

أثر قدرات ادارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص

The Impact of Knowledge Management Capability and Organizational Learning Capability on Achieving Organizational Excellence

*An Empirical Study on Jordanian Firms winning the King Abdullah II Award for Excellence
for the private sector*

إعداد

أشرف محمد يونس الحوراني

إشراف

الأستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014 م

تفويض

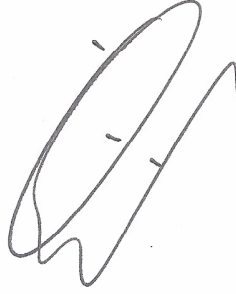
أنا الموقع أدناه "أشرف محمد يونس الحوراني" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد

نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات

العلمية عند طلبها.

الاسم: أشرف محمد يونس الحوراني

التوقيع:



التاريخ: 2/19 / 2014 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر قدرات ادارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص

وأجيزت بتاريخ 2014 / 2 / 19

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الاوسط	الاستاذ الدكتور محمد النعيمي رئيسا
	الشرق الاوسط	الاستاذ الدكتور كامل المغربي عضوا داخليا ومشرفا
	الاسراء	الاستاذ الدكتور نجم العزاوي عضوا خارجيا

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضلته ونعمته التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؟؟؟؟؟؟؟

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفي الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله خير الجزاء.

وأقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها ، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

والله ولي التوفيق

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا الى والديّ العزيزين
والى أخواني و زوجتي و ابنائي الأعزاء
ولكل من قدم لي العون و المساعدة في إنجاز هذا البحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
3	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهمية الدراسة
6	(4 - 1): أهداف الدراسة
6	(5 - 1): فرضيات الدراسة
9	(6 - 1): أنموذج الدراسة
10	(7 - 1): حدود الدراسة
11	(8 - 1): محدّدات الدراسة
11	(9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
14	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
15	(1 - 2): المقدمة
16	(2 - 2): قدرات إدارة المعرفة
21	(3 - 2): قدرات التعلم التنظيمي
25	(4 - 2): التميز المؤسسي
30	(5 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
42	(6 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
43	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
44	(1 - 3): المقدمة
44	(2 - 3): منهج الدراسة
44	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
45	(4 - 3): وحدة المعاينة والتحليل
45	(5 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
50	(6 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
52	(7 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
54	(8 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
56	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
57	(1 - 4): المقدمة
57	(2 - 4): تحليل نتائج الدراسة
73	(3 - 4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة
75	(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
94	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
95	(1 - 5): النتائج
98	(2 - 5): الاستنتاجات
99	(3 - 5): التوصيات
101	قائمة المراجع
102	أولاً: المراجع العربية
104	ثانياً: المراجع الأجنبية
108	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الجدول
46	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير العمر	1 - 3
46	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير الجنس	2 - 3
47	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المؤهل العلمي	3 - 3
48	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير التخصص العلمي	4 - 3
49	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب عدد سنوات الخبرة	5 - 3
49	توزيع أفراد وحدة المعاينة حسب متغير المركز الوظيفي	6 - 3
55	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	7 - 3
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى البنية التحتية التكنولوجية	1 - 4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الثقافة التنظيمية	2 - 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الهيكل التنظيمي	3 - 4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التفاعل مع البيئة الخارجية	4 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الجدول
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الحوار	5 _ 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المشاركة في إتخاذ القرارات	6 _ 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التميز المؤسسي	7 _ 4
74	نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	8 _ 4
76	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	9 _ 4
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير البنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	10 _ 4
80	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	11 _ 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الجدول
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	12 - 4
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	13 - 4
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	14 - 4
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	15 - 4
93	نتائج اختبار الأثر المشترك للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص	16 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل _ الشكل
9	أنموذج الدراسة	1_1

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
109	أسماء السادة محكمي أداة الدّراسة (الإستبانة)	1
110	أسماء الشركات الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز القطاع الخاص	2
111	أداة الدّراسة (الإستبانة)	3

الملخص باللغة العربية

أثر قدرات ادارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص

إعداد

أشرف محمد يونس الحوراني

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد كامل المغربي

هدفت الدراسة إلى بيان أثر قدرات ادارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص. تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. أما عينة الدراسة فقد شملت الشركات الأردنية الحاصلة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (29). تمثلت وحدة المعاينة والتحليل في الدراسة الحالية من كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في الشركات عينة الدراسة من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (300) فردا.

وقد تم توزيع (300) إستبانة على وحدة افراد عينة الدراسة، الآ انه تم استرجاع (273)

أي بنسبة (91%) من مجمل عدد الأستبانات. وقد استبعدت (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الأحصائي وكان اجمالي الأستبانات الصالحة (256) اي بنسبة (93%) من مجمل عدد

الأستبانات المسترجعة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (38) فقرة. وقد تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الإترباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ للحوار؛ للمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وقد وجد تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة بقيام الشركات محل الدراسة بمتابعة كافة المؤتمرات ذات العلاقة ببناء البنية التحتية التكنولوجية وتطويرها. وقيام الشركات محل الدراسة بالتأكيد على القواعد والإجراءات الموضوعة عند تأدية الأعمال.

Abstract

The Impact of Knowledge Management Capability and Organizational Learning Capability on Achieving Organizational Excellence

An Empirical Study on Jordanian Firms winning the King Abdullah II Award for Excellence for the private sector

Prepared by

Ashraf Mohammad Al Hurani

Supervisor

Prof. Kamel Mohammad Moghrabi

This study aimed to investigate the impact of Knowledge Management Capability and Organizational Learning Capability on Achieving Organizational Excellence in Jordanian companies that achieved King Abdullah II Award for Excellence for the private sector. The universe of the study consisted of 29 companies participated in the award, and sample covered all managers and department heads or sections at all levels amounted to 300 individuals.

A questionnaire designed especially for this study was distributed to sample member only 273 responded questionnaires were returned. However, the number of valid questionnaires for statistical analysis was 256 or 93% of the total of responded questionnaires.

The result of the statistical analysis revealed a strong impact of knowledge management capabilities (Technology infrastructure, organizational culture, and organizational structure) and organizational learning capabilities (interaction with external environment, dialogue, and participation in decision-making) on achieving organizational excellence. A common statistical significance was evident in the relationship between knowledge management capabilities and organizational learning capabilities in achieving corporate excellence and receiving King Abdullah II award in Jordanian private sector.

The study recommended that companies involved in this study should continue their highly valued efforts for continues excellence and keep abreast with current forums and conferences that focus especially on building technological infrastructure and leads to continuously improve their performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1): المقدمة
- (2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1): أهمية الدراسة
- (4 - 1): أهداف الدراسة
- (5 - 1): فرضيات الدراسة
- (6 - 1): أنموذج الدراسة
- (7 - 1): حدود الدراسة
- (8 - 1): محددات الدراسة

(9- 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة، وقد شاركت هذه المنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والإقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

وتكتسب قدرات إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز قدرات إدارة المعرفة على تحقيقها الأمر الذي يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل قدرات إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذه القدرات من خلال توظيفها باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات.

ولأن المنظمات انظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها فإنها تحتاج إلى زيادة وتيرة التعلم التنظيمي، لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة. ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح في استقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة، والى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار لسلع وخدمات وطرق جديدة أثناء ممارسة أعمالهم، مما يعكس الجوانب المعرفية التي تحتاج لها المنظمات.

إن المتغيرات التي طرأت على البيئة عموماً قد طالت بيئة الأعمال الأردنية باعتبارها جزءاً من بيئة الأعمال الدولية، حيث غدا لزاماً على المنظمات الأردنية فتح نوافذها لاستقبال التكنولوجيا المتطورة، والتعلم من الأفكار الجديدة الأمر الذي يتطلب منها التخلي عن الطرق التقليدية في أداء أعمالها كي تتمكن من المحافظة على أسواقها الداخلية، والتنافس في الأسواق الإقليمية والعالمية. هذا ومن الجدير بالذكر أن بعض تلك الشركات الأردنية تقبلت التحدي وسعت بشكل دؤوب لتطوير نفسها، وحصلت على شهادة الأيزو 9000 بأنواعها المختلفة، كما تمكنت من الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء في القطاع الخاص، فتلك الشركات قبلت عملية التغيير في عملياتها المعرفية، ودعمت ممارسة التعلم التنظيمي في منظماتها.

وعليه فإن هذه الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر قدرات إدارة المعرفة وأبعاد التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء في القطاع الخاص.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد أبرزت أهمية مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في تسعينات القرن الماضي سعي العديد من المنظمات لتبني هذين المدخلين لتحقيق مستويات عالية من الأداء وصولاً للتميز المؤسسي. وكانت الشركات الأردنية ضمن المنظمات التي تسعى لتحقيق ذلك من خلال عملها المستمر للحصول على شهادات الجودة باعتبارها أحد شروط التنافس ومدخلاً للتميز في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي امتازت بالانفتاح والتغلب على الحواجز، وتغيير القوانين، وتسهيل انسياب السلع والخدمات والأفراد ورؤوس الأموال بين الدول. ولأن التقدم باتجاه التميز المؤسسي يقتضي تقديم تنظيمي نحو مفاهيم المعرفة والتعلم التنظيمي فإن المنظمات بحاجة إلى قيادة استراتيجية تعي أهمية التدريب والتعلم لمواردها

البشرية حتى تكون قادرة على أحداث التغيير الذي يؤهلها للتميز والمنافسة على المدى البعيد والحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

وعليه، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الأسئلة الرئيسة التالية في محاولة الإجابة عليها في الجانب التطبيقي، وكما يلي:

1. هل هناك علاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟

2. ما هو تأثير قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟

3. ما هو تأثير قدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟

4. هل هناك أثر مشترك بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار

؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية
الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟

(1-3): أهمية الدراسة

يمكن تحديد جوانب أهمية الدراسة من المساهمة والإضافة المتوقعة منها، وكما

يلي:

1. ركزت معظم الدراسات المتعلقة بقدرات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في بيئات غربية، حيث تتطور المفاهيم الإدارية بصورة متسارعة، بينما تعاملت الدراسة الحالية مع البيئة العربية وبالتحديد البيئة الأردنية للتعرف على مدى إمكانية الاعتماد على قدرات غدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ومساهمة هذين المدخلين في تحقيق التميز المؤسسي يساعد هذه الشركات على التكيف والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة.
2. القت الدراسة الضوء على مدى مواكبة الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص قدرات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.
3. يعتبرموضوع الدراسة من المواضيع الجديدة، حيث لا تزال الدراسات المتعلقة بالمدخلين في بداياتها وتسعى جميعها إلى تحقيق الإضافة العلمية.

(1-4): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص، وذلك من خلال:

1. تحديد طبيعة العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟
2. بيان أثر قدرات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟
3. بيان أثر قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟

4. تحديد الأثر المشترك لقدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص؟

(1-5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_{01}

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛

الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة HO₃

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يستق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₃₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل مع البيئة الخارجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

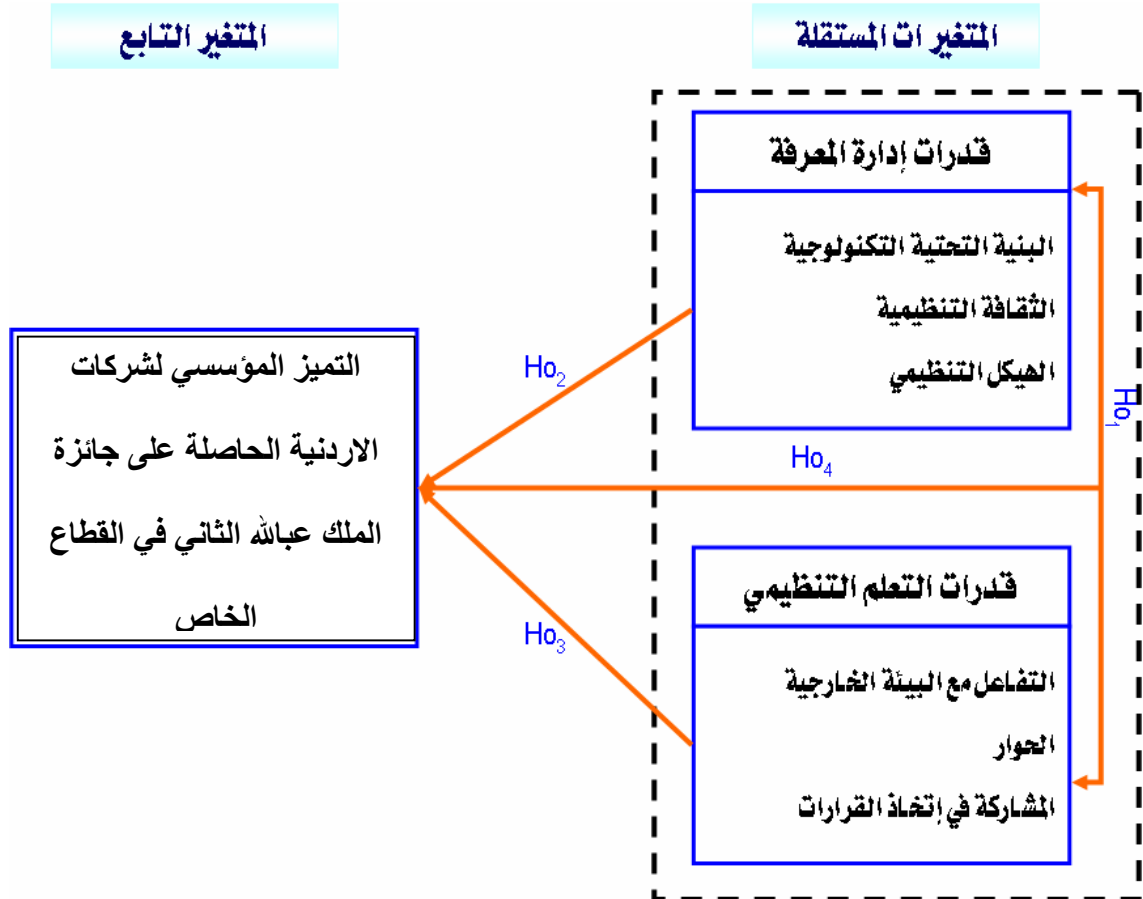
HO₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₃₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة HO₄

لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1 - 6): نموذج الدراسة



شكل (1 - 1)

نموذج الدراسة

من إعداد الباحث

إذ تم الإعتماد في تحديد أبعاد قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛

الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) بالإستناد إلى (Nguyen, 2010 ؛ Cho, 2011 ؛

(Emadzade, 2012). أما ما يرتبط بقدرات التعلم التنظيمي فتم الإستناد إلى (Chiva, et.al, 2007 ؛ Bhatnagar, 2006)، وأخيراً ما يرتبط بالتفوق المؤسسي فقد تم الإعتماد على كل من (Macmillan & Tempo, 2000 ؛ Shimizn & Hitt,2004:45).

(1 - 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة المديرين ورؤساء الاقسام العاملين بالشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

الحدود الزمانية: وهي الفترة الممتدة خلال العامين 2013 و 2014.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على تحديد أبعاد قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) فقد تم استناد إلى (Nguyen, 2010 ؛

Cho, 2011 ؛ Emadzade, 2012). أما ما يرتبط بقدرات التعلم التنظيمي فسيتم الإستناد إلى

(Chiva, et.al, 2007 ؛ Bhatnagar, 2006)، وأخيراً ما يرتبط بالتفوق المؤسسي فقد تم

الإعتماد على كل من (Macmillan & Tempo, 2000 ؛ Shimizn & Hitt,2004:45).

(1-8): محددات الدراسة

1. اقتصر الدراسة على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالثاني للتميز في القطاع الخاص.
2. الصعوبة في توزيع الإستبانة نظراً للمسافات الجغرافية بين الشركات موضوع الدراسة.
3. الصعوبة في عملية التواصل بين الباحث و افراد عينة الدراسة لأنشغالهم بوظائفهم اليومية والتزاماتهم الشخصية.

(1-9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة Knowledge Management: هي عمليات المحافظة على الخبرات المتراكمة بالمنظمة سواء الموجودة في قواعد البيانات والملفات (الأوراق) وعقول الأفراد وتوزيعها بالكيفية التي تساعد المنظمة على تحقيق نتائج أفضل (Luo & Lee, 2013).

قدرات إدارة المعرفة Knowledge Management Capability: إمكانات المنظمة لإدراك وتوليد ونقل وتوزيع المعارف المملوكة لديها (Cho, 2011). وقد تم قياسها من خلال البنية التحتية التكنولوجية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي.

البنية التحتية التكنولوجية Technological Infrastructure: التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية (قنديلجي والسامرائي، 2002).

الثقافة التنظيمية Organizational Culture: وتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها (القيوتي، 2000)

الهيكل التنظيمي Organizational Structure: ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان (Rosemary, 1996).

التعلم التنظيمي Organizational Learning: عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق الأداء والتعلم (Thomas & Allen, 2006).

قدرات التعلم التنظيمي Organizational Learning Capability: الإمكانيات المتنامية بين الأفراد العاملين في المنظمة في إيصال وحل المشكلات بنجاح سواء على الأمد القصير أو الطويل (Chiva, et..al, 2007). وقد تم قياسها من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، والحوار، والمشاركة في إتخاذ القرارات.

التفاعل مع البيئة الخارجية Interaction with External Environment: وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

الحوار Dialogue: تبادل المعلومات والأفكار والآراء سواء كانت رسمياً أو غير، مكتوباً أو شفويًا ويحدث الحوار بمجرد التعرف على وجهات نظر الآخرين ومناقشتها وتبادل الآراء والتعليق عليها بعد فهمها.

المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in Decision-Making: إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات بهدف تحقيق أهداف التنظيم و أهداف الأفراد من جهة أخرى.

التميز المؤسسي Organizational Excellence: القدرة على تقديم خدمات ومنتجات للعملاء بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): قدرات إدارة المعرفة

(3-2): قدرات التعلم التنظيمي

(4-2): التميز المؤسسي

(5-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(6-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

لقد تبنت منظمات الأعمال مفاهيم جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية في البقاء والاستمرار ولأن حجم المنظمات وتفرع عملياتها الإدارية وصعوبة التواصل فيما بينها فقد أصبح من الضروري أن تختص إحدى الوحدات الإدارية بما يسمى (إدارة المعرفة) حتى تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة ومكانة تنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح. وحديثاً بدأت كثير من منظمات الأعمال باهتمام متزايد تجاه إدارة المعرفة حيث تركز على المعلومات المتوافرة في الشركة على الخبرات الكامنة في عقول موظفيها لما لها من واقع إيجابي في كفاءة الأداء وفعاليتها لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أصبحت منظمات الأعمال تدرك بان المعرفة من المدخلات ليس لمنتجاتها وعملياتها فحسب بل لبقائها واستمرارها ونجاحها. فقد فرضت ضرورات المنافسة في السوق عليها ذلك. وأصبح بقاء الشركة في طليعة المنافسين يتطلب منها امتلاك الإدارة المعرفية أو ما يسمى بالقوة العقلية، القدرة على احتواء واستيعاب مجمل التغيرات التي تحيط بها. وقد أخذت منظمات الأعمال في الدول المتقدمة باكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وبكل الاتجاهات الأمر الذي أدى إلى تنامي الدور المعرفي في منظمات الأعمال وارتبط بعلاقات وثيقة بنجاح تلك المنظمات وتفوقها التنافسي.

وفي العقد الماضي، تم تسليط الضوء على أهمية المعرفة من قبل الأكاديميين والممارسين (Lin & Wu, 2009). وأصبحت المعرفة هي القاعدة الأساسية للمنافسة، ولا سيما المعرفة الضمنية، التي تعتبر مصدراً للأفضلية كونها فريدة من نوعها، ومحمولة بشكل معين، وغير قابلة للنسخ والأفصاح والاستبدال وحيث أن عملية المعرفة بحد ذاتها لا تتضمن ميزة استراتيجية (Zack, 2002).

وقد أصبح لزاماً على إدارة المنظمات أن تتعلم كيفية إدارة تلك المعرفة، وفي الأعوام المقبلة فإن الشركات التي خلقت معرفة جديدة وطبقته بفعالية وكفاءة سوف تكون ناجحة في خلق مزايا تنافسية وخلق رأس مال فكري. وهو ما يعرف بإدارة المعرفة "كإدارة واضحة ومنهجية لحيوية المعرفة والعمليات المرتبطة بها من إنشاء وتنظيم ونشر واستخدام و استغلال" ولذلك فقد تم دراسة المبادئ وتنفيذها في المؤسسات بكل انضباط ومهنية (Kebede, 2010). ولا شك فإن العديد من الشركات بدأت وبشكل نشط بإدارة معرفتها ورأس مالها الفكري (Detienne, et.al, 2005).

(2-2): قدرات إدارة المعرفة

تم التركيز في العقد الأخير على أهمية المعرفة من قبل كل من الأكاديميين والممارسين أما في هذه الأيام، فقد أصبحت المعرفة الأساس الرئيسي للمنافسة والتي يمكن أن تكون مصدراً للتميز، أما بالنسبة للسنوات المقبلة، ستكون الشركات المبتكرة لمعارف جديدة والتي تطبقها بشكل فعال ومؤثر هي الشركات الناجحة في خلق ميزات تنافسية (Lin & Wu, 2009).

ويعرف (Kebede, 2010) إدارة المعرفة (KM) بأنها الإدارة الواضحة والتنظيمية للمعرفة الحيوية وعملياتها ذات العلاقة بالابتكار والتنظيم والنشر والاستخدام والاستغلال. وقد تمت دراسة وتطبيق إدارة المعرفة (KM) في كل قواعد الانضباط والمهن التنظيمية. من منظور الممارسة، وقد اثبتت المؤسسات أهمية إدارة المعرفة في حال أرادت أن تبقى منافسة ونامية. وعليه فقد بدأت العديد من الشركات في مختلف الأماكن بإدارة معرفتها وإدارة رأس المال الفكري بشكل فاعل (Salojrvi, et..al, 2005). ويرى الكثيرون انه في السنوات المقبلة،

ستكون الشركات المبتكرة لمعارف جديدة والتي تطبقها بشكل فعال ومؤثر هي الشركات الناجحة في خلق ميزات تنافسية (Skyrme, 2001).

وحيث انه من الواجب على مؤسسات الأعمال ادارة المعرفة بشكل فعال فقد أصبحت قدرات ادارة المعرفة الأساس الرئيسي للمنافسة وعلى الأخص المعرفة الضمنية التي يمكن أن تكون مصدر الميزة التنافسية كونها فريدة ومنقولة بشكل غير كامل وغير قابلة للنسخ, (Lin & Wu, 2009).

وقد طورت الشركات قدرات إدارة المعرفة للمساعدة في دعم النشاطات التشغيلية والإبتكارية الحيوية. وخلق الاهتمام في الإمكانيات التنظيمية والتركيز على تطوير وتطبيق عمليات إدارة المعرفة (KM) والبنى التحتية الضرورية لدعم ممارسات الأعمال اليومية، حيث تشكل المصادر المختلفة إمكانية المعرفة للمؤسسة، وتتضمن هذه المصادر البنية التحتية للتكنولوجيا والهيكل التنظيم والثقافة التنظيمية للمؤسسة، واكتساب وتحويل وتطبيق وحماية المعرفة المتصلة بعمليات المؤسسة (Alavi & Leinder, 2001 ; Gold, et..al., 2001).

وقد اجمع كل من (Emadzade, 2012; Cho, 2011 ; Nguyen, 2010). بأن البنية التحتية التكنولوجية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية جميعها تعتبر قدرات لأدارة المعرفة.

(2-2-1): البنية التحتية التكنولوجية *Technological Infrastructure*

أن القدرات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات تعتبر بنية تحتية ذات أهمية كبيرة لكونها تسهل في تدفق المعرفة وتحد من الحواجز التي تعرقل الاتصال داخل المنظمة وبالتالي تؤدي إلى إدارة معرفة ناجحة (Schlemmer & DentWebb, 2006).

كما بينت الدراسات التي قام بها (Powell & Dent-Micallef, 1997) والتي أجريت على المؤسسات الأمريكية أن تكنولوجيا المعلومات بحد ذاتها لا تحسن الأداء التنظيمي، ولكن يمكنها رفع الأداء التنظيمي عند دمجها مع الخبرات البشرية.

(2-2-2): الهيكل التنظيمي *Organizational Structure*

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات المختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباط بعضها ببعض. فالهيكل التنظيمي يمثل البنيان الذي يبين شكل تكوين المنظمة الرسمي، ويعبر عن مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تمارس في المنظمة (Buchanan & Heczynski, 2004:461). ويوضح هيكل المنظمة تقسيم الأنشطة وتوزيعها إلى الوحدات الفرعية، ولتنسيق والسيطرة على هذه الأنشطة، التي تعمل على تحقيق الأهداف. وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي لأنه يؤثر في التفاعل والتنسيق الذي يربط العناصر البشرية والمهام والتكنولوجيا في المنظمة من أجل التأكيد على إنجاز الأهداف.

فالهيكل التنظيمي المرن يؤكد على مشاركة المعرفة والتعاون ضمن حدود المنظمات، بينما يعمل الهيكل غير المرن على إيجاد تبعات غير مرغوب فيها. وتعمل قدرات الهيكل التنظيمي على تسهيل تدفق سير المعرفة من خلال سياسات وعمليات ونظام المنظمة الذي يعنى بالقنوات التي تصل عبرها المعرفة (Leonard-Barton, 1995). ويتفق واضعو نظريات

إدارة المعرفة بشكل واسع بأن التغييرات التي تطرأ على هيكل المنظمة كالانتقال من أشكال الشبكات الهرمية إلى الأكثر توسعا ضرورية للنقل والخلق الفعال للمعرفة في المنظمة, حيث ارتبطت مثل هذه التغييرات مع النتائج المتطورة على الصعيدين الخدمي والصناعي (Beveren, 2003).

(2 - 2 - 3): الثقافة التنظيمية *Organizational Culture*

تعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمبادئ المشتركة والمتفق عليها والتي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض, ومع الموردين, والزبائن والأفراد الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة. وتعرف أيضا بأنها: التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة التي تشكل قوام الثقافة الادارية للمنظمة, حيث ان الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها ادارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم, ثم تترسب هذه الافكار الى الاجيال اللاحقة من العاملين.

وتتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الانساني للأفراد العاملين في المنظمة, وتعتبر احد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لادارة المعرفة في المنظمة وقد اظهرت احدى الدراسات التي اجريت على شركتين *McDonough and Dyer* الأمريكيتين في عام 2001 بأن هناك اربعة تحديات تواجه ادارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست مشكلات فنية وانما تتمثل فيما يلي (Jone, Gareth Jersey, 2001):

- ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- إن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- قلة معرفة ادارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لادارة المعرفة.

ومن هنا نجد ان الثقافة التنظيمية تساعد افراد المنظمة في التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها, ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة الى الاعضاء الجدد الداخلين الى المنظمة كطريقة او اسلوب للإدراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات, وتعتبر ثقافة المنظمة أمرا مركزيا لتشجيع التفاعل والتعاون بين الأفراد وهو أمر ضروري لتسهيل تدفق المعرفة، مما يوفر للأفراد إمكانية التنظيم الذاتي لمعرفتهم الشخصية ولتجربة الشبكات بهدف تسهيل حلول المشاكل والمشاركة في المعرفة. وتجسد الرؤية التنظيمية والمهمة، والقيم ثقافة المنظمة وتحدد أنواع المعرفة المرغوب فيها وأنواع النشاطات المتعلقة بالمعرفة التي يتم تشجيعها، ومن الممكن للثقافة المناسبة داخل المنظمة تشجيع الناس على خلق ومشاركة المعرفة (Joshi, Holsapple & Leonard-Barton, 1995 ; 2001) ومنذ فترة وجيزة، أظهرت الابحاث أيضا أن الأبعاد الثقافية للمنظمة مرتبطة أيضا بالأداء التنظيمي (Aydin & Ceylan, 2009).

(2-3): قدرات التعلم التنظيمي

بالرغم من أن التعلم التنظيمي هو موضوع البحث لأكثر من نصف قرن من الزمان، فقد تطور بشكل سريع في العقد الماضي ليصبح التعلم التنظيمي موضوع النقاش الأكثر انتشاراً (Koc, 2009). ويبدو أن أحد الأسباب لمفهوم المنظمة التعليمية، هو أن المنظمة التعليمية تعتبر نموذجاً فعلياً للمنظمات الكبيرة التي تعتبر التعلم هو الأساس للميزة التنافسية (Dodgson, 1993).

وأما السبب الثاني فهو ضرورة التعلم التنظيمي، بسبب التغيرات السريعة في بيئة المنظمة والتغيرات التقنية والتحديات في تطوير المنتجات الجديدة وتقدير دورة حياة المنتج والميول نحو التحول إلى نظام الإنتاج الكبير (mass production) والإنتاج المؤقت والإنتاج بمساعدة الحاسوب هي بعض الأمثلة على التغيرات التي طرأت على البيئة. وأما السبب الثالث هو القيمة التحليلية المفهومة للأكاديميين حيث يتأثر التعلم التنظيمي بعوامل داخلية وخارجية، حيث أن الهدف العام للتعلم التنظيمي هو التكيف وتطوير فعالية المنظمة. حيث يتعلق التعلم التنظيمي بأعمال وخبرات أعضاء المنظمة (Chiva, et.al, 2007).

ول شك فالأهداف الفردية كالإدراك الذاتي والدور البشري بأعباءه تعلم فاعل. تساعد في بناء الهيكليات والاستراتيجيات التنظيمية بشكل هادف من قبل المنظمات، الأمر الذي يشجع على التعلم. كما ويقوم بتنسيق نشاطات التعلم من قبل المنظمة بدور مركزي في عملية التشكيل وتحديد تبعات التعلم (Dodgson, 1993).

ويجد الباحثون أن مادة التعلم التنظيمي لا تزال غامضة. حيث يعرف التعلم التنظيمي عموماً بأنه عملية. يتم من خلالها معرفة هيكلية المنظمة وإعادة هيكلة المعرفة الموجودة. وعليه فإنها عملية تعلم وتطور تجميعي يهدف إلى بناء منظمة التعلم (Goh & Ryan, 2002, (Ortenblad, 2004).

واستنادا إلى (Edmondson & Moingeon, 2004) فإن التعلم التنظيمي عبارة عن عملية يستخدم فيها أعضاء المنظمة المتغيرات لتوجيه سلوكهم بشكل مباشر من أجل التكيف مع المنظمة، حيث يكون التكيف ردة فعل المنظمة لتغيير البيئة الخارجية فيما يتعلق بالفرص والتهديدات، ويصنف التعلم التنظيمي في صنفين: القديم (التقليدي) والجديد، حيث أن التعلم التنظيمي القديم هو عبارة عن مفهوم شائع للتعلم التنظيمي ويوحى بأن الفرد يتعلم كوكيل للمنظمة. ولكي يتم الحصول على تعلم تنظيمي فعال وساري المفعول، فإنه يتوجب حفظ المعرفة في ذاكرة المنظمة كالإجراءات الروتينية والإجراءات والوثائق والأمور الثقافية.

وأما التصنيف الجديد فهو يركز على التعلم الفردي حيث ترى الطريقة الفردية في التعلم بأن التعلم ظاهرة فردية تحصل عندما يتعلم الفرد (Chiva & Alegre, 2008). وان التعلم على المستوى الفردي هو وصول الفرد للمعلومات وفهم وإدراك وتفسير هذه المعلومات والحصول على الخبرات من خلال هذه المعلومات وتغيير سلوكه نحو النتائج التي وصل إليها. ومن هنا فإن التعلم الفردي في غاية الأهمية للتعلم الوظيفي ويعزى ذلك إلى أن المنظمات تتعلم فقط من خلال أعضائها، في حين لا يعتمد التعلم التنظيمي على أفراد محددين، حيث يمكن للأفراد التعلم بدون المنظمات وأن ليس للتعلم الفردي أي تبعات تنظيمية (Kocel, 2003)، ويمكن للمنظمات أن تتعلم كالأشخاص (Kocel, 2003).

(2-3-1): التفاعل مع البيئة الخارجية

ويعرف هذا البعد بأنه نطاق العلاقات مع البيئة الخارجية، بينما تعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها العوامل التي لا تخضع للسيطرة المباشرة للمنظمة والتأثير في أمور أخرى، حيث تتضمن عوامل (صناعية كالمنافسين، الأنظمة الاقتصادية، الاجتماعية، النقدية، السياسية والقانونية). وتلعب السمات البيئية دوراً محورياً في التعلم، حيث تمت دراسة تأثيرها على التعلم التنظيمي من قبل عدد من الباحثين (Bapuji & Crossan, 2004: 407).

ولا شك فإن العلاقات والاتصالات مع البيئة من الأهمية بمكان، حيث تسعى المنظمة إلى التطوير المتزامن مع بيئتها المتغيرة. بأعتبار ان البيئة تعتبر المحرك الرئيسي وراء التعلم التنظيمي حيث تولد البيئات الأكثر اضطراباً منظمات ذات احتياجات ومتطلبات أكبر للتعلم، وقد ركز الباحثون في السنوات الأخيرة على أهمية المراقبة والانفتاح على والتفاعل مع البيئة (Goh & Richards, 1997).

(2-3-2): الحوار

إن العلماء من أصحاب المنظور الإداري يركزون على أهمية الحوار والتواصل من أجل التعلم التنظيمي. ويعرف الحوار بأنه استفهام جماعي مستدام في العمليات والفرضيات والمسلمات التي تنتج عنها الخبرات اليومية (Isaacs, 1993: 25). ويعتبر (Schei, 1993: 47) الحوار بأنه عملية أساسية لبناء الفهم العام، الذي يسمح بدوره رؤية المعاني الخفية للكلمات، أولاً من خلال كشف هذه المعاني المخفية في تواصلنا الخاص. ورؤية التعلم التنظيمي كبناء اجتماعي ينطوي على تطوير الفهم العام بدءاً من القاعدة الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد.

ويقول (Nevis, 1995) بأن التعلم هو وظيفة التعاملات اليومية العفوية بين الأفراد، وبأن فرص الالتقاء بأشخاص وجماعات من مناطق مختلفة تزيد من التعلم. ويدافع (Goh & Richards, 1997) عن العمل بروح الفريق وحل المشاكل في مجموعات، بتركيز معين على الفرق متعددة الوظائف، حيث يصبح بالإمكان من خلال العمل فريق مشاركة وتطوير المعرفة بين أعضاء ذلك الفريق. ويؤكد (Easterby-Smith, et..al, 2000: 792) على أن الأدب الحديث يبتعد عن نظرة الحوار المتكامل الذي يراد منه الإجماع الكامل على رأي واحد في مقابل الحوار الذي يسعى للتعددية وحتى إذا تسبب ذلك بوقوع تضارب بين المتحادين.

ويدعي (Oswick, et..al, 2000) بأن الحوار الأصلي يعزز التعلم التنظيمي لأنه ينشأ مفاهيم أو أفراد أو مجموعات مجتمعة بدل أن يجمعها، وتكون ذات رؤى مختلفة تسعى لحل المشاكل أو العمل جنباً إلى جنب لتكوين مجتمع يتبنى الحوار.

(2-3-3): المشاركة في اتخاذ القرارات

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تشير إلى مستوى التأثير من قبل الموظفين على إدارة المنظمة القرار للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وقد أخذت المنظمات بتطبيق آلية اتخاذ القرارات بالمشاركة للانتفاع من التأثيرات التحفيزية والانخراط المتزايد للموظفين والرضى عن العمل والالتزام التنظيمي (Scott-Ladd & Chan, 2004) ويؤكد الباحثان على أن المشاركة في اتخاذ القرارات يفسح المجال للحصول على أفضل المعلومات ويحسن نوعية ونتائج تلك القرارات.

ومن ناحية أخرى، فإن الكشف عن المعلومات متطلب وضرورة للمشاركة في اتخاذ القرارات. ومن المفترض أن يتم إخبار المرؤوسين من أجل الحصول على مشاركة فاعلة

(Parnell & Crandall, 2000) واخيراً، يرى (Bapuji & Crossan, 2004) ان المشاركة في اتخاذ القرارات هو أحد الجوانب التي يمكن أن تسهل التعلم.

(2 - 4): التميز المؤسسي

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤى مشتركة يسودها وضوح الهدف (Pinar & Girard, 2008:31).

واشار (Nohria, et.al,2003:45) الى التميز المؤسسي بأنه كل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. وقد عرفه (زايد، 2003) بأنه تفوق المنظمات باستمرار على افضل الممارسات العالمية في اداء مهماتها، والتواصل مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، والتعرف على قدرات اداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.

وهكذا نجد ان التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الاداري يؤدي الى رفع مستويات الاداء من خلال زيادة مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، وبذلك فإن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادرة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الافراد العاملين بأن المنظمة ملكا له، وان هذا الشعور يدفع العاملين الى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المنظمة ونجاحها.

وتتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة (Grote, 2002) كالقبول بالأعمال الصعبة، اذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز

المؤسسي. وتوفر القيادة الكفؤة، فالقيادة تعمل كقدوة للعاملين، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه، والمقدرة على تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، فالمنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل. والدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمنظمة، من خلال اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهمات، والقدرة على بناء مناخ داخلي يؤكد على اهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

للتميز المؤسسي مجموعة من الابعاد وهي على النحو الاتي:

■ القيادة *Leadership*، فالقيادة العيا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، فالقيادة الفعالة تتميز بالمهارة وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، والاهتمام بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل الى أفكار جديدة. كما ان القيادة العليا اذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، فان ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول الى اقتراحات جديدة وابتكار حلول متعددة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب ان يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والافكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، وكذلك فان القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. اذ ان القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الاخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك بأن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم في ادراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتنقيب فيها، فاذا قاموا بذلك، فان الاحتمال سيزداد امامهم نحو التميز (Borghini,2005).

■ الموارد البشرية *Human Resoures*، تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الادارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالاسلوب الناجح، ونظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فانه يتوجب على الادارات العليا أن تتبنى أسلوب النفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين على مختلف المستويات الادارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للادارة العليا الا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية . ولذا فان التميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الافراد والتنظيم، من خلال اشراك المرؤوسن في صنع القرارات، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الاهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود في اعمال غير انتاجية. فاحترام الافراد وتشجيعهم وتنمية قدراتهم وتدريبهم، واطاحة الفرص لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يدفعهم لأن يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والانظمة والتعليمات التي يعملون في ظلها، اذ ان التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يؤدي الى تحقيق التميز للمنظمة.

■ العمليات *Processes*، تشير كلمة العملية لتركيبية معينة فريدة من الآلات والأدوات والطرق والمواد والأشخاص المشتركين في الإنتاج، حيث يشير ضبط وتحسين العملية إلى مجموعة من الممارسات المنهجية والسلوكية التي تطبق لضبط وتحسين العمليات التي ينتج عنها منتجات وخدمات (Juran & Gryna, 1993). اذ ان فئات المتعاملين كافة تعتبر بمثابة مستهلكة للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على السلعة التي لا تلبي حاجات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فان هؤلاء المتعاملين يلجأون الى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل ادارة التميز فان الوصول الى مثل هذه النتائج يعد مؤشرا على ان شيئا خطأ يتم في العمليات التي أدت لانتاج هذه السلع او الخدمات، وهذه الاعراض تفضي الى خطة عمل، لتصحيح هذه الاخطاء او نواحي القصور، ولا شك ان استخدام المدخل الهيكلي لحل

المشاكل يجعل بالامكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي واخرون، 2008: 43-54).

■ المعرفة *knowledge*، يكتسب تحديد مفهوم المعرفة اهمية خاصة. فقد عرف (Strongmgulst & Samoff, 2000:324) على ان مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين او كليهما. فالمدخل الاول يشير الى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة وكانت اكثر الاتجاهات شيوعا في العلوم الاجتكاكية والاقتصادية تميل الى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. اما المدخل الثاني، فهو المدخل الانثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وتشير الحقائق على ان علم الادارة كان يميل الى التركيز على المدخل الأول اكثر من تركيزه على المدخل الثاني.

وتناول (Nonaka & Takeuchi, 1995: 9) المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة، وهما، المعرفة الضمنية *Tacit Knowledge* والمعرفة الظاهرة *Explicit Knowledge*. وقد ميز (Daft,2001:259) بينهما واعطى كلا منهما مفهوما مختلفا، فعرف المعرفة الظاهرة على انها المعرفة الرسمية التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للاخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة، ونشرها الى كل من له صلة بالمعرفة حول موضوع معين *knowing*. اما المعرفة الضمنية فعرفها على انها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز او كلمات، وتشير الى ماله صلة بمعرفة كيف. أما (Herschel,2000:41-42) فقد وصف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسميا باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن ايصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات، اما

المعرفة الضمنية فهية غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها ؛ لان التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله.

(2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-5-1): الدراسات السابقة العربية

— دراسة (العتيبي، 2012) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة الملك عبد

العزیز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص التعلم التنظيمي والى أي مدى يتم تطبيق مفاهيم التعلم التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. واستخدمت الباحثة في اعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والموظفات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في مختلف المستويات الادارية، وفي تحديد عينة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع عدد (300) استبيان تم استرداد (217) استبيان بنسبة استجابة قدرها 72%. وكانت أهم نتائج الدراسة أن خصائص التعلم التنظيمي الخمسة (العمل وفق نماذج عقلية، التفوق والبراعة الشخصية، استخدام التفكير عن طريق النظم، توافر رؤية مشتركة يعمل من خلالها الجميع، التعلم بشكل جماعي) يتم تطبيقها بدرجة متوسطة.

— دراسة (الخالدي، 2012) بعنوان "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير

ثقافة التميز. دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتكون مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (27) شركة، أما العينة فتكونت من (105) مديرين يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

— دراسة (دروزة، 2011) بعنوان "نموذج مقترح لتقييم أثر ممارسات التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتقييم أثر ممارسات التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة التدريب والتجريب، العصف الذهني ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، أخلاق الجودة، الحوافز ونمط القرار)، في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص، ثم إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة والشركات التي لم تحصل على الجائزة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (20) شركة، والشركات التي تقدمت و لم تحصل على الجائزة وعددها (20) شركة أيضا. تكونت وحدة المعاينة من ستة (6) مديرين من كل شركة (مدير الشركة) ومدير الجودة واربعة (4) مديرين من الإدارات الوسطى وبذلك بلغ عدد الاستبيانات (120) استبانة لكل مجموعة اي بواقع (240) استبانة للمجموعتين، تم العمل على ما صلح منها بعد الاسترداد والتي بلغت (178) استبانة، (97) منها للشركات الفائزة، و (81) للشركات التي لم تفز. ولأغراض جمع البيانات قامت الباحثة باستخدام الاستبانة، وتم استخدام العديد

من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الإنحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات التعلم التنظيمي على ثقافة الجودة بكل ما احتوته من عناصر من (قيم الجودة، أخلاق الجودة، الحوافز، نمط القرار).

— دراسة (العلول، 2011) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وتوضيح الفروق بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعاً للجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص والجامعة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الازهر، الأقصى، الإسلامية، والقدس المفتوحة) للعام الدراسي 2009 – 2010 والبالغ عددهم (1309) أكاديمياً. أما عينة الدراسة فقد تم أخذ عينة طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (196) أكاديمياً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان واختبار T لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث. وعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

— دراسة (الزريقات والخرشة، 2010) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة

العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية".

هدفت إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، ومدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الهندرة في المؤسسات الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من عشرة مؤسسات، وعينة مكونة من (687) فرداً، كونت عناصر المتغير المستقل من البعد الاستراتيجي بعناصره: الرؤية المشتركة، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم، والبعد التنظيمي بعناصره: العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي، إيجاد المعرفة، أما المتغير المستقل وهو الهندرة فتكون من: التزام الإدارة العليا، ثقافة المنظمة، الاتصال، الاستراتيجية، تمكين العاملين، والاستعداد للتغيير. أهم نتائج الدراسة أن هنالك أثراً للبعد الاستراتيجي للتعلم والبعد التنظيمي للتعلم في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأهمية دعم الإدارة العليا لأبعاد التعلم التنظيمي، والالتزام بتنقيف العاملين وتعليمهم في جميع المستويات الإدارية.

— دراسة (عودة، 2010) بعنوان "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها".

هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين (عمداء الكليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة

الأزهر، وجامعة الأقصى. أما عينة الدراسة فقد شملت (327) من العاملين الإداريين (عمداء الكليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الأعلى دائماً.

— دراسة (عبابنة والعدوان، 2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في

البلديات الأردنية".

هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري، كما هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي المحددة من قبل Senge (1990). وقد تم توزيع (339) استبانة على المديرين العاملين في البلديات الواقعة في إقليم الشمال والوسط. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة كان متوسط. وأظهرت نتائج تحليل الإنحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (67%) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي. وأظهر المبحوثون الذكور ذوو المسمى الوظيفي (مدير) ويعملون في بلديات خارج مركز المحافظة والذين شاركوا ببرنامج تدريبي يتعلق

بالتعلم التنظيمي إتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي.

— دراسة (نايف، 2007) بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد".

هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات محل الدراسة، وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات التي تعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات محل الدراسة لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم. وتحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الإنتاجية التابعة لوزارة الصناعة في محافظة بغداد، وهي المنظمة العامة لصناعة البطاريات، والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية، والمنظمة العامة للصناعات الجلدية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (78) مديراً ورئيس قسم يعملون في الشركات الثلاث محل الدراسة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه التطبيقي لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي. وجود تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقة بين إنتاج المعرفة من جهة وكفاءة العمليات الداخلية والإبداع من جهة أخرى، وتكامل المعرفة من جهة والرضا والنمو والتعلم وكفاءة العمليات الداخلية والإبداع من جهة أخرى. بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً في تحقيق أداء أفضل للشركات محل الدراسة.

— دراسة (الملاك والأثري، 2007) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات

التنموية للمنظمات".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من المبادئ الحديثة في العالم، وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها، وهدف ذلك إلى فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت وكيف من الممكن أن يتم الواقع لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عينة عشوائية من (108) مؤسسة حكومية وخاصة عاملة في الكويت وهم مديرو التطوير الإداري والبشري، أما عن أداة الدراسة فهي الاستبانة. ومن أهم النتائج إن الغالبية العظمى من القطاعين العام والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم والمصدر الرئيس لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون بالمنظمة. وإن غالبية العاملين في القطاعين يرون أن المعرفة والخبرة هما مصدر قوة لهم وهما شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية. إن أهم وسائل تسهيل عملية التشارك في المعارف هي النشرات والمجلات الداخلية.

(2-5-2): الدراسات السابقة الاجنبية

— دراسة (Mehrabi, et..al, 2013) بعنوان " *The Relationship Between Organizational*

Commitment and Organizational Learning: Boroojerd Telecommunication Company
."as Case Study

هدفت إلى تحديد العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والتعلم التنظيمي بين العاملين في شركة الاتصالات Boroojerd. وتكون المجتمع الاحصائي لهذه الدراسة من موظفي شركة الاتصالات، اما حجم العينة فتحدد بـ (162) مفردة من أصل (280) عضواً وكانت عينة عشوائية. واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة لقياس الإلتزام التنظيمي والتعلم التنظيمي، واستخدم معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات اداة الدراسة والانحراف المعياري لتحليل الفرضيات والنتائج. ونتائج هذه الدراسة تشير الى وجود علاقة بين مختلف المستويات في التعلم التنظيمي والإلتزام التنظيمي والتعلم على مستوى الافراد وعلى مستوى المنظمة.

— دراسة (Kalyar, et..al, 2012) بعنوان " *Organizational Learning and Organizational*

Commitment: A correlational study in manufacturing context

هدفت إلى التحقق من اثر التعلم التنظيمي على الإلتزام التنظيمي، وبينت الدراسة بأن التعلم هو المفتاح الذي تحتاج له المنظمات التي تسعى الى التطور وتحقيق ميزة تنافسية في الاقتصاد المعرفي. هذه الورقة ركزت على العلاقة بين التعلم التنظيمي والإلتزام التنظيمي، واجريت هذه الدراسة على منطقة صغيرة في الباكستان وتم جمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية عددها (177) موظف تم اختيارهم من ثلاثة منظمات صناعية. وتم اسخدام نموذج الاسئلة الهيكلية لاختبار الفرضيات، وظهرت النتائج ان الإلتزام التنظيمي يتأثر بالتعلم التنظيمي. وتوقعت النتائج الإبقاء على مساحة كافية للتغير البيئي وان المنظمات تحتاج مرونة اكثر لدعم موظفيها، والإلتزام في منظمات التعلم يحقق ميزة تنافسية تساعد

على النمو والربحية على المدى الطويل وان البيانات لا تدعم الدور الايجابي للقيادة لتعريف التعلم التنظيمي في باكستان.

— دراسة (Emadzade, et..al, 2012) بعنوان " *Knowledge Management Capabilities*

and Organizational Performance ."

هدفت إلى إختبار أثر موارد إدارة المعرفة الخاصة على الأداء المنظمي. وتكونت عينة الدراسة من (245) مالك ومدير لمشروع أعمال صغير الحجم لـ (86) مؤسسة تقع في مدينة أصفهان بالجمهورية الايرانية الاسلامية. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة وذلك من خلال استبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة بالإعتماد على مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من نتائج أبرزها أن موارد إدارة المعرفة المتضمنة (الهيكل التنظيمي وتطبيق المعرفة) ترتبط بشكل مباشر بالأداء المنظمي، فيما أن كل من (التكنولوجيا والحوار المعرفي) لا ترتبط بالأداء المنظمي.

— دراسة (Chawla & Joshi, 2011) بعنوان " *Impact of Knowledge Management on*

Learning Organization Practices in India: An exploratory analysis ."

هدفت إلى بيان أثر إدارة المعرفة على تطبيقات التعلم التنظيمي في الهند. وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الهندية والبالغ عددها (100). أما عينة الدراسة فقد شملت (61) مصنعاً، مقسمة بالشكل التالي: (38) من المصانع ؛ (15) من الشركات الصناعية التكنولوجية ؛ (8) من الشركات الصناعية التوزيعية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام العديد من الأساليب

الإحصائية أبرزها لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي وتحليل الإنحدار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تطبيقات التعلم التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

— دراسة (Cho, 2011) بعنوان " **Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance: An Investigation Into the Effect of Knowledge Infrastructure and Process on Organizational Performance** ."

هدفت إلى التعرف على أثر قدرات إدارة المعرفة ممثلة بالبنية التحتية التكنولوجية وعمليات إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير إدارة وسطى تم اختيارهم عشوائياً وفقاً لمؤشر Korea composite stock price index 200. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة تم تطويرها بالاستناد الى مجموعة من الباحثين في نفس المجال. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً لقدرات إدارة المعرفة ممثلة بالبنية التحتية التكنولوجية وعمليات إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي.

— دراسة (Tseng, 2010) بعنوان " **The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan** ."

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الآثار المترتبة عن ممارسات منظمة التعلم على الالتزام التنظيمي والفعالية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تايوان. إذ استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الكمي وتم توزيع الاستبيانات على (300) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان. وأشارت نتائج الدراسة إن ممارسات منظمة التعلم تظهر كعامل مهم للالتزام التنظيمي وكذلك للفعالية التنظيمية، إذ وجدت الدراسة إن لمنظمة التعلم علاقة ايجابية

قوية مع الفعالية التنظيمية، علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية هي علاقة متبادلة ولكنها ليست متساوية. إذ إن الالتزام التنظيمي له تأثير ايجابي على الفعالية التنظيمية ولكن الفعالية التنظيمية لها تأثير ضعيف على الالتزام التنظيمي.

— دراسة (Weldy, 2009) بعنوان "*Learning organization and transfer : strategies for*"

improving performance."

هدفت الى استكشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة و تحويل التدريب كأستراتيجيات للتعلم وادارة المعرفة لتحسين الاداء وتحقيق ميزة تنافسية. اجرية الدراسة على (212) شركة في الولايات المتحدة الامريكية في لوس انجلوس ، وتم في الدراسة الدراسة توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويا التدريب كأستراتيجية لتسهيل التعلم وادارة النعمة من خلال إستعراض ما اشارة الية الدراسات السابقة في الموضوع ، وقد توصلت الدراسة الى ان المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحسين اداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية، وان هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب بين تحسين الاداء وتحقيق ميزة تنافسية.

— دراسة (Chiva, et..al, 2007) بعنوان "*Measuring Organisational Learning Capability*"

among the workforce."

هدفت إلى قياس قدرات التعلم التنظيمي ما بين قوى العمل بالإضافة إلى اختبار معنوية المقياس المستخدم لقياس قدرات التعلم التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (157) موظفاً يعملون في (8) مصانع اسبانية للسيراميك. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام الوسائل الاحصائية الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة ومنها التحليل العملي

التوكيدي. وقد توصلت الدراسة إلى صلاحية المقياس المطور لقياس قدرات التعلم التنظيمي والمتكون من (14) فقرة مقسمة على خمسة أبعاد رئيسية.

— دراسة (Bhatnagar, 2006) بعنوان " *Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage: An Empirical Analysis*."

هدفت إلى قياس مدى إدراك المديرين في المنظمات الخاصة والحكومية والمتعددة الجنسية لقدرات التعلم التنظيمي بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين هذه القدرات والاداء. تكونت عينة الدراسة من (612) مدير تم اخذهم بشكل عشوائي من قطاع الصناعات الهندية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها بالإعتماد على الدراسات ذات العلاقة بموضوع التعلم التنظيمي. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها أن هناك إدراك عالٍ لقدرات التعلم التنظيمي من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن قدرات التعلم التنظيمي تؤثر على أداء المصانع الهندية بشكل عام.

(2-6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية وأهداف قدرات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى الدراسات التي حددت المقاييس الملائمة لكل من قدرات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، في حين سعت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص.

■ من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة، اما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد أبعاد قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) بالإستناد إلى (Cho, 2011 ؛ Nguyen, 2010) ؛ (Emadzade, 2012) . أما ما يرتبط بقدرات التعلم التنظيمي فسيتم الإستناد إلى (Chiva, et..al,) ؛ (Bhatnagar, 2006 ؛ 2007)، وأخيراً ما يرتبط بالتفوق المؤسسي فقد تم الإعتماد على كل من (Macmillan & Tempo, 2000 ؛ Shimizn & Hitt,2004:45).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): وحدة المعاينة

(3 - 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهجية الدراسة

أعتمد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية دراسة و يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من المناهج المناسبة لإعطاء صورة دقيقة، وإضافة لرصيد من الحقائق والمعارف، الأمر الذي يساعد على فهم ما سعت إليه هذه الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتمييز في القطاع الخاص. فيما تمثلت عينة الدراسة من الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتمييز في القطاع الخاص والبالغ عددها (29).

(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل

تمثلت وحدة المعاينة في الدراسة الحالية من كافة المديرين الدوائر ورؤساء الاقسام العاملين في الشركات عينة الدراسة من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (300). وتم توزيع (300) إستبانة على وحدة المعاينة ، واسترجع منها (273) بنسبة (91%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (256) استبانة بنسبة (93.77%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3 - 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 - 1) ، (3 - 2) ، (3 - 3) ، (3 - 4) ، (3 - 5) ، (3 - 6) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 - 1) أن 12% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 38% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 36% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل

هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 49 سنة فأكثر ما مجمله 14%.

الجدول (3 - 1)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 20 - 30 سنة	31	12
	من 30 - 34 سنة	98	38
	من 35 - 39 سنة	93	36
	49 سنة فأكثر	34	14
المجموع		256	100

وفيما يتعلق بمتغير الجنس، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 2) أن 75% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 25% هم من الإناث.

الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	193	75
	إناث	62	25
المجموع		256	100

واما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 3) فقد تبين أن 15% من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأن 56% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم هي 1%. كما أن حملة درجة الماجستير في

إختصاصاتهم بلغت نسبتهم من أفراد عينة المعاينة والتحليل ما مجمله 25%. وأخيراً، فقد بلغت نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل من جملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم ما مجمله 3%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	38	15
	بكالوريوس	143	56
	دبلوم عال	3	1
	ماجستير	64	25
	دكتوراه	8	3
المجموع		256	100

واما يرتبط بمتغير التخصص العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 4) فقد تبين أن 15% من عينة المعاينة والتحليل هم من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأن 56% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم هي 1%. كما أن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم بلغت نسبتهم من أفراد عينة المعاينة والتحليل ما مجمله 25%. وأخيراً، فقد بلغت نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل من جملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم ما مجمله 3%.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	محاسبة	32	12.5
	إدارة أعمال	77	30
	علوم مالية ومصرفية	23	9
	اقتصاد	65	25
	تكنولوجيا معلومات	32	12.5
	أخرى	27	11
المجموع		256	100

وبما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 5) أن ما نسبته 12% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل. كما بينت النتائج أن ما نسبته 36% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 30% هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح بين 11 - 15 سنة واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة أكثر من 16 سنوات بلغت 22%.

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	31	12
	من 6 - 10 سنوات	93	36
	من 11 - 15 سنة	77	30
	أكثر من 16 سنوات	55	22
المجموع		256	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3 - 6) أن 21% هم من مستوى المديرين، وأن 79% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من رؤساء الأقسام.

الجدول (3 - 6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	53	21
	رئيس قسم	203	79
المجموع		256	100

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض

التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وبرنامج Statistica

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس قدرات إدارة المعرفة عبر ثلاثة أبعاد رئيسية ، وهي (البنية التحتية التكنولوجية ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	البنية التحتية التكنولوجية	قدرات إدارة المعرفة
5	5	5	عدد الفقرات
15 – 11	10 – 6	5 – 1	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: تضمن مقياس قدرات التعلم التنظيمي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية ، وهي (التفاعل مع البيئة الخارجية ، الحوار ، والمشاركة في إتخاذ القرارات) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

المشاركة في إتخاذ القرارات	الحوار	التفاعل مع البيئة الخارجية	قدرات التعلم التنظيمي
5	5	5	عدد الفقرات
30 – 26	25 – 21	20 – 16	ترتيب الفقرات

الجزء الرابع: تضمن مقياس التميز المؤسسي عبر (8) فقرات لقياسه، مقسمة على النحو الآتي:

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale

كالآتي:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (38) فقرة بمقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale.

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون - SPSS V.20 -

بالإضافة إلى استخدام برنامج Statistica.

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Analysis باستخدام برنامج Statistica لبيان الأثر المشترك للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات. إذ أن الحصول على ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2003). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3 - 7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	قدرات إدارة المعرفة	15	0.873
1 - 1	البنية التحتية التكنولوجية	5	0.806
2 - 1	الثقافة التنظيمية	5	0.798
3 - 1	الهيكل التنظيمي	5	0.821
2	قدرات التعلم التنظيمي	15	0.882
1 - 2	التفاعل مع البيئة الخارجية	5	0.834
2 - 2	الحوار	5	0.844
3 - 2	المشاركة في إتخاذ القرارات	5	0.788
3	التميز المؤسسي	8	0.864
	الإستبانة ككل	38	0.907

إذ يوضح الجدول (3 - 7) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.864) للتميز المؤسسي كحد أدنى، و (0.882) لقدرات التعلم التنظيمي كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات

الدراسة

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

أولاً: قدرات إدارة المعرفة في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص

لوصف وتحليل قدرات إدارة المعرفة (البيئة التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ والهيكل التنظيمي) في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى البنية التحتية التكنولوجية

ت	البنية التحتية التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتابع الشركة كافة المؤتمرات المتعلقة ببنيتها التحتية التكنولوجية	3.493	0.913	6.660	0.000	5	متوسطة
2	تشجع إدارة شركتنا على تطوير الاستخدامات التكنولوجية للخدمات التي تقدمها	4.052	0.678	19.118	0.000	2	مرتفعة
3	تتوفر في شركتنا بنية تحتية للإتصالات عالية المستوى	4.118	0.708	19.453	0.000	1	مرتفعة
4	تشمل أنظمة الإتصال في شركتنا كافة مجالات العمل	4.013	0.745	16.750	0.000	3	مرتفعة
5	لدى شركتنا إرتباط بشبكات المؤسسات الأخرى ذات العلاقة	3.657	0.822	9.859	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبنية التحتية التكنولوجية	3.867	0.545				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة

بالبنية التحتية التكنولوجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.493 -

4.118) بمتوسط كلي مقداره (3.867) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع للبنية التحتية التكنولوجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتوفر في شركتنا بنية تحتية للإتصالات عالية المستوى" بمتوسط حسابي بلغ (4.118) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.867)، وانحراف معياري بلغ (0.708)، فيما حصلت الفقرة "تتابع الشركة كافة المؤتمرات المتعلقة ببنيتها التحتية التكنولوجية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.493) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.867) وانحراف معياري (0.913). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد البنية التحتية التكنولوجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى البنية التحتية التكنولوجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد البنية التحتية التكنولوجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية البنية التحتية التكنولوجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

كما يبين الجدول (4 - 2) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.118 - 4.467) بمتوسط كلي مقداره (4.296) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للثقافة التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع

الخاص. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتفان العاملون في حماية الشركة وممتلكاتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.467) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.296)، وانحراف معياري بلغ (0.620)، فيما حصلت الفقرة "أعتبر مشكلات الشركة بمثابة مشكلاتي الخاصة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.118) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.296) وانحراف معياري (0.718).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد الثقافة التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد الثقافة التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الثقافة التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الثقافة التنظيمية

ت	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	أعتبر مشكلات الشركة بمثابة مشكلاتي الخاصة	4.118	0.718	19.201	0.000	5	مرتفعة
7	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة	4.190	0.769	19.073	0.000	4	مرتفعة
8	تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها	4.401	0.663	26.030	0.000	2	مرتفعة
9	يعامل المدبرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة	4.302	0.719	22.334	0.000	3	مرتفعة
10	يتفان العاملون في حماية الشركة وممتلكاتها	4.467	0.620	5.617	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقافة التنظيمية		4.296	0.861				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر (4 - 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.118 - 4.467) بمتوسط كلي مقداره (4.118) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للهيكل التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "هناك حرية كبيرة لدى العاملين بالشركة بطريقة إنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.328) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(4.118)، وانحراف معياري بلغ (0.734)، فيما حصلت الفقرة "تعتمد على القواعد والاجراءات عند تأدية الأعمال في الشركة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.618) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.118) وانحراف معياري (0.780).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد الهيكل التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الهيكل التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعده الهيكل التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الهيكل التنظيمي

ت	الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	نعتند على القواعد والاجراءات عند تأدية الأعمال في الشركة	3.618	0.780	9.775	0.000	5	متوسطة
12	هناك معايير وقواعد معدة مسبقاً تحكم اغلب جوانب عمل الشركة بتفصيلاته	4.131	0.743	18.776	0.000	4	مرتفعة
13	تشرف الادارة بصورة مباشرة على تطبيق وصف العمل لغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به	4.269	0.630	24.846	0.000	2	مرتفعة
14	هناك حرية كبيرة لدى العاملين بالشركة بطريقة إنجاز العمل	4.328	0.734	22.295	0.000	1	مرتفعة
15	يوجد وصف وظيفي مكتوب وموزع على العاملين يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة	4.243	0.709	21.609	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي		4.118	0.539				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: قدرات التعلم التنظيمي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص

لوصف وتحليل قدرات إدارة المعرفة (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4) ؛ (4 - 5) ؛ (4 - 6).

إذ يبين (4 - 4) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالتفاعل مع البيئة الخارجية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.368 — 4.105) بمتوسط كلي مقداره (3.910) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتفاعل مع البيئة الخارجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.105) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.910)، وانحراف معياري بلغ (0.662)، فيما حصلت الفقرة "تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.368) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.910) وانحراف معياري (0.932). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد التفاعل مع البيئة الخارجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى التفاعل مع البيئة الخارجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في

قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعء التفاعل مع البيئة الخارجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التفاعل مع البيئة الخارجية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التفاعل مع البيئة الخارجية

ت	التفاعل مع البيئة الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تتعاون الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل كافة المنافع	4.006	0.750	16.541	0.000	4	مرتفعة
17	تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة	4.105	0.662	20.562	0.000	1	مرتفعة
18	تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل	3.368	0.932	4.870	0.000	5	متوسطة
19	تشخص الشركة حالات اللاتأكد والتعقيد لتسهيل اتخاذ القرار بشكل فعال	4.026	0.708	17.848	0.000	3	مرتفعة
20	تطور الشركة مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية	4.046	0.816	15.794	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتفاعل مع البيئة الخارجية	3.910	0.555				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يظهر الجدول (4 - 5) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة

بالحوار. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.368 - 4.105) بمتوسط

كلي مقداره (4.348) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للحوار

في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يذكر الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (4.444) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.348)، وانحراف معياري بلغ (0.689)، فيما حصلت الفقرة "تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.284) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.348) وانحراف معياري (0.932).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد الحوار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الحوار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد الحوار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الحوار في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الحوار

ت	الحوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	يتبادل الموظفون المعلومات بينهم بصراحة وشفافية	4.284	0.762	15.162	0.000	5	مرتفعة
22	يتم تشجيع الموظفين على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	4.407	0.666	19.000	0.000	2	مرتفعة
23	يذكر الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين	4.444	0.689	18.862	0.000	1	مرتفعة
24	يحترم الموظفون بعضهم البعض	4.308	0.718	16.395	0.000	3	مرتفعة
25	ينفق الموظفون وقتاً للحوار لبناء الثقة فيما بينهم	4.296	0.732	15.934	0.000	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحوار		4.348	0.607				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في إتخاذ القرارات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.777 - 4.160) بمتوسط كلي مقداره (3.995) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المرتفع للمشاركة في إتخاذ القرارات في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي بلغ (4.160) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.995)، وانحراف معياري بلغ (0.797)، فيما حصلت الفقرة "تشرك الشركة المعنيين عند إتخاذ قراراتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.777) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.995) وانحراف معياري (0.790).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد المشاركة في إتخاذ القرارات في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لبعد المشاركة في إتخاذ القرارات في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المشاركة في إتخاذ القرارات

ت	المشاركة في إتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال	4.160	0.797	13.092	0.000	1	مرتفعة
27	تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية	4.098	0.800	12.360	0.000	2	مرتفعة
28	تمكن الشركة الموظفين من تقدير الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	3.987	0.766	11.598	0.000	3	مرتفعة
29	تشرك الشركة المعنيين عند إتخاذ قراراتها	3.777	0.790	8.854	0.000	5	مرتفعة
30	تؤكد الشركة على المشاركة في إتخاذ القرارات بين الموظفين	3.950	0.756	11.307	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمشاركة في إتخاذ القرارات	3.995	0.622				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثالثاً: التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتمييز القطاع الخاص

لوصف وتحليل التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 7).

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التميز المؤسسي

ت	التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي	4.432	0.650	19.807	0.000	2	مرتفعة
32	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن	4.456	0.652	20.082	0.000	1	مرتفعة
33	تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	4.061	0.658	14.511	0.000	7	مرتفعة
34	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة	4.197	0.714	15.085	0.000	6	مرتفعة
35	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	4.024	0.670	13.757	0.000	8	مرتفعة
36	تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	4.209	0.719	15.131	0.000	5	مرتفعة

مرتفعة	3	0.000	23.058	0.534	4.370	37	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة
مرتفعة	4	0.000	20.976	0.524	4.222	38	تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات
					0.640	4.246	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتميز المؤسسي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يظهر الجدول (4 - 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالتميز المؤسسي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.024 - 4.456) بمتوسط كلي مقداره (4.246) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.456) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.246)، وانحراف معياري بلغ (0.652)، فيما حصلت الفقرة "تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.024) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.246) وانحراف معياري (0.670).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة

والتحليل حول مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للتميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات

الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإحتساب معامل الإلتواء (Skewness)، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (4 - 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار (VIF) والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	البنية التحتية التكنولوجية	1.933	0.517	- 0.353
2	الثقافة التنظيمية	1.390	0.719	- 0.806
3	الهيكل التنظيمي	1.578	0.634	- 0.616
4	التفاعل مع البيئة الخارجية	1.814	0.551	- 0.644
5	الحوار	1.773	0.564	- 0.160
6	المشاركة في إتخاذ القرارات	1.897	0.527	- 0.454

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 11) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغيرات المستقلة (قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار الإختبار (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتفاعل مع البيئة الخارجية، والحوار، والمشاركة في إتخاذ القرارات) والبالغة (1.933 ؛ 1.390 ؛ 1.578 ؛ 1.814 ؛ 1.773 ؛ 1.897) على التوالي. ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للإختبار والبالغة (10) وأن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.380 - 0.719) وهي أعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

(4 - 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_{O1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر قدرات إدارة المعرفة بأبعادها (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.006	2.772	0.169	0.000	3	19.449	0.260	0.509	التميز المؤسسي
		البنية التحتية التكنولوجية		بين الجامعات				
0.000	4.307	0.272		252				
0.001	3.444	0.211		255	المجموع			
		الهيكل التنظيمي						

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 — 9) أثر قدرات إدارة المعرفة بأبعادها (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.509) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.260)، أي أن ما قيمته (0.260) من التغيرات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في قدرات إدارة المعرفة بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.169) للبنية التحتية التكنولوجية، (0.272) للثقافة التنظيمية، (0.211) للهيكل التنظيمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات إدارة المعرفة بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بقيمة (0.169) للبنية التحتية التكنولوجية، (0.272) للثقافة التنظيمية، (0.211) للهيكل التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (19.449) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من تأثير كل بعد من أبعاد قدرات إدارة المعرفة تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

HO₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر البنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير البنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	0.356	0.127	36.822	1 الإنحدار	0.000	0.356	6.068	0.000
				254 البواقي				
				255 المجموع				

يوضح الجدول (4 - 10) تأثير البنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.356) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.127)، أي أن ما قيمته (0.127) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك

عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.356). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بقيمة (0.356). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (36.822) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.068) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	0.432	0.187	58.423	1	الإنحدار	0.432	7.643	0.000
				254	البواقي			
				255	المجموع			

يوضح الجدول (4 - 11) تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.432) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.187)، أي أن ما قيمته (0.187) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.432). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بقيمة (0.432). ويؤكد معنوية هذا

التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (58.423) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.643) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_{0-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	0.387	0.150	44.850	1	الإنحدار	0.387	6.697	0.000
				254	البواقي			
				255	المجموع			

يوضح الجدول (4 - 12) تأثير الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.387) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.150)، أي أن ما قيمته (0.150) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.387). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بقيمة (0.387). ويؤكد معنوية هذا

التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (44.850) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.697) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:
وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية H_{O2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر قدرات التعلم التنظيمي بأبعادها (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.282	1.079	0.067		3				التميز المؤسسي
		التفاعل مع البيئة الخارجية		بين المجاميع				
0.002	3.201	0.229	0.000	252	15.606	0.157	0.396	
0.009	2.630	0.185		255				
		المشاركة في إتخاذ القرارات		المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 13) أثر قدرات التعلم التنظيمي بأبعادها (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ المشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (الحوار ؛ المشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.396) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.157)، أي أن ما

قيمته (0.157) من التغيرات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في قدرات التعلم التنظيمي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.229) للحوار، (0.185) للمشاركة في إتخاذ القرارات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بقدرات التعلم التنظيمي يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بقيمة (0.229) للحوار، (0.185) للمشاركة في إتخاذ القرارات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.606) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي (الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من تأثير كلاً من بعدي الحوار والمشاركة في إتخاذ القرارات تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

H_{O2-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح بالجدول (4 - 14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	0.355	0.126	36.639	1	الإنحدار	0.355	6.053	0.000
				254	البواقي			
				255	المجموع			

يوضح الجدول (4 - 14) تأثير الحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.355) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.126)، أي أن ما قيمته (0.126) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالحوار، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.355). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحوار يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بقيمة (0.355). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F

المحسوبة والتي بلغت (36.639) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.053) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_{O2-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	0.333	0.111	31.745	1	الإنحدار	0.333	5.634	0.000
				254	البواقي			
				255	المجموع			

يوضح الجدول (4 - 15) تأثير المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.333) عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.111)، أي أن ما قيمته (0.111) من التغيرات في مستوى التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالمشاركة في إتخاذ القرارات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.333). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة في مستوى التميز

المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص بقيمة (0.333). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.745) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.634) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على الأثر المشترك للعلاقة بين قدرات غدارة المعرفة بأبعادها وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص تم استخدام تحليل الارتباط التشابكي Canonical Analysis، كما هو موضح في الجدول (4 - 16). إذ يبين الجدول (4 - 16) الأثر المشترك للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة بأبعاده (البنية

التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. إذ تبين أن كلاً من قدرات إدارة المعرفة بأبعاده وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (40.467%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص (المتغير التابع) تجاه العلاقة المشتركة بين قدرات إدارة المعرفة بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) (المتغيرات المستقلة) بلغت (50.394%). وهو ما يؤشر وجود تأثير مشترك للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات). وقد تراوحت معدلات تحميل علاقة الارتباط ما بين (0.319) كحد أدنى و (0.801) كحد أعلى، وهو ما يؤشر وجود علاقة ارتباط تأثيرية بين المتغيرات المستقلة

والمتمغير التابع. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (Canoncial R) (0.709)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (Canoncial R²) (0.503)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.503) من التغيرات في التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ناتج عن التغير في مستوى علاقة الارتباط التشابكية بين قدرات إدارة المعرفة بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات). وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب قدرات إدارة المعرفة بأبعاده وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده من اجل التنبؤ بمقدار التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (20.393%) تقريباً. وبينت نتائج تحليل الارتباط التشابكي أن قيمة Chi² بلغت (102.356) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثير مشترك للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة بأبعاده وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على:

وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار الأثر المشترك للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية
الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص

معامل الارتباط (<i>R Canoncial</i>)	معامل التحديد (<i>R² Canoncial</i>)	المتغير التابع	معدلات تحميل <i>Canoncial</i>		المتغيرات المستقلة	
0.503	0.709	التميز المؤسسي	0.542	البنية التحتية التكنولوجية	قدرات إدارة المعرفة	
			0.319			الثقافة التنظيمية
			0.549			الهيكل التنظيمي
			0.631	التفاعل مع البيئة الخارجية	قدرات التعلم التنظيمي	
			0.721			الحوار
			0.801			المشاركة في إتخاذ القرارات
مستوى الدلالة <i>Sig*</i>	مربع كاي <i>Chi²</i>	%50.394	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%40.467	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	
0.000	102.356					

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 2): الإستنتاجات

(5 - 3): التوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 1 - 1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت جميعها مرتفعة، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه القدرات ما بين (3.867) للبنية التحتية التكنولوجية، و (4.296) للثقافة التنظيمية.
2. بينت النتائج أن مستوى البنية التحتية التكنولوجية في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. بينت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. بينت النتائج أن مستوى الهيكل التنظيمي في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى قدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية، الحوار، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت جميعها مرتفعة، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه القدرات ما بين (3.910) للتفاعل مع البيئة الخارجية، و (4.348) للحوار.
6. بينت النتائج أن مستوى التفاعل مع البيئة الخارجية في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
7. بينت النتائج أن مستوى الحوار في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

8. بينت النتائج أن مستوى المشاركة في إتخاذ القرارات في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

9. بينت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(5 - 1 - 2): النتائج المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة

10. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة α (≤ 0.05).

11. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

14. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ للحوار؛ للمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية

الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة α (≤ 0.05).

15. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاعل مع البيئة الخارجية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

16. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوار في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

17. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاصة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

18. وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة (البنية التحتية التكنولوجية ؛ الثقافة التنظيمية ؛ الهيكل التنظيمي) وقدرات التعلم التنظيمي (التفاعل مع البيئة الخارجية ؛ الحوار ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات) في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 2): الاستنتاجات

1. تمثل ادارة المعرفة حقل معرفي متطور يهتم أساساً بالافراد، حيث تدور حول المعرفة المتجمعة والقابليات الفكرية لجميع العاملين من اجل تحقيق اهداف تنظيمية محددة.
2. وصفت المعرفة بأنها احد موجودات المنظمة، التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
3. أن الإهتمام الواضح والكبير بالمعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة خلال الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم لم يشكل صدمة ومفاجأة للمنظمات.
4. أن مفهوم التعلم التنظيمي لا يزال غامضاً وهو عملية يتم من خلالها معرفة هيكلية المنظمة وإعادة هيكلة المعرفة الموجودة. وعليه فانها عملية تعلم وتطور تجميعي يهدف إلى بناء منظمة التعلم.
5. يتطلب التعلم التنظيمي وجود تكيف، حيث يكون هذا التكيف مبنياً على ردة فعل المنظمة لتغيير البيئة الخارجية فيما يتعلق بالفرص والتهديدات.
6. أن الخطوة الأولى من أجل تطوير عمل المنظمات لتصبح منظمات تعلم هي ضرورة اقتناع الإدارة والمديرين بمواجهة ما يعرف بإعادة الهيكلة لمنظماتهم التي يديرونها وذلك من خلال تقليص المستويات العمودية في منظماتهم وكذلك إعادة تصميم الوظائف لتدور حول نظام العمل الفرقي.
7. يعتبر التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لإنعكاساته الإيجابية على مستويات الاداء.
8. تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة كالقبول بالأعمال الصعبة، وتوفير القيادة الكفوة، والمقدرة على تحمل المصاعب والدقة.
9. تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الادارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالاسلوب الناجح.

(5 - 3): التوصيات

10. قيام الشركات محل الدراسة بمتابعة كافة المؤتمرات ذات العلاقة ببناء البنية التحتية التكنولوجية وتطويرها.

11. العمل على ربط شبكة الشركات كل على حدى بشبكات الشركات الاخرى ذات العلاقة بطبيعة العمل بهدف تمكينها من الإتصال والتواصل على المدى البعيد.

12. قيام الشركات محل الدراسة بالتأكيد على القواعد والإجراءات الموضوعة عند تأدية الأعمال.

13. قيام الشركات محل الدراسة بتشجيع الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل.

14. وضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق مخرجات المنظور الاستراتيجي من قبل إدارات الشركات محل الدراسة لمواكبة الإتجاهات الحديثة في العمل التقني والتطور في رغبات العملاء.

15. إعداد برامج تدريبية للعاملين في الشركات محل الدراسة حول مفاهيم ومضامين التميز المؤسسي.

16. ربط مخرجات تطبيق قدرات التعلم التنظيمي في الشركات محل الدراسة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي للخبرات بصورة منهجية وشمولية والذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع والأداء.

17. اعتماد قدرات إدارة المعرفة وترجمتها عمليا على ارض الواقع في الشركات محل الدراسة وبما يحقق لها نتائج إيجابية تتعلق بثقافة التميز المؤسسي على مختلف المستويات الإدارية.

18. ضرورة عمل الإدارات في الشركات محل الدراسة على تحديد العوامل المختلفة التي اظهرت الدراسة أن هناك قصوراً فيها والتركيز عليها حتى تتمكن من تحسينها وتطويرها.

19. وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإملاك المكونات والعناصر المطلوبة للتعلم التنظيمي وعبر مختلف المستويات الإدارية في الشركات عينة الدراسة.

20. توفير بيئة عمل فعالة تركز على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون الشركات قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد لأن التركيز على هذه التكنولوجيا يوفر معلومات تمكن الشركات من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو خضير، إيمان، (2009)، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
2. حجازي، هيثم، (2005)، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
3. الخالدي، صالح، (2012)، "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز. دراسة ميدانية في الشركات في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
4. دروزة، سوزان، (2011)، "أنموذج مقترح لتقييم أثر ممارسات التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.
5. زايد، عادل، (2003)، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

6. الزريقات، خالد خلف سالم، والخرشة، ياسين كاسب، (2010)، "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (6) العدد (3): 212 – 234.

7. عباينة رائد إسماعيل؛ والعدوان، ياسر مناع، (2008)، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 3: 435-475.

8. العتيبي، ياسر، (2007)، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: المملكة العربية السعودية.

9. العتيبي، نورة، (2012)، "أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي بجامعة الملك عبد العزيز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز: المملكة العربية السعودية.

10. العلول، سمر محمد خليل، (2011)، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين.

11. عودة، فراس محمد عبد، (2010)، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

12. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهريّة وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

13. نجم، عبود نجم، (2004)، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الاجنبية

1. Bhatnagar, Jyotsna, (2006), "Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage: An Empirical Analysis", **The Learning Organization**, Vol. 13, No. 5: 416-433.
2. Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y, (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", **Industrial Marketing Management**, Vol. 31, No. 6: 515.
3. Chawla, Deepak & Joshi, Himanshu, (2011) "Impact of knowledge management on learning organization practices in India: An exploratory analysis", **The Learning Organization**, Vol. 18, No.6: 501 – 516.
4. Chiva, Ricardo; Alegre, Joaquin & Lapiedra, Rafael, (2007), "Measuring Organisational Learning Capability among the workforce", **International Journal of Manpower**, Vol. 28, No. 3/4: 224-242.
5. Cho, Taejun, (2011), "Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance: An Investigation into the Effect of Knowledge Infrastructure and Process on

Organizational Performance “, **PHD Dissertation**, University of Illinois at Urbana-Champaign.

6. Emadzade, Mohamad Kazem; Mashayeki, Behnaz & Abdar, Elham, (2012), “Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business**, Vol.3, No.11: 781 – 790.

7. Kalyar, Masood Nawaz, Nosheen Rafi and Bashir Ahmad, (2012), “Organizational Learning and Organizational Commitment: A correlational study in manufacturing context”, **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No.9: 3349-3355.

8. Keskin, Halit, (2006), "Market orientation, learning orientation and innovation capability in SMES: an extended model", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 9, No. 4: 396-417.

9. Lee, Tie.T & Tsai, Hsin Ju. (2005), "The effect of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness", **Industrial Management & data System**, Vol. 105, No. 3: 325-348.

10. Lin, Chien-Huang, Ching-Huai Peng & Danny T. Kao, (2008), "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance", **International Journal of Manpower**, Vol. 29 No. 8: 752-772.

11. Luo, Shih-Hsiung & Lee, Gwo – Guang, (2013), “Key Factors For Knowledge Management Implementation”, ***Social Behavior & Personality: An International Journal***, Vol. 41, No.3: 463-475.
12. Macmillan H. & Tampoe, M, (2000), “***Strategic Management: Process, Concept & Implementation***”, Oxford University Press.
13. Mehrabi, Javad; Mehrdad , Jadidi; Fridodin,Allameh Haery & Mehrdad Alemzadeh, (2013), “The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning: Borojerd Telecommunication Company as Case Study”, ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, Vol.3, No.1:130-139.
14. Nguyen, TNQ, (2010), “Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises”, ***PhD thesis***, Southern Cross University, Lismore, NSW.
15. Petrides, Lisa A & Nodine Thad R, (2003), “Knowledge Management in Education: Defining the landscape”. ***The Institute of Knowledge Management in Education***, CA, USA.
16. Prusak, L (2001), “Where Did Knowledge Management Come From? “IBM Systems Journal, Vol. 40, Issue 4 , ***Yarmouk University Database***: Computer Source.
17. Sadler-Smith, E., Spicer, D.P., & Chaston, I. (2001), "Learning orientations and growth in smaller firms", ***Long Range Planning***, Vol.34: 139–158.
18. Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004), “Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions”, ***Academy of Management Executive***, Vol. 18, No. 4: 44 - 59.
19. Thomas, K. and Allen, S. (2006). The Learning Organization: a Meta – analysis of themes in literature, ***The Learning Organization***, Vol.13, No.2: 123 – 139.
20. Tseng, Chien-Chi, (2010), “The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan”, ***PHD Dissertation***, University of Minnesota.

21. Wang, Catherine L, (2008), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, July: 635-657.
22. Zhang, Q., Lim, J-S, & Cao, M, (2004), "Innovation-driven learning in new product development: a conceptual model", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, No. 3: 252-261.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: قائمة بأسماء الشركات الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

القطاع الخاص

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	جامعة الشرق الأوسط
2	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. إسعود المحاميد	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. كامل الحوارة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

ثانياً: قائمة بأسماء الشركات الاردنية الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص

الشركات الاردنية الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز القطاع الخاص 2013 - 1999	
1	بنك الإسكان
2	مؤسسة التقنية المتقدمة بروتك
3	سي تي بنك عمان
4	شركة الأوسط للمقاولات
5	ساورسيج الأردن
6	شركة بترا للصناعات الهندسية
7	أرابتك جردانة
8	الكلية العلمية الاسلامية
9	شركة الكينا لصناعة الورق الصحي
10	الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم (مودال)
11	الملكية الأردنية
12	شركة الأسمدة اليابانية الأردنية
13	مزارع اليسار
14	المستشفى التخصصي
15	الشركة الأردنية لصناعة الآليات الخفيفة
16	المركز العربي للدراسات الهندسية
17	شركة اتحاد المستشارين للهندسة والبيئة
18	الشركة الأردنية لحلول التصنيع والخدمات
19	شركة مجموعة الاستشارات المخبرية الأردنية - مختبرات مدلاب
20	شركة فاين لصناعة الورق الصحي
21	شركة المنيوم البتراء - علامة ختم التميز
22	الشركة الأردنية لتمويل المشاريع الصغيرة "تمويلكم
23	فندق كراون بلازا عمان - علامة ختم التميز
24	بنك القاهرة عمان - علامة ختم التميز
25	الشركة المثالية للطباعة
26	الشركة المتكاملة للتأجير التمويلي
27	الشركة الأهلية لتنمية وتمويل المشاريع الصغيرة
28	مركز الاستشارات الهندسية (سجدي وشركاه)
29	شركة الثلج والصودا والكازوز الأردنية (شركة ببسي) - علامة ختم التميز

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

يروم الباحث القيام بدراسة بعنوان "أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص".
حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى بيان الأثر المشترك لقدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني لتميز القطاع الخاص.
نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | من 30 – 34 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 35 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | 40 سنة فأكثر |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى |
|--------------------------|-----|--------------------------|------|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | ماجستير |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | | |

(4) التخصص العلمي

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | محاسبة | <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال |
| <input type="checkbox"/> | علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> | إقتصاد |
| <input type="checkbox"/> | تكنولوجيا معلومات | <input type="checkbox"/> | أخرى |

(5) عدد سنوات الخبرة

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة | <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة |

(6) المنصب الوظيفي

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | مدير | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |
|--------------------------|------|--------------------------|----------|

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات قدرات إدارة المعرفة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق
البنية التحتية التكنولوجية					
1	تتابع الشركة كافة المؤتمرات المتعلقة ببنيتها التحتية التكنولوجية				
2	تشجع إدارة شركتنا على تطوير الاستخدامات التكنولوجية للخدمات التي تقدمها				
3	تتوفر في شركتنا بنية تحتية للإتصالات عالية المستوى				
4	تشمل أنظمة الإتصال في شركتنا كافة مجالات العمل				
5	لدى شركتنا إرتباط بشبكات المؤسسات الأخرى ذات العلاقة				
الثقافة التنظيمية					
6	أعتبر مشكلات الشركة بمثابة مشكلاتي الخاصة				
7	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الشركة				
8	تمتلك الشركة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها				
9	يعامل المدبرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة				
10	ينفان العاملون في حماية الشركة وممتلكاتها				
الهيكل التنظيمي					
11	نعتمد على القواعد والإجراءات عند تأدية الأعمال في الشركة				
12	هناك معايير وقواعد معدة مسبقا تحكم اغلب جوانب عمل الشركة وتفصيلاته				
13	تشرف الإدارة بصورة مباشرة على تطبيق وصف العمل لغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به				
14	هناك حرية كبيرة لدى العاملين بالشركة بطريقة إنجاز العمل				
15	يوجد وصف وظيفي مكتوب وموزع على العاملين يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات قدرات التعلم التنظيمي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
التفاعل مع البيئة الخارجية					
16	تتعاون الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل كافة المنافع				
17	تشجع إدارة الشركة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة				
18	تشجع الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل				
19	تشخص الشركة حالات اللاتأكد والتعقيد لتسهيل اتخاذ القرار بشكل فعال				
20	تطور الشركة مسارات (سيناريوهات) مستقبلية بديلة مبنية على معلومات من البيئة الخارجية				
الحوار					
21	يتبادل الموظفون المعلومات بينهم بصراحة وشفافية				
22	يتم تشجيع الموظفين على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي				
23	يذكر الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين				
24	يحترم الموظفون بعضهم البعض				
25	ينفق الموظفون وقتاً للحوار لبناء الثقة فيما بينهم				
المشاركة في إتخاذ القرارات					
26	تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار في طرق إنجاز الأعمال				
27	تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية				
28	تمكن الشركة الموظفين من تقدير الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم				
29	تشارك الشركة المعنيين عند إتخاذ قراراتها				
30	تؤكد الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات بين الموظفين				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التميز المؤسسي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق		
					تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي	31
					تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات الزبائن	32
					تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم	33
					تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة	34
					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	35
					تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	36
					تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة	37
					تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	38