الباحثة أن هذه الأ نموذج هو من بين النماذج الأكثر شيوعاً ويمكن اعتماده في استنتاج أنه يتناول الخصائص الأساسية للمنظمات المتعلمة وحقن في الدراسة الحالية ركز على خصائص المنظمات المتعلمة، لذا سنتناولها شيء من التفصيل.

##### **1- القيادة Leadership**

تعنى الأدوات غير التقليدية للمدير (الأدوات المعلوماتية ، والتفاعلية ، والقرائية)، وإكساب المدير المهارة الجديدة المنسجمة مع خصائص منظمة التعلم.

وتتحدد الأدوات الجديدة لقائد التعلم في ثلاث نقاط:



- أ- المصمم: وهو الذي يحدد الغرض والاتجاه العام للمنظمة، وصنع الإستراتيجية والسياسات والهياكل الملائمة وتوجه الشركة حسب البيئة.
- ب- المعلم: إنَّ القائد يمتلك الرؤية عن (ما هي المنظمة) وتحفيز الأفراد على تعلمها بالشكل الملائم.
- ت- الراعي: يقدم القائد الدعم الكافي للأفراد (مادي، ومعنوي) ما يخدم غرض المنظمة الأساسي، ولاسيما العلاقة مع الأفراد والمبادي بين الأفكار والممارسات الجديدة والذين يحتاجون إلى الدعم الاقتصادي والعاطفي والروحي أيضاً.
- أما المهامات فإنها تتمثل فيما يأتي:

- ❖ بناء رؤية تقاسمية: إنَّ منظمة تعلم يمتلك الأفراد فيها جميعهم رؤية وهدف مشتركة خاصة بالمنظمة.
- ❖ إبراز نماذج ذهنية واختبارها: إنَّ كثير من الأفكار في منظمة لا تتوفر لها فرصة وضعها في ممارسة، وهذا يعود إلى إمكانية ظهور صراع بين رؤى ومبادرات، فهذا فان على قيادة أن تواجه مثل هذه التحديات في منظمة تعلم منفتحة على أفكار ومبادرات لا صر لها.
- ❖ تفكير نظام: نظر إلى صورة كبيرة لشركة في علاقة مفتوحة مع بيئة خارجية لها، وواقع أن مثل هذا تفكير يقوم على رؤية علاقات بينية، وجميع جزء من نظام وهدف، وتركيز على تعاون وتداؤب، وتجنب لول عرضية.

ويجب أن يتميز قائد المنظمات المتعلمة بالخصائص الآتية:

- أن يكون استراتيجياً عالمياً؛ أي أن يفهم حالات التفاعل والروابط بين الأمم والشعوب والثقافات والاقتصاديات، وأن يخطط ويتصرف وفق ذلك.
  - مواكبة التقانة، أي أن يواكب تقانة المعلومات ويفهم النزاعات والتوجهات التقنية وتطبيقاتها وان يكون قادراً على استعمال التقانة أفضل ما يمكن.
  - أن يكون سياسياً فاعلاً أي أن يفهم التعقيدات المتزايدة للتعليمات والقوانين الحكومية ويفهم البيئة القابلية، وان يكون قادراً على حلها مع مصالح المنظمة.
  - أن يكون طموحاً قادراً على جذب العاملين ذوي الدافعية العالية وأن يزيد من طموحهم توفير بيئة ثقافية تشجع الأداء العالي، حيث يتمكن العاملون وفرق العمل لإعطاء أفضل ما لديهم
- (Schermerhorn, 2002: 107).

## 2- الشبكية Network

□ عكس الهرمية فهي تعني سهولة الوصول وتدوير المعلومات وعناصر المعرفة ليس □ التأثير التكنولوجي فحسب □ ما أيضاً □ سبب التنظيم الشبكي القائم على فرق العمل المدوّة ، وإنّ الهرمية تعمل ضد التعلم لا لأنّ المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة من دون تقاسمها مع الأدي، □ ما أيضاً لأها توجد عقبات المكابّة والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم، وإن القيمة المهمة في المنظمة المتعلمة هي التعاون والتواصل ضمن المستويات الهرمية وعن طريق الحدود □ بين الأقسام في تلك المنظمة المعنية خاصة ، وإنّ فرق العمل المدوّة ذاتيا هي التي تشكل الوحدات البنائية الأساسية للهيكل التنظيمي وكذلك فإنّ فرق العمل تتآلف من العاملين ذوي المهام □ المتعددة المتباينة كما □ هم يتناوون في الوظائف ويتشكّلون فيها لأجل □ إنتاج منتج أو خدمة □ هائية لذ □ حصل ضمن هذا النوع من المنظمات على دفع المهمات التقليدية للإدابة □ اتجاه المستويات الدنيا في هرم المنظمة □ اتجاه فرق عمل تتحمل المسؤولية، أي مسؤولية التدبب والسلامة والجدولة واتخاذ القرارات المتعلقة □ طرائق العمل □ نظم الرواتب والمكافآت والتنسيق مع □ قية فرق العمل وغيرها ( Daft,2003:42).

وعلى الرغم من الأهمية الحاسمة لقيادة الفريق إلا □ ه قد تم إلغاء دور □ الرئيس التقليدي ، عملياً ولقد تم منح أعضاء الفريق المهام □ والمعلومات والأدوات والدافعية والسلطة اللازمة لصنع القرارات الحاسمة لأداء الفريق للاستجابة □ شكل خلاق □ شكل مرن للتحديات الجديدة أو للفرص التي تظهر.

## 3- الثقافة Culture

إن المنظمة المتعلمة - كنمط جديد - لا □ أن تتبب وتطو □ ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والافتاح والشفافية والتّحسين المستمر الذي يرتكز على التّعلم المستمر، والرياديون Entrepreneurs هم □ طال هذه الثقافة الذين يقدّمون المثال المشرق في تقاسم المعرفة. وإنّ سرد القصص هو الأسلوب الناجح في □ قل أعقد الأفك □ والمفاهيم، فالقيم واللغة السائدة والشعائر كلها ستتجه □ حو □ جاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية ، ولقد □ ين (الرحاحلة، 2011 : 208) أن الثقافة القوية هي التي تنتشر عن طريق المنظمة كلها وتحظى □ الثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك □ القيم والمعتقدات.

## 4- التعلم الاستراتيجي Strategic Learning

كل المنظمات وفي كل العصور كانت تتعلم ، إلا إنَّ الجديد هو أن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الاستراتيجي ( Strategic Learning ) الذي يجعل الاستراتيجية منمة شكل غير مسبق، ويرى هنري منتزيرغ H. Mintzberg أن كل إستراتيجية فعالة تسير قديمين: الأول: مخطط Deliberate ويتمثل التعلم ، والثاني: بثاقبي Emergent ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي قدرة الشركة على الاستجابة للبيئة. فالتعلم الاستراتيجي مهم ؛ لأنه الأساس في تطوير الإستراتيجية الإبتاقية الجديدة وتحويلها إلى إستراتيجية الشركة كلها.

## 5- الطلب على المعرفة The demand for knowledge

المنظمة المتعلمة تتسم الميزة التنافسية القائمة على المعرفة سواء أكانت اكتسابها من البيئة الخارجية أم توليدها من داخل الشركة، وذلك يتم العلاقة مع المنافسين فعلى المنظمة أن تتعلم سرعة أكبر وآليات أفضل وحزمة معرفية أوسع من المنافسين لها، ولاشك في أن دالة ذلك سيكون الطلب الأوسع والأكبر على المعرفة، وإنَّ المنظمات المتعلمة مليئة بالمعلومات ولحل المشكلات وتشخيص الاحتياجات فإئة يتوجب أن يطلع العاملون على ما يجري في المنظمة ويجب أن يفهموا المنظمة أكملها فضلاً عن فهمهم للجزء الذي يعملون فيه، كما يجب توفير البيانات الرسمية المتعلقة الميزة والأحاح وفقات الأقسام لكل فرد في المنظمة فيكون لمسألة المعلومات المفتوحة أهميتها الاستثنائية في المنظمات التي تتعامل مع الأفك أكثر من تعاملها مع السلع المادية ويعمل المداء على تقديم الكثير من المعلومات للآخرين ، وهو أفضل من منع تلك المعلومات عنهم فضلاً عن تشجيع المداء للعاملين على تبادل المعلومات في كل أجزاء المنظمة.

خامسا: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة Organizational Learning AndLearning Organization

تتناول كثير من الدراسات موضوع التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة على أنه مفهوم واحد، إلا أنه في الدراسة الحالية سيتم التمييز بين المفهومين استناداً إلى أاء مجموعة من الكتاب والباحثين، حيث أثبتت الدراسات أن عمليات التعلم التنظيمي تستند على المشاهدات

والملاحظات المنفصلة لعملية التعلم الجمعي والفردي في المنظمات والتي يمكن أن يكون شكل مستقل ، وإن هذا المدخل أو المنهج لهذه الدراسة يكون شكل حاسم وأكاديمي يركز على طبيعة عملية التعلم (Torrington, 2002:285) وجدول (5) يميز بين المفهومين وحسب إسهامات الكتاب والباحثين .

جدول (5) الفرق بين المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي

المنظمات المتعلمة	التعلم التنظيمي	السنة والصفحة
هي المنظمة التي تشجع الاتصال والتعاون بما يجعل من الجميع منهمكا في تحديد وحل المشاكل وتمكين المنظمة من تحسين وزيادة قابليتها.	على أنه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية.	Daft, 2001: 641-25
المنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على زيادة قدرات أفرادها في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها بمنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير .	يركز التعلم التنظيمي على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة وهو عنصر أساسي في بناء المنظمة المتعلمة.	Marquardt,2002:19
هي التي تتفوق في عملية التعلم وتهتم بالأفكار والممارسات لتعزيز تعلم المجاميع والأفراد لتتمكن من الاستفادة منها وهي المنظمة التي تسهل تعلم أعضائها كافة وتطور نفسها باستمرار.	محاولة استعمال أفكار التعلم على المستوى التنظيمي أي إنه يرتبط بكيفية حدوث عملية التعلم داخل المنظمة.	Bratto & Gold, 2003: 345
هي المنظمة التي يحاول فيها المدراء تعظيم قدرة الأفراد والمجاميع لاعتقاد وتصرف على نحو خلاق مما يؤدي إلى تعظيم إمكانية التعلم التنظيمي.	العملية التي يسعى عن طريقها المدراء لتحسين رغبة العاملين وإمكانيتهم لفهم وإدارة المنظمة وبيئة المهمة.	Jones & George,2003:237
منظمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على رورة التجدد والتكيف المتواصل عن طريق توليد المعرفة واكتسابها ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية.	عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء.	السالم ، 2009:69
المنظمة المصممة بشكل هادف عن طريق بناء هيكلها وثقافتها واستراتيجياتها لتحسين	العمليات التي يتمكن المدراء عن طريقها تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم	Jones,2010:363-364

وتعظيم إمكانيات التعلم التنظيمي لتأخذ مكانها.	المنظمة وإدارتها و□مان سلامة التعامل مع بينتها وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة قرارات تزيد باستمرار من مستوى فاعليتها التنظيمية.	
تلك المنظمة التي تقدم لمستخدميها دخولاً بشكل ثابت في الوقت المناسب بواسطة المعلومات التي يمكن أن تشجعهم لتحسين الأداء الفردي والمنظمي.	مفهوم حركي يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة، بشكل مستمر سواء كان على مستوى الشخص أم على مستوى المنظمة ، وقد تتغير قابليات الشخص الذهنية والمعرفية بسبب التدريب والممارسة والتفاعل .	البغدادي والعبادي 47-21:2010,

المصدر/ إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها في الجدول

وترى الدراسة الحالية أن الاختلاف بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هو من حيث العملية والهيكل، فالتعلم التنظيمي هو عملية نشر المعلومات وتوزيعها وتفسيرها أما المنظمات المتعلمة هي منظمات قادرة على التكيف مع التغيير المستمر وتعتمد على التعلم المنظمي المبني على أساس التعلم من خلال إنشاء المعرفة واكتسابها وقلها ، وإن المراجعة التحليلية لمضامين نماذج التعلم المنظمي تؤكد على أهمية التعلم للمنظمات وصفه متغيراً حرجاً يرتبط بمختلف المتغيرات التنظيمية ، وقد ساعدت هذه النماذج في إغناء الأطر الفكرية للتعلم التنظيمي فضلاً عن دعمها لتوجهات الدراسة في الجانب العملي تأكيداً على العديد من الأبعاد والمتغيرات الداخلية والخارجية التي استعملت لقياس التعلم التنظيمي وعلاقته بالمنظمات المتعلمة والمتغيرات التنظيمية الأخرى ، وحرصت الباحثة في هذا المبحث على إراز المنطلقات الفكرية ومناقشتها وتأطيرها للجدل الحاصل بين الباحثين من مختلف المداخل الفلسفية والمعرفية والاجتماعية عن مفهوم التعلم التنظيمي ومآذجه ومقاييسه لكونه أحد المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة ، وقد أكد أغلب الباحثون على أهمية التعلم التنظيمي وصفه تلك العملية التي تستطيع عن طريقها المنظمة الوقوف على معرفة المشاكل التي تواجهها وتصحيحها ما تزيده من قيمة للمعرفة التي تمتلكها المنظمة وتوزيع هذه المعرفة على أعضائها فضلاً عن التغيير ما يواكب التطور الحاصل في بيئتها والتكيف معها من أجل تحسين الأداء واستمرار الوصول إلى أعلى مستوياته وتحسين الفاعلية التنظيمية فضلاً عن أنه عنصر أساسي في بناء المنظمة المتعلمة.

## المبحث الثالث

### الأداء المتميز

## Excellence Performance

### تمهيد:-

يُعد موضوع الأداء المتميز على مستوى الفرد من موضوعات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وتحديدًا من ضمن نظريات الدوافع وقد شكّلت هذه النظريات أحد أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام المدراء لأكثر من قرن من الزمن، ومن أبرز نظريات الدوافع التي تناولت الأداء المتميز هي نظرية التوقع، ويعد العالم (Vroom) من أبرز أنصار هذه النظرية، ويمثل تقييم الأداء مكانة حيوية في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل التغذية العكسية ودراستها التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات ولاسيما البشرية منها بعدها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام ولاسيما المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، والترقية، والنقل، والعلاوات، والتدريب.... إلى آخره، ومن أجل تغطية هذا الموضوع المهم سيتم تناوله بالفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الأداء المتميز

ثانياً: خصائص منظمات الأداء المتميز

ثالثاً: تقنيات تحقيق الأداء المتميز

رابعاً: نماذج الأداء المتميز

**أولاً: مفهوم الأداء المتميز Excellence Performance Concept**

اسفرت جهود الدراسة الحالية عن موضوع الأداء المتميز في الأدبيات الإدارية الحديثة عن وجود فئة قليلة في تناول هذا الموضوع في الدراسات العربية ، لذا فقد سعت الباحثة إلى تغطية جوانب هذا الموضوع بما هو متيسر ومتاح من مصادر ، وقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح كما اتفقت عليه الدراسات والبحوث المتخصصة ، وسوف نتناول مجموعة من المفاهيم للأداء المتميز وبحسب آراء الكتاب والباحثين وبحسب التسلسل الزمني وكما هو في جدول (6).

جدول (6) مفاهيم الأداء المتميز بحسب التسلسل الزمني وعلى آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث/ الكاتب	مفهوم الأداء المتميز
1	الملوك ، 2002: 132	هو احد أوجه الإبداع ، إذ يعرف الإبداع بأنه ذلك العمل الذي يدرك أنه شيء متميز وفريد.
2	Kotler,2004:66	المنظمة التي تستطيع إرضاء زبائنها ولديها القدرة على خلق قيمة لها.
3	Nicole,2005:11	القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الأفراد من اجل تقديم نتائج مستدامة.
4	يوسف، 2005: 49	هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً ، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتطور للمنظمة.
5	Brown,2006:4	هو الأداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة من ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة.
6	العابدي والعبادي ، 2007: 2	أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه الأفراد العاملون في المنظمة.
7	Dewaal,2008:2	عملية تكيف المنظمات ونشاطها والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل .
8	Evans,2008:229	وهو الأداء الذي يمتاز بعدة خصائص هي المرونة و الإبداع و المشاركة

بالمعرفة و المهارات و التوافق مع التوجهات التنظيمية و التركيز على الزبون و الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على الأعمال واحتياجات السوق.		
هو دالة لقدرة المنظمة على تحقيق القيمة المستدامة بمنظور استراتيجي طويل الأمد .	الكرعاوي، 2010 : 95	9

المصدر/ إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها في الجدول

ومن □ لال مفاهيم الأداء المتميز التي تطرق إليها الكتاب والباحثون يمكن تلخيص النقاط الآتية .:

- 1- الأداء المتميز احد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة للزبائن.
- 2- الأداء المتميز يحقق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الأفراد.
- 3- أو هو القدرات والمهارات الفكرية والمعرفية التي يتمتع بها الأفراد.
- 4- إنَّه الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحقق أعلى مستويات الأداء.
- 5- هو التوافق مع التوجهات التنظيمية و التركيز على الزبون و الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

### ثانياً: خصائص منظمات الأداء المتميز Characteristics of organizations

#### with Excellence performance

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي ، إنَّ تميز المنظمة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي ، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز ، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء ، وهي ( Kotler, 2000:40-42)؛ (Kotler, 2003:66):

#### 1- أصحاب المصالح Stakeholder

يجب على المنظمات أن تقوم بتحديد أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم ، لتحقيق الأداء المتميز؛ فالمنظمات يجب أن تدرك أنها أن لم تعطِ اهتماماً لأصحاب المصالح فإنها لن تحقق الأرباح الكافية لأصحاب المصالح وهم أي جهة لها مصلحة في المنظمة ، ويتمثلون بالزبائن



والعاملين والموردين والموزعين... ، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كي تكون متميزة في الصناعة.

### 2- العمليات Processes

إنَّ المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا عن طريق إدارة عملياتها بشكل فاعل ، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها عن طريق أقسامها الفرعية ، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها .

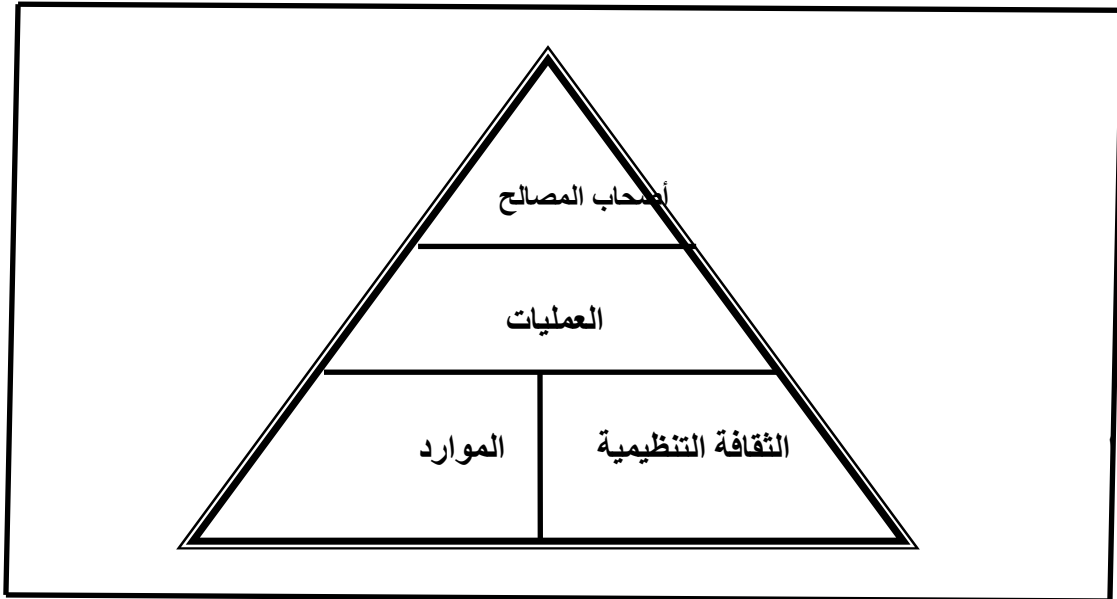
إنَّ المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد ، أو جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.

### 3- الموارد Resources

تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها ، وينبغي على المنظمات إن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة ، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون أن بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

### 4- الثقافة التنظيمية Organization Culture

تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وإنَّ هذه المكونات قد ترتبك في البيئات التي تكون سريعة التغير ، ويلاحظ أن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة ، إلا أن الثقافة التنظيمية تكون أكثر صعوبة في التغيير، إنَّ اهتمام المنظمات بتوافر ثقافة عالية تدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز، وشكل (19) يوضح صائص منظمات الأداء المتميز على رأي كوتلر .



شكل (19) خصائص منظمات الأداء العالي على رأي Kotler

Source: Kotler, Philip, Marketing Management, New Jersey - Prentice Hall, 11<sup>th</sup> Ed, 2003, p: 66.

أما (De Waal, 2006: 14-28) فحدد خصائص منظمات الأداء المتميز بالآتي:

- 1- **الادوار والمسؤوليات التنظيمية:** يجب توضيح الأدوار والمسؤوليات ، وإعادة ترتيبات العمل بما يتناسب مع التغييرات الخارجية ، وخلق شعور الملكية العامة للمنظمة من العاملين ، والاشتراك بالمعرفة والمعلومات ، وتخفيض الحدود والتكلفة بين وحدات المنظمة ، والتحفيز على التعاون بين الأفراد.
- 2- **القيادة:** من خصائص القائد في منظمات الأداء المتميز أن يكون قادراً على تقوية علاقات الثقة بين جميع المستويات ، واتخاذ القرار القوي والحاسم، والاستفادة من الأخطاء والتجارب ، وخلق فرق عمل متنوعة ومتكاملة ، والتوجيه طويل المدى.
- 3- **الأفراد:** من خصائص الأفراد التعلم التنظيمي ، جذب القدرات الاستثنائية والكفاءات ، واحتواء العاملين ، وخلق موقع عمل آمن ومضمون ، وتطوير العاملين بالتدريب لتحقيق المرونة ، وخلق الانضباط الذاتي ، وبيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والاطمئنان ، وخلق رأس المال البشري.
- 4- **الثقافة:** خلق قيماً رئيسية وذات هدف ، وتطوير أداء القادة ومحاولة الإبقاء عليه ، والعمل بمبدأ الشفافية والانفتاح والثقة ، وخلق إحساس الاشتراك بالهوية.

- 5- الإستراتيجية: توضيح الرؤية للجميع ، وأن تكون الموازنة في وضع الاستراتيجية الطويلة أو القصيرة الأمد، والأهداف قابلة للإنجاز والقياس ، والأهداف مرنة وتتناسب مع طلبات البيئة الخارجية.
- 6- العمليات: تصميم جيد ومحفز للعمل ، والتبسيط المستمر لتحسين عمليات المنظمة وخلق الاتصال الداخلي .
- 7- التكنولوجيا: أن تكون الأنظمة مرنة وفي أجزاء المنظمة كافة ، والأدوات سهلة الاستعمال، وتقنيات تحقق الميزة التنافسية.
- 8- البيئة الخارجية: خلق قيمة الزبون بشكل مستمر وأن تكون العلاقات الخارجية طويلة الأمد مع أصحاب المصالح ، وكذلك الرصد والمراقبة البيئية ، وأن تكون علاقات قوية مع المنظمات الأخرى.

وبين (7: 2009 , Canabal) المقارنة بين □ صائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدية وكما في الجدول الآتي :

جدول (7) المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدية

ت	منظمات الأداء المتميز	منظمات الاداء التقليدية
1	مركزة على الزبائن	داخلية التركيز
2	ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة	ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتيا ومستقلة
3	تقوم فرق العمل بالتخطيط والتنسيق	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة
4	الوظائف واسعة الأفق ويمارس الموظفون مهارات متعددة	ذات تخصصات ووظائف محددة بدقة
5	قد توجد هناك عدة طرائق لتحقيق المستوى المطلوب نفسه للأداء	اعتماد المعيارية في الأداء وهناك طريقة واحدة فقط وفضلي للقيام بالعمل
6	يهيمن الحد الأدنى من القواعد أما القيم والعقلانية فهي المتحكمة بالسلوك	ذات سياسات منتظمة وتنفيذ بقوة أي يكون القيام بالوظائف بحسب اللوائح
7	تحدد صلاحيات الأقسام عن طريق العلاقة الداخلية ما بين المهام حيث يكون التركيز على العمل أو المنتج	تحدد صلاحيات الأقسام عن طريق تشابه الوظائف مثلا (قسم الهندسة وقسم التصنيع )
8	يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف مثل	يركز التدريب على المهارات الفنية فقط

	فهم الأعمال وعمل الفريق ومثيل ذلك	
9	تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق	تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف
10	تنظر منظمة الأداء المتميز إلى الموظفين على أنهم شركاء	تنظر المنظمة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الإدارة
11	نمط الحياة أو معيشة الموظفين هو من الأمور الملزمة بالنسبة لمنظمة الأداء المتميز	يتم تقبل الموظفين المحولين وغير السعداء على أنهم جزء من الحياة الصناعية ومكمل لها

Source: Canabal , "Professional Development Services", High Performance ,Business Strategy White Paper, 2009, p: 7 .

### ثالثاً: تقنيات تحقيق الأداء المتميز Techniques for achievement Excellence

#### Performance

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز بتوفير المستلزمات الضرورية و إتباع تقنيات معينة و تهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين إلى الوصول للأداء المتميز ، لذلك فإن تحقيق المستويات العالية من الأداء تعتمد على المقومات الآتية ( يوسف ، 2005 : 5 ) :

- 1- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية : وذلك بفهم سلوك الأفراد وهناك عدة نظريات يمكن أن تستعملها الإدارة لفهم سلوك الأفراد، ومنها نظرية (X,Y) لماكريكر (McGregor) ، ونظرية سلم الحاجات لماسلو، وبإمكان إدارة المنظمة الاستفادة من نظرية ماسلو (Maslow) في تحسين الأداء وجعله متميزاً ، عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية ، اذ يتحفز العاملون للعمل بشرط أن يكون هذا العمل يلبي حاجاتهم الذاتية.
- 2- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل : أن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ، ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين او شركاء في المنظمة ، وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحريص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.
- 3- ربط الحوافز بالأداء : وفي هذا المجال يتم وضع ثمان طوات لدفع العاملين للأداء الأعلى وهي:

- مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمرين.
- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل.

- تحديد حجم مسؤولية العاملين.
  - مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء.
  - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
  - تحديد طريقة أداء العمل.
  - المتابعة الدورية للأداء.
  - استعمال نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء و□ صائص العاملين.
- 4- **تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية:** ويتم هذا عن طريق إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس ، اذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً لأنه يجعل العاملين متذمرين.
- 5- **تجنب العوامل المحبطة للتحفيز:** يترتب على إدارة المنظمة مسؤولية أمام العاملين ، إذ إنها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوسهم.

و يرى ( Thompson & et al, 2008:425 ) أنه يقع على عاتق الإدارة العليا إيجاد الدعم و الإسناد للسلوكيات البناءة و إيجاد نظام مكافآت فعال ، وتطهير العادات و السلوكيات التي تقف حائلاً أمام تحقيق الإنتاجية العالية و النتائج الجيدة , فضلاً عن أهمية تحديد نقاط القوة و الضعف عند المرؤوسين و تمكين الأفراد العاملين و العمل على تحسين المواهب Talents و ضرورة التأكيد على عملية التصحيح و التعلم من الأخطاء و التأكيد على مدال التركيز على الأداء.

#### **رابعاً: نماذج الأداء المتميز Models Excellence Performance**

سوف نقوم بعرض بعض النماذج للأداء المتميز (العالي) لمعرفة مكونات الأداء و متغيراته وكما يأتي :

**أولاً: أنموذج (Nicole, 2005)**

في هذا الأنموذج يتحقق الأداء المتميز عند توفر العناصر الأربعة الآتية ( Nicole, 2005:2 )

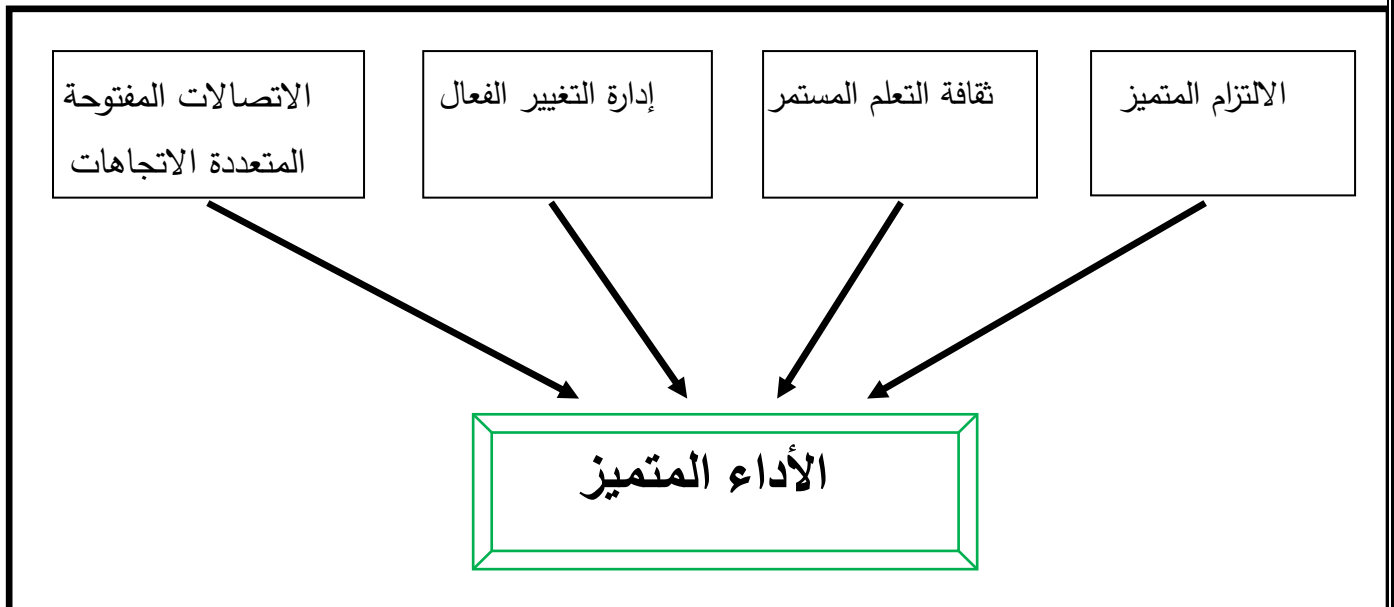
- 1- **الالتزام المتميز :** اي العمل لانجاز مهام محددة عن طريق برامج واضحة تقوم على اساس معايير ملتزم بها .

2- إدارة التغيير الفعال : إنَّ الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير ومن الطبيعي أنَّ ذلك الأمر ينطبق أيضاً على المنظمات غير الهادفة للربح التي ينبغي أن لا يكون لديها الاستعداد للتكيف بقدر ما تتوافر فيها قادة يمكنهم إدارة التغيير بشكل فعّال وهذا يعتمد على القدرة على توقع التغييرات التي تؤثر على قدرة المنظمة لاشراك موظفيها في تخطيط وتنفيذ التغييرات بشكل يتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها.

3- الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات : الإقناع هو نتيجة الاستماع إلى الآراء وتقديم معلومات مستنيرة وتدفعها من الأعلى إلى الأسفل او بالعكس الأمر الذي يقود إلى مناقشة القضايا وتنفيذ المشاريع بشكل مشترك وتعزيز الفهم على جميع المستويات وتشجيع الاتصال المفتوح عن طريق الإدارات الهرمية.

4- ثقافة التعلم المستمر : ينبغي أن يسعى الموظفون إلى البحث عن سبل المعرفة بشكل مستمر للوصول الى معلومات جديدة وتطبيقها في مكان العمل ولعل من اهم جوانب التعليم والاعتراف هو بناء منظمة متميزة الأداء وهذه العملية مستمرة لا تنتهي.

ويوضح شكل (19) عناصر الأداء المتميز على رأي ( Nicole )



شكل (19) أنموذج عناصر الأداء المتميز على رأي Nicole,2005

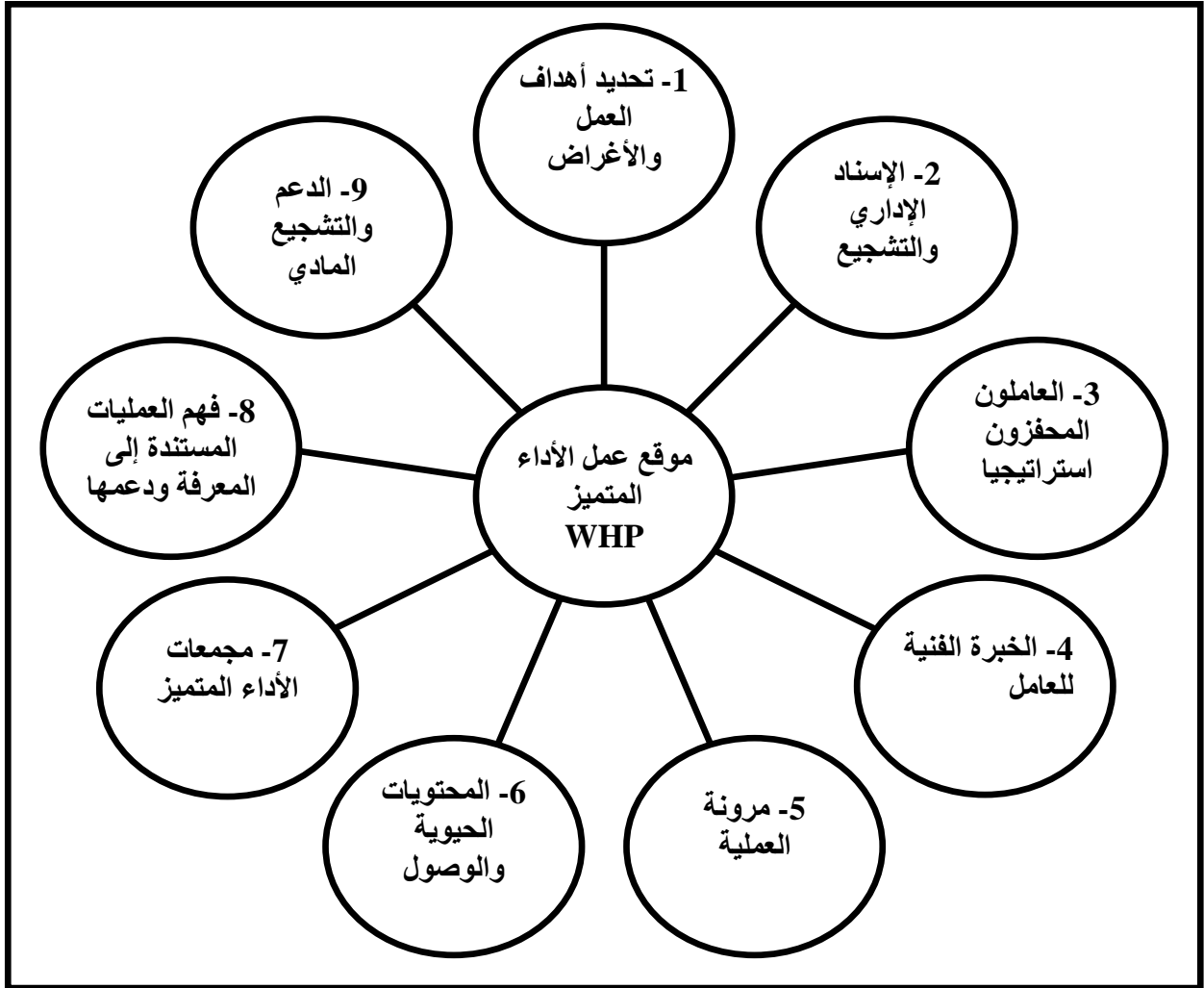
Source : Nicole, M., Young, MSW, Qualities Of high Performance Organization ,  
www.opti.-solutions.com , 2005, P: 2.

## ثانيا: نموذج ( Gartner , 2005 )

قدم (Gartner,2005:8) المتطلبات الأساسية لبيئة عمل عالية الأداء وهذه المتطلبات هي:

- 1- **تحديد أهداف العمل والأغراض** : يتطلب موقع عمل الأداء العالي أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف والإستراتيجية ويحددوا القيم و يضعوا الهيكل التنظيمي المناسب ويوفروا القيادة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.
- 2- **الإسناد الإداري والتشجيع** : يعد وجود الإدارة مهم جدا لديمومة العمل سواء أكانت إدارة تنفيذية فريق أو قسم يجب رعاية والتزام وفهم لقيمة العمل للأنشطة البشرية لأجل الابتكار والإبداع والاكتشاف والتعلم والقيادة.
- 3- **العاملون المحفزون استراتيجيا** : إنَّ مواقع عمل الأداء العالي هو عبارة عن بيئة يكون فيها كل فرد محفز بشكل عالي عن طريق المزيج المناسب من التفاعلات والعلاقات الشخصية القوية وفرص تطوير الوظيفة والمكافآت والحوافز للنجاح.
- 4 - **الخبرة الفنية للعامل** : يتم تحديد مواقع عمل الأداء العالي عن طريق الإسناد الفني و المتنوع لسلوكيات العمل وبالتماشي مع دعم الرغبات الشخصية.
- 5- **مرونة العملية** : يقوم موقع عمل الأداء العالي بدمج مجموعة متنوعة من المجالات والتقنيات وبضمنها ذكاء الأعمال و إسناد التعاون وإدارة عمليات المؤسسات وإدارة المعرفة والمحتويات والاتصالات والتعليم الإلكتروني والأدوات الإنتاجية وموقع العمل المادي والبنية التحتية ذات الصلة.
- 6- **المحتويات الحيوية والوصول** : يتكون موقع عمل الأداء العالي من الإسناد الفني والإعلامي والمحتويات ذات العلاقة.
- 7- **مجمعات الأداء المتميز** : هي عبارة عن بيئات عمل تتشكل فيها المجمعات داخل الشركة وارجها بسهولة وتنحل بسهولة نفسها حيث يتم ربط الأفراد بالعمل الطبيعي .
- 8- **فهم العمليات المستندة إلى المعرفة ودعمها** : إن امتلاك عمليات معرفة يجعل من الشركة وأفرادها أكثر كفاءة ولكن مواقع عمل الأداء العالي يجب أن تعمل التوازن ما بين عملية تحديد العمليات وبين تمكينها من أن تكون مرنة ويحتاج موقع عمل الأداء العالي عمليات مدعومة ومتكاملة من قبل عمليات ذات أساس في المعرفة ، ويعرض شكل (20) المتطلبات الأساسية للأداء المتميز.

9- الدعم والتشجيع المادي : يتم التوصل إلى موقع عمل الأداء العالي عن طريق الدعم والتشجيع المادي ، ويعرض شكل (20) المتطلبات الأساسية للأداء المتميز.



شكل (20) المتطلبات الأساسية للأداء المتميز على رأي Gartner,2005

Source: Gartner "High Performance workplace Defined " Gartner Inc2005, p: 8.

ثالثاً: أنموذج ( Lin & et al , 2006 )

قدم الأنموذج من قبل عدد من الباحثين بهدف تشخيص العلاقة بين الأداء المتميز وأداء القيادات العليا ، فالعوامل التي تؤثر في قيادة الأداء المتميز هي عديدة ، التي تتعلق بالمنظمة ثلاثة أقسام هي : الرؤية والسلوكيات والمهارة، وان هذه العوامل الثلاثة تجمع ما بين كفاءة قيادة الأداء



المتميز وبين تأثير أداء المنظمة بشكل نهائي فضلا عن الأعمال العالمية ووضع القادة في ظروف أكثر تعقيدا وتعد الإدارة المشتركة الثقافة مسألة نهائية لكل قائد كما يبينها شكل (21) .

1- **الرؤية الإستراتيجية:** اكتشاف فرص جديدة وتخصيص الفرص الحالية بسبب التغيير السريع للبيئة الاقتصادية أدى ذلك بالمؤسسات والقادة إلى الابتعاد عن التوازن فإذا ما استطاع القادة البحث إلى ما بعد مجموعات السيطرة لديهم القدرة على توقع التغيرات في الأسواق والاقتصاديات وذلك لأجل اكتشاف فرص جديدة في الأعمال وسوف تبقى الشركة في نجاح دائم فضلاً عن تخصيص الموارد الحالية وسيجعل من المنظمة قادرة على الاحتفاظ بقدرة التنافس قصيرة الأمد وهذا يتضمن مجموعة من النقاط :

أ- تحديد المقدرات الجوهرية لتطوير إستراتيجية العمل

ب- مشاركة الرؤية مع العاملين

ت- التحسين المستمر

ث- المنظور العالمي

2- **سلوكيات القيادة:** يجب أن تكون كلمات وتصرفات القائد واضحة ومنسجمة مع الرسالة التي تنقل كل تصرف يصدر من القائد وكما يجب أن تكون قراراته نابعة من نزاهة ونبيل ، وأيضا يجب أن يكون متصفا بما يأتي:

أ- المرونة وقابلية التكيف

ب- الابتكار والإبداع

ت- القوة للتأثير في الآخرين وإلهامهم وتحفيزهم وقيادتهم

3- **المهارات:** يجب ان يكون القائد في منظمات الأداء المتميز يمتلك المهارات الاتية :

أ- إدارة البيانات وتحليلها

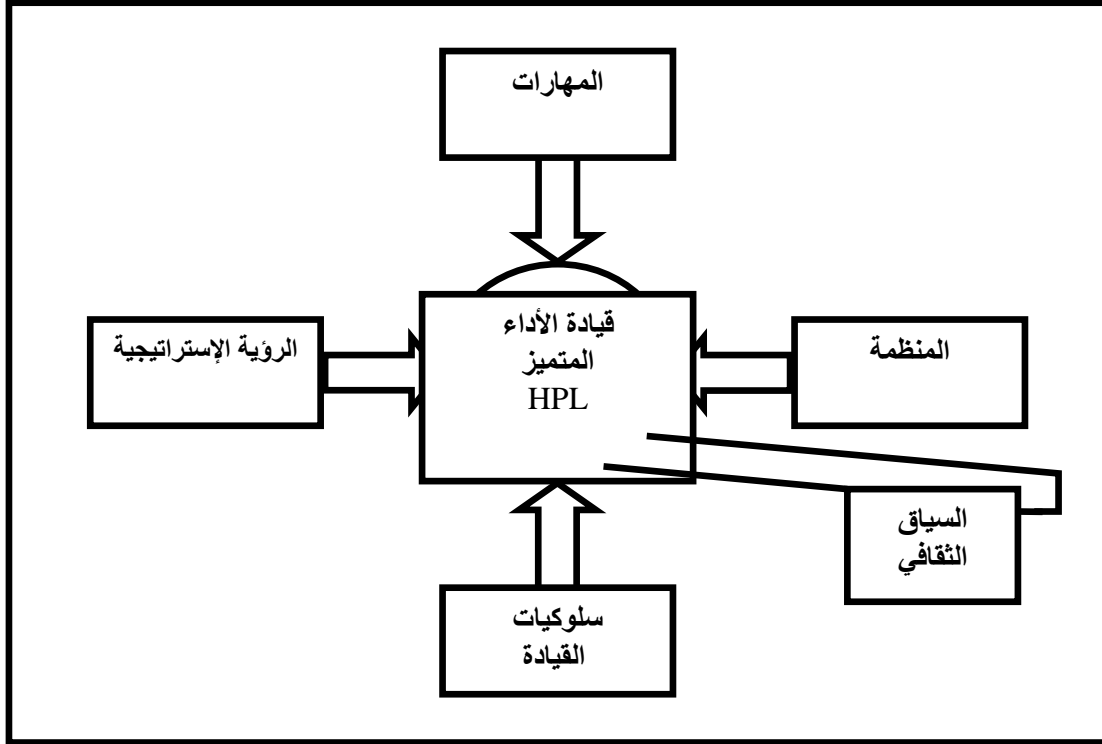
ب- القدرة على الاتصال المؤثر

ت- بناء الفريق

ث- إدارة التغيير والتكيف الناجح

4- **السياق الثقافي (البيئة الثقافية):** لقد أصبحت من الضرورات المهمة بالنسبة للباحثين المناقشة عن حقيقة أن نوع القيادة المطروحة ومستوى نجاحها يعتمد على التوافق ما بين القيم الثقافية وبين العمليات القيادية وكما يبين شكل (21) أن السياق الثقافي او البيئة الثقافية يؤثر في مهارة القيادة

وسلوكياتها ورؤيتها على الرغم من أنه ليس عاملاً منفرداً لوحده يعمل تأثيره على تنقية أو تصفية العوامل الفردية الأخرى مما يؤدي إلى التأثير في أداء المنظمة بشكل غير مباشر، وتأخذ هذا بنظر الاعتبار إذا ما تألف السياق الثقافي مما يؤدي إلى تآلف العوامل الثلاثة الخاصة بالقيادة من جهة الوزن وكذلك المحتوى .



شكل (21) أنموذج قيادة الأداء المتميز على رأي Lin & et al, 2006

Source: Lin ,B .W, Zhang L.,Tian Y, Z. and Peng "Conceptual Model on High Performance Leadership and Organization Performance "School of Management .Harbin Institute of Technology, 2006, p: 143.

#### رابعاً : أنموذج ( cp , 2010 ) Institute of Corporate productivity

وظف هذا الأنموذج لدراسة ما يميز منظمات الأداء العالي عن بقية المنظمات فقد توصل معهد إنتاجية الشركات ( "Corporate Productivity "cp" ) إلى تسمية المجالات الأساسية الخمسة التي تتميز بها منظمات الأداء العالي وهذه المجالات هي :

(Institute for Corporate productivity, 2010:1)

**1- الإستراتيجية Strategy**

لقد تفوقت منظمات الأداء العالي على منظمات الأداء المنخفض بتسجيلها لما يساوي 6.14 أي بنسبة نمو مقارنة بـ 2.54 وتكون هذه النسبة في المجال الحساس جداً وهو مجال الإستراتيجية.

**2- القيادة Leadership**

أما في مجال القيادة تكون الفجوة بين منظمات الأداء العالي وبين منظمات الأداء المنخفض تبلغ 5.96 مقارنة بـ 2.47.

**3- الموهبة Talent**

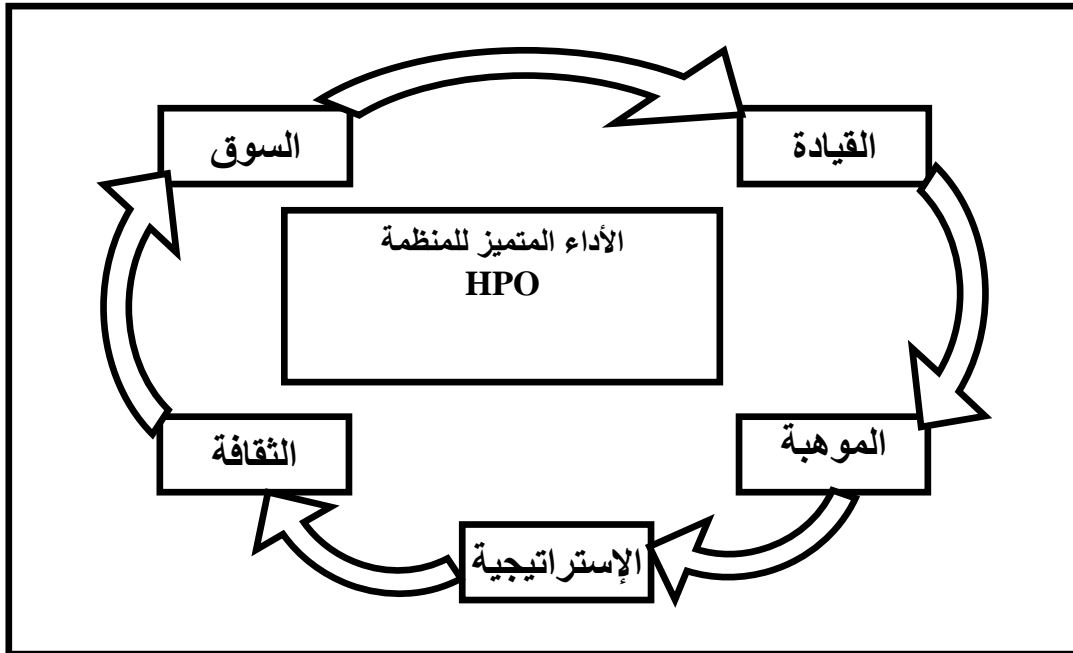
تسجل منظمات الأداء العالي بما مقداره 5.82 مقارنة بـ 2.73 لصالح منظمات الأداء المنخفض فسنجد اتساع الفجوة واضحاً في هذا المجال.

**4- الثقافة Culture**

إنَّ الفارق بين منظمات الأداء العالي وبين منظمات الأداء المنخفض في جميع فئات الثقافة المهمة يبلغ 5.99 مقارنة بـ 2.94 ولكون الثقافة (مجالاً جيداً للعمل) فهذا مؤشر ثابت على ارتفاع أداء المنظمة في هذا المجال.

**5. السوق Market**

لقد حققت منظمات الأداء العالي نسبة عالية جداً في مجال السوق أو التركيز على الزبائن بمقدار 6.23 مقابل 3.69 لمنظمات الأداء المنخفض، ويبين شكل (23) المجالات الأساسية التي تتميز بها منظمات الاداء العالي.



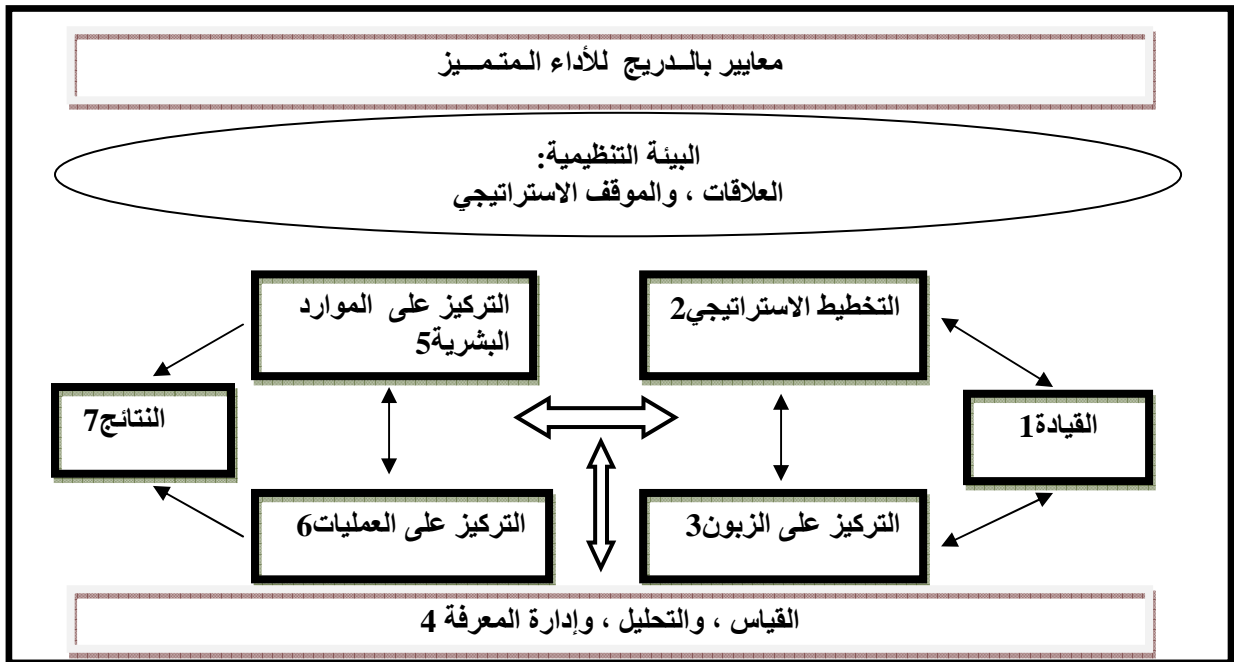
شكل (22) الخصائص الأساسية لمنظمات الأداء العالي من وجهة نظر معهد إنتاجية الشركات

Source: Institute for Corporate productivity (cp "The Five Domains of High Performance Organizations " www.productivity.com , 2010, p: 4.

#### خامساً: أنموذج Baldrige performance excellence program, 2011-2012

تعد جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة جائزةً رئاسية لتقدير الشركات والمنظمات المتميزة في الولايات المتحدة ، ويوصف برنامج بالدريج للأداء المتميز بأنه برنامج تعليمي وطني للمنظمات للاستفادة من معايير بالدريج كمنطلقٍ لتحسين الأداء المتوازن والإبداع كما تضم الجائزة في توجهاتها التعليمية تبادل أفضل الممارسات والاستراتيجيات للفائزين.

ويوضح الدكتور هاري هيرتز أن الأداء المتميز يعد توجهاً متكاملًا لإدارة أداء المنظمات يؤدي إلى توفير القيمة إلى الزبائن وتحسين الكفاءة والقدرة الكلية للمنظمات فضلاً عن تعزيزه لثقافة التعلم من الأبرار والاستفادة منهم ، ويمكن قياس التميز في الأداء من خلال عدد من معايير بالدريج للأداء المتميز ومجموعة من إرشادات تقييم نضج العمليات والنتائج في المعايير المختلفة، فضلاً عن الكيفية التي يمكن عن طريقها المنظمة أن تحقق التميز في الأداء فقد قال انه يمكن للمنظمات ان تحقق التميز في الأداء بالالتزام بتوجهٍ منظم لإدارة أداء المنظمة ، وهذا التوجه يشمل الاهتمام بجوانب مثل القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن والقياس والتحليل وإدارة المعرفة والتركيز على الموارد البشرية وعلى العمليات ، وكما مبينة في شكل (23).



شكل (43) المعايير الأساسية للأداء المتميز في برنامج Baldrige

Source : Baldrige performance excellence program, Education Criteria for Performance Excellence, www.Quality.nist.gov, 2011- 2012, p:5.

يبين شكل رقم (24) أن عملية القياس والتحليل وإدارة المعرفة تقوم بربط ودمج المعايير السبعة من الأعلى إلى الأسفل ، أما البيئة التنظيمية فتحدد الطريقة التي تعمل بها بيئة المنظمة والتي تشمل العلاقات بين الزبائن ، والموقف الاستراتيجي ، فضلاً عن وضع البيئة التنافسية والتحديات الإستراتيجية والمزايا ، وتحسين الأداء بعدة دليلا شاملا للبيئة التنظيمية ، ويتألف برنامج الأداء المتميز بالدريج من الأرقام 1 و2 و3 والتي تتمثل بالقيادة ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على الزبون ، وتوضع هذه المعايير جميعا من أجل التأكيد على أهمية التركيز على القيادة الإستراتيجية والزبائن ، أما الأرقام 5 و6 و7 فتتمثل بالتركيز على الموارد البشرية ، و التركيز على العمليات ، والنتائج وبهذه المعايير التي تكون في المنظمة يمكن تحقيق الأداء العام للمنظمة ، علماً أن هذه المعايير السبع تعد كموجهات للمنظمة ، وإن كل الإجراءات التي تقوم بها تؤدي الى النتائج النهائية التي تشتمل على النتائج التي تركز على العمليات التعليمية ، والنتائج التي تركز على الزبائن فضلاً عن النتائج التي تركز على الموارد البشرية، ونتائج القيادة والحاكمية ، والنتائج المالية والسوقية ، أما الأسهم في الشكل فيمثل السهم الأفقي في وسط الشكل رابطاً بالغ

الأهمية لتحقيق النجاح التنظيمي، فضلاً عن العلاقة بين القيادة المركزية (رقم 1) وبين النتائج (الرقم 7)، أما الأسهم برأسين تشير إلى أهمية التغذية الراجعة التي تمثل نظام الأداء المتميز. وترى الباحثة ان هذا الأنموذج يخدم دراستنا الحالية والسبب في ذلك أنه يركز على الأداء المتميز في العملية التعليمية وسنتناول الجزء الثاني من برنامج بالدريج لأنه يركز على النتائج النهائية التي تشتمل على النتائج التي تركز على العمليات التعليمية ، والنتائج التي تركز على الزبائن ، والنتائج التي تركز على الموارد البشرية ، فضلاً عن نتائج القيادة والحاكمة ، والنتائج المالية والسوقية، التي تقيس أداء المنظمة قياساً بأداء المنافسين والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه ، لذا سوف تتناول الباحثة هذا الأنموذج بشي من التفصيل وكما يأتي:

### 1- النتائج التي تركز على عمليات تعلم الطلبة Student learning process outcomes

تركز هذه النتائج على أداء العملية التعليمية وعلى فاعلية نتائج العملية؟ وتلخص نتائج أداء المنظمة للعميلة التعليمية التي يجب انجازها بكفاءة وفاعلية ، وتشمل العمليات التي تخدم مباشرة الزبائن ، والإستراتيجية ، والعمليات ، ويجب أن تنجز نتائج العملية للمنظمة عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة و تقنية المعلومات وعن طريق جمع بيانات الزبائن وقطاعات السوق، وبحسب نوع العملية، والمواقع ، وبحسب القدرات التي تمتلكها المنظمة ، وتشمل هذه البيانات المقارنة المناسبة بين نتائج العملية وبين المنافسين والمنظمات الأخرى المشابهة.

ويجب إن تتوافر البيانات والمعلومات للإجابة عن أسئلة المحاور الآتية:

1- النتائج التي تركز على العمليات التعليمية : ما المستويات والاتجاهات الحالية في الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنظمة أو مؤشرات أداء العملية التعليمية التي تفيد الزبائن مباشرة؟ وكيف يمكن المقارنة بين هذه النتائج وبين أداء المنافسين وغيرها من المنظمات ذات العروض المماثلة؟

2- فاعلية نتائج العملية التشغيلية: ما المستويات والاتجاهات الحالية في الأعمال الأساسية أو مؤشرات الأداء التشغيلي لأنظمة العمل الخاص بالمنظمة والعمليات الرئيسية، فضلاً عن الإنتاجية، ودورة الزمن، وغيرها من الأعمال الملائمة مع فاعلية العملية ، والكفاءة، والابتكار؟

3- نتائج إستراتيجية التنفيذ : ما النتائج الخاصة بالمنظمة لاتخاذ الإجراءات الأساسية أو مؤشرات إنجاز الأعمال باستعمال إستراتيجية تنظيمية وخطط عمل، فضلاً عن بناء الكفاءات الأساسية وتعزيزها؟ (Baldrige performance excellence program , 2011-2012:23)

### 2- النتائج التي تركز على الزبائن Customer- Focused outcomes

تلخص نتائج تركيز المنظمة على الزبائن وتتمثل برضا الزبائن ، وعدم الرضا ، والمشاركة ، وتوفر هذه النتائج الإجابة عن أسئلة المحاور الآتية :

1- رضا الزبائن : ما هي المستويات والاتجاهات الحالية في الأعمال الرئيسية أو مؤشرات رضا الزبائن وعدم الرضا؟ كيف يمكن مقارنة هذه النتائج بين مستويات رضا الزبائن وبين المنافسين والمنظمات الأخرى التي تقدم منتجات مماثلة؟

2- إشراك الزبائن : ما المستويات والاتجاهات الحالية في الأعمال الرئيسية أو مؤشرات إشراك الزبائن، فضلاً عن بناء العلاقة معهم؟ وكيف يمكن مقارنة هذه النتائج على مدى دورة حياة الزبون الخاصة بالمنظمة ، وبحسب القدرات التي تمتلكها المنظمة؟

(Baldrige performance excellence program , 2011-2012: 24)

### 3- نتائج التركيز على الموارد البشرية Workforce Focused outcomes

تلخص النتائج التي تركز على الموارد البشرية ونتائج أداء الموارد البشرية للمنظمة ومدى مشاركتهم بإنجاز الأعمال وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم ، وتتمثل بالنتائج الخاصة بمعالجة تنوع الموارد البشرية والتصدي لمجموعات القوى العاملة والشرائح، ويجب أن تهتم نتائج هذه العمليات بالشرائح والمجاميع كافة من الموارد البشرية عن طريق جمع البيانات والمعلومات عنهم ، وتشمل البيانات المقارنة بين المنظمة وبين المنظمات المتشابهة، ويجب أن توفر البيانات والمعلومات الإجابة عن أسئلة المحاور الآتية:

1. قدرة الموارد البشرية والقدرات الأخرى : ما المستويات والاتجاهات الحالية للإجراءات الرئيسية لقدرة الموارد البشرية والقدرات الأخرى ، فضلاً عن مستويات التوظيف والمهارات المناسبة؟

2. بيئة الموارد البشرية للمنظمة : ما المستويات والاتجاهات الحالية في الإجراءات الرئيسية أو مؤشرات مناخ الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة ، فضلاً عن صحة الموارد البشرية والسلامة وخدمات الأمن والقوى العاملة والفوائد، وكل ما تقدمه المنظمة؟

3. إشراك الموارد البشرية : ما المستويات والاتجاهات الحالية في الإجراءات الرئيسية أو مؤشرات مشاركة الموارد البشرية، ورضا الموارد البشرية؟

4. تنمية الموارد البشرية : ما المستويات والاتجاهات الحالية في الأعمال الرئيسية أو مؤشرات تنمية الموارد البشرية؟

(Baldrige performance excellence program,2011-2012:24)

#### 4- نتائج القيادة والحاكمة Leadership and Governance outcomes

تلخص النتائج التي تركز على القيادة العليا والحاكمة في المنظمة ، فضلاً عن المسائل المالية، والالتزام القانوني، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية الاجتماعية، ودعم المجتمعات المحلية الرئيسية، وتوفير البيانات عن نتائج الوحدات التنظيمية في المنظمة ويجب أن يتم مقارنة هذه البيانات مع المنظمات المتشابهة، ويجب أن توفر البيانات الإجابة عن أسئلة المحاور الآتية:

1- القيادة : ما النتائج الخاصة لاتخاذ الإجراءات الأساسية أو مؤشرات اتصالات القيادة العليا وكيفية التعامل مع القوى العاملة لنشر رؤية المنظمة وقيمها، وتشجيع الاتصال في الاتجاهين ، أي يكون من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا وبالعكس ، وإنشاء علاقات قوية والتركيز على العمل؟

2- الحاكمة : ما النتائج الحالية والإجراءات الرئيسية في الأعمال أو مؤشرات الحاكمة والمسائل المالية، والعلاقات الداخلية والخارجية؟

3- القانون واللوائح : ما النتائج الخاصة بالمنظمة لاتخاذ القرارات الأساسية أو المؤشرات لتحقيق وتجاوز المتطلبات التنظيمية والقانونية؟

4- الأخلاق : ما النتائج الخاصة بالمنظمة لاتخاذ القرارات الأساسية أو مؤشرات السلوك الأخلاقي وثقة أصحاب المصلحة في القيادات العليا للمنظمة عن طريق الأحكام العادلة؟

5- المجتمع : ما النتائج الخاصة بالمنظمة لاتخاذ الإجراءات الأساسية أو مؤشرات أداء المنظمة من مسؤولياتها الاجتماعية ودعم المنظمة للمجتمعات المحلية.

(Baldrige performance excellence program,2011-2012:25)

#### 5- النتائج المالية والسوقية Budgetary Financial and Market outcomes

تلخص نتائج التركيز على الأداء المالي والسوقي عن طريق قطاعات السوق أو مجموعات الزبائن ، ويحسب الأعمال التي تقوم بها المنظمة، بجمع البيانات والمعلومات عن الزبائن



وقطاعات السوق، وتشمل البيانات المقارنة بين المنظمة وبين المنظمات المتشابهة، وتوفير البيانات والمعلومات للإجابة عن أسئلة المحاور الآتية :

1. الأداء المالي: ما المستويات والاتجاهات الحالية في الأعمال الرئيسية أو مؤشرات الأداء

المالي، فضلاً عن أعمال مجمل العائد المالي، والجدوى المالية، أو أداء الميزانية؟

2. أداء السوق: ما المستويات والاتجاهات الحالية في الأعمال الرئيسية أو مؤشرات أداء السوق،

فضلاً عن الحصة السوقية وموقف المنظمة ،ونمو الحصة السوقية ، ودخول المنظمة في

الأسواق الجديدة؟ (Baldrige performance excellence program,2011-2012:26)

لقد تطورت معايير التميز في الأداء بشكل واضح مع مرور الوقت لمساعدة المنظمات على

مواجهة البيئة الديناميكية، والتركيز على إستراتيجية يحركها الأداء ، ومعالجة المخاوف عن

مشاركة الزبائن والقوى العاملة، والحكم والأخلاق ، والمسؤوليات الاجتماعية، والاستمرار على

المدى الطويل ، وترى الباحثة أنّ فهم التميز وتطبيقه في عالمنا الحالي يتحقق عن طريق فهم

أفضل الممارسات المطبقة في دول العالم وتبادل المعلومات والخبرات التي نكتسبها، فكلما كان

لدينا لغة تنظيمية واحدة لمناقشة التحديات الأساسية التي تواجهها كل المنظمات نصبح مؤهلين أكثر

لنكون شركاء حقيقيين في الاقتصاد العالمي، ونتمكن من تحقيق الأداء المتميز.

# الفصل الثاني حماة الصغار

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول:

منهجية الدراسة

المبحث الثاني:

بعض الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

**تمهيد :-**

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأسلوب الذي تم بموجبه إدارة الدراسة بجزئيتها النظرية والعملية بالاستفادة من خلاصات الأدبيات السابقة والمرتكزات النظرية لمتغيرات الدراسة ، و يركز هذا الفصل على استعراض منهجية الدراسة و بعض الدراسات السابقة ، فيكون هذا الفصل من مبحثين هما :

**المبحث الأول: منهجية الدراسة**

**المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة**

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### تمهيد:-

يستلزم البحث العلمي الأكاديمي وضع منهجية توضح الأساس الفكري الذي استندت إليه الدراسة ، إذ تعد المنهجية كالمسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة ، وذلك من خلال إيضاح مشكلة الدراسة وأهميتها وفرضياتها ، ويتضمن المبحث الأول الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: حدود الدراسة

سابعاً: مقياس الدراسة وأدواتها

ثامناً: الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبيان

تاسعاً: توزيع استمارة الاستبيان

عاشراً: وصف عينة الدراسة وأدواتها

إحدى عشر: أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في الدراسة

**أولاً: مشكلة الدراسة:**

تعد مشكلة الأداء المنخفض للمنظمات والأفراد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات ولاسيما في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة والتغيير المستمر، وللتعامل مع ذلك التغيير جاءت فكرة ( عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة ) من بين التوجهات التي تستطيع عن طريقها منظمات الأعمال تحقيق الأداء المتميز.

وتعد جامعة كربلاء من بين هذه المنظمات التي تؤثر الحاجة إلى الاعتماد على معايير واضحة لتحديد مستويات الأداء المتميز فيها ، وعدم بلوغ المستوى المطلوب في استعمال عمليات التعلم التنظيمي في توفير المعارف والمعلومات التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للتدريسيين بوصفهم موردا بشريا من أهم موارد الجامعة ، وتقديم السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام التدريسيين بأعمالهم ، وانعكاس ذلك على تحقيق أداء متميز للجامعة.

وتتجسد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

- 1- ما هو مستوى التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، ونتائج الأداء المتميز في جامعة كربلاء؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين كل من التعلم التنظيمي وعملياته ، وبين المنظمات المتعلمة وخصائصها بشكل منفرد ومجتمع ، ونتائج الأداء المتميز في جامعة كربلاء؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسات العلمية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من الناحية النظرية ، ومن جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني ولاسيما فيما يتعلق بالموارد البشرية ، لذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية في المحاور الآتية:

- 1- **الأهمية النظرية:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من أنّ الكثير من الدراسات تناولت موضوع التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة على انه مفهوم واحد، إلا أنه في الدراسة الحالية سيتم التمييز بين عمليات التعلم التنظيمي وبين خصائص المنظمات المتعلمة ، فضلاً عما توفره من إثراء للجانب الفكري للأفراد عن طريق تيسيرها للموارد المعرفية المختلفة.
- 2- **الأهمية الميدانية والاقتصادية:** تتجلى الأهمية الميدانية بتقديم المعالجات والمقترحات لإدارة الجامعة وكلياتها لوضعها موضع التنفيذ والاستفادة منها ، لأجل الارتقاء بأداء الجامعة عن طريق جهود أعضاء كادرها التدريسي ، ودورها في تحقيق الموارد الاقتصادية والمالية

وبالاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي ، والنهوض بالمستوى العلمي ، وانعكاس ذلك على الاقتصاد الوطني.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على اثر عمليات التعلم التنظيمي في رفع مستويات الأداء. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يأتي:
- 1- إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات الدراسة الرئيسة الثلاث والمتمثلة بعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة والأداء المتميز بهدف الوصول إلى مفاهيم واضحة.
  - 2- التمييز بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.
  - 3- تشخيص مستوى التعلم التنظيمي ، والمنظمات المتعلمة ، ونتائج الأداء المتميز.
  - 4- تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين التعلم التنظيمي وعملياته وبين خصائص المنظمات المتعلمة وصولاً للأداء المتميز.
  - 5- وضع مقترحات للنتائج المتوصل إليها.

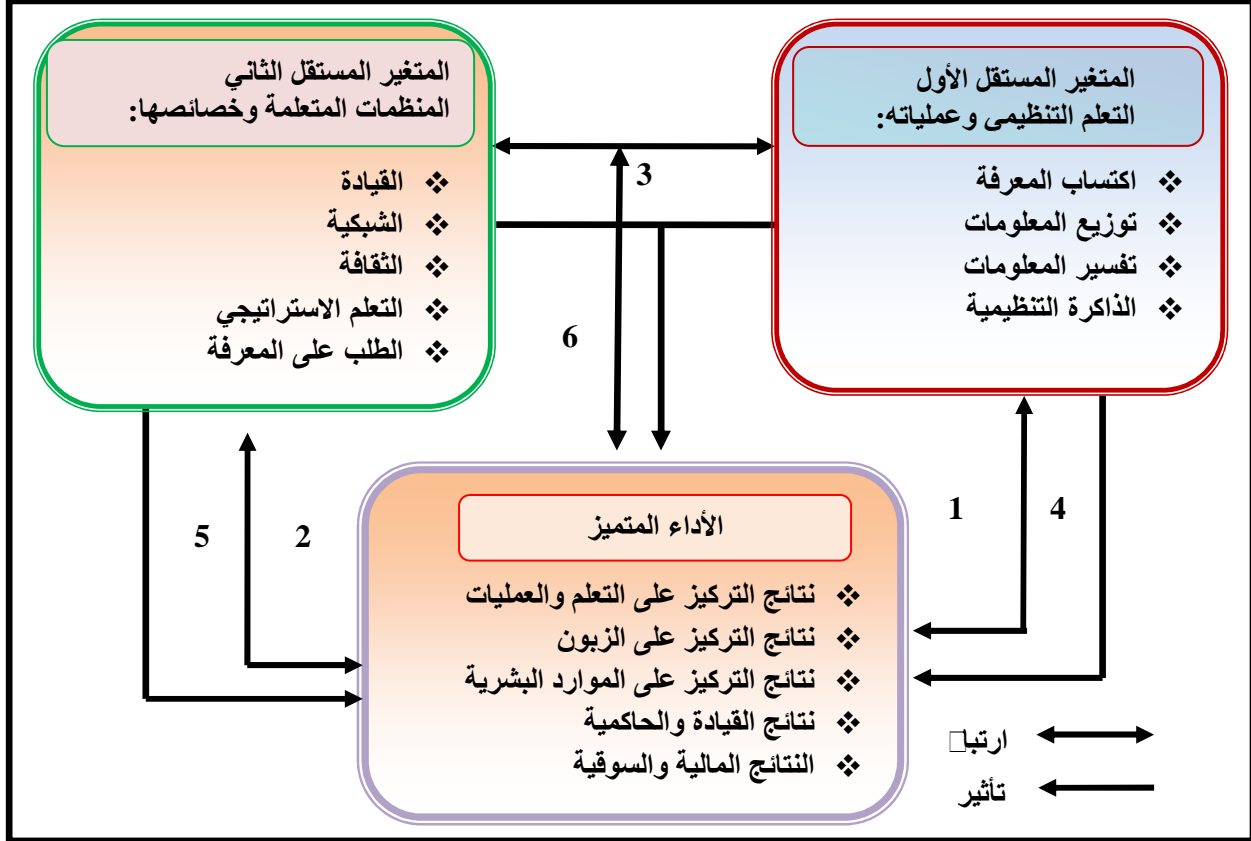
### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي:

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية يتطلب وضع مخطط فرضي يوضح طبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها ، وشكل (24) يوضح مخطط الدراسة الفرضي ويمثل هذا المخطط مجموعة من الفرضيات التي بنيت أساساً على إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة ، وشمولية المخطط ، وإمكانية اختباره ففي هذا المخطط ثلاث متغيرات رئيسة هي :

**المتغير المستقل الأول (X) :** التعلم التنظيمي وعملياته : (اكتساب المعرفة X1 ، توزيع المعلومات X2 ، تفسير المعلومات X4 ، الذاكرة التنظيمية X4) استناداً إلى ( Huber,1991:22 ).

**المتغير المستقل الثاني (Y) :** المنظمات المتعلمة وخصائصها: (القيادة Y1 ، الشبكية Y2 ، الثقافة Y3 ، التعلم الاستراتيجي Y4 ، الطلب على المعرفة Y5) استناداً إلى ( Daft,2003:41 ).

المتغير المعتمد (Z): الأداء المتميز ومؤشراته: (نتائج التركيز على التعلم والعمليات Z1، نتائج التركيز على الزبون Z2، نتائج التركيز على الموارد البشرية Z3، نتائج القيادة والحاكمة Z4، النتائج المالية والسوقية Z5) استناداً الى جائزة مالكوم بالدريج إصدار (2011-2012).



شكل (24) مخطط الدراسة الفرضي

#### خامساً : فرضيات الدراسة:

استناداً للمخطط الفرضي للدراسة ومشكلتها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها تم صياغة مجموعة فرضيات تعد كتحمينات أولية سيتم اختبارها لاحقاً ، وهي مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء المتميز وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة وبين الأداء المتميز.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعلومات وبين الأداء المتميز.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفسير المعلومات وبين الأداء المتميز.

- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذاكرة التنظيمية وبين الأداء المتميز.
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمات المتعلمة والأداء المتميز وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-
- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة وبين الأداء المتميز.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشبكية وبين الأداء المتميز.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة وبين الأداء المتميز.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الاستراتيجي وبين الأداء المتميز.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلب على المعرفة وبين الأداء المتميز.
- 3- **الفرضية الرئيسية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل مجتمع والأداء المتميز.
- 4- **الفرضية الرئيسية الرابعة** : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء المتميز وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-
- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية اكتساب المعرفة في الأداء المتميز.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية توزيع المعلومات في الأداء المتميز.
- ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية تفسير المعلومات في الأداء المتميز.
- د- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذاكرة التنظيمية في الأداء المتميز.
- 5- **الفرضية الرئيسية الخامسة**: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظمات المتعلمة في الأداء المتميز وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-
- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة في الأداء المتميز.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشبكية في الأداء المتميز.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة في الأداء المتميز.
- ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم الاستراتيجي في الأداء المتميز.
- ج- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للطلب على المعرفة في الأداء المتميز.
- 6- **الفرضية الرئيسية السادسة**: يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل مجتمع في الأداء المتميز.
- وسيتم قياس هذه الفرضيات تحت مستوى معنوية 1%.



**سادساً: حدود الدراسة:**

1. **الحدود المكانية:** تعد جامعة كربلاء الميدان الذي احتضن الدراسة بشكلها العام ، وشملت كليات جامعة كربلاء والمراكز البحثية التابعة لها الواقعة في مناطق (فريجة، حي الموظفين ، والحسينية).
2. **الحدود الزمنية:** تمتد حدود هذه الدراسة زمنياً من بداية 2011 الى نهاية 2012 .
3. **الحدود البشرية:** : أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء الذين يبلغ اجمالي عددهم (826) تدريسي .

**سابعاً: مقياس الدراسة وأدواتها :**

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من المستلزمات والأدوات البحثية التي تستعمل لجمع المعلومات لغرض التأصيل النظري ، فضلاً عن مستلزمات جمع البيانات في إطارها التطبيقي للحصول على المعلومات والتحقق من صحة الفرضيات، وعلى هذا الأساس يمكن عرض أدوات الدراسة في محورين وهما:

**1- الجانب النظري:**

اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد جانبها النظري على استخدام ما متوفر من المراجع العربية والأجنبية من دراسات وبحوث علمية محكمة ، فضلاً عن الاطاريح والرسائل الجامعية ، والكتب ووقائع المؤتمرات التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة كالمكتبات التي تضم الكتب والمكتبات الرقمية والمراسلات وشبكة الانترنت وقواعد المعلومات.

**2- الجانب الميداني:**

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، ولقد اعتمدت الدراسة على عدة أدوات بحثية هي:

**أ- المقابلات الشخصية :**

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية ( ملحق 2) مع بعض الأفراد (عينة الدراسة) لتوضيح بعض الفقرات الخاصة بالاستبانة وذلك من أجل الحصول على إجابات صحيحة فضلاً عن الحصول على بعض المعلومات التي قد تخدم الدراسة.

**ب- استمارة الاستبانة :**

تعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة الخاصة بجمع البيانات والتي كانت الباحثة قد أعدت أسئلتها استناداً إلى عدد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين ( ملحق 1 ) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة في أسئلة الاستبانة، وقد تم اعتماد مقياس (likert) خماسي الدرجات، والذي يعد من أكثر الأساليب المستعملة في العلوم الإدارية والاجتماعية فضلاً عن امتيازته بالوضوح والدقة.

وتضم استمارة الاستبانة المحاور الآتية :

**1- المحور الأول :**

تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة، وقد اشتملت على الآتي : (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

**2- المحور الثاني :** وتضمن هذا المحور ما يأتي:

**أ- عمليات التعلم التنظيمي :** تمثلت بـ (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية) وتمت صياغة خمس أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع إجمالي عشرين سؤالاً.

**ب- خصائص المنظمات المتعلمة :-** تمثلت بـ (القيادة، والشبكية، والثقافة، والتعلم الاستراتيجي، والطلب على المعرفة) وتمت صياغة خمس أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع إجمالي خمسة وعشرين سؤالاً.

**ج- الأداء المتميز ومؤشراته :-** تمثلت بـ (نتائج التركيز على التعلم والعمليات، ونتائج التركيز على الزبون، ونتائج التركيز على الموارد البشرية، ونتائج القيادة والحاكمية، والنتائج المالية والسوقية) وتمت صياغة خمس أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات أي بمجموع خمسة وعشرين سؤالاً، وجدول رقم (8) يوضح هذه المحاور.

جدول ( 8 ) محاور الاستبانة

المصادر	الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الأساسية	المحاور
		الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية، عدد المؤتمرات المشارك فيها.	المعلومات الخاصة بمجيب استمارة الاستبيان .	المحور الأول
	7		المجموع	
Huber,1991	5 5 5 5	1- اكتساب المعرفة 2- توزيع المعلومات 3- تفسير المعلومات 4- الذاكرة التنظيمية	أولاً:- عمليات التعلم التنظيمي	المحور الثاني
	20		المجموع	
Daft,2003	5 5 5 5 5	1- القيادة 2- الشبكية 3- الثقافة 4- التعلم الاستراتيجي 5- الطلب على المعرفة	ثانياً :- خصائص المنظمات المتعلمة	
	25		المجموع	
معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز التعليمي إصدار(2011-2012)	5 5 5 5 5	1- نتائج التركيز على التعلم والعمليات 2- نتائج التركيز على الزبون 3- نتائج التركيز على الموارد البشرية 4- نتائج القيادة والحاكمية 5- النتائج المالية والسوقية	ثالثاً :- الأداء المتميز	
	25		المجموع	
	87		المجموع الكلي	

المصدر :- من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبانة

**ثامناً: الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة:****1- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة****اولاً: قياس الصدق الظاهري :**

بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة ويهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين (ملحق 1) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية فقرات الاستبانة ووضوحها ، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة.

**ثانياً: اختبار صدق المحتوى:**

يقصد بصدق المحتوى قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله، وقد تم اختبار صدق المحتوى بعد ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تصاعدياً وأخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها، ومن ثم قياس الفرق بين المجموعتين عن طريق استخدام اختبار (Mann-Whitney) بينهما، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين . وبما أن قيمة ( p- value ) المستخرجة قد بلغت (0.003) وهي أقل من (0.05) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق معنوية بين المجموعتين وبالتالي فهي تعبر عن صدق محتوى استبانة الدراسة.

**2- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة****قياس الاتساق والتناغم الداخلي**

بهدف اختبار محتوى استمارة الاستبانة ، (أداة الدراسة الرئيسية) ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استعمال مصفوفة الارتباط (ملحق 3) والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة المعنوية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات.

**تاسعاً : توزيع استمارة الاستبانة:**

يشير جدول (9) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين ، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (278) استمارة ، وعدد المسترجعة (239) استمارة ، وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (86 %).

جدول (9) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

ت	مجتمع الدراسة	عدد التدريسيين الإجمالي	الاستثمارات		
			الموزعة	المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1	كلية طب الأسنان	9	3	2	67%
2	كلية الهندسة	75	25	20	80%
3	كلية القانون	49	17	16	94%
4	العلوم الطبية التطبيقية	13	4	3	75%
5	العلوم الإسلامية	43	14	11	73%
6	الطب البيطري	19	6	2	33%
7	الصيدلة	35	12	8	72%
8	السياحة الدينية وإدارة المؤسسات	14	5	5	100%
9	كلية الزراعة	53	18	17	94%
10	كلية التربية الرياضية	33	11	5	44%
11	كلية الإدارة والاقتصاد	96	33	33	100%
12	كلية التربية للاختصاصات الإنسانية	133	45	38	84%
13	كلية التربية للعلوم الصرفة	59	20	18	85%
14	كلية العلوم	118	40	38	95%
15	كلية الطب	73	25	22	88%
16	الرئاسة	4	1	1	100%
	المجموع	826	278	239	86%

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات وحدة الأداء الجامعي في جامعة كربلاء

#### عاشراً: وصف مجتمع وعينة الدراسة:

##### 1- وصف مجتمع الدراسة

قامت الباحثة بمسح المجتمع الأصلي والذي ظهر أنه يتكون من (826) عضو هيئة تدريسية موزعين على كليات الجامعة ، البالغ عددها خمسة عشرة كلية للعام الدراسي 2011- 2012 فضلا عن رئاسة الجامعة ، ويوضح الملحق رقم (7) توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للكلية وعدد الأقسام والجنس والمؤهل العلمي.

## 2- وصف عينة الدراسة

بسبب اتساع نطاق كليات جامعة كربلاء ، ولكثرة أعداد التدريسيين في الجامعة ، فقد مالت العينة إلى التوسع اعتماداً على نسبة هامش الخطأ المسموح به وكما هي مبينة في الجدول الآتي:  
جدول (10) اختلاف حجم العينة المطلوب باختلاف هامش الخطأ المسموح به

هامش الخطأ المسموح به				حجم المجتمع الكلي
(%1)	(%2)	(%3)	(%5)	
50	49	48	44	50
99	96	91	79	100
148	141	132	108	150
196	185	168	123	200
244	226	203	151	250
291	267	234	168	300
384	243	291	196	400
475	414	340	217	500
696	571	440	254	750
906	702	516	278	1000
1655	1091	696	322	2000
3288	1622	879	357	5000
4899	1936	964	370	10000
8762	2345	1056	383	100000
9513	2395	1066	384	1000000
9595	2400	1067	384	10000000

Source: Saunders ,Mark ,Lewis ,Philip ,& Thornhill ,Adrian, Research Methods For business Students ,Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited,(4<sup>th</sup> ed), P.212,(2007).

استعملت الباحثة العينة العشوائية عن طريق اختيار (278) عضو هيئة تدريسية في الجامعة وتم استرجاع (239) استمارة صالحة للاستعمال ،ويبين جدول (11) وصفاً لأفراد العينة.

جدول (11) وصف أفراد عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكور	160	%67
		إناث	79	%33
	المجموع	239	%100	
2	العمر	30-21	36	%15
		40-31	72	%30
		50-41	69	%29
		60 -51	38	%16
		60- فأكثر	24	%10
		المجموع	239	%100
	4	المؤهل العلمي	ماجستير	130
دكتوراه			109	%46
المجموع		239	%100	
الدرجة العلمية	مدرس مساعد	86	%36	
	مدرس	69	%29	
	أستاذ مساعد	50	%21	
	أستاذ	34	%14	
	المجموع	239	%100	
5	عدد سنوات الخدمة	5-1	36	%15
		10-6	84	%35
		15-1.1	31	%13
		20-16	24	%10
		25-21	24	%10
		30-26	19	%8
		30- فأكثر	21	%9
	المجموع	239	%100	
6	عدد الدورات التدريبية	أ. في مجال الاختصاص	81	%34
		ب. خارج مجال الاختصاص	120	%50

38	%16	ج. لا يوجد	
239	%100		المجموع
150	%63	أ. داخل القطر	7 عدد المؤتمرات المشترك فيها
53	%22	ب. خارج القطر	
36	%15	ج. لا يوجد	
239	%100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول السابق ان هناك اختلافاً في نسبة الذكور والإناث فقد بلغ عدد الذكور (160) وهم يمثلون نسبة (67%) وبلغ عدد الإناث (79) وهن يمثلن نسبة (33%) من مجموع أفراد العينة ، وبصدد متغير العمر فقد شكلت الفئة (31-40) اعلى نسبة وبلغت (30%) وقد تقاربت معها فئة (41-50) اذ بلغت (29%) تلتها فئة (51-60) اذ بلغت (16%) وقد تقاربت معها فئة (21-30) اذ كانت نسبتها (15%) وكانت الفئة (60 فأكثر) في الرتبة الأخيرة بنسبة (10%) ويلاحظ من استعراض توزيع الفئات العمرية أن النسبة الغالبة قد كانت في الفئتين (41-50) و(31-40) وبنسبة إجمالية قدرها (59%) ، ما الفئتين (51-60) و(21-30) فقد حققت نسب (16%) و (15%) ، ويشير متغير المؤهل العلمي إلى أن النسبة الأكبر كانت لحاملي شهادة الماجستير اذ بلغت (54%) في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (46%) ، إما متغير الدرجة العلمية تشير النسب الواردة في الجدول ( 11 ) إلى أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الدرجة العلمية (مدرس مساعد) إذ تبلغ نسبتهم ( 36 % ) من مجموع عينة الدراسة ، ويأتي حاملو الدرجة العلمية (مدرس) في المرتبة الثانية بنسبة ( 29 % ) وتليها حاملي الدرجة العلمية ( أستاذ مساعد) في المرتبة الثالثة اذ حققت نسبة (21) وجاءت الدرجة العلمية (أستاذ) في المرتبة الأخيرة بنسبة (14%).

أما متغير الخدمة فيشير الجدول إلى أن أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة (6-10) اذ بلغت (35%) وهذا مؤشر جيد يلائم حاجة الكليات إلى أفراد يمتلكون الخبرة والممارسة في أداء العمل تلتها فئة (1-5) اذ بلغت نسبتها (15%) وقد تساوت الفئتين (16-20) و (21-25) اذ بلغت نسبتها (10%) وتقاربت الفئتين (26-30) و (30- فأكثر) اذ بلغت (8%) و (9%) على التوالي ، وبصدد متغير عدد الدورات في مجال الاختصاص فتشير النتائج في جدول رقم (11) إلى أن نسبة (34%) من أفراد العينة كانت لديهم مشاركة في دورات مجال الاختصاص ونسبة (50%) من أفراد العينة كانت لديهم مشاركة في دورات خارج مجال الاختصاص وأن نسبة (16%) من أفراد العينة لا



يوجد لديهم دورات تدريبية وذلك يدل على ان هناك اهتماماً بمستوى متوسط من قبل إدارة الجامعة (مجتمع الدراسة) في متابعة تطوير التدريسيين فيها، اما متغير عدد المؤتمرات فتشير النتائج إلى أن نسبة (63%) من أفراد العينة لديهم مشاركات في مؤتمرات داخل العراق ونسبة (22%) من أفراد العينة لديهم مشاركات في مؤتمرات خارج القطر وأن نسبة (15%) من أفراد العينة لا يوجد لديهم مشاركات في المؤتمرات .

### أحدى عشر : أساليب التحليل الإحصائي المستعملة في الدراسة:

من اجل قياس فرضيات الدراسة واختبارها ، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية ( SPSS12 for windows ) والأساليب الإحصائية المستعملة وهي كالآتي:-

#### **1- التكرارات والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ونسب شدة الإجابة :**

وذلك من أجل عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها ، ومعرفة مستوى إجاباتهم عن متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

#### **2- معامل الارتباط البسيط (Simple correlation coefficient) :**

قد استعمل في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فضلاً عن تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة و الأداء المتميز.

#### **3- معامل الارتباط المتعدد (Multiple correlation coefficient) :**

قد استعمل لقياس علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة بشكل مجتمع مع المتغير المعتمد.

#### **4- الانحدار البسيط (Simple Regression) :**

قد استعمل في قياس أثر المتغيرات المستقلة كلّ على انفراد في المتغير المعتمد.

#### **5- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) :**

قد استعمل في قياس أثر المتغيرات المستقلة بشكل مجتمع في المتغير المعتمد.

#### **6- معامل التحديد ( $R^2$ ) :**

يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.

- 7- اختبار (T) : قد تم استعماله لاختبار معنوية علاقات الارتباط.  
8- اختبار (F) : قد تم استعماله في اختبار معنوية علاقات التأثير.

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

تمهيد :-

يهدف هذا المبحث إلى بناء تصور واضح لكيفية تناول متغيرات الدراسة الحالية من قبل

عدد من الكتاب والباحثين ، ويتضمن المبحث المحاور الآتية:

أولاً: دراسات أجنبية وعربية لها علاقة بعمليات التعلم التنظيمي

ثانياً: دراسات أجنبية وعربية لها علاقة بخصائص المنظمات المتعلمة

ثالثاً: دراسات أجنبية وعربية لها علاقة بالأداء المتميز

رابعاً: مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

□أمساً: تحديد مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أولاً: دراسات أجنبية وعربية لها علاقة بعمليات التعلم التنظيمي  
أ- دراسات أجنبية لها علاقة بعمليات التعلم التنظيمي

دراسة Hult , ketchen & Nicholas, 2003	الدراسة 1
<b>Organizational learning as A strategic Resource in Supply management</b> التعلم التنظيمي كمورد استراتيجي لإدارة التجهيز	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة الوصول إلى نمط التعلم التنظيمي المساند لعملية التجهيز، وقد اعتمدت أربع مؤشرات هي: الفريق، ونظم المنظمة، والتعلم، والذاكرة التنظيمية.	هدف الدراسة
نظري وعملي.	أسلوب الدراسة
عينة من الزبائن وأخرى من المجهزين في (500) شركة من شركات التجهيز.	عينة الدراسة
استنتجت الدراسة أن نمط التعلم التنظيمي السائد في المنظمات المبحوثة له تأثيرات فاعلة على نتائج التعلم التنظيمي وإدارة التجهيز والأداء التنظيمي.	أهم نتائج الدراسة
1. الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها . 2. الاختلاف في الأساليب الإحصائية لكلا الدراستين .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
كلا الدراستين انطلقتا من اطر علمية متشابهة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة من هذه الدراسة
دراسة Amitay & Popper & Lipshits, 2005	الدراسة 2
<b>Leadership Styles and Organizational Learning in Community Clinics</b> أنماط القيادة والتعلم التنظيمي في المؤسسات الصحية	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة اختبار علاقة الارتباط بين أنماط القيادة ومستوى التعلم التنظيمي.	هدف الدراسة

عينة الدراسة	تتكون عينة الدراسة من (513) موظف في (44) مؤسسة صحية.
أسلوب الدراسة	نظري وعملي
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى انه كلما كان مدراء المؤسسات الصحية (عينة الدراسة) يتسمون بسمات القادة التحويليين كان التعلم التنظيمي أكثر كفاءة وفاعلية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1. الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . 2. الاختلاف في منهجية وميدان وأهداف الدراستين .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين انطلقتا من أطر علمية متشابهة .
الاستفادة من هذه الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة .
الدراسة 3	دراسة Abernethy ,et al, 2007
عنوان الدراسة	<b>Translating organizational learning orientation into performance: The role of management control systems"</b> ترجمة توجه التعلم التنظيمي إلى الأداء : دور نظم الرقابة الإدارية
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين توجه التعلم التنظيمي وبين خيارين للرقابة هما : رقابة المدخلات ورقابة المخرجات، وتوضيح أيكون دور لنظام الرقابة الإدارية في التزام المنظمة تجاه تطبيق التوجه التعليمي؟ ومدى تأثير ذلك في أداء المنظمة الذي تم قياسه عن طريق متغيرين هما : فاعلية الأداء الكلي ، والأداء المالي للمنظمة.
أسلوب الدراسة	نظري وعملي.
عينة الدراسة	تشكلت عينة الدراسة من (188) وحدة عمل من الوحدات الصناعية العاملة في استراليا، وتم جمع البيانات من (266) مديراً.
أهم نتائج الدراسة	1. هناك علاقة تأثير ايجابية للالتزام الإستراتيجي بالتعلم التنظيمي في الأداء الكلي والمالي للمنظمة ولكن بصورة متفاوتة، فالعلاقة مع الأداء الكلي كانت أقوى من العلاقة مع الأداء المالي. 2. للتعلم التنظيمي تأثير ايجابي ومهم في اختيار نظام الرقابة بالنسبة

للمدخلات والمخرجات في الوقت نفسه، ولكن بشكل متفاوت أيضاً، فعلاقة التأثير مع رقابة المدخلات تكون ذات أهمية أكبر من رقابة المخرجات .	
الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
كلا الدراستين عززت الأطر العلمية المتشابهة في الدراسة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية.	الاستفادة من هذه الدراسة

ب- دراسات عربية لها علاقة بعمليات التعلم التنظيمي

دراسة دهم ، 2005	الدراسة 1
التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات	عنوان الدراسة
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 .	هدف الدراسة
نظري وعملي.	أسلوب الدراسة
يتألف مجتمع الدراسة من منظمات وزارة الأعمار والإسكان في العراق والبالغ عددها (7) منظمة، وتألقت العينة من ( 66 ) مديراً من الإدارات العليا والوسطى للمنظمات (مجتمع الدراسة)	عينة الدراسة
من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للمنظمات (مجتمع الدراسة) أساساً جيداً للتعلم ولكنها ما تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم التنظيمي بأبعاده كلها لتعزيز فرص نجاحها ، وما تزال تفصلها مسافة بعيدة عن الطرق المؤدية إلى المنظمات المتعلمة التي توصف بأنها بمستوى من النجاح المستمر.	أهم نتائج الدراسة
الاختلاف في الدراستين وميدانها وأهدافها.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
كلا الدراستين انطلقتا من اطر علمية متشابهة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للدراسة.	الاستفادة من هذه الدراسة

الدراسة 2	دراسة البغدادي ، 2006
عنوان الدراسة	العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل متطلبات الأخذ بفكرة التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات في قطاع الصناعة المصرفية الخاصة في العراق وفي كونها مؤثرة في تحقيق قيمة لأعمال المصارف المبحوثة .
عينة الدراسة	يتألف مجتمع الدراسة من (12) مصرفاً أهلياً وتم اختبار عينة قصديه من (104) مدير من الإدارة العامة و المصارف (مجتمع الدراسة) .
أسلوب الدراسة	نظري وعملي .
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات الفكرية النظرية و التطبيقية كان أهمها ، أن إدارة المعلومات هي مكمل للتعلم التنظيمي و ليست بديلاً عنه , وان التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات نظامان متكاملان يسعيان إلى تحقيق قيمة للأعمال سواء عبر التأثير الفردي أو التأثير التكاملي عن طريق تحسين شكل الأداء المعلوماتي ونوعه عن طريق الإسهام في زيادة قيمة على أعمال المنظمة (مجتمع الدراسة) ومنتجاتها وأهدافها .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1.الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . 2.الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين انطلقتا من أطر علمية متشابهة .
الاستفادة من هذه الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة .
الدراسة 3	دراسة الحسيني ، 2007
عنوان الدراسة	عملية التعلم التنظيمي و أثرها في الإبداع التنظيمي
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة و مستوى التعلم التنظيمي و أثره في الإبداع التنظيمي، تحديداً ؟ أي من أبعاد عملية التعلم التنظيمي هي الأكثر تأثيراً في الإبداع التنظيمي.
أسلوب الدراسة	نظري وعملي.

يتألف مجتمع الدراسة من كليات الصيدلية في بغداد البالغ عددها ثلاث كليات وتم اختبار عينة عشوائية عددها (54) عضو هيئة تدريسية من مجتمع.	عينة الدراسة
خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات الفكرية و المعرفية والتطبيقية من أهمها البعد الثقافي الذي كان أكثر متغيرات عملية التعلم ارتباطاً مع الإبداع التنظيمي، وتبين في ضوء اجابات (عينة الدراسة) و ملاحظات الباحثة الشخصية عدم وجود بناء شامل لعملية التعلم بأبعادها كافة، فضلا عن غياب ثقافة التعلم التنظيمي بوصفه مفهوماً على مستوى إدارتها أو منتسبيها.	أهم نتائج الدراسة
الاختلاف في منهجية الدراستين وأهدافهما .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1. كلا الدراستين انطلقتا من اطر علمية وأهدافهما متشابهة 2. التشابه في ميدان الدراسة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة من هذه الدراسة
<b>دراسة أظالمي ، 2010</b>	<b>الدراسة 4</b>
<b>التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة</b>	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة ودوره في تحقيق القدرات التنافسية ، ومعرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة (عينة الدراسة) لمفهوم التعلم التنظيمي بأبعاده وتوظيفه في تحقيق القدرات التنافسية.	هدف الدراسة
نظري وعملي .	أسلوب الدراسة
بلغ حجم العينة التي شملتها هذه الدراسة (230) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط من مجتمع الدراسة الأصلي.	عينة الدراسة
توصلت الدراسة إلى جملة نتائج منها تباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة؟أي التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة.	أهم نتائج الدراسة
الاختلاف في منهجية الدراستين وأهدافهما	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
التشابه في ميدان الدراسة.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية



الاستفادة من هذه الدراسة	الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية .
الدراسة 5	دراسة حسين، 2011
عنوان الدراسة	أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي
هدف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي .
أسلوب الدراسة	نظري وعملي .
عينة الدراسة	جرى استطلاع آراء (82) من القيادات الإدارية في جامعات الفرات لأوسط .
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستراتيجي .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في منهجية الدراستين وأهدافهما.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	التشابه في ميدان الدراسة.
الاستفادة من هذه الدراسة	1. الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية . 2. تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية .

ثانياً: دراسات أجنبية وعربية لها علاقة بخصائص المنظمات المتعلمة

## أ- دراسات أجنبية لها علاقة بخصائص المنظمات المتعلمة

دراسة، Hysman , Marleen 2000	الدراسة 1
<b>An Organizational Learning Approach To The Learning Organization</b> مدى التعلم التنظيمي في المنظمة المتعلمة	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى إجراء محاولة لردم الفجوة الإدراكية (العلمية) بين البحوث التي تناولت التعلم التنظيمي وتلك التي تناولت المنظمات المتعلمة .	هدف الدراسة
نظري.	أسلوب الدراسة
توصلت الدراسة إلى ربط التعلم في المنظمات المتعلمة بالتطوير أو التحسين ، وتحليل عملية التعلم والاهتمام بنتائج التعلم.	أهم نتائج الدراسة
الاختلاف في الأسلوب لكلا الدراستين .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1. كلا الدراستين انطلقتا من أطر علمية متشابهة . 2. التشابه في اهداف الدراسة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة من هذه الدراسة
دراسة، Moilanen 2005	الدراسة 2
<b>Diagnosing and measuring Learning Organizations</b> تشخيص وقياس المنظمات المتعلمة	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف منظمات متعلمة متنوعة وتحليلها باستعمال بعض أدوات القياس لتشخيص المنظمة المتعلمة عن غير المتعلمة وتحليل التباين بين المنظمات المتعلمة في قطاعات مختلفة من الأعمال.	هدف الدراسة
(686) موظفاً في (25) منظمة فنلندية.	عينة الدراسة
نظري وعملي .	أسلوب الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن متوسط القيم في عموم المنظمة وقع بين (2.2) و(2.7) وليس لأي عنصر قيمة تكون أعلى بشكل واضح عن الآخر، ولذلك فإن المنظمة تظهر في توازن جيد وان المنظمات المبحوثة تباينت أحدهما عن الأخرى بين متعلمة وغير متعلمة .	أهم نتائج الدراسة
الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
كلا الدراستين انطلقتا من اطر علمية متشابهة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة من هذه الدراسة

## ب- دراسات عربية لها علاقة بخصائص المنظمات المتعلمة

دراسة الشلمة، 2004	الدراسة 1
مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة	عنوان الدراسة
محاولة التوصل إلى مقومات يمكن أن تساعد المنظمات (عينة الدراسة) على الانتقال إلى منظمات متعلمة.	هدف الدراسة
نظري وعملي.	أسلوب الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة الموصل ومديرية نقل الطاقة الكهربائية الشمالية و رئاسة صحة نينوى وهيأة العمل في نينوى ومعمل أدوية نينوى والكلية التقنية أما العينة المبحوثة فقد اشتملت على نوعين هما الإدارة العليا والإدارة الوسطى.	عينة الدراسة
1. أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات حديثة التأسيس أقرب ما تكون إلى منظمات متعلمة . 2. بينت الدراسة الميدانية أن بعض المنظمات (عينة الدراسة) لها تقويم واضح لنقاط القوة والضعف الخاص بها. 3. بينت الدراسة الميدانية أن بعض المنظمات لها نقاط ضعف دائمة لم تعالج.	أهم نتائج الدراسة
1. لاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

2.الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافهما.	
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين انطلقتا من أطر علمية متشابهة
الاستفادة من هذه الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة .
<b>الدراسة 2</b>	<b>دراسة عبد الناصر ، □ ، □ ، الد ، المطيري ، 2009</b>
عنوان الدراسة	المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم المنظمات المتعلمة وأهم خصائصها وهدفت إلى تقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية.
عينة الدراسة	تشكّلت عينة الدراسة من جميع موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل الموجودين على رأس العمل في مدة إجراء الدراسة الميدانية، فقد تم توزيع ( ٣٢١ ) إستبياناً وبلغ المسترجع منها ( ٢١١ ) استبياناً.
أسلوب الدراسة	نظري وعملي .
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأبعاد توافراً هو " تشجيع الاستفسار والحوار " وأقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما " تمكين الأفراد إلى رؤية مشتركة " و "إنشاء نظم المعرفة والتعلم" ، وهذا يعني أن الإدارة راغبة في الاستماع إلى الآراء وفتح الحوار، ولكن النظم الحالية لا تسمح بالمشاركة في عملية التخطيط والتنظيم ووضع الإستراتيجيات وهي نظم لاتعد مناسبةً للاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1.الاختلاف في البيئة والعينة المناسبة لكلا الدراستين . 2.الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافهما.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين انطلقتا من أطر علمية متشابهة
الاستفادة من هذه الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة .

## ثالثاً: دراسات أجنبية وعربية لها علاقة بالأداء المتميز

## أ- دراسات أجنبية لها علاقة بالأداء المتميز

الدراسة 1	دراسة Linda S. wing, 2005
عنوان الدراسة	<b>Leadership in high – performance teams: a model for superior team performance</b> القيادة في فرق الأداء العالي نموذج لتحقيق الأداء المتميز للفرق
هدف الدراسة	اكتشاف جوانب علاقات العاملين داخل الشركات المشمولة بقائمة superior team "افضل الشركات الصغيرة للعمل" بالتركيز بشكل خاص على استخدام انظمة عمل الاداء العالي والطريقة التي تؤثر فيها على الاداء في تلك الشركات .
أسلوب الدراسة	نظري .
أهم نتائج الدراسة	1. هناك عدد من العوامل التي تحقق قيادة فعالة لفرق الأداء المتميز مثل الموهبة وقيادة الفريق والثقة التنظيمية وغيرها . 2. أن تبني أنموذجاً عملياً لتحقيق فريق للأداء المتميز يحتاج إلى الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر الناجمة عن المغامرات التي تقوم بها الشركات في الأسواق.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين انطلقتا من اطر ترتكز على مفاهيم متشابهة .
الاستفادة من هذه الدراسة	الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية .
الدراسة 2	دراسة Ian Drummond , Ian Stone , 2006
عنوان الدراسة	<b>Exploring the potential of high performance work systems in SMEs</b> استكشاف امكانيات انظمة عمل الأداء العالي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة
عينة الدراسة	عدد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا .

هدف الدراسة العام	تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى اكتشاف وتحديد الطاقة الكامنة لأنظمة الأداء العالي عن طريق العلاقات التي تنشأ داخل منشآت الأعمال بالتركيز على أنظمة عمل الأداء العالي (HPWS) والطريقة التي تدير بها أعمالها .
أسلوب الدراسة	دراسة تطبيقية.
أهم نتائج الدراسة	1. تمتاز المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنمو متسارع ، ونجاح في مجال المبيعات باستعمال أنظمة عمل الأداء العالي (HPWS) 2.تحتاج المنظمات اهتماماً أكثر باستعمال الأنظمة لزيادة العائدات .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين ركزت على مفهوم الأداء المتميز كأطر علمية متشابهة.
الاستفادة من هذه الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة .
الدراسة 3	دراسة Gill, 2008
عنوان الدراسة	<b>Union impact on the effective adoption of High performance work practices</b> تأثير دمج لممارسات عمل الأداء العالي الفعالة
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة بشكل عام الى اختبار عدد من الممارسات التي تتبنى عمل الأداء العالي الفعال والتي يتم دمجها فيما بينها .
أسلوب الدراسة	دراسة مقارنة .
أهم نتائج الدراسة	إن عملية دمج ممارسات الأداء العالي تزيل عدداً من العوائق والحواجز التي تقف أمام تبني أنظمة الأداء العالي الفعالة ، والتي تعاني منها اغلب الإدارات العليا وتكون أمامها مجموعة من الخيارات لتبني هذه الأنظمة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في منهجية الدراستين وميدانها وأهدافها.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين ركزت على مفهوم الأداء العالي كأطر علمية متشابهة.
الاستفادة من هذه الدراسة	الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية.

## ب- دراسات عربية لها علاقة بالأداء المتميز

دراسة يوسف، 2005	الدراسة 1
أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز	عنوان الدراسة
شملت عينة الدراسة التدريسيين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد في جامعة الموصل بعدهما مجتمعاً للدراسة.	عينة الدراسة
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدفاً أساسياً يتمثل بمحاولة التعرف على دور تقنيات المعلومات في رفع مستويات أداء التدريسيين ، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تمنع الوصول لمستويات الأداء المتميز للتدريسيين عن طريق توظيف الإمكانيات والموارد المتوفرة والوقوف على العقبات القائمة، واعتماداً على من تقنية المعلومات ورأس المال الفكري كأساليب داعمة.	هدف الدراسة
نظري وعملي.	أسلوب الدراسة
توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري.	أهم نتائج الدراسة
الاختلاف في منهجية الدراستين وأهدافهما.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
1. التشابه في ميدان الدراسة. 2. كلا الدراستين انطلقتا من اطر علمية متشابهة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية.	الاستفادة من هذه الدراسة
دراسة الكرعوي، 2010	الدراسة 2
البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات	عنوان الدراسة
تم توزيع (40) استمارةً لجامعة الكوفة و(48) استمارة لجامعة القادسية وبنسبة تجاوزت (30%) من المجتمع المستهدف من القيادات الجامعية.	عينة الدراسة

هدف الدراسة العام	هدفت الدراسة محاولة تحليل العلاقات السببية بين إدارة الموهبة (البنية التحتية والأبعاد) والأداء العالي .
أسلوب الدراسة	دراسة مقارنة .
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن الموهبة هي المصدر الأهم لتحقيق تنافس المنظمات واستدامتها بدلالة علاقات الارتباط والتأثير المعنوية التي حققتها أبعاد إدارة الموهبة وبنيتها التحتية في مؤشرات الأداء العالي للجامعتين (عينة الدراسة)، وأكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في إدارة الموهبة في الجامعتين على مستوى الأبعاد والبنية التحتية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	دراسة مقارنة بينما دراستنا الحالية دراسة تطبيقية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1. كلا الدراستين ركزت على مفهوم الأداء العالي كأطر علمية متشابهة 2. التشابه في ميدان الدراسة.
الاستفادة من هذه الدراسة	الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية في دراستنا الحالية.
الدراسة 3	دراسة الحسني ، 2011
عنوان الدراسة	التمكين النفسي للفريق وأثره في الأداء العالي
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (45) فرداً يمثلون خمسة فرق عمل (مجالس الأقسام في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية).
هدف الدراسة	هدفت الدراسة استكشاف ملامح التمكين النفسي للفريق بأبعاده (المعنى، والمقدرة ، والإدارة الذاتية و الأثر)، وتأثيره على الأداء العالي للفريق بعناصره (حجم الفريق ، المساءلة المشتركة ، ومعايير الفريق المنتجة، والغرض المشترك و المهارات التكميلية).
أسلوب الدراسة	دراسة تطبيقية .
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وأثر للتمكين النفسي على الأداء العالي.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	الاختلاف في منهجية وأهداف الدراسة.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1. التشابه في ميدان الدراسة. 2. التشابه في الوسائل الإحصائية المستعملة.
الاستفادة من هذه الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة.



**رابعاً: مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة**

عن طريق استقراء الدراسات السابقة يمكننا أن نستخلص الآتي :

- 1- تباينت الدراسات السابقة من جهة أهدافها بسبب تنوع آراء الباحثين لها فقد ركزت بعض أهداف هذه الدراسات على عمليات التعلم التنظيمي في المنظمات وكذلك المنظمات المتعلمة والأداء المتميز ولم تكن هناك دراسة واحدة تناولت اثر عمليات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في الأداء المتميز.
- 2- إنَّ أهداف الدراسات السابقة تنوعت بين تحديد مفهوم احد متغيرات الدراسة الحالية في حين أن الدراسة الحالية أو أهميتها تقيس علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية أي( عمليات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة والأداء المتميز) وهذه صفة شمولية لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

**□امساً: تحديد مجال الاستفادة من الدراسات السابقة**

هنالك مجموعة من الفوائد التي حصلت عليها الباحثة عن طريق اطلاعها على الدراسات

السابقة وهي :

- 1- التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية .
- 2- الاستفادة من بعض الأطر العلمية والإجرائية للدراسات السابقة في دراستنا الحالية .
- 3- تحديد البيئة والعينة المناسبة للدراسة الحالية.
- 4- المساعدة في تصميم أداة الدراسة ( الاستبانة).
- 5- اخذ المقاييس والتعرف على مكونات المتغيرات الرئيسية و فقرات الاستبانة.
- 6- تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.

# **الفصل الثالث**

## **الجانب التطبيقي للدراسة**

**المبحث الأول:-**

**وصف وتشخيص متغيرات الدراسة**

**المبحث الثاني:-**

**تحليل واختبار علاقات الارتباط بين  
متغيرات الدراسة**

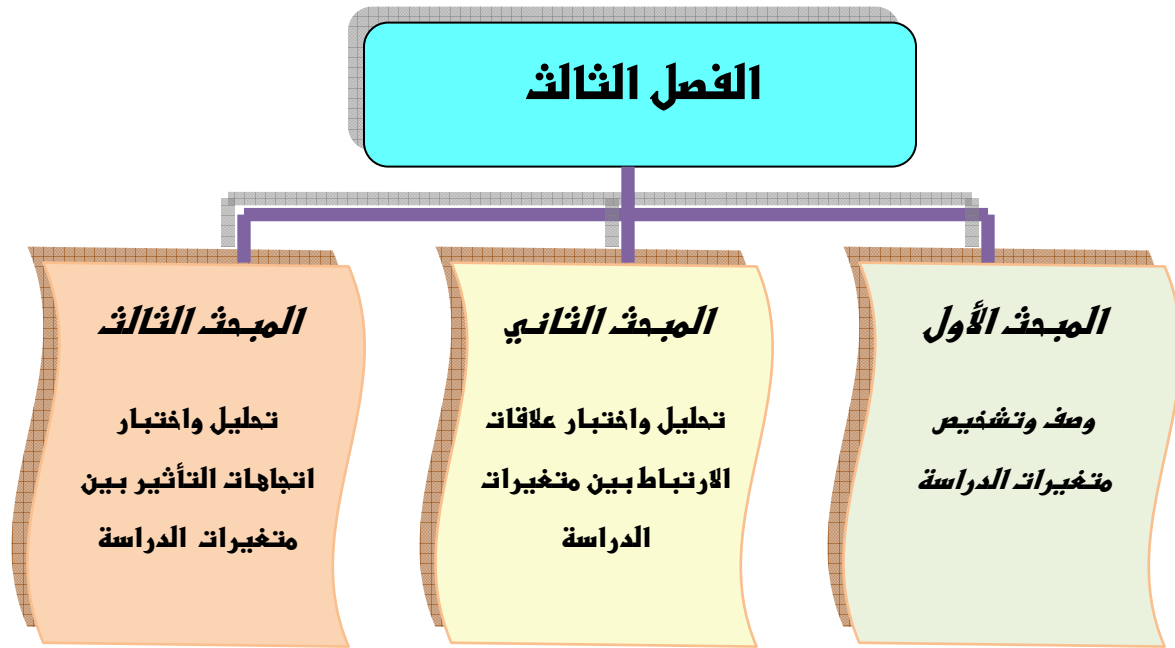
**المبحث الثالث:-**

**تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين  
متغيرات الدراسة**

## الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد :-

تخصص هذا الفصل في بيان الجانب التطبيقي للدراسة من خلال ثلاثة مباحث إذ تناول الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة في حين تناول الثاني تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إما الثالث فقد تخصص في تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة .



## المبحث الأول

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

#### تمهيد :-

يتناول هذا المبحث عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي ، حيث تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة واعتمادها لإغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية ، ومعامل الاختلاف، والأوزان المئوية لمعرفة شدة الإجابة المتحققة من وجهة نظر أفراد العينة وتم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة قياس وتقييم الدرجة المتعلقة باستجابات أفراد العينة .

علما إن الوسط الفرضي البالغ (3) هو نتيجة جملة النسب من المقياس الخماسي البالغة (15) مقسوما على عدد الرتب البالغة (5) .

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع أوزان النسب} \div \text{عدد الرتب} = 3 = 5 \div 1+2+3+4+5$$

وان شدة الإجابة = الوسط الحسابي الموزون  $\div 5 * 100\%$

#### أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي ( عملية توليد المعرفة، عملية خزن المعرفة ، عملية توزيع المعرفة ، عملية تطبيق المعرفة) إذ يشير الجدول (18) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة لإبعاد عمليات إدارة المعرفة .

جدول (18)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة

الأبعاد	الاسئلة	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه
عملية توليد المعرفة	C1	11	32	34	3	2	82	3.57	0.86	0.24	71 %
	C2	3	7	32	32	8	82	2.57	0.92	0.36	51%
	C3	5	33	38	5	1	82	3.43	0.76	0.22	69 %
	C4	6	33	32	10	1	82	3.40	0.84	0.25	68 %
	C5	8	29	36	6	3	82	3.40	0.90	0.26	68 %
X1	البعد الأول	33	134	172	56	15	410	3.27	0.93	0.28	66%
عملية خز المعرفة	C6	14	28	34	5	1	82	3.59	0.89	0.25	72 %
	C7	8	33	31	8	2	82	3.45	0.89	0.26	69 %
	C8	12	35	27	6	2	82	3.59	0.91	0.25	72 %
	C9	10	27	32	10	3	82	3.37	0.98	0.29	68 %
	C10	10	32	27	9	4	82	3.42	1.01	0.30	69 %
X2	البعد الثاني	54	155	151	38	12	410	3.49	0.94	0.27	70 %
عملية توزيع المعرفة	C11	13	38	22	8	1	82	3.65	0.91	0.25	73%
	C12	12	34	30	6	0	82	3.63	0.82	0.23	73%
	C13	15	31	27	8	1	82	3.62	0.94	0.26	72 %
	C14	17	27	30	5	3	82	3.60	1.00	0.28	72%
	C15	7	34	23	15	3	82	3.32	0.99	0.30	67 %
X3	البعد الثالث	64	164	132	42	8	410	3.57	0.94	0.26	71 %
عملية تطبيق المعرفة	C16	14	34	24	9	1	82	3.62	0.94	0.26	72 %
	C17	10	41	20	11	0	82	3.60	0.87	0.24	72 %
	C18	4	38	25	15	0	82	3.37	0.84	0.25	68 %
	C19	11	32	29	9	1	82	3.52	0.91	0.26	70 %
	C20	13	33	23	12	1	82	3.54	0.97	0.27	71 %
X4	البعد الرابع	52	178	121	56	3	410	3.53	0.91	0.26	71%
X	المتغير الأول	203	631	576	192	38	1640	3.46	0.93	0.27	69%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير عمليات إدارة المعرفة الكلي (3.46) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي (0.93) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة ، وان معامل الاختلاف لإبعاد عمليات إدارة المعرفة الكلي (0.27) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة عن إبعاد عمليات إدارة المعرفة بلغت (69%) .

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة وهذا ما نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C20\_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي عدا الفقرة C2 حيث كان الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي وان شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50%) حيث بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (51%) للفقرة (C2) .  
وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة :-

### 1- عملية توليد المعرفة:-

يتضح من نتائج الجدول (18) إن الوسط الحسابي الموزون لعملية توليد المعرفة بلغ (3.27) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبمعامل اختلاف (0.28) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (66%) . وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الفرضي وهذا يدل على وضوح عملية توليد المعرفة من خلال الإدراك والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة وان الكليات عينة الدراسة تمتلك قدرة على استنباط المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها.  
ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول(18) بخصوص عملية توليد المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (3.57) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي الأوساط لهذا البعد بانحراف معياري قدره (0.86) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.24) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (71%) وهي أعلى نسبة في هذا البعد لذلك فهي الفقرة الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد وتعني إن عينة الدراسة تدرك بان الكليات تعتمد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 (2.57) وهو اصغر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.92) ومعامل الاختلاف (0.36) . وان شدة الإجابة

لعينة الدراسة بلغت ( 51%) وهذا يدل على قدرة الكليات على الحصول على معرفة جديدة عن طريق إجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات والتي بدورها تؤدي إلى اكتشاف معرفة جديدة حسب آراء العينة.

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.43) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.76) ، ومعامل اختلاف (0.22) وهو الأقل بين معاملات الاختلاف ل فقرات هذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (69%) وهذا يؤكد بان عينة الدراسة ترى بان الكليات تمتلك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C4 (3.40) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.84) ومعامل الاختلاف كان (0.25) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68%) وهذا يعني أن الكليات تقوم بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجها لوجه .

هـ- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (3.40) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.90) ومعامل اختلاف (0.26) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (68%) وهذا يعني إن الكليات تدعم توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة لهم حسب آراء العينة.

## 2- عملية خز المعرفة :-

يتضح من نتائج الجدول (18) إن الوسط الحسابي الموزون لعملية خزن المعرفة بلغ (3.49) وبانحراف معياري قدره (0.94) وبمعامل اختلاف (0.27) وكان الوزن المنوي لشدة إجابة عينة الدراسة (70%) . وإن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على وضوح عملية خزن المعرفة من خلال الإدراك والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة وان الكليات تسعى إلى الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من اجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل الأفراد العاملين من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول(18) بخصوص عملية خزن المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (3.59) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.89) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.25) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (72%) وهذا يعني إن العينة ترى بان الكليات تمتلك أنظمة خبيرة لخرن المعرفة تمكن من استرجاعها عند الضرورة.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (3.45) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.89) ومعامل الاختلاف (0.26). وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (69%) وهذا يدل على إدراك العينة بأن عمليات خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها تتسم بالسرعة والدقة في الكليات عينة الدراسة.

ج- أما الفقرة C8 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.59) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.91)، ومعامل اختلاف (0.25)، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (72%) وهذا يؤكد بان الكليات تحتفظ بكوادرها التي تمتاز بالمعرفة العالية من أعضاء هيئاتها التدريسية.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (3.37) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.98) ومعامل الاختلاف كان (0.29) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68%) وهذا يعني إن الكليات تعتمد على الأساليب التقليدية في خزن المعرفة حسب رأي العينة.

هـ- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (3.42) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (0.30) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (69%) وهذا يعني إن الكليات تدرس مايتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل منفعتها وكلف خزنها.

### 3- عملية توزيع المعرفة :-

من نتائج الجدول (18) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لعملية توزيع المعرفة بلغ (3.57) وبانحراف معياري قدره (0.94) وبمعامل اختلاف قدره (0.26) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس (3) بل هو أهم الأبعاد لأنه الأكثر إسهماً في أغناء أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهذا يظهر واضحاً من قيمة الوسط الحسابي التي كانت اكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71%)، وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير بعملية توزيع المعرفة من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك



والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات إدارة المعرفة وان الكليات تدرك أهمية التشارك بالمعرفة داخل الكلية وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص عملية توزيع المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (3.65) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وأعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل اختلاف بلغ (0.25) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تشجع المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة ووحدها الإدارية والفنية.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (3.63) وهو اكبر من الوسط الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري (0.82) وبمعامل اختلاف (0.23) وهي القيم الأقل في فقرات هذا البعد وهذا يشير إلى تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة نسبة إلى الفقرات الأخرى. وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (73%) وهذا يدل على إن الكليات تقوم بنشر المعرفة إلى حيث يمكن الاستفادة منها .

ج- أما الفقرة C13 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.62) وهو اكبر من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.94) وان معامل الاختلاف كان (0.26) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72%) وهذا يؤكد عملية نشر المعرفة في الكليات تتم بشكل كفوء عن طريق تدريب المنتسبين لإكسابهم مهارات وخبرات جديدة بالاستفادة من متخصصين ذوي خلفية علمية وهذا حسب رأي العينة.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (3.60) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (1.00) وبمعامل اختلاف (0.28) وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72%) وهذا يعني إن الكليات تعتمد اسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة .

ه- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 (3.32) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد ولكنه اكبر من الوسط الفرضي وبلغ الانحراف المعياري (0.99) وبمعامل اختلاف

(0.30) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (67%) وهذا يعني إن الكليات تستخدم نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة حسب آراء اغلب العينة .

#### 4- عملية تطبيق المعرفة :-

من نتائج الجدول (18) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لعملية تطبيق المعرفة بلغ (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.91) وبمعامل اختلاف (0.26) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71%) وهذا يدل على إن هناك اهتمام بعملية تطبيق المعرفة من قبل أفراد عينة الدراسة في الكليات ، ويعود ذلك لإدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعمليات إدارة المعرفة، وان الكليات تدرك أهمية وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وان المعرفة متاحة للعاملين وان هناك إمكانية لتطبيقها .  
ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص عملية تطبيق المعرفة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (3.62) وهو اكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى مما يعني المساهمة الكبيرة لهذه الفقرة في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.94) مع معامل اختلاف (0.26) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (72%) وان هذه النسبة تعني إن منتسبي الكليات يشعرون بان المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها.
- ب- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C17 (3.60) وبانحراف معياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.24) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (72%) وهذه النتائج تدل على إن الكليات تعتمد على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة .
- ج- أما الفقرة C18 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.37) وبانحراف معياري قدرة (0.84) وان معامل الاختلاف (0.25) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (68%) وهذا يؤكد بان العينة ترى بان الكليات تستخدم مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها .
- د- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (3.52) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.91) وبمعامل اختلاف (0.26) وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة

لأفراد عينة الدراسة وقدرها (70%) وهذا يعني إن العينة ترى بان عملية تطبيق المعرفة تسمح لعمليات التعلم في الكلية بابتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعلم.  
 ه- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (3.54) وان الانحراف المعياري لها (0.97) وبمعامل اختلاف (0.27) وهي أعلى انحراف ومعامل اختلاف بين باقي الفقرات وهذا يشير إلى مقدار تشتت إجابات العينة وزيادة تباينها نسبة لباقي الفقرات وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (71%) وهذه النتائج تشير إلى تأثير هذه الفقرة وأهميتها النسبية لبعدها عملية تطبيق المعرفة أي العينة ترى إن الكليات تعتمد أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة .

والجدول (19) يبين ترتيب وأهمية أبعاد عمليات إدارة المعرفة.

**جدول (19)**  
ترتيب وأهمية إبعاد عمليات إدارة المعرفة

الترتيب	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي الموزون □	البعد
الأول	0.26	3.57	عملية توزيع المعرفة X3
الثاني	0.26	3.53	عملية تطبيق المعرفة X4
الثالث	0.27	3.49	عملية خزن المعرفة X2
الرابع	0.28	3.27	عملية توليد المعرفة X1

الجدول: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن الجدول يظهر الآتي :-

- 1- حصل بعد عملية توزيع المعرفة المرتبة الأولى من حيث ارتفاع الوسط الحسابي الموزون وهذا يشير إلى انه البعد الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز عمليات إدارة المعرفة حسب آراء عينة الدراسة .
- 2- حصل بعد عملية تطبيق المعرفة المرتبة الثانية بوسط حسابي موزون يبلغ (3.53) ومعامل اختلاف (0.26).
- 3- جاء بعد عملية خزن المعرفة بالمرتبة الثالثة بوسط يبلغ (3.49) ومعامل اختلاف (0.27) .
- 4- حقق بعد عملية توليد المعرفة المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي يبلغ (3.27) ومعامل اختلاف (0.28) وهذا يؤكد ضعف تجانس الإجابات عن هذا البعد نسبة إلى باقي الأبعاد.

ثانياً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد التعلم التنظيمي

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن إبعاد التعلم التنظيمي التي تم اعتمادها وهي ( إستراتيجية تعلم تنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ) إذ يشير الجدول ( 20 ) إلى الوصف العام لأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة لإبعاد التعلم التنظيمي.

جدول ( 20 )

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن أبعاد التعلم التنظيمي

الأبعاد	الأسئلة	5	4	3	2	1	الإجابات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه
إستراتيجية التعلم التنظيمي	C21	14	30	28	10	0	82	3.58	0.92	0.26	72%
	C22	10	36	22	12	2	82	3.48	0.97	0.28	70 %
	C23	10	32	28	11	1	82	3.47	0.92	0.26	70%
	C24	10	36	23	12	1	82	3.51	0.93	0.26	70%
	C25	13	36	19	11	3	82	3.54	1.03	0.29	71%
Y1	البعد الأول	57	170	120	56	7	410	3.52	0.95	0.27	70%
الهيكل التنظيمي	C26	10	40	22	9	1	82	3.59	0.89	0.25	72 %
	C27	7	38	21	14	2	82	3.41	0.96	0.28	68%
	C28	5	39	32	5	1	82	3.51	0.76	0.22	70%
	C29	9	33	23	17	0	82	3.41	0.94	0.28	68%
	C30	19	26	29	7	1	82	3.67	0.97	0.26	73%
Y2	البعد الثاني	50	176	127	52	5	410	3.52	0.91	0.26	70%
الثقافة التنظيمية	C31	12	41	21	8	0	82	3.69	0.84	0.23	74%
	C32	7	39	28	7	1	82	3.53	0.82	0.23	71 %
	C33	16	35	21	9	1	82	3.68	0.95	0.26	74%
	C34	19	29	27	5	2	82	3.70	0.97	0.26	74%
	C35	11	34	20	14	3	82	3.43	1.04	0.30	69%
Y3	البعد الثالث	65	178	117	43	7	410	3.61	0.93	0.26	72%
Y	المتغير الثاني	172	524	364	151	19	1230	3.55	0.93	0.26	71%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للتعلم التنظيمي الكلي (3.55) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.93) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للتعلم التنظيمي الكلي كان (0.26) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (71 %).

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لأغلب الفقرات من (C35\_C21) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كان أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (68%) للفقرتين (C29 و C27) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي

### 1- إستراتيجية التعلم التنظيمي :-

يتضح من نتائج الجدول (20) إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية التعلم التنظيمي الداعمة لعملية التعلم بلغ (3.52) وانحراف معياري قدره (0.95) وبمعامل اختلاف بلغ (0.27) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (70%) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وهذا يدل على إن إستراتيجية التعلم التنظيمي تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الإبعاد المهمة للتعلم التنظيمي وان الكليات عينة الدراسة تدرك أهمية وضع إستراتيجية داعمة لعملية التعلم التنظيمي من اجل التفاعل مع البيئة التنافسية وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص إستراتيجية التعلم التنظيمي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (3.58) وهو أكبر من باقي الأوساط الحسابية للفقرات المتعلقة بهذا البعد وهذا يعني بأن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد والانحراف المعياري (0.92) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.26) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (72%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن عينة الدراسة ترى إن الكليات تركز على تعزيز الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (3.48) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف لها كان (0.28) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (70%)

وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى إن بناء الأهداف والخطط الإستراتيجية يتم على ضوء الرؤية المشتركة.

ج- إما الفقرة C23 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.47) وهو اقل الأوساط لفقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.92) وان معامل الاختلاف لها كان (0.26) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة لهذه الفقرة (70%) وهذا يعني إن الكليات تمتلك القدرة على التكيف للظروف والأوضاع البيئية والاستعداد لوضع الخطط اللازمة لمواجهتها.

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (3.51) وبانحراف معياري (0.93) وان معامل الاختلاف (0.26) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (70%) وهذا يعني إن الكليات عينة الدراسة تتميز بتقديم الدعم المستمر لعملية التعلم الجماعي حسب آراء العينة .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (3.54) والانحراف المعياري لها (1.03) وهذا يدل على تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة وان معامل الاختلاف بلغ (0.29) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (71%) وهذا يعني إن عينة الدراسة ترى إن الكليات تعزز برامج التطوير والتدريب والابتكار وتخصيص الموارد المالية اللازمة لذلك .

## 2- الهيكل التنظيمي :-

يتضح من نتائج الجدول (20) إن الوسط الحسابي الموزون للهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.91) ومعامل اختلاف (0.26) وإن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3). وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة (70%) وهذا يدل على إن بعد الهيكل التنظيمي يعد واضحا لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للتعلم التنظيمي وان الكليات تعمل على بناء نظام رسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة أداء الأفراد لأعمالهم من اجل انجاز الأهداف التنظيمية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص متغير الهيكل التنظيمي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (3.59) والانحراف المعياري (0.89) ومعامل اختلاف (0.25) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (72%) وان هذه النسبة

عالية وتعني إن الهيكل التنظيمي للكليات عينة الدراسة يتسم بالمرونة للتكيف مع التغيرات البيئية .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (3.41) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.96) ومعامل الاختلاف (0.28) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (68%) وهذا يدل على إن الكليات عينة الدراسة تمتلك منظومة اتصال فاعلة تؤمن نقل وتبادل المعلومات بين الوحدات الوظيفية حسب آراء العينة.

ج- أما الفقرة C28 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.51) وبانحراف معياري قدرة (0.76) وان معامل الاختلاف لها (0.22) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (70 %) وهذا يؤكد بان عينة الدراسة ترى إن التقسيمات الإدارية في الكلية تساهم بتعزيز حالة التمكين بين منتسبيها .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 (3.41) والانحراف المعياري (0.94) و معامل الاختلاف (0.28) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68%) وهذا يعني بان الكليات تستحدث بين الحين والآخر أقسام علمية ووحدات تنظيمية وبما يحقق أهدافها البحثية والعلمية حسب آراء العينة.

هـ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (3.67) وهو اكبر من أوساط باقي الفقرات وهذا يثبت إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاما في أغناء الهيكل التنظيمي وبلغ الانحراف المعياري (0.97) و معامل الاختلاف (0.26) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (73%) وهذا يشير إلى إن الكليات تحدد بشكل واضح صلاحيات ومسؤوليات المنتسبين لها حسب آراء العينة.

### 3- الثقافة التنظيمية :-

من نتائج الجدول (20) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم بلغ (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبمعامل اختلاف (0.26) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (72%) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس (3) واكبر من باقي أوساط الأبعاد في هذا المتغير أي انه الأكثر إسهاما في أغناء التعلم التنظيمي وهذا يدل على إن هناك اهتمام للثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات التعلم من قبل أفراد عينة الدراسة في الكليات ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للتعلم التنظيمي .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) بخصوص الثقافة التنظيمية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 (3.69) والانحراف المعياري (0.84) مع معامل اختلاف (0.23) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (74%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تمتلك ثقافة تنظيمية تشجع على بذل المزيد من الجهود للارتقاء بأداء الكلية حسب آراء العينة .

ز- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C32 (3.53) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.82) ومعامل الاختلاف (0.23) . وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (71 %) وهذا يدل على إن عينة الدراسة تحرص على محاكاة الثقافة المجتمعية السائدة والانتفاع منها طبقاً لآراء عينة الدراسة .

ح- أما الفقرة C33 فقد كان الوسط الحسابي الموزون (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبمعامل اختلاف (0.26) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (74%) وهذا يعني بأن الكليات تسعى إلى تعزيز التقاليد الجامعية من خلال تبنيها إستراتيجية التعلم التنظيمي حسب رأي العينة .

ط- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (3.70) وهو اكبر من الوسط الفرضي واكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد والانحراف المعياري بلغ (0.97) ومعامل الاختلاف (0.26) وقد حققت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (74%) وهذا يعني أن الكليات تسعى الى تأمين بيئة عمل ديمقراطية تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات حسب آراء العينة.

ي- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (3.43) وهو اكبر من الوسط الفرضي والانحراف المعياري بلغ (1.04) ومعامل الاختلاف (0.30) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (69%) وهذا يعني أن الكليات تعتمد على نظام لمكافئة الأفكار الجديدة والمبتكرة حسب آراء العينة .

والجدول (21) يبين ترتيب وأهمية أبعاد التعلم التنظيمي



## جدول (21)

## ترتيب وأهمية أبعاد التعلم التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	البعد
الأول	0.26	3.61	الثقافة التنظيمية Y3
الثاني	0.26	3.52	الهيكل التنظيمي Y2
الثالث	0.27	3.52	إستراتيجية التعلم التنظيمي Y1

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن الجدول يظهر الآتي:

- 1- احتل بعد الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث ارتفاع الوسط الحسابي وهذا يشير إلى انه البعد الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز عمليات التعلم التنظيمي حسب آراء عينة الدراسة .
- 2- احتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (3.52) ومعامل اختلاف (0.26) .
- 3- جاء بعد إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمرتبة الثالثة والأخيرة بوسط يبلغ 3.52 ومعامل اختلاف (0.27) وهذا يؤكد ضعف تجانس الإجابات حول هذا البعد نسبة إلى باقي الأبعاد.

## ثالثاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي

تهدف هذه الفقرة إلى وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي التي تم اعتمادها وهي ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) إذ يشير الجدول (22) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة .

## جدول (22)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي

الأبعاد	الأسئلة	1	2	3	4	5	الإجابات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه
المنظور المالي	C36	0	3	18	48	13	82	3.86	0.72	0.19	77%
	C37	0	5	28	39	10	82	3.65	0.77	0.21	73%
	C38	2	9	28	30	13	82	3.52	0.97	0.28	70%
	C39	4	17	18	31	12	82	3.36	1.12	0.33	67%
	C40	5	13	23	26	15	82	3.40	1.14	0.34	68%
Z1	البعد الأول	11	47	115	174	63	410	3.56	0.97	0.27	71%
منظور الزبون	C41	0	5	29	36	12	82	3.67	0.80	0.22	73%
	C42	1	5	22	39	15	82	3.75	0.87	0.23	75%
	C43	5	15	22	32	8	82	3.28	1.07	0.33	66%
	C44	0	6	21	42	13	82	3.75	0.81	0.22	75%
	C45	2	7	23	34	16	82	3.67	0.97	0.26	73%
Z2	البعد الثاني	8	38	117	183	64	410	3.62	0.92	0.25	73%
منظور العمليات الداخلية	C46	1	3	23	38	17	82	3.81	0.85	0.22	76%
	C47	0	9	18	37	18	82	3.78	0.92	0.24	76%
	C48	3	4	17	33	25	82	3.89	1.02	0.26	78%
	C49	4	7	18	42	11	82	3.59	0.99	0.28	72%
	C50	3	5	20	37	17	82	3.73	0.98	0.26	75%
Z3	البعد الثالث	11	28	96	187	88	410	3.76	0.95	0.25	75%
منظور التعلم والنمو	C51	2	9	33	29	9	82	3.41	0.92	0.27	68%
	C52	5	14	19	34	10	82	3.36	1.09	0.33	67%
	C53	1	11	25	35	10	82	3.51	0.92	0.26	70%
	C54	4	10	28	29	11	82	3.40	1.03	0.30	68%
	C55	6	16	25	29	6	82	3.15	1.06	0.34	63%
Z4	البعد الرابع	18	60	130	156	46	410	3.37	1.01	0.30	67%
Z	المتغير الثالث	48	173	458	700	261	1640	3.58	0.97	0.27	72%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للأداء الاستراتيجي الكلي (3.58) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.97) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للأداء الاستراتيجي الكلي (0.27) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي بلغت (72 %). وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C55\_C36) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50 %) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة عن مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

#### 1- المنظور المالي :-

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون للمنظور المالي (3.56) وبانحراف معياري قدره (0.97) وبمعامل اختلاف (0.27) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ، وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71%) ، وهذا يدل على إن المنظور المالي يعد بعدا واضحا لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك الكبير والرؤيا الواضحة لهذا المؤشر كونه يعد احد أهم مؤشرات الأداء الاستراتيجي وان الكليات عينة الدراسة تسعى إلى تحقيق العائدات وزيادة حصتها السوقية وتحاول توليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص المنظور المالي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (3.86) وهو اكبر من باقي فقرات هذا البعد أي إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء هذا المؤشر وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.72) مع معامل الاختلاف (0.19) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (77%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تسعى إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 (3.65) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (0.21) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة (73%) وهذا يدل على إن الكليات تسعى إلى تقليل الكلف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فاعل في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها حسب آراء العينة .

- ج- أما الفقرة C38 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.52) وبانحراف معياري قدرة (0.97) وان معامل الاختلاف (0.28) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (70%) وهذه النتائج تؤكد بان الكليات تقوم بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة.
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (3.36) وهو أقل من باقي الأوساط لل فقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري (1.12) ومعامل الاختلاف (0.33) وقد حققت هذه الفقرة نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (67%) وهذا يشير إلى إن الكليات عينة الدراسة تعمل على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة زبائنها.
- و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C40 (3.40) وان الانحراف المعياري (1.14) ومعامل الاختلاف (0.34) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة هذه بلغت (68%) وهذا يعني إن الكليات عينة الدراسة تعمل على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية.

## 2- منظور الزبون □ :-

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور الزبون بلغ (3.62) وبانحراف معياري (0.92) ومعامل اختلاف (0.25) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (73%) وإن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) وهذا يدل على إن منظور الزبون يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة كونه يعد احد المؤشرات المهمة لمتغير الأداء الاستراتيجي وان الكليات تعمل على بذل الجهود التسويقية من اجل زيادة تعامل الزبائن معها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص منظور الزبون يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C41 (3.67) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.80) مع معامل اختلاف (0.22) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تحرص على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية حسب آراء عينة الدراسة .

- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C42 (3.75) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (0.23) ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75%) وهذا يدل على إن الكليات تعمل على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع .
- ج- أما الفقرة C43 فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون لها (3.28) وبانحراف معياري (1.07) وان معامل الاختلاف (0.33) وهو أعلى معامل اختلاف بين باقي الفقرات وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (66%) وهذا يشير إلى إن الكليات تسعى إلى عمل المسح الميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C44 (3.75) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.81) وبمعامل اختلاف (0.22) وقد حصلت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (75 %) وهذا يعني إن الكليات تحاول تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها حسب آراء العينة .
- و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C45 (3.67) وان الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (0.26) وان شدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (73%) وهذه النتائج تشير إلى إن الكليات تقوم بوضع جدول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة .

### 3- منظور العمليات الداخلية :-

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور العمليات الداخلية (3.76) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من الأوساط الحسابية لباقي أبعاد الأداء الاستراتيجي وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير ببعده منظور العمليات الداخلية من قبل أفراد عينة الدراسة وبانحراف معياري (0.95) ومعامل اختلاف (0.23) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (75%) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير لمنظور العمليات الداخلية من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لهذا المؤشر كونه يعد احد المؤشرات المهمة للأداء الاستراتيجي وان الكليات تسعى إلى تحقيق قيمة تفردية لزياباتها من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص منظور العمليات الداخلية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- أن الوسط الحسابي الموزون للفقرة C46 (3.81) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.85) مع معامل اختلاف (0.22) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد كانت نسبة شدة الإجابة (76%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الكليات تسعى لتوفير هيئات تدريسية متخصصة وكفاءة حسب رأي عينة الدراسة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C47 (3.78) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.92) ومعامل الاختلاف (0.24) . وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76%) وهذا يدل على إن الكليات توفر التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة من مختبرات ووسائل إيضاح واللازمة لنجاح الأهداف العلمية .

ج- أما الفقرة C48 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.89) وهو اكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (1.02) وان معامل الاختلاف (0.26) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (78%) وهذه النتائج تشير إلى إن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في اغناء هذا المؤشر وهذا يؤكد بان من أهم غاية الكليات هو الحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة طبقاً لأراء عينة الدراسة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C49 (3.59) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.99) وبلغ معامل الاختلاف (0.28) وقد حصلت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة (72%) وهذا يعني ان المقررات الدراسية الحالية تكفي لإعداد الطلبة إعداداً متخصصاً وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع .

ذ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C50 (3.73) وان الانحراف المعياري (0.98) ومعامل الاختلاف (0.26) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (75%) وذلك يعني الكليات تقوم بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الطلبة حسب آراء عينة الدراسة .

## 4- منظور التعلم والنمو :-

من نتائج الجدول (22) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور التعلم والنمو بلغ (3.37) وبانحراف معياري (1.01) وبمعامل اختلاف (0.30) وكان الوزن المنوي لشدة إجابة عينة الدراسة (67%) وإن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (3) ويعود ذلك بسبب إدراك العينة ورؤيتهم الواضحة لهذا المؤشر كونه يعد احد المؤشرات المهمة للأداء الاستراتيجي، وإن الكليات تعمل على وضع الأسس التي يجب أن تتبناها لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص منظور التعلم والنمو يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C51 (3.41) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.92) مع معامل اختلاف بلغ (0.27) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (68%) وإن هذه النسبة تعني إن الكليات تعمل على زيادة براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C52 (3.36) والانحراف المعياري (1.09) ومعامل الاختلاف (0.33) وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (67%) وهذه النتائج تدل على إن الكليات عينة الدراسة تعتمد على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج العراق تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء .

ج- أما الفقرة C53 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (3.51) وهو أكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد منظور التعلم والنمو وبانحراف معياري قدره (0.92) ومعامل اختلاف (0.26) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (70%) وهذا يؤكد بان الكليات تعمل على إشاعة ثقافة الإبداع بين المنتسبين حسب آراء عينة الدراسة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C54 (3.40) وقد بلغ الانحراف المعياري (1.03) ومعامل الاختلاف (0.30) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (68%) وهذا يعني إن الكليات تشجع المبدعين وتتنبى أفكارهم الإبداعية طبقاً لآراء العينة .

و- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C55 (3.15) وإن الانحراف المعياري (1.06) ومعامل الاختلاف بلغ (0.34) إما نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت

(63%) وهذه النتائج تشير إلى إن الكليات تستثمر إلى حد ما الأموال الكثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا .

والجدول (23) يشير إلى ترتيب وأهمية مؤشرات الأداء الاستراتيجي

**جدول (23)**

**ترتيب وأهمية مؤشرات الأداء الاستراتيجي**

الترتيب	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	البعد
الأول	0.25	3.76	منظور العمليات الداخلية Z3
الثاني	0.25	3.62	منظور الزبون Z2
الثالث	0.27	3.56	المنظور المالي Z1
الرابع	0.30	3.37	منظور التعلم والنمو Z4

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن الجدول يظهر الآتي:

- 1- احتل منظور العمليات الداخلية المرتبة الأولى من حيث ارتفاع الوسط الحسابي وهذا يشير إلى انه الأكثر أهمية والأكثر إسهاما في تعزيز الأداء الاستراتيجي حسب آراء عينة الدراسة.
- 2- احتل منظور الزبون المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (3.62) ومعامل اختلاف (0.25) .
- 3- جاء المنظور المالي بالمرتبة الثالثة بوسط يبلغ (3.56) ومعامل اختلاف (0.27).
- 4- احتل منظور التعلم والنمو المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي يبلغ (3.37) ومعامل اختلاف (0.30) وهذا يؤكد ضعف تجانس الإجابات حول هذا البعد نسبة إلى باقي الأبعاد.



## المبحث الثاني

### تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

#### تمهيد:-

يهدف هذا المبحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط سبيرمان (Spermans Correlation Coefficient) باعتباره أسلوباً للارتباط اللامعلمي Non-Parameteric Correlation يستخدم لمعالجة البيانات الوصفية ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية والفرضيات المنبثقة عن كل منها.
- قياس علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقلين (عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) بشكل مجتمع والمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، باستخدام معامل الارتباط المتعدد واختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

وبناءً على ما تقدم، سيتم تحقيق أهداف المبحث من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسية، وكما يأتي :-

#### أولاً - تحليل واختبار علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ) :-

من أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

## أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (24) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) والأداء الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.61) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي في الكليات عينة الدراسة ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.95) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند المستوى (1%) .

## جدول (24)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية توليد المعرفة) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.48	0.45	0.55	0.59	0.61	عملية توليد المعرفة X1
درجة الثقة	4.92	4.48	5.95	6.49	6.95	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (24) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي:-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.59) وعند مستوى (1%) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.49) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح

إن عملية توليد المعرفة مرتبطة ايجابيا بتحقيق العائد وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية وتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.55) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.95) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . وهذا يؤكد علاقة عملية توليد المعرفة مع معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية وهم من النتائج المهمة للجهود التسويقية التي تبذلها الكليات .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.45) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.48) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها ومما سبق يتضح إن هناك علاقة موجبة بين عملية توليد المعرفة والأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية.

4- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة (X1) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.48) ومما يدعم هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.92) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند (1%) . ويتضح مما سبق إن عملية توليد المعرفة مرتبطة بشكل ايجابي بالأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

#### ب-اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) إذ يشير الجدول (25) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.54) عند مستوى معنوية (1%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.75) عند نفس مستوى المعنوية السابقة .

## جدول (25)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية خزن المعرفة ) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.47	0.37	0.44	0.53	0.54	عملية خزن المعرفة X2
درجة الثقة	4.8	3.54	4.41	5.64	5.75	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية خزن المعرفة (X2) والأداء الاستراتيجي (Z) ، إنها تعبر عن العلاقة الايجابية مع النتيجة النهائية للنشاط وكيفية استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية.

ويوضح الجدول (25) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.53) وعند مستوى (1%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.64) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن عملية خزن المعرفة لها علاقة بالمؤشرات المالية المرتبطة بتحقيق العوائد وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.44) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.41) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند

مستوى (1%) . ويتضح مما سبق إن عملية خزن المعرفة لها علاقة موجبة مع معدل الزيادة في التعامل مع الزبائن .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.37) وذات دلالة معنوية عند (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.54) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح وجود علاقة ايجابية بين عملية خزن المعرفة والأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة (X2) ومؤشر التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.47) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.8) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . ويتضح مما سبق وجود علاقة ايجابية بين عملية خزن المعرفة و الأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة من اجل تحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية خزن المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

#### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته).

إذ يشير الجدول (26) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62) عند مستوى (1%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.01) عند نفس مستوى المعنوية السابقة .

## جدول (26)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية توزيع المعرفة) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.50	0.48	0.55	0.56	0.62	عملية توزيع المعرفة X3
درجة الثقة	5.09	4.88	5.88	6.02	7.01	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية توزيع المعرفة (X3) والأداء الاستراتيجي (Z) ، إنها تعبر عن العلاقة بين عملية توزيع المعرفة وتحسين الأداء الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف بعيدة الأمد للكلية .

ويوضح الجدول (26) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي .

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.56) عند مستوى (1%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.02) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور. ومما تقدم يتضح إن عملية توزيع المعرفة له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.55) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.88) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وهذا

يؤكد أن هناك ارتباط موجب بين عملية توزيع المعرفة ومعدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.48) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.88) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن عملية توزيع المعرفة تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية.

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة (X3) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.50) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.09) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). ويتضح مما سبق إن هناك علاقة ايجابية بين عملية توزيع المعرفة والأسس التي يجب أن تتبناها الكليات لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية توزيع المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته)

#### د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.70) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.82) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

## جدول (27)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية تطبيق المعرفة ) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.66	0.43	0.65	0.62	0.70	عملية تطبيق المعرفة X4
درجة الثقة	7.76	4.3	7.62	7.07	8.82	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية تطبيق المعرفة (X4) والأداء الاستراتيجي (Z) ، أنها تعبر عن للعلاقة الايجابية مع النتيجة النهائية لنشاط الكلية المرتبط بكيفية استخدامها لمواردها المادية والمالية والبشرية .

ويوضح الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.62) عند مستوى (1%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.07) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور ، ومما تقدم يتضح إن عملية تطبيق المعرفة لها علاقة بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.65) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.62) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند مستوى



- (1%) . وهذا يؤكد إن هناك ارتباط ايجابي بين عملية تطبيق المعرفة ومعدل الزيادة في الزبائن بوصفه احد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها الكليات عينة الدراسة .
- 3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.43) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.3) وهي أعلى من قيمتها الجدولية ومما سبق يتضح إن عملية تطبيق المعرفة مرتبطة بالعمليات التي تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .
- 4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة (X4) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.66) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.76) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . ويتضح مما سبق ان عملية تطبيق المعرفة ترتبط بالأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

#### هـ - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

إذ يشير الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) عند مستوى (1%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.68) عند مستوى المعنوية السابقة نفسها .

## جدول (28)

نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة (N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة الجدولية (t)	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير المستقل
2.39	0.63	0.51	0.65	0.68	0.74	عمليات ادارة المعرفة X
درجة الثقة	7.18	5.34	7.72	8.29	9.68	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.68) وعند مستوى (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.29) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن عمليات إدارة المعرفة لها علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.65) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.72) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند (1%). وهذا يؤكد إن عمليات إدارة المعرفة ترتبط ايجابيا مع منظور الزبون الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.51) وذات دلالة معنوية عند (1 %) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.34) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والعمليات التي تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكليات .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.63) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.18) وهي اعلى من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) . ويتضح مما سبق ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

وعلى ما تقدم من نتائج وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ، وثبوت معنوية العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (X) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته تم التأكد من صحة ثبوت الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

ويوضح الجدول (29) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (29)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي

ترتيب قوة العلاقة	الأداء الاستراتيجي ( Z )	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الأول	0.70	عملية تطبيق المعرفة (X4)	عمليات إدارة المعرفة X
الثاني	0.62	عملية توزيع المعرفة ( X3 )	
الثالث	0.61	عمليات توليد المعرفة ( X1 )	
الرابع	0.54	عملية خزن المعرفة ( X2 )	

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (29) ما يأتي :-

- 1- إن عمليات تطبيق المعرفة (X4) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.70) .
- 2- حققت عملية توزيع المعرفة ( X3 ) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.62) .
- 3- فيما حققت عملية توليد المعرفة (X1) المرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) بلغ (0.61) .
- 4- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد عملية خزن المعرفة (X2) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع الأداء الاستراتيجي (Z) (0.54) .

ثانياً - تحليل واختبار علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية) :-

من أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

إذ يشير الجدول (30) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) والأداء الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.80) . وما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.85) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%).

جدول(30)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.71	0.56	0.69	0.72	0.80	إستراتيجية التعلم التنظيمي Y1
درجة الثقة	9.05	6.01	8.62	9.23	11.85	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.72) وعند مستوى (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (9.23) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إستراتيجية

التعلم التنظيمي مرتبطة ايجابيا بتحسين العمليات المؤدية إلى تحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.69) مع قيمة (t) محسوبة بلغت (8.62) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وهذا يؤكد إن إستراتيجية التعلم التنظيمي مرتبطة ايجابياً مع معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.56) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.01) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح وجود ارتباط ايجابي بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والعمليات التي تساعد على تحقيق قيمة تفرديه للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.71) مع قيمة (t) محسوبة بلغت (9.05) وهي أعلى من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) ويتضح مما سبق أن إستراتيجية التعلم التنظيمي مرتبطة ايجابيا بالأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤثراته ) .

#### ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤثراته).

إذ يشير الجدول (31) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.64) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.38) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

## جدول (31)

نتائج علاقات الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.52	0.58	0.61	0.44	0.64	الهيكل التنظيمي Y2
درجة الثقة	5.4	6.33	6.89	4.43	7.38	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) والأداء الاستراتيجي (Z)، بأنها تعبر عن العلاقة الايجابية بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم وبين النتيجة النهائية للنشاط من خلال استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية بفاعلية لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ويوضح الجدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.44) وعند مستوى (1%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.43) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.61) وهذا ما تؤكدته قيمة (t)

المحسوبة التي بلغت (6.89) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند المستوى (1 %). وهذا يؤكد إن بالهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم له علاقة ايجابية مع معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.58) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.33) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم يرتبط ايجابياً مع العمليات التي تساعد على تحقيق قيمة تفردية للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي (Y2) ومؤشر منظور التعلم النمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.52) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . ويتضح مما سبق العلاقة الايجابية بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم الأسس التي يجب أن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف على الأمد البعيد.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤثراته ) .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤثراته).  
إذ يشير الجدول (32) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) عند مستوى (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.82) عند نفس درجة المعنوية السابقة.



## جدول (32)

نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.63	0.61	0.75	0.62	0.77	الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم Y3
درجة الثقة	7.31	6.79	10.06	7.02	10.82	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) الأداء الاستراتيجي (Z)، بأنها تعبر عن العلاقة الايجابية بين الثقافة الداعمة لعملية التعلم والنتيجة النهائية للنشاط لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد.

ويوضح الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.62) وعند مستوى 1) (%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.02) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التعلم له علاقة ايجابية بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.75) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.06) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند

مستوى (1%) . وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم وبين معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات .

3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) فقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.61) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.79) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها . وما سبق يتضح وجود علاقة ايجابية بين الثقافة الداعمة لعملية التعلم وبين العمليات التي تساعد الكليات على تحقيق قيمة تفرديه لزيائنها .

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.63) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.31) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) . ويتضح مما سبق وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية الداعمة مع الأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والأداء الاستراتيجي بمؤثراته) ..

#### د – اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤثراته) .

إذ يشير الجدول (33) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) الأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84) عند مستوى (1%) ويدعم هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (13.6) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

جدول (33)

نتائج علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

(N=82)

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير المستقل
2.39	0.71	0.66	0.78	0.68	0.84	التعلم التنظيمي Y
درجة الثقة	8.94	7.76	10.96	8.25	13.6	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ويوضح الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي ومؤشرات الأداء الاستراتيجي :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.68) وعند مستوى (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.25) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح ان التعلم التنظيمي له علاقة ايجابية بالمؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.78) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (10.96) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). ويتضح مما تقدم العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي ومعدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات بوصفه احد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها .
- 3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.66) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.76) وهي أعلى من قيمتها

الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن هناك علاقة ارتباط ايجابية للتعلم التنظيمي مع العمليات التي تساعد على تحقيق قيمة تفريده للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكليات.

4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.71) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.94) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). ويتضح مما تقدم العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي والأسس التي يجب إن تتبناها الكليات لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .

مما تقدم من نتائج وبعد الانتهاء من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية ، وثبوت معنوية العلاقة بين التعلم التنظيمي (Y) والأداء الاستراتيجي (Z) تم التأكد من صحة ثبوت الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

ويوضح الجدول (34) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (34)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي

ترتيب قوة العلاقة	الأداء الاستراتيجي ( Z )	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الأول	0.80	إستراتيجية التعلم التنظيمي ( Y1 )	
الثاني	0.77	الثقافة التنظيمية ( Y3 )	
الثالث	0.64	الهيكل التنظيمي ( Y2 )	

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (34) ما يأتي :-

- 1- إن إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.80) .
- 2- فيما حققت الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم (Y3) المرتبة الثانية من خلال معامل ارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) بلغ (0.77) .
- 3- حصل الهيكل التنظيمي (Y2) المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.64) .

**ثالثاً - تحليل واختبار علاقة الارتباط المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ) :-**

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ومفادها

(توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع والأداء الاستراتيجي) .

تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة وكما موضح في الجدول (35) .

إذ يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (0.84) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرات ومما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (95.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.61) عند مستوى (1%) .

## جدول (35)

نتائج علاقات الارتباط المتعدد لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي

N=82

درجة الثقة	قيمة F		الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	المتغيرات المستقلة
0.99	4.61	95.7	0.84	عمليات إدارة المعرفة X والتعلم التنظيمي Y
علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%				نوع العلاقة

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي وهذا ما يؤكد صحة ثبوت الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص ( توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي ) .

## المبحث الثالث

### تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

#### تمهيد:-

يهدف هذا المبحث إلى قياس تأثير المتغيرين المستقلين ( عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط والمتعدد ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد .

وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث من خلال ثلاث فقرات رئيسة تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسة ، وكما يأتي :-

أولاً - قياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ) :-

تتناول هذه الفقرة قياس اثر تبني عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي) فقد تم اختبار الفرضيات الأربع المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي).

ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (36) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.392 + 0.633 * X1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X1 تمثل المتغير الفرعي المستقل ( عملية توليد المعرفة ) .

جدول (36)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي ( N=82)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية توليد المعرفة X1	CONSTANT	المتغير الفرعي المستقل X 1
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.376	7.08	48.3	0.633	1.392	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (36) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية توليد المعرفة (X1) قد بلغت (48.3) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.633) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من عملية توليد المعرفة يؤثر في الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.633) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك تكون عملية توليد المعرفة (X1) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في الأداء الاستراتيجي (Z) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.376) ، وهذا يعني إن عملية توليد المعرفة (X1) تفسر ما نسبته (37.6%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (62.4%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .



ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توليد المعرفة في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

**ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-**

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي) .

ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (37) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.56 + 0.579 * X2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X2 تمثل المتغير الفرعي المستقل (عملية خزن المعرفة )

**جدول (37)**

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية خزن المعرفة X2	CONSTANT	المتغير المستقل X2 المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.293	7.08	33.14	0.579	1.56	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (37) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية خزن المعرفة ( X2 ) قد بلغت (33.14) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (%1). مما يدعم ثبوت معامل الانحدار ( b =0.579 ) عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يدل على أن تغير مقداره وحدة واحدة في عملية خزن المعرفة يغير في قيمة الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.579) .

وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط أي أن عملية خزن المعرفة (X2) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي (1 %).

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.293) وهذا يعني إن عملية خزن المعرفة (X2) يفسر ما نسبته (29.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (70.7%) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) تفسيرها فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية خزن المعرفة في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي )

ومن أجل إثبات الفرضية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (38) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.716 + 0.522 * X3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X3 تمثل المتغير الفرعي المستقل (عملية توزيع المعرفة ) .

### جدول (38)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية توزيع المعرفة X3	Constant	المتغير المستقل X3
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير لمعتمد Z
0.381	7.08	49.2	0.522	1.716	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (38) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية توزيع المعرفة (X3) (49.2) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.522$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية توزيع المعرفة تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.522) في الأداء الاستراتيجي وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح بأن عملية توزيع المعرفة (X3) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور (1%)

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.381) وهذا يعني أن عملية توزيع المعرفة (X3) تفسر ما نسبته (38.1%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (61.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح صحة ثبوت الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية توزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي) .

#### د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي)

ومن اجل أثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (39) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.444 + 0.604 * X4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X4 تمثل المتغير الفرعي المستقل ( عملية تطبيق المعرفة ) .

## جدول (39)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية تطبيق المعرفة X4	CONSTANT	المتغير المستقل X4 المتغير Z المعتمد
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.493	7.08	77.8	0.604	1.444	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (39) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية تطبيق المعرفة (X4) (77.8) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية 1 (%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b=0.604$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحدة واحدة في عملية تطبيق المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.604) في الأداء الاستراتيجي وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح أن عملية تطبيق المعرفة (X4) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي(1%).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.493) وهذا يعني إن عملية تطبيق المعرفة (X4) تفسر ما نسبته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (50.7%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .

ه - اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي)

ومن اجل اثبات الفرضية الرئيسية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (40) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.715 + 0.815 * X$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X تمثل المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) .

جدول (40)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (N=82)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عمليات إدارة المعرفة X	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.54	7.08	93.74	0.815	0.715	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (40) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة (X) بلغت (93.74) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند نسبة مستوى معنوية (1 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=0.815) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير عمليات إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير في الأداء الاستراتيجي أي إن تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.815) في الأداء الاستراتيجي ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح بأن عمليات ادارة المعرفة (X) لها تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z) .  
ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.54) وهذا يعني إن عمليات ادارة المعرفة (X) تفسر ما نسبته (54 %) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (46 %) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي تأكد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي) ويوضح الجدول (41) ترتيب القوة التأثيرية لعمليات إدارة المعرفة (X) في تحقيق الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) وعلى النحو الآتي :-

#### الجدول (41)

ترتيب قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

أبعاد عمليات إدارة المعرفة	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	ترتيب القوة التأثيرية
عملية تطبيق المعرفة (X4)	0.493	الاول
عملية توزيع المعرفة (X3)	0.381	الثاني
عملية توليد المعرفة (X1)	0.376	الثالث
عملية خزن المعرفة (X2)	0.293	الرابع

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (45) ما يأتي :-

1- حققت عملية تطبيق المعرفة (x4) المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.493) .

2- حققت عملية توزيع المعرفة (x3) المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.381) .

3- حققت عملية توليد المعرفة (x1) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.376) .

4- جاءت عملية خزن المعرفة (x2) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.293) .

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح إن بعد عملية تطبيق المعرفة (X4) هو المهم في القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته (49.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأنموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (50.7%) تفسرها متغيرات أخرى .

### ثانياً :- قياس تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ) :-

تتناول هذه الفقرة قياس تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي بمؤشراته والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي)

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثق عنها وعلى النحو الآتي :-

#### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي).

ولأجل إثبات الفرضية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (42) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.352 + 0.633 * Y1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان Y1 تمثل المتغير الفرعي المستقل ( إستراتيجية التعلم التنظيمي ) .

## جدول (42)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (N=82)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		إستراتيجية التعلم التنظيمي Y1	CONSTANT	المتغير المستقل Y1
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.637	7.08	140.4	0.633	1.352	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (42) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) (140.4) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (%1) .

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b=0.633$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن زيادة مقدارها وحدة واحدة في إستراتيجية التعلم التنظيمي تزيد من قيمة الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.633) . وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناء على ذلك تكون إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (%1) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.637) وهذا يعني أن إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) تفسر ما نسبته (%63.7) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (%32.3) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط هذه الدراسة .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .



ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي)

ومن اجل اثبات الفرضية الفرعية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (43) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Z = 1.53 + 0.582 * Y2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان Y2 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الهيكل التنظيمي) .

جدول (43)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

( N=82)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الهيكل التنظيمي Y2	CONSTANT	المتغير المستقل Y2 المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.405	7.08	54.54	0.582	1.53	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (43) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) (54.54) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( b =0.582 ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة من الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم يؤثر بمقدار (0.582) في الأداء الاستراتيجي.

وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط أي إن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) ذو تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي عند مستوى معنوية (1 %).

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.405) وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2) يفسر ما نسبته (40.5%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (59.5%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (  $R^2$  ) تفسيرها فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للهيكل التنظيمي في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي)

ولأجل إثبات الفرضية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول (44) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 1.104 + 0.686 * Y3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي) .

وان Y3 تمثل المتغير الفرعي المستقل (الثقافة التنظيمية) .

## جدول (44)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي  
(N=82)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الثقافة التنظيمية Y3	CONSTANT	المتغير المستقل Y3 المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.594	7.08	17.25	0.686	1.104	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (44) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3) (17.25) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %).

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.686$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.686) في الأداء الاستراتيجي. وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح بأن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي (1%)

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.594) وهذا يعني إن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3) تفسر ما نسبته (59.4%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (40.6%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

د - اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :-

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي)

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير التعلم التنظيمي (Y) في الأداء الاستراتيجي (Z)

ومن أجل إثبات الفرضية الرئيسية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (45) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.685 + 0.815 * Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .

وان Y تمثل المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) .

جدول (45)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

(N=82)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التعلم التنظيمي Y	CONSTAN T	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.698	7.08	18.17	0.815	0.685	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (45) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي (Y) والبالغة

(18.17) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى (1 %) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=0.815) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل

على أن متغير التعلم التنظيمي يؤثر وبشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي أي إن تغير

بوحددة واحدة في التعلم التنظيمي يؤدي إلى تغير مقداره ( 0.815 ) في الأداء الاستراتيجي . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح بأن التعلم التنظيمي (Y) له تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z). ويعد هذا التأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية ( 1 % ) .

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت ( 0.698 ) وهذا يعني إن التعلم التنظيمي (Y) يفسر ما نسبته ( 69.8% ) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة ( 30.2% ) والتي لم يستطيع معامل التفسير (  $R^2$  ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الثلاث وثبوت معنوية تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي تم التأكد من قبول الفرضية الرئيسة الخامسة والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي).

ويوضح الجدول (50) ترتيب القوة التأثيرية للتعلم التنظيمي (Y) في الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى قيم معامل التفسير (  $R^2$  ) .

#### جدول (46)

##### ترتيب قوة تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير ( $R^2$ )	أبعاد التعلم التنظيمي
الأول	0.637	إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1)
الثاني	0.594	الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (Y3)
الثالث	0.405	الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (Y2)

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (50) ما يأتي :-

1- جاءت إستراتيجية التعلم التنظيمي (y1) بالمرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ ( 0.637 ) .

2- جاءت الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم (y3) بالمرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.594) .

3- حصل الهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم (y2) على المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.405) .

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح إن إستراتيجية التعلم التنظيمي (Y1) هي المهمة في القوة التأثيرية إذ تفسر ما قيمته (63.7%) من التغيرات التي تطرأ على الانموذج وباقي التغيرات التي تمثل (36.3%) تفسرها متغيرات أخرى.

**ثالثا- قياس تأثير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية السادسة ) :-**

(توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوي لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي).

ولأجل إثبات الفرضية الرئيسية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار المتعدد وكما هو موضح في الجدول (47) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.762 + 0.118X + 0.676Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي) .

وان X تمثل المتغير المستقل الأول (عمليات إدارة المعرفة) .

Y تمثل المتغير المستقل الثاني (التعلم التنظيمي).

جدول (47)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (N=82)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التعلم التنظيمي Y	عمليات إدارة المعرفة X	CONSTANT	المتغير المستقل الأول X والمتغير المستقل الثاني Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B2	B1	A	المتغير المعتمد Z
0.708	4.98	95.7	0.676	0.118	0.762	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (47) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد لعمليات إدارة المعرفة (X) والتعلم التنظيمي (Y) (95.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى معنوية (1%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار لعمليات إدارة المعرفة والبالغ (b1 =0.118) والتعلم التنظيمي والبالغ (b2=0.676) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة لعمليات إدارة المعرفة تؤثر بمقدار (0.118) في الأداء الاستراتيجي وكذلك زيادة مقدارها وحدة واحدة للتعلم التنظيمي تؤثر بمقدار (0.676) في الأداء الاستراتيجي . وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد أي إن عمليات إدارة المعرفة (X) والتعلم التنظيمي (Y) لهما تأثير بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي عند مستوى معنوية (1%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.708) أي إن متغيري عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يفسران مانسبته (70.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي أما النسبة الباقية والبالغة (29.2%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة. ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي) .

# الفصل الرابع السر الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المبحث الأول:

الاستنتاجات

المبحث الثاني:

التوصيات والمقترحات



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد:-

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لأبرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة استناداً إلى نتائج الدراسة التي تعد بمثابة تشخيص لنقاط القوة والضعف ، ومن ثم السعي للتوصل إلى مجموعة توصيات لتعزيز نقاط القوة في الميدان ومعالجة نقاط الضعف التي يعاني منها، وبهذا يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

#### المبحث الأول : الاستنتاجات

#### المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

## المبحث الأول

## الاستنتاجات

## تمهيد:-

يهدف هذا المبحث إلى استعراض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة .

## 1 - فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي في الجامعة :

- أ- اتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات التعلم التنظيمي والأداء المتميز.
- ب- تبين وجود علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل مجتمع مع الأداء المتميز.
- ت- تبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء المتميز.
- ث- اتضح وجود تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل مجتمع في الأداء المتميز.
- ج- يحر □ أعضاء الهيئة التدريسية على اكتساب المعرفة من مصادرها الخارجية.
- ح - تهتم الكليات بالمعرفة لأنها تشكل المصدر الأساس للتعلم التنظيمي .
- خ - تسعى الجامعة إلى دعم وتشجيع المشاركة بالمعلومات بين أقسام ووحدات الكليات ، وتهتم بتنمية مهارات منتسبيها ومعارفهم والمشاركة بالمعرفة بين الكليات المختلفة لنشر المعرفة والتعلم عن طريق تجارب الآخرين.

## 2- فيما يتعلق بخصائص المنظمات المتعلمة :

- أ- تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمات المتعلمة والأداء المتميز.
- ب- اتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمنظمات المتعلمة في الأداء المتميز.
- ت- سعي الجامعة إلى توكيل المناصب القيادية للأساتذة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء في العملية التعليمية فيها.
- ث- تعمل الكليات على بذل جهود كبيرة بهدف تنمية المهارات القيادية فيها.
- ج- تعمل الكليات على خلق أجواء من المحبة والألفة والاحترام المتبادل بين المنتسبين .

ح- وإن المؤهلات العلمية التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية مناسبة للنهوض بالمستوى العلمي.

### 3. فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الجامعي المتميز:

- أ- تحرر الكليات على تحسين نتائج الطلبة من سنة إلى أخرى.
- ب- تمتلك الكليات القدرة على غرس المعرفة على أتم وجه في طلبتها ، وأيضاً تسعى إلى تطوير المهارات التي يمتلكها طلبتها بسبب الاستفادة من مهارات الكليات المناظرة، عن طريق دعم برامج الجودة في المناهج التعليمية.
- ت- تدرس الكليات احتياجات الطلبة بما في ذلك المشاكل التي تواجههم ومنها الخدمات، وتوثقها بعد تحديدها بشكل دقيق لكي توفر القدرة على تحقيقها، وهي تعتمد دراسة معالجة المعلومات الراجعة من الطلبة منها الشكاوي، فضلاً عن ذلك أنها تقوم بتدريب الملائم التدريسي بصورة كفوءة لتحقيق رغبات الطلبة.
- ث- تخصص عمادات الكليات جزءاً من موازنتها لدعم برامج التطوير والتعلم فيها ، وتعد الإنفاق على تحقيق الأداء المتميز في الكليات استثماراً رأسمالياً.



## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

#### تمهيد:-

استناداً للاستنتاجات يمكن عرض مجموعة من التوصيات للقادة الإداريين من الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة ، فضلاً عن التدريسيين لغرض معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة ، التي من شأنها ان تدعم الواقع الميداني ، ويتناول هذا المبحث الآتي:

أولاً: التوصيات لإدارة الجامعة والتدريسيين

ثانياً: المقترحات للدراسات المستقبلية

#### أولاً : التوصيات لإدارة الجامعة والتدريسيين

1- ضرورة قيام إدارة الجامعة بتقييم التدريسيين والباحثين عن طريق وضع خطة إستراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من التدريسيين ذوي الكفاءة العلمية ، ولاسيما من الحاصلين على شهادات علمية عالية وفي اختصاصات نادرة ، مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الخبرة العلمية، وممن لديهم عمل متميز او الحاصلين على شهادات خبرة او جوائز علمية او براءات اختراع ويتم ذلك عن طريق:

أ- إعادة النظر بتعليمات الترقيات العلمية باعتماد معايير أكثر مرونة وأكثر توازناً مع الأخذ بنظر الاعتبار اختصاص التدريسي في الجامعة ، بسبب وجود نقص كبير من التدريسيين من حملة لقب أستاذ مساعد وأستاذ في بعض الاختصاصات.

□ إقامة علاقات علمية بحثية مع الجامعات العربية والأجنبية المتقدمة عن طريق التنسيق مع وزارة التعليم العالي ، بهدف ارسال الطلبة للدراسة في هذه الجامعات والافادة من الخبرات والمعارف والأساليب البحثية المتبعة ، ونقلها إلى جامعة كربلاء.

2- الاهتمام بالخبرات والمعارف التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء عن طريق مشاركتهم في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه ، 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 .

3- إنشاء وحدة إدارية متخصصة برعاية التدريسيين المبدعين ومن ذوي الأداء المتميز ، لممارسة أنشطة متنوعة تعطي دعماً مادياً ومعنوياً للتدريسيين المتميزين ، وتوفير التسهيلات العلمية والإدارية.

5- زيادة التواصل بين أعضاء الملاك التدريسي والملاكات الفنية المتخصصة في مجال الحاسبات والشبكات لكي يتسنى للتدريسيين الاستفادة من إمكانيات التقنيات الحاسوبية والشبكات عن طريق التنسيق بين الجهتين ويتم ذلك بالآتي:

أ- إقامة دورات تدريبية وبرامجية على استعمال الحاسبة الالكترونية والبرامجيات الجاهزة وشبكة الانترنت.

□ - الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة حالياً في الجامعة في إعداد مكنتبات الكترونية في كل قسم وإنشاء قواعد معلومات لكل كلية.

6- الاهتمام □ بالإنفاق على التعلم التنظيمي ، مما ينعكس إيجابياً على تعزيز الأداء الجامعي .

7- تبني إدارة الجامعة للأسلو □ اللامركزي في اتخاذ بعض القرارات ولاسيماً ذات الصلة بالتدريسيين ، ويتم ذلك بالآتي:

أ- منح الصلاحيات للعمداء ورؤساء الأقسا □ لاتخاذ القرارات ، عن طريق التركيز على مشاركة الأقسا □ في الكليات المختلفة لتوفير دعم كبير للتدريسيين للمساهمة بشكل فاعل في اتخاذ القرار.

□ - تنمية قدرات التدريسيين وخبراتهم عن طريق المشاركة في المسؤوليات واتخاذ القرارات لتعزيز ولاء التدريسي.

### ثانياً: المقترحات للدراسات المستقبلية

استكمالاً للتوصيات المقدمة لإدارة الجامعة والتدريسيين ، نستعرض في هذا المحور مجموعة مقترحات كدراسات مستقبلية مكتملة للدراسة الحالية ، ولقد عني في تقديم هذه المقترحات حداثة الموضوعات وتكاملها مع الدراسة الحالية ، وهي :

1- دور حماية حق الملكية الفكرية للباحث العراقي في تحقيق الأداء المتميز.

2- دور التعليم الالكتروني في تعزيز الأداء المتميز.

3- تحقيق التميز في الأداء من مدخل إدارة الجودة الشاملة.

4- إجراء دراسة لبيان اثر المنظمات المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي.



الْمَصْنُوعَاتُ  
عَمَّا يَصْنَعُونَ ۚ  
سُر



## المصادر العربية

### أولاً: القرآن الكريم.

### ثانياً: الكتب:

- 1- بني حمدان، خالد محمد، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر " ،اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009.
- 2- البغدادي ، عادل هادي حسين ، العبادي ، هاشم فوزي دباس ، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة " الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 3- جلاب ، إحسان دهش ، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" ،الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 4- جيرالد ، جرينبرج ، و روبرت بارون ، " إدارة السلوك في المنظمات " ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2009 .
- 5- حمود ، خضير كاظم ، " منظمة المعرفة " ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 6- دبيري ، زاهد محمد ، "السلوك التنظيمي" ، المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011.
- 7- الداھري ، صالح حسن احمد، " أساسيات علم النفس التربوي ونظريات التعلم " ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2011.
- 8- الرحاحلة، عبد الرزاق سالم ، "المسؤولية الاجتماعية" ، الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 9- السالم، مؤيد سعيد، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي " ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 .
- 10- كردى أحمد السيد، " إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية" ، مصر 2010.
- 11- العمري ، غسان داوود، وآخرون ، " أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي لدى المدراء في منظمات الأعمال " ، المجتمع العربي، عمان الأردن، 2010.

- 12- القريوتي ،محمد قاسم، " السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " ، دار الشروق للنشر والتوزيع 2000.
- 13- منصور، طاهر محسن ،الخفاجي ' نعمة عباس ، " نظرية المنظمة مدخل العمليات " ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010.
- 14- نجم، نجم عبود ، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ، الطبعة الثانية ، الوراق للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 ، 156.

### ثالثاً: الأطاريح :

- 15- 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 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .
- 16- حسين، ظفر ناصر، " أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، " رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء، 2011.
- 17- الحسيني، بشرى عباس، "عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع" ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2007.
- 18- دهام ، عبد الستار إبراهيم ، " التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات " ، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005
- 19- عبد الناصر، حسين رياض ، خالد ، احمد بوبشيت، احمد خالد ، المطيري ، شجاع ضيف الله ، " المنظمات المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2009.
- 20- الشلمة، ميسون عبد الله ، "مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة" ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2004.
- 21- الظالمي ، محمد جبار هادي يوسف ، " التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة " ، دراسة مقارنة لأراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2010.

22- الكرعوي ، محمد ثابت ، " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات "، دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة و كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2010.

23- الملوك، جلال سعد ، " اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي"، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، 2002 .

24- يوسف، عبد الرحمن " العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الأداء المتميز" :دراسة تطبيقية في جامعة الموصل ،أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل 2005.

### رابعاً: البحوث والدوريات:

25- أيوب ، ناديا، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد ( 44 ) ، العدد ( 1 ) ، 2004 .

26- الحوري ، فالح ، والحميدي نجم ، "الشبكة المعرفية ودورها في تعزيز القدرات الابتكارية" ، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 45، 2006.

27- الحسني ، كمال كاظم ، " التمكين النفسي للفريق وأثره في الأداء العالي " , دراسة تطبيقية كلية الإدارة والاقتصاد ,مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية ،2011.

28- العابدي،علي رزاق جياذ والعبادي ،هاشم فوزي دباس ،"استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي" :دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة و كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد التاسع،(2007) .

## المصادر الأجنبية

### **A: Books**

1. Armstrong, M., "**Strategic Humen Resource Management A guide Xoaction**", 4<sup>th</sup> edition, Koganpage, Great Britain, Cambridge University Press, 2009.
2. Allen ,Michael.W, " **E-Learning Annual**", 10Ed , John Wiley &Sons, Inc.2012.
3. Armstrong, M., "**Strategic Humen Resource Management A guide**
4. **Xoaction**", 4<sup>th</sup> edition, Koganpage, Great Britain, Cambridge University Press, 2009.
5. Beardwll , " **Human Resource Management: contemporary Approach**", 3<sup>rd</sup> Ed, ,Prentice, Hall, International Inc . New York, NY, 2001.
6. Brown, Eric D. "**Implementing a High performance work System**" Copyright 2006-2007 .
7. Bratton, John., & Gold, Jeffery., "**Human Resource Management theory and practice**", 3ed,2003.
8. Britton, B, "**Learning and Practice of Learning Organizations**", Swedish Mission Council, Sundbyberg 2002.
9. Bahra, N," **The Future of Information Management in New Economy and its Relationship with Competitive Intelligence.**", In,2001.
10. Bateman ,Thomas S.& Snell , Scott A., "**Management**", 8 ed , Mc Graw-Hill,Inc.,New York, 2009.
11. Certo , Samuel C., " **Modern Management Adding Digital Focus**", 9<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersy, 2003.

12. Davis .Emily , "**Fundraising and the Next Generation Website: Tools for Engaging the Next Generation of Philanthropists** ", John Wiley and Sons , Inc , United States of Amerika , 2012 .
13. Dusterhoft . Antje & Klettke . Meike & Schewe. Klaus , "**Conceptual Modelling and Its Theoretical Foundations**", Springer,Vertin Berlin Heidelberg, New York, NY,2012.
14. Daft , Richard L., " **Understanding the Theory and Design of organization** " , 2000.
15. Daft, Richard. L., "**Organization theory and Design** ", New york, South Western,2001.
16. Daft, Richard L., "**Management**", 6<sup>Th</sup> Ed, South \_Western Division of Thumper Learning,2003.
17. Daft , Richard L., " **Understanding the Theory and Design of organization** " , printer China translation & printing services, 2007.
18. DeWeall, A., Andre, " **The Secret of High Performance Organizations**" , European School of Management , Management Oline Review,2008.
19. Free ,Kenneth, **101 Learning and Development Tools: for Creating, Delivering and Managing Effective Training**, Kogan Page Publishers,USA , 2011.
20. Hitt , Michael A, & Stewart Black, ,J& Porter,Lyman w, "**Management**",2ed Pearson Prentice Hall , Inc.,New Jersey,2009.
21. Jones , Gareth R., " **Organizational Theory , Design , and change** " , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
22. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., "**Management**" ,2 ed ,McGraw-Hill , Inc., New York, NY,2003.

23. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., "**Understanding and Managing Organization Behaviors**", 5 Ed, Pearson Prentice Hall, Inc, Upper Saddle River , New Jersey , 2008.
24. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., "**Management**" ,5 ed ,McGraw-Hill , Inc., New York , 2008.
25. Gartner "**High Performance workplace Defined** " Gartner . Inc,2005.
26. Jackson, Susan E& Schuler ,Randall S& Steve, Werner, "**Managing Human Resources**", 10 th ed ,Canada, South Western,2009.
27. Kinicki, Angelo & Kreitner, Robert, "**Organizational Behavior**" 7 ed, McGraw –Hill Companies , Inc., New York, 2007.
28. Kotler Phili., "**Marketing Management**", New Jersey - Prentice Hall,2000.
29. Kotler Phili , "**Marketing Management**", New Jersey - Prentice Hall, 11<sup>th</sup> Ed, 2003.
30. Kinicki , Angelo & Robert Kreither ,"**Organizational Behavior ,Key Concepts ,Skills & Best Practices**", 3th Ed Mc Graw- Hall Companies , Inc., New York, 2008.
31. Lin ,B .W, Zhang L.,Tian Y, Z. and Peng "**Conceptual Model on High Performance Leadership and Organization Performance** " School of Management .Harbin Institute of Technology, 2006.
32. Lilien.Gary & Grewal.Rajdee p, "**Handbook of Business-to-Business Marketing**", Edward Elgar Publishing, U.S.A,2012.
33. Marquardt, Michael J., "**Building the Learning Organization. Mastering the five Elements for corporate Learning**", Davis- Black Publishing Company: U.S.A,2002.
34. Marquardt, Michael J., "**Building the Learning Organization**", 3<sup>th</sup> Ed, Nicholas Brealey Publishing, U.S.A,2011.

35. Matsuo , Makot , "**The Role of Internal Competition In Knowledge Creation : An Empirical Study In Japanese Firms** " ,Peter Lang AG ,European Academic Publishers ,2005.
36. Noe , Raymond A & etl ., "**Human Resource Management** ",5Ed, The McGraw-Hill Companies. Inc, New York, NY,,2006.
37. Nath, Pradosh., "**Organization of R & D: An Evaluation of Best practices**", 'Palgrave Macmillan, UK,2002.
38. Nicolas Bahra (ed.)"Competitive Knowledge Management.", Palgrave Publiship, New York, NY,2011.
39. Ornstein Allan.c & Lunenburg, Frederick C, "**Educational Administration: Concepts and Practices**",5Ed, Cengage Learning,USA, 2011.
40. Pawlowsky, P , "**Management Science & Organizational**", A Review to Hand book of Organizational Learning and Knowledge. Edit by Dierkes, Berthoin, child, & Nonaka, Oxford University Press, UK , 2001.
41. Per-Olof M.Severlinger , "**Managing Knowledge in Professional Service Organizations**", Chalmers University of Technology, Sweden,2000.
42. Robins,S. P , "**Organizational Behavior**",10<sup>th</sup> Ed.,Prentice-Hall,2003.
43. . Robbins ,Stephen P. & Coulter , Mary, "**Management** " , 9 ed ,Pearson Prentice Hall , Inc.,New Jersey,2007.
44. Robbins , S. P. ,& Judge , T . A . , "**Organizational Behavior** " , Pearson Education International , Prentice-Hall ,U.S.A , 2009 .
45. Schermerhorn J.R. & Chappell, "**Introduction Management**", John Wiley & Sonc, New York, NY, 2000.
46. Schermerhorn J.R, "**Management**", 7<sup>TH</sup> Ed, John Wiley & Sonc, New York, NY,2002.



47. Schermerhorn "**The High Performance Organization** " John Wiley & Sonc, New York, 2009.
48. Senior , Barbara & Swailes , Stephen , "**Organizational Change** ",4 ed , Pearson , England, 2010.
49. Saunders ,Mark ,Lewis ,Philip ,& Thornhill ,Adrian, "**Research Methods For business Students**, " ,Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 4<sup>th</sup> ed , 2007.
50. Senior , Barbara & Swailes , Stephen , "**Organizational Change** ",4 ed , Pearson , England, 2010.
51. Thompson,A .& at al , "**Crafting and Executing Strategy** " ,Text and Readings ,15<sup>th</sup> ed ,Irwin-McGraw Hill,2008 .
52. Torrington & at al , "**Human Resource Management** " , 5<sup>th</sup> Ed, Printed And Bound By Rotolito LOMBARDA, Italy, 2002.
53. Torrington , Laurahall& Taylor, "**Human Resource Management** " ,5<sup>TH</sup> Ed ,Prentice-Hall, Englewood, New Jersey,2002.
54. Wheelen,Thomas L., Hunger,J.David , "**Strategic Management and qwwwww Business Policy**" ,10 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2006.
55. Wheelen, Thomas L., Hunger, J.David, "**Strategic Management and Business Policy**" ,11 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2008
56. Wheelen ,Thomas L., Hunger , J.David, "**Strategic Management and Business Policy**" ,12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2010.
57. Wargitsch .C& at al, "**Work Brain: Merging Organizational Memory and Workflow Management Systems**", Inc.New Jerse,1998.



58. Zhou, Qingyuan, "Advances in Applied Economics, Business and Development", Springer, China,2011.

### **B: Theses**

59. Carol Gill , " Union impact on the effective adoption of High performance work practices ", 2008.
60. Lev, B, "Intangibles: Management, Measurement, and Reporting.", Brooking Institution Report, Washington ,2002.
61. Hult, ketchen & Nicholas, " Organizational learning as Astrategic Resources in Supply management ", 2003.
62. Linda S. wing , " Leadership in high – performance teams: a model for superior team performance ",2005.

### **C: Periodicals**

63. Amitay , Mayan &Popper , Micha & Lipchitz , Raanan ," Leadership Styles And Organizational Learning In Community Clinics", The Learning Organization, Journal, Vol. 12, No. 1, 2005 .
64. Gorelick, Carol, Milton, Nick, April, Kurt, "Performance Through Learning Knowledge Management In Practke", Elsevier Inc.p;35 ,2004.
- 65.Huber ,G.," Organizational Learning : The Contribution Processes And Literatures", Organization Science , Vol.2 ,No.3, 1991.
66. Hiltz , S.P & Turoff, M, " The Network Nation : Human Communication Via Computer" :Ma; Mattress. 1993.

67. Ian Drummond , Ian Stone , " **Exploring the potential of high performance,** " work systems in SMEs",.., Employee Relations vol.29, No.2, 2006 .
68. 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.
69. Moilanen, Raili, " **Diagnosing and Measuring Learning Organizations,** " the learning organization Journal, Vol.12, No.1, 2005, p.71-89.
70. Yeo , Roland, " **Revisiting the roots of learning organization**", The learning organization, vol.12, No.4 ,2005.

### **D:Journals**

71. Armstrong, F & Foley, P,"**Foundation learning organization : Organization learning mechanisms**", the learning organization, Vol. 10 No. 2003.
72. Bella; L, Hung, R, & Yang,"**Is the learning organization a valid concept in the Taiwanese context**", International Journal of Manpower, Vol. 27 No. 2,2006.
73. Ismail, Meriam, ,"**Creative climate and learning organization factors : Their contribution towards innovation**", Leadership & organization development journal, vol. 26, No. 8,2003 .
74. Raiden, A & Dainty, A, "**Human resource development in construction organizations**", The learning organization vol.13, No.1,2005

75. Smith , Peter, "**The learning organization ten years on: A case study**",  
The learning organization, vol.6, No.5,-223,1999.

### **E: Internet**

76. Abernethy, M, Schulz, A, Bell, S, "**Translating organizational learning orientation into performance: The role of management control systems** ",[The University of Melbourne](http://www.unimelb.edu.au),2007.
77. Baldrige performance excellence program, "**Education Criteria for Performance Excellence**",p: 5 [www.Quality.nist.gov](http://www.Quality.nist.gov), 2011-2012.
- 78.Canabal ,"**Professional Development Services**", High Performance ,Business Strategy White Paper 2009 .
- 79.DeCenzo, David. A& Robbins, Stephen. P & Verhulst ,Susan.L"**Human Resource Management**",10 Ed, John Wiley &Sonc, Inc.2010.
80. . Hamilton,Mary, "**Heterogeneous Organizational Learning, overcoming the paradox**", University of Virginia ,[darden.virginia.edu](http://darden.virginia.edu), 2003.
81. Hysman , Marleen , "**An Organizational Learning Approach To The Learning Organization**, " [www.dialonleadership.org](http://www.dialonleadership.org). http, 2000.
82. . Hoang, Van, "**Organizational learning in a knowledge economy**",Getafe,Madrid,Spain,[http://www.vanphuc.hoang/alumnos.uc3m.es / hoangvanphuc@yahoo.com](http://www.vanphuc.hoang/alumnos.uc3m.es/hoangvanphuc@yahoo.com), 2005 .
83. Institute for Corporate productivity (i4cp) "**The Five Domains of High Performance Organizations** " :pp 1-4 [www.productivity.com](http://www.productivity.com) ,2010.
84. Therin, François, "**Organizational learning and innovation in high-tech small firms**", <http://www.therin/esc-grenoble.com> ,2002.
85. Senge ,Peter M,The Fifth Discipline, [www.infed.org/ thinkers/seng.htm](http://www.infed.org/thinkers/seng.htm) ,1990.

86. McElroy, M.W, "Managing for Sustainable Innovation" .[www.macroinnovation.com](http://www.macroinnovation.com) ,2000.
87. Bleed, Ron, "What is Learning Organization", [www.dist.maricopa.edu/bleed/learn.htm](http://www.dist.maricopa.edu/bleed/learn.htm) , 2002.
88. . O'Malley, D. & O'Donoghue, G., " NGO and the Learning Organization", Learning & Training, [www-bond.com](http://www-bond.com), 2004.
89. Wirth, Ross A, "Cultuer for High Performance", [www.entarga.com](http://www.entarga.com) ,2006.

### **F: Reports**

90. Deweall, , A., Andre, "The Secret of High Performance Organizations ", European School of Management , Management Oline Review, 2008.
91. Nicole, M., Young, MSW, " Qualities O aHigh Performance Organization ", [www.opti.-solutions.com](http://www.opti.-solutions.com), 2005.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملحق رقم (1)

### أسماء السادة المحكمين

- 1- أ.د. صالح عبد الرضا رشيد / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية.
- 2- أ.د. حاكم محسن محمد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
- 3- أ.د. علاء فرحان طالب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كركوك.
- 4- أ.د. مؤيد يوسف نعمة الساعدي / المعهد التقني / المسيب .
- 5- أ.د. سمير الخطيب / هيئة التعليم التقني / بغداد .
- 6- أ.م.د. اياد طاهر محمد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- 7- أ.م.د. علي كريم الخفاجي/ كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كركوك.
- 8- أ.م.د. صلاح الدين الكبيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 9- أ.م.د. إحسان دهش جلاب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية .
- 10- أ.م.د. نداء صالح مهدي / الكلية التقنية الإدارية / بغداد.
- 11- أ.م.د. عبد الرضا شفيق جليل/ الكلية التقنية الإدارية / بغداد.
- 12- أ.م.د. جليل كاظم مدلول العارضي / كلية الإدارة والاقتصاد / الكوفة.
- 12- أ.م.د. أسعد كاظم نايف / الكلية التقنية الإدارية / بغداد.
- 13- أ.م.د. حامد كاظم متعب/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية.
- 14- أ.م.د. أصفاد مرتضى سعيد / هيئة التعليم التقني / بغداد .
- 15- أ.م.د. صلاح الدين محمد امين الإمام / الكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- 18- أ.م.د. فؤاد حمودي العطار / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كركوك.

## ملحق رقم (2)

### أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في الجامعة

- 1- أ.م. د. عباس علي محمد الحسيني / عميد كلية القانون / جامعة كركلاء
- 2- أ. م. د. مكي محي عيد / عميد كلية العلوم الإسلامية / جامعة كركلاء
- 3- أ. م. د. ضياء عبد الله عبود الجار / كلية القانون / جامعة كركلاء
- 4- أ. م. د. احمد عباس محمد / كلية العلوم / جامعة كركلاء

## ملحق رقم (3)

## نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	y5	y4	y3	y2	y1	x4	x3	X2	X1			
														1	X1	
														0.88		
													1	3744	X2	
													0.99	0.86		
												1	8622	8713	x3	
													0.90	0.88	0.57	
											1	1024	973	9947	x4	
													0.97	0.90	0.90	0.64
									1	6347	9645	9667	4633	4633	y1	
									0.86	0.83	0.99	0.99	0.92			
								1	0439	6357	0847	3908	7355	7355	y2	
									0.99	0.83	0.81	0.98	0.98	0.93		
							1	8598	5656	7047	5882	7927	5922	5922	y3	
									0.99	0.99	0.87	0.87	0.99	0.89		
							1	4705	6318	889	0731	7482	6432	5668	y4	
									0.95	0.97	0.97	0.78	0.72	0.94	0.95	0.97
						1	4571	6417	6416	2495	1043	0959	3847	9845	y5	
									0.99	0.97	0.98	0.98	0.80	0.76	0.96	0.96
				1	759	2797	8687	8989	9678	0137	1534	1301	8503	8503	Z1	
					0.96	0.94	0.98	0.99	0.98	0.79	0.80	0.97	0.97	0.91		
			1	6203	9444	7657	1954	5269	752	4206	5014	1332	705	705	Z2	
					0.98	0.99	0.98	0.97	0.99	0.99	0.79	0.76	0.96	0.97	0.96	
		1	468	4913	9166	9386	4673	0767	1039	0842	4933	0287	6393	6393	Z3	
					0.98	0.94	0.98	0.98	0.92	0.96	0.95	0.68	0.63	0.90	0.91	0.99
	1	3536	8757	0569	5721	7558	0949	2181	1384	2723	2808	3703	5919	5919	Z4	
					0.90	0.96	0.98	0.95	0.93	0.99	0.98	0.98	0.88	0.89	0.99	0.87
1	7327	8141	398	7231	6099	6838	658	8168	9908	2325	6135	233	2005	2005	Z5	



## ملحق رقم (5)

### الوسائل الإحصائية المستعملة

1- النسبة المئوية :-

$$\%100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- الوسط الحسابي الموزون :-

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

3- الانحراف المعياري :- يستعمل لقياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ أن :-

$S$  = تقدير الانحراف المعياري .

$x_i$  = استجابات أفراد العينة .

$f_i$  = التكرار.

$\bar{x}$  = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات

4- معامل الارتباط  $r$  :-

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

5- معامل التحديد  $R^2$  :-

$$R^2 = r^2$$

6- الاختبار (T – Test) لمعنوية الارتباط :-

$$T = r \times \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r_{xy}^2}} \quad \text{إذ } \square \text{ :-}$$

$r$  = معامل الارتباط

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات) .

10- اختبار F ويستعمل لقياس الدلالة المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار :-

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

## ملحق رقم (6)

### الأسئلة المستعملة في المقابلات الشخصية

- 1- هل يوجد في الكلية عمليات للتعلم التنظيمي تطبق على أرض الواقع ؟
- 2- إذا كـ□ هناك عمليات للتعلم التنظيمي تطبق في الكلية قد فتحت فما أسماؤها؟
- 3-□ ماذا تتجسد عمليات التعلم التنظيمي في الكلية ؟
- 4- إذا كانت الكلية تمارس عمليات التعلم التنظيمي فهل تعد منظمة متعلمة ؟
- 5- إذا كانت عمليات التعلم التنظيمي تمارس في الكلية فهل لها دور في رفع الأداء الجامعي للتدريسيين ؟
- 6- هل يوجد في الكلية قواعد□ يانات لخز□ المعرفة□ ماذا تتجسد؟
- 7- هل تتبنى الكلية استراتيجيات معينة لتعزيز عمليات التعلم التنظيمي فيها؟
- 8- هل يوجد في الكلية□ رامج جودة مطبقة في المناهج التعليمية؟
- 9- هل يعد تطبيق عمليات التعلم التنظيمي هدفاً من أهداف الكلية ؟
- 10- هل تحاول الكلية تطوير المناهج التعليمية فيها؟ وهل تحاول تغيير أساليب تدريس هذه المناهج ؟

## ملحق رقم (8)

### تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Kerbala  
College of Administration & Economics  
Graduate Studies



الجمهورية العراقية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

التاريخ: 2012 / 5 / 15

العدد د: 6: 15

إلى / جامعة كربلاء- الاداء الجامعي

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا ايناس عباس يونس / ماجستير علوم ادارة اعمال  
وذلك لتزويدها بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع رسالتها... شاكرين تعاونكم معنا.

... مع التقدير ...

أ.م.د. مهدي سهر فيلان الجبوري

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2012/5/ 15

نسخة منه إلى /

الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .

- الدراسات العليا / الصادرة .

## ملحق رقم ( 4 )

### استمارة الاستبيان



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

#### م/ استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة (أثر عمليات التطم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال التي تروم الباحثة الحصول عليها ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء وتود الباحثة إن تتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها ، ويسرنا أن ندون في أدناه الملاحظات الآتية:

- ❖ لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وان البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً.
- ❖ إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة ودقتها ، لذا يرجى التريث والموضوعية في تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي نرجوها من هذه الدراسة.
- ❖ لا توجد هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، بقدر ماتعكس الإجابة وجهة نظركم عن كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- ❖ يرجى عدم ترك أي فقرة من دون إجابة.
- ❖ إن الباحثة مستعدة للإجابة عن أي تساؤلات أو إشكالات تواجهكم.



مع جزيل الشكر والتقدير.

الباحثة

إيناس محباس يونس

المشرف

أ.م.د. أكرم محسن الياسري

## معلومات عامة

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. الفئة العمرية: 21 - 30  31 - 40  41 - 50  51 - 60  60 فأكثر
3. المؤهل العلمي : ماجستير  دكتوراه
4. الدرجة العلمية : أستاذ مساعد  أستاذ
5. عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي: 1 - 5  6 - 10  11 - 15  16 - 20  21 - 25  26 - 30  30 فأكثر
6. عدد الدورات التدريبية المشتركة فيها ضمن مجال الاختصاص  خارج مجال الاختصاص
- لا يوجد
7. عدد المؤتمرات المشتركة فيها داخل القطر  خارج القطر
- لا يوجد

أولاً: التعلم التنظيمي Organizational Learning العملية التي تسعى المنظمات عن طريقها إلى تحسين أنشطتها بالمعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة (Huber ، 1991 : 22).

1. اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition تكتسب المنظمات المعرفة من عمليات عدة منها: التعلم بتراكم الخبرة ، التعلم بالتقليد ، التعلم على أساس المهارات ، التعلم على أساس البحث والملاحظة .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يحرص أعضاء الهيئة التدريسية على اكتساب المعرفة من مصادرها الخارجية.					
2	تستفيد الكلية من خبرات ومهارات الأساتذة المبدعين فيها.					
3	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في الأنشطة العلمية التي تقام داخلها باستمرار.					
4	تعد المعرفة الجديدة المصدر الأساسي للتعلم التنظيمي في الكلية.					
5	يوجد هناك طرائق متعددة ومعتمدة لاكتساب المعرفة في الكلية.					

2. توزيع المعلومات Information Distribution : إن توزيع المعلومات من شأنه أن يقود إلى تعلم تنظيمي أكثر اتساعاً ، ويبني هذا النوع من التعلم على أساس المشاركة بالمعلومات وفي العادة تستعمل وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر المعلومات التي يتبادلها بها الأفراد بوصفها أساساً لبناء معارف جديدة .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
6	تستفيد الكلية من أحدث الوسائل التكنولوجية والتقنية في ممارسة وانجاز مهامها العلمية .					
7	توزع الكلية أدلة إرشادية وأدلة تعريفية بنتائجها العلمية .					
8	تتخذ عمادة الكلية القرارات من المعلومات التي تمتلكها.					
9	تستفيد الكلية من التقنية الذكية لتوزيع المعرفة .					
10	تعتمد الكلية طرائق حديثة كشبكة الانترنت والاكسترنات لتوزيع المعرفة.					



3. تفسير المعلومات : Information Interpretation إن تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن المنظمات من تفسير المعلومات لديها ، وإن المنظمات التي تواجه الغموض والالتباس عند تعاملها مع البيئة ناتج عن عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماما
11	تسعى الكلية بالوسائل المختلفة إلى توضيح مآلديها من معلومات وبيانات بشكل مناسب .				
12	تتخذ الكلية القرارات في ضوء توافر معلومات مدروسة وواضحة.				
13	توفر الكلية بشكل دائم المعلومات الدقيقة عن المشكلات التي تحيط بها بهدف مواجهتها .				
14	تحرص الكلية على إزالة سوء الفهم والالتباس مع أساتذتها وموظفيها وطلبتها .				
15	تسعى الكلية إلى إشراك الملاك التدريسي باستمرار في الأنشطة العلمية والحلقات النقاشية لتوزيع المعرفة وتفسير المعلومات.				

4. الذاكرة التنظيمية : Organizational memor وهي وسيلة تستعملها المنظمة في خزن المعلومات والمعرفة واسترجاعها التي حصلت عليهما لاستعمالهما في المستقبل .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق تماما
16	تمتلك الكلية قواعد بيانات لخزن المعرفة يمكن استرجاعها عند الضرورة.				
17	يوجد في الكلية أنظمة خبيرة تدعم عملها الحالي.				
18	يستفيد أعضاء الهيئة التدريسية من قواعد البيانات في الكلية عن طريق نظام الانترانيت.				
19	تمتلك الكلية أساتذة أكفاء لديهم الخبرة والمعرفة ، يصلحون كقاعدة للمقارنة في الكليات المماثلة الأخرى .				
20	تجري الكلية تحديثات مستمرة لقواعد البيانات الخاصة بأقسامها ووحداتها الإدارية .				



ثانياً: المنظمات المتعلمة Learning Organization هي المنظمة المصممة بشكل هادف لبناء هيكلها وثقافتها واستراتيجياتها لتحسين إمكانيات التعلم التنظيمي وتعظيمه لتأخذ مكانها (Jones,2010: 364).

1. القيادة Leadership : تعنى بالأدوار غير التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، القرارية)، وإكساب المدير المهارات الجديدة المنسجمة مع خصائص المنظمة المتعلمة.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق تماماً
21	تعتمد إدارة الكلية على السيرة العلمية والذاتية ونتائج تقييم الأداء في اختيار الأساتذة لشغل المناصب القيادية.				
22	يتلقى أعضاء الهيئة التدريسية مكافآت وحوافز بسبب الانجازات الإدارية المتميزة.				
23	تسعى الكلية إلى توكيل المناصب القيادية للأساتذة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة لتي تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء في العملية التعليمية.				
24	يتوفر لدى الكلية أساتذة وقادة إداريين يتمتعون بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة.				
25	تعمل الكلية على بذل جهود كبيرة بهدف تنمية المهارات القيادية.				

2. الشبكية Network : بعكس الهرمية فهي تعني سهولة الوصول وتدوير المعلومات وعناصر المعرفة ليس فقط بالتأثير التكنولوجي وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على فرق العمل المدارة ذاتياً.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً
26	تجري معالجة المعلومات لحل المشكلات في الكلية بسهولة عن طريق العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين .				
27	تعد مشاركة فرق العمل ركناً أساسياً في نجاح تطبيقات الانترنت والتطبيقات الأخرى في البحث العلمي والدراسات والاستشارات العلمية.				
28	يساعد مفهوم الفريق على تبادل المعلومات بين مرافق الكلية المختلفة.				
29	يسمح مدخل الفريق للكلية بدراسة جميع متغيرات الموضوع البيئي .				
30	تسهم سياسة تدريب الأساتذة الجماعية في الكلية على القيام بالأعمال بصورة كفوءة .				

3. الثقافة Culture: وهي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد وقواعد السلوك التي توجه المعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن غيرها.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً
31	تسعى الكلية إلى تعزيز القيم والتقاليد الجامعية عن طريق تبنيها إستراتيجية التعلم التنظيمي .				
32	مكافأة عمادة الكلية أعضاء الهيئة التدريسية مادياً ومعنوياً على ما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة وبما ينسجم مع الظروف البيئية المتغيرة .				
33	تشجع قيم الكلية وعاداتها أساتذتها على بذل المزيد من الجهود للارتقاء بأداء الكلية .				
34	تسود الكلية أجواء الاحترام والتقدير المتبادل بين الأساتذة والطلبة بسبب سيادة الثقافة المشتركة .				
35	تشجع الكلية حرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات .				

4. التعلم الاستراتيجي Strategic Learning: هو التعلم الذي يكون سمة المنظمات المتعلمة والذي يجعل الاستراتيجية مرنة بشكل غير مسبوق، ويرى هنري منتزبيرغ أن كل إستراتيجية فاعلة تنقسم إلى قسمين: الأول: مخطط ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة ، والثاني: انبثاقى ويتمثل بالتعلم.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً
36	تتبنى الكلية الاستراتيجيات المناسبة في مناهج التعليم الجامعي.				
37	تخصص الكلية جزءاً من وقتها لدعم برامج التطوير والتعلم فيها .				
38	تقوم الكلية برسم الخطط لتطوير برامج التعلم الاستراتيجي.				
39	تكافئ الكلية العقول الإستراتيجية أمام ما يقدمونه من جهود وما ينفقونه من وقت في الكلية .				
40	يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار بما يتوافق والمستجدات العلمية.				

5. الطلب على المعرفة The demand for knowledge: المنظمة المتعلمة تتسم بالميزة التنافسية القائمة على المعرفة سواء أكانت باكتسابها من البيئة الخارجية أم بتوليدها من داخل الشركة.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً
41	تستقطب الكلية ذوي المهارات والمعرفة المتنوعة لتحقيق الميزة التنافسية.				
42	تحرص الكلية على مشاركة الأساتذة في دورات تدريبية أو مؤتمرات لتعزيز المعرفة.				
43	يمتلك الأساتذة والقادة الإداريين في الكلية معرفة متنوعة في مجال اختصاصهم.				
44	تسعى الكلية إلى زيادة معرفة أساتذتها باستعمال وسائل وتقنيات متعددة.				
45	تعد المعرفة التي يمتلكها الأساتذة ضرورية لتحقيق النتائج المرغوبة.				

ثالثاً: الأداء المتميز Excellence Performance: هو القدرة على تحقيق الاستفادة القصوى من أثنى موارد الكلية وهم الأساتذة من أجل تقديم نتائج مستدامة، وهو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن يحققه الكلية.

1. نتائج التركيز على التعلم والعمليات Student learning process outcomes: وهي نتائج التركيز على العملية التعليمية لطلبة الكلية بكفاءة أكثر فاعلية وبما يخدم الطلبة ويحقق احتياجاتهم.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً
46	تحرص الكلية على تحسين نتائج الطلبة من سنة إلى أخرى.				
47	تمتلك الكلية القدرة على غرس المعرفة على أتم وجه في طلبتها.				
48	تسعى الكلية إلى تطوير المهارات التي يمتلكها طلبتها نتيجة الاستفادة من مهارات الكليات المناظرة.				
49	تعمل الكلية على دعم برامج الجودة في المناهج التعليمية.				
50	تؤهل الكلية خريجها بعد امتلاكهم المعرفة والمهارة التي تؤهلهم للتعامل مع مشكلات العمل.				

2. نتائج التركيز على الزبون Customer- Focused outcomes: وهو هدف الكلية الأساس وغايته الأخيرة الذي تعمل من أجل إرضاء احتياجاته ورغباته مما يؤدي إلى ضمان ولائه للكلية.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً
51	تدرس الكلية احتياجات الطلبة فضلاً عن المشاكل التي تواجههم ومنها الخدمات.				
52	توثق احتياجات الطلبة بعد تحديدها بشكل دقيق وتوفير القدرة عند الكلية على تحقيقها.				
53	تعتمد الكلية دراسة معالجة المعلومات الراجعة من الطلبة منها الشكاوي .				
54	يتم تدريب الكادر التدريسي في الكلية بصورة كفوءة للقدرة على تلبية رغبات الطلبة .				
55	تحدد الكلية احتياجات الطلبة والجهات الأخرى التي تتأثر بها وإيجاد طرائق مناسبة لتلبية هذه الاحتياجات .				

3. نتائج التركيز على الموارد البشرية Workforce Focused outcomes: هي نتائج التركيز على أحد أهم موارد المنظمة إذ تقوم باستقطاب الأفراد وتطوير مهاراتهم لزيادة مستويات أدائهم مما يمكنهم من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية ، فيستوجب تحفيزهم عن طريق طرائق تعلم حديثة ، وإدخالهم في دورات تدريبية والمحافظة عليهم .

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً
56	تسعى الكلية إلى استقطاب الأساتذة ذوي المهارات والكفاءات العلمية للعمل فيها .				
57	تنظر الكلية إلى أعضاء الهيئة التدريسية على كونهم مصدراً للأداء المتميز الذي ينبغي الاحتفاظ به والمحافظة عليه .				
58	يشعر جميع أعضاء الكلية بدور مميز واهتمام واضح من قبل الكلية .				
59	تعد المؤهلات العلمية التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية مناسبة للنهوض بالمستوى العلمي.				
60	تتبنى الكلية المقترحات والأفكار الجديدة كافة التي يعرضها أعضاء الهيئة التدريسية عن الأداء الجامعي فيها .				



4. نتائج التركيز على القيادة والحاكمة :Leadership and Governance outcomes وتتضمن نتائج التركيز على القيادة لتحقيق الأداء المتميز للكلية عن طريق التزامها بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
61	تسعى الكلية إلى تقديم المساعدات المادية للطلبة المتعفيين.					
62	تسود أجواء الالتزام بالأنظمة والقوانين بين أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية عن طريق القرارات التي تصدر عنها.					
63	تلتزم الكلية بتحقيق متطلبات الجودة فيها.					
64	تقدم الكلية النصح والمشورة للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لتعزيز روح الالتزام بينهم.					
65	تسعى عمادة الكلية لتحقيق رسالة الكلية وأهدافها.					

5. نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية Budgetary Financial and Market outcomes: هي نتائج القدرات التي تمتلكها وتعمل على أدارتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد والسعي إلى توظيفها واستعمالها بشكل يحقق الأداء المتميز.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
66	تخصص الكلية جزءاً من موازنتها لدعم برامج التطوير والتعلم فيها .					
67	يعد الإنفاق على تحقيق الأداء المتميز في الكلية استثماراً رأسمالياً .					
68	تشكل تخصيصات برامج البحث والتطوير في الكلية جزءاً كبيراً من موازنتها العامة .					
69	يحصل أساتذة الكلية على أجور مجزية أمام ما يقدمونه من جهود وما ينفقونه من وقت في الكلية .					
70	تقوم الكلية بتطوير برامج الأداء بما ينسجم مع مواردها وقدراتها المالية المتوفرة .					



1		1						1			1		1	أستاذ		
2		2						2			2		2	أستاذ مساعد		
9		9						9	4		5		5	مدرس		
15		15						15		15				مدرس مساعد		
27		27						27	19		8		8	المجموع		
														استاذ متمرس		
	0	0												استاذ		
1	1	0						1	1					استاذ مساعد	الكهرباء	
5	0	5						5		4			1	مدرس		
13	3	10						13	3	10				مدرس مساعد		
19	4	15						19	4	14			1	المجموع		
75		69						75		51			16	المجموع الإجمالي لكلية		
														استاذ متمرس		
														استاذ		
6	0	6						6					6	استاذ مساعد	العام	
9	1	8						9	1	3			5	مدرس		
11	1	10						11	1	10				مدرس مساعد		
26	2	24						26	2	13			11	المجموع		
														استاذ متمرس		
														استاذ		
13	0	13						13		5			8	استاذ مساعد	الخاص	
4	3	1						4	2	1			1	مدرس		
6	2	4						6	2	4				مدرس مساعد		

23	5	18							23	4	10	9	1	8	المجموع			
<b>49</b>	<b>7</b>	<b>42</b>							<b>49</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>20</b>		<b>19</b>		<b>المجموع الإجمالي لكلية</b>		
															استاذ متمرس	الصحة البيئية	العلوم التطبيقية	4
1	0	1							1			1		1	استاذ			
1	0	1							1			1		1	استاذ مساعد			
2	0	2							2			2		2	مدرس			
2	1	1							2	1	1				مدرس مساعد			
<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>							<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>المجموع</b>			
															استاذ متمرس			
															استاذ	التحليلات المرضية		
2	0	2							2			2		2	استاذ مساعد			
1	0	1							1			1		1	مدرس			
4	0	4							4		4				مدرس مساعد			
<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>							<b>7</b>		<b>4</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>المجموع</b>			
<b>13</b>	<b>1</b>	<b>12</b>							<b>13</b>		<b>5</b>	<b>7</b>		<b>7</b>				
															استاذ متمرس	اللغة العربية	العلوم الإسلامية	5
															استاذ			
7	0	7							7		2	5		5	استاذ مساعد			
6	3	3							6		1	5	3	2	مدرس			
10	4	6							10	4	6				مدرس مساعد			
<b>23</b>	<b>7</b>	<b>16</b>							<b>23</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>المجموع</b>			
															استاذ متمرس			
															استاذ	دراسات قرآنية		



															استاذ مساعد			
5	1	4							5		1	4	1	3	مدرس			
6	2	4							6	2	4				مدرس مساعد			
11	3	8							11	2	5	4	1	3	المجموع			
															استاذ متمرس			
															استاذ			
1		1							1			1		1	استاذ مساعد	اصول الفقه		
3	1	2							3			3	1	2	مدرس			
5	1	4							5	1	4				مدرس مساعد			
9	2	7							9	1	4	4	1	3	المجموع			
43	12	31							43	7	18	18	5	13		<b>المجموع الإجمالي للكلية</b>		
0	0	0							0			0			استاذ متمرس			
1	0	1							1			1		1	استاذ			
2	0	2							2			2		2	استاذ مساعد			
5	0	5							5		4	1		1	مدرس			
11	3	8							11	3	8	0			مدرس مساعد			
19	3	16	0	0	0	0	0	0	19	3	12	4	0	4	المجموع			
19	3	16	0	0	0	0	0	0	19	3	12	4	0	4		<b>المجموع الإجمالي للكلية</b>		
															استاذ متمرس			
0	0	0							0						استاذ			
3	1	2							3	1				2	استاذ مساعد	فرع العلوم المختبرية		
1	0	1							1		1				مدرس			
3	1	2							3	1	2				مدرس مساعد			
7	2	5							7	2	3	2		2	المجموع	الصيدلة		7

														استاذ متمرس		
1	0	1							1			1	1	استاذ	الكيمياء الصيدلانية	
2	0	2							2			1	2	استاذ مساعد		
3	3	0							3	2		2	1	مدرس		
3	1	2							3	1	2			مدرس مساعد		
9	4	5							9	3	2	4	1	3		المجموع
														استاذ متمرس	فرع الصيدلانيات	
														استاذ		
0	0	0							0					استاذ مساعد		
1	1	0							1	1				مدرس		
2	1	1							2	1	1			مدرس مساعد		
3	2	1							3	2	1			المجموع		
														استاذ متمرس	فرع العقاقير والنباتات الطبية	
	0	0												استاذ		
1	1	0							1	1				استاذ مساعد		
3	0	3							3		1		2	مدرس		
1	0	1							1		1			مدرس مساعد		
5	1	4							5	1	2		2	المجموع		
														استاذ متمرس	فرع الادوية والسموم	
0	0	0							0					استاذ		
2	1	1							2			2	1	1		استاذ مساعد
1	0	1							1		1			مدرس		
3	2	1							3	2	1			مدرس مساعد		
6	3	3							6	2	2	2	1	1	المجموع	

														استاذ متمرس	فرع الصيدلة السريرية			
														استاذ				
0	0	0						0						استاذ مساعد				
2	0	2						2		1				مدرس				
3	1	2						3	1	2				مدرس مساعد				
5	1	4						5	1	3				المجموع				
<b>35</b>	<b>13</b>	<b>22</b>						<b>23</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>المجموع الإجمالي لكلية</b>				
														استاذ متمرس	السياحة الدينية	السياحة الدينية وإدارة المؤسسات	8	
														استاذ				
3	0	3						3		1	2			استاذ مساعد				
3	0	3						3		1	2			مدرس				
1	0	1						1		1				مدرس مساعد				
7	0	7						7			4			المجموع				
														استاذ متمرس	ادارة المؤسسات الفندقية			
														استاذ				
1	0	1						1			1			استاذ مساعد				
3	1	2						3	1	1	1			مدرس				
3	1	2						3	1	2				مدرس مساعد				
7	2	5						7			2			المجموع				
<b>14</b>	<b>2</b>	<b>12</b>						<b>14</b>			<b>6</b>			<b>المجموع الإجمالي لكلية</b>				
														استاذ متمرس	البستنة	الزراعة	9	
1	0	1						1						استاذ				
2	0	2						2	0	2	0			استاذ مساعد				

5	1	4							5	1	1	3		3	مدرس	
16	6	10							16	6	10	0		0	مدرس مساعد	
24	7	17							24	7	13	4		4	المجموع	
															استاذ متمرس	الوقاية
															استاذ	
3	0	3							3			3		3	استاذ مساعد	
5	1	4							5	0	4	1	1	0	مدرس	
8	2	6							8	2	6	0	0	0	مدرس مساعد	
16	3	13							16	2	10	4	1	3	المجموع	
															استاذ متمرس	المحاصيل الحقلية
															استاذ	
2	0	2							2			2		2	استاذ مساعد	
1	0	1							1			1		1	مدرس	
2	0	2							2		2	0		0	مدرس مساعد	
5	0	5							5		2	3		3	المجموع	
															استاذ متمرس	الثروة الحيوانية
1	0	1							1			1		1	استاذ	
2	0	2							2			2		2	استاذ مساعد	
2	0	2							2	0	2	0		0	مدرس	
3	1	2							3	1	2	0		0	مدرس مساعد	

8	1	7							8	1	4	3		3	المجموع			
<b>53</b>	<b>11</b>	<b>42</b>							<b>53</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>14</b>		<b>13</b>		<b>المجموع الإجمالي لكلية</b>		
															استاذ متمرس	العلوم النظرية	التربية الرياضية	10
															استاذ			
3	1	2							3			3	1	2	استاذ مساعد			
2	0	2							2		1	1		1	مدرس			
5	3	2							5	3	2				مدرس مساعد			
10	4	6							10	3	3	4	1	3	المجموع			
															استاذ متمرس			
															استاذ			
3	1	2							3			3	1	2	استاذ مساعد			
5	0	5							5			5		5	مدرس			
15	3	12							15	3	12				مدرس مساعد			
23	4	19							23	3	12	8	1	7	المجموع			
<b>33</b>	<b>8</b>	<b>25</b>							<b>33</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>10</b>		<b>المجموع الإجمالي لكلية</b>		
															استاذ متمرس	ادارة و الاعمال	الاقتصاد	11
1	0	1							1			1		1	استاذ			
9	1	8							9	1	5	3		3	استاذ مساعد			
7	3	4							7	3	4	0		0	مدرس			
8	0	8							8		8	0		0	مدرس مساعد			
25	4	21							25	4	17	4		4	المجموع			
															استاذ متمرس			
3	0	3							3			3		3	استاذ			

8	0	8							8			7		8	استاذ مساعد	
4	0	4							4	0	3	2		1	مدرس	
8	3	5							8	3	5	0		0	مدرس مساعد	
23	3	20							23	3	8	12		12	المجموع	
															استاذ متمرس	
1	0	1							1			1		1	استاذ	العلوم مالية ومصرفية
1	0	1							1			1		1	استاذ مساعد	
13	4	9							13	4	9	0		0	مدرس مساعد	
24	5	19							24	5	15	4		4	المجموع	
0	0	0							0	0	0	0		0	استاذ متمرس	
1	0	1							1	0	0	1		1	استاذ	
3	0	3							3	0	1	2		2	استاذ مساعد	المحاسبة
4	1	3							4	1	1	2		2	مدرس	
6	0	6							6	0	6	0		0	مدرس مساعد	
14	1	13							14	1	8	5		5	المجموع	
0	0	0							0	0	0	0		0	استاذ متمرس	
2	0	2							2	0	0	2		2	استاذ	
1	0	1							1	0	0	1		1	استاذ مساعد	
1	0	1							1	0	1	0		0	مدرس	
6	3	3							6	3	3	0		0	مدرس مساعد	
10	3	7							10	3	4	3		3	المجموع	
96	16	80							96	16	52	28		28	المجموع الإجمالي للكلية	
0	0	0							0	0	0	0	0	0	استاذ متمرس	اللغة العربية



0	0	0							0			0			استاذ مساعد			
0	0	0							0			0			مدرس			
5	2	3							5	2	3				مدرس مساعد			
5	2	3							5	2	3	0	0	0	المجموع			
															استاذ متمرس			
															استاذ			
2	1	1							2	1	0	1	0	1	استاذ مساعد	اللغة الانجليزية		
7	2	5							7	2	1	4	0	4	مدرس			
7	4	3							7	4	3				مدرس مساعد			
16	7	9							16	7	4	5	0	5	المجموع			
<b>133</b>	<b>36</b>	<b>97</b>							<b>133</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>63</b>	<b>7</b>	<b>56</b>		<b>المجموع الإجمالي للكلية</b>		
															استاذ متمرس			
1	0	1							1			1		1	استاذ	علوم الحياة		
7	3	4							7	1	2	4	2	2	استاذ مساعد			
9	6	3							9	5	2	2	1	1	مدرس			
17	14	3							17	14	3				مدرس مساعد			
34	23	11							34	20	7	7	3	4	المجموع			
															استاذ متمرس			
															استاذ			
1	1	0							1			1	1		استاذ مساعد	الكيمياء		
2	0	2							2		1	1		1	مدرس			
8	6	2							8	6	2				مدرس مساعد			
11	7	4							11	6	3	2	1	1	المجموع			

كلية التربية العلوم الصرفة



														استاذ متمرس	الرياضيات		
														استاذ			
1	0	1						1		1		1		استاذ مساعد			
2	0	2						2	2					مدرس			
5	0	5						5	5					مدرس مساعد			
8	0	8						8		1		1		المجموع			
2	0	2						2		2		2		استاذ	العمادة		
3	1	2						3		3	1	2		استاذ مساعد			
0	0	0						0						مدرس			
1	0	1						1	1					مدرس مساعد			
6	1	5						6	1	5	1	4		المجموع			
<b>59</b>	<b>31</b>	<b>28</b>						<b>59</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>10</b>		<b>المجموع الإجمالي للكلية</b>		
														استاذ	الفيزياء		
8	2	6						8		8	2	6		استاذ مساعد			
16	6	10						16	6	5	5	5		مدرس			
11	3	8						11	3	8				مدرس مساعد			
35	11	24						35	9	13	13	2	11	المجموع			
														استاذ متمرس	الحاسبات		
														استاذ			
0	0	0						0						استاذ مساعد			
8	0	8						8		8				مدرس			
19	11	8						19	11	8				مدرس مساعد			

العلوم

14

27	11	16							27	11	16				المجموع			
															استاذ متمرس			
1	0	1							1			1		1	استاذ	علوم الحياة		
5	1	4							5		1	4	1	3	استاذ مساعد			
11	5	6							11	5	4	2		2	مدرس			
13	4	9							13	4	9				مدرس مساعد			
30	10	20							30	9	14	7	2	6	المجموع			
1	0	1							1			2		1	استاذ	الكيمياء		
9	3	6							9	1		8	2	6	استاذ مساعد			
7	0	7							7		6			1	مدرس			
9	6	3							9	6	3				مدرس مساعد			
26	9	17							26	8	9	10	2	9	المجموع			
<b>118</b>	<b>41</b>	<b>77</b>							<b>118</b>	<b>37</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>26</b>		<b>المجموع الإجمالي لكلية</b>		
															استاذ متمرس			
3	0	3							3			2		3	استاذ			
13	0	13							13			13		13	استاذ مساعد			
33	8	25							33	1	9	24	7	16	مدرس			
24	13	11							24	13	11				مدرس مساعد			
73	21	52							73			39			المجموع			
<b>73</b>	<b>21</b>	<b>52</b>							<b>73</b>			<b>39</b>				<b>المجموع الإجمالي لكلية</b>		
															استاذ متمرس		الرئاسة	15

1	0	1							1					1	استاذ		
0	0	0							0						استاذ مساعد		
2	0	2							2					2	مدرس		
1	0	1							1	1					مدرس مساعد		
4	0	4							4						المجموع		
4		4							4							المجموع الإجمالي للكلية	
															استاذ متمرس		
32	2	30							32	0	1		2	29	استاذ		
177	23	154							177	9	22		14	132	استاذ مساعد		
262	57	205							262	38	106		19	99	مدرس		
355	128	227		2					355	126	227		0	0	مدرس مساعد		
826	210	616							826						المجموع		
																الكلية	15

# Abstract

---

This study seeks to determine the effect of Organizational Learning and Learning Organization on superior performance. For achieving this objective we chose four dimensions for Organizational Learning processes (Knowledge acquiring, information distribution, information interpreting & Organizational memory) on the basis of (Huber, 1991:22), and we express Learning Organization by ((leadership, networking, culture, strategic learning, demand for knowledge) on the basis of (Daft, 2003:41) as has been the expression of superior performance dimensions (results focus on learning and processes, results focus on the customer, results focus on human resources, leadership and governance results, financial and marketing results) according to award criteria Malcolm Baldrige of educational excellence version (2011, 2012).

The study was conducted at the University of Karbala, as was obtaining the necessary information through the questionnaire prepared for this purpose, where they were polled (239) of the faculty at the University of Karbala including (assistant teacher, teacher, assistant professor, professor), in addition to personal interviews.

And use the correlation coefficient (Spearman) used to measure the correlation between variables and test (t) to know significant of this relationship, and multiple regression analysis, and test (F) to determine the significant regression equation we also use (R<sup>2</sup>) to explain the amount of influence the independent variables in dependent variable adopted.

The study also found a set of conclusions can be summarized that there is the effect of organizational learning processes and characteristics of learning organizations individually and in common in the outstanding performance.

The study then concluded with a set of recommendations concerning three variables, and other related to future studies.

**Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration & Economics  
Business Administration Department**

**The Effect Of organizational learning processes  
and characteristics of learning organizations in  
Excellence performance**

**An Investigation Study on a Sample of from Colleges of Karbala  
University**

**A Thesis  
submitted to the council of the college of Administration and  
Economics  
University Karbala**

**By  
Ines Abbas AL fatlawi**

**In partial Fulfillment of Requirement for the master Degree in  
Business Administration**

**Supervised by  
Ass. Prof . Dr  
Akram Muhsin AL-Yasiri**