

أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد
المنظمة الساعية للتعلّم وتحسين الأداء المؤسسي

"دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية اورانج"

**The Impact of Organizational Knowledge Creation
Process as Amediating Variable between Dimensions
of Learning Organization and Organizational
Performance Improvement**

“Applied Study in Jordanian Ttelechom Orange”

إعداد

خالد جمال صبيح

إشراف

استاذ ادارة الاعمال المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

العام الجامعي 2014/2013

تفويض

أنا الموقع أدناه " خالد جمال صبيح " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة " أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية اورانج". للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: خالد جمال صبيح

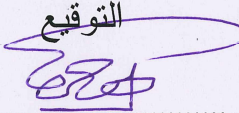
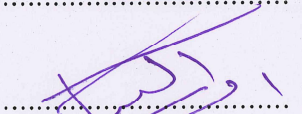
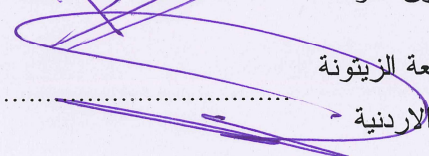
التوقيع:

التاريخ: 2 / 8 / 2014 م

قرار لجنة مناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وتحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية اورانج"

وأجيزت بتاريخ 2 / 8 / 2014 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	مشرفاً ورئيساً الدكتور كامل محمد الحواجرة
	الشرق الأوسط	عضواً داخلياً الدكتور امجد طويقات
	جامعة الزيتونة الأردنية	عضواً خارجياً الدكتور عبد العزيز النداوي

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن انعم الله عليّ بإنجاز كتابة رسالتي هذه، أتوجه بكل التقدير والامتنان إلى استاذي المشرف على الرسالة، الدكتور كامل محمد الحواجرة على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابداهها خلال إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة صدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم. سأذكره دوما كصاحب فضل كبير، ومعرفة وعلم غزير، وخلق رفيع .

كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها. وأتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاعمال بجامعة الشرق الأوسط.

والله ولي التوفيق

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا، رمزا للمحبة والوفاء، واعترافا مني بالفضل

لأصحابه

إلى والدي العزيز جمال عبد العزيز صبيح امد الله في عمره ...

له الشكر بعد الله ثم رسوله فهو سندي وعوني ومصدر عزيمتي وقوتي

إلى والدتي العزيزة رولى امين جمعة ...

أطال الله في عمرها ومتعتها بالصحة والعافية فهي نبع المحبة

إلى اخي الحبيب محمد صبيح ...

أخي وحببي وصديقي وقرّة عيني وملهمنا لك منّي حبي الأبدي

إلى عمي الغالي الدكتور ابراهيم صبيح

عميد جراحين الدماغ والاعصاب لك مني خالص الشكر والامنتان

إلى خالي الحبيب عيسى امين جمعة حفظه الله ورعاه ...

الكريم الذي لم يبخل يوما في دعمي وارشادي فهو قدوتي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1 . 1): المقدمة
4	(2 . 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	(3 . 1): أهمية الدراسة
7	(4 . 1): أهداف الدراسة
8	(5 . 1): فرضيات الدراسة
9	(6 . 1): أنموذج الدراسة
10	(7 . 1): حدود الدراسة
11	(8 . 1): محددات الدراسة
12	(9 . 1): التعريفات الإجرائية للدراسة
15	الفصل الثاني

	الإطار النظري والدراسات السابقة
16	(1.2): الإطار النظري
35	(2.2): الدراسات السابقة
50	(3.2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
52	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
53	(1.3): المقدمة
53	(2.3): منهج الدراسة
53	(3.3): مجتمع الدراسة وعينتها
54	(4.3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
56	(5.3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
58	(6.3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
59	(7.3): صدق أداة الدراسة وثباتها
61	(8.3): التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي
63	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
64	(1.4): المقدمة
64	(2.4): تحليل البيانات الوصفية للدراسة
83	(3.4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة
84	(4.4): اختبار فرضيات الدراسة
96	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
97	(1.5): الاستنتاجات
106	(2.5): التوصيات
108	قائمة المراجع
109	أولاً: المراجع العربية
112	ثانياً: المراجع الأجنبية

117	قائمة الملاحق
-----	---------------

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل . الجدول
54	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس	1 - 3
54	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر	2 - 3
55	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي	3 - 3
55	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الخبرة	4 - 3
57	ابعاد المنظمة الساعية للتعليم وفقرات كل بعد	5 - 3
57	ابعاد عمليات توليد المعرفة التنظيمية وفقرات كل بعد	6 - 3
60	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	7 - 3
62	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	8 - 3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" ومستوى ابعاد المنظمة الساعية للتعليم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	1 - 4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ايجاد فرص للتعليم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	2 - 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تشجيع الحوار والاستفسار في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	3 - 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في شركة الاتصالات الاردنية	4 - 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" لمستوى ربط الشركة بالبيئة الخارجية في شركة الاتصالات الاردنية	5 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	6 - 4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	7 - 4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	8 - 4

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" لمستوى تشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	9 . 4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى توليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	10 . 4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تبرير المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	11 . 4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	12 - 4
84	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح	13 - 4
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج	14 - 4
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان أبعاد ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في عمليات توليد المعرفة التنظيمية لشركة الاتصالات الاردنية اورانج	15 - 4
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد عمليات توليد المعرفة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج	16 - 4
95	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء المؤسسي من خلال عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة الاتصالات الاردنية اورانج	17 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل . الشكل
10	أنموذج الدراسة	1-1
87	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج	1-4
89	أبعاد ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في عمليات توليد المعرفة التنظيمية لشركة الاتصالات الاردنية اورانج	2-4
91	ابعاد عمليات توليد المعرفة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج	3-4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
118	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
119	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

الملخص باللغة العربية

أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم

وتحسين الأداء المؤسسي

"دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية اورانج"

إعداد

خالد جمال صبيح

إشراف

الدكتور كامل محمد الحواجرة

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي ودور عمليات توليد المعرفة التنظيمية في تعزيز هذا الأثر في شركة الاتصالات الأردنية اورانج. وتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. أمّا عيّنة الدراسة فتمثلت في (101) مبحوثًا كعينة قصدية من مجتمع الدراسة.

وتمثلت وحدة التحليل في المديرين في الشركة المبحوثة. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (65) فقرة. واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بابعادها (إيجاد فرص لتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بإبعادها(تشجيع الحوار والاستفسار، وتمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة ، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة التنظيمية ببعديها(تشارك المعرفة وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركة الاتصالات الاردنية اورانج بتطبيق اليات تكافئ من خلالها الموظفين لتعلمهم أشياء جديدة، وتعزيز بناء الثقة بين الموظفين بما يسمح بعمليات تشارك المعرفة وتوليد المفاهيم المعرفية المتنوعة المتعلقة بالعمليات الانتاجية والتأكيد على ضرورة اتاحة الفرصة امام الموظفين في حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل، وبما يحقق الاختصاص والمرونة في تنفيذ الاعمال، ويعزز من جودة الاداء المؤسسي في الشركة المبحوثة.

المصطلحات الأساسية: المنظمة الساعية للتعلم؛ ابعاد المنظمة الساعية للتعلم؛ عمليات توليد المعرفة التنظيمية؛ تحسين الاداء المؤسسي.

ABSTRACT

The Impact of Organizational Knowledge Creation Process as Amediating Variable between Dimensions of Learning Organization and Organizational Performance Improvement

“A pplied Study in Jordanian Telechom Orange”

Prepared by

Khaled Jamal Subeh

Supervisor

Associate Prof.

Dr. Kamel M. Al-hawajreh

The study aimed to measure and analyze the impact of learning organization dimensions on organizational performance improvement and the role of knowledge creation process in Jordanian Telechom Orange. The study sample consisted of (101) managers selected as a intended sample.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used through a questionnaire that was developed to be used as the major tool for data collection, it consisted of (65) items. A number of statistical methods were used such as Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Multiple Regression, and Path analysis.

After the analysis of the collected data and testing the hypotheses, a number of results were reached: There was a significant impact of learning organization dimensions(opportunities for continuous learning, inquiry and dialogue and strategic leadership) on organizational performance improvement in Jordanian Telechom Orange at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of learning organization dimensions(inquiry and dialogue, empowerment and team learning) on knowledge creation process Jordanian Telechom Orange at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of knowledge creation process (knowledge sharing and knowledge concepts justify)on organizational performance improvement in Jordanian Telechom Orange at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a significant impact of learning organization dimensions on organizational performance improvement within knowledge creation processon in Jordanian Telechom Orange at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended that Jordanian Telechom Orange application of the mechanics of rewards from which staff to teach them new things, and to promote confidence-building among staff, allowing operations knowledge sharing and the development of concepts of cognitive diverse operational productivity and emphasize the need to provide an opportunity for employees to freedom of choice when performing work duties, and in order to achieve competence and flexibility in the implementation of the business and as quality of institutional performance in the companies surveyed..

Keywords: learning organization; learning organization dimensions; organizational performance improvement; knowledge creation process; Jordanian Telechom Orange.

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 . 1): المقدمة

تؤدي المنظمات دورًا حيويًا وفعالًا في تقديم خدماتها للمجتمعات الإنسانية، بوصفها الجهة المسؤولة عن عملية الانتاج وإدارتها، ولأن هذه المنظمات هي المدخل الرئيس لإجراء عملية التغيير والتوليد التي تبتغيها المجتمعات كافة. لذلك أصبحت هناك حاجة ملحة لهذه المنظمات للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم الخارجي، ولم يعد كافيًا الاعتماد على المفاهيم الإدارية القديمة، لذلك بدأت المنظمات تبحث عن مداخل إدارية جديدة محاولة منها التوصل إلى حالة من الاستقرار والتطور. ومن بين المفاهيم الجديدة التي تم اعتمادها في المنظمات مفهوم المنظمة الساعية للتعلم وهو مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساس للإدارة التي تريد التسلح بروح، المبادرة والمقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهمات (عبابنة، 2007). لقد أصبح لمفهوم المنظمة الساعية للتعلم أهمية كبيرة في عالم الأعمال اليوم، في الوقت الذي تعيش المنظمات فيه عصرًا سمته التغيير والتجديد في جميع جوانبه، كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع وتحسين الاداء، وبسبب التقدم التكنولوجي صارت للمنظمات فرصة للحصول على قدر هائل من المعرفة التي من الواجب الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرجوة.

إن المنظمة الساعية للتعلم هي المنظمة التي تكون مقتدرة على جعل التعليم داخلها أكبر، أو على الأقل مساو للتغيير الحاصل خارج هذه المنظمة، بحيث يكون التعلم هو المحرك الرئيس لكل أنشطتها، فهي تعطي التعلم الأهمية الكافية، وتسعى دائمًا إلى تحديد احتياجات عملية التعلم، وتتبع الفرص التنظيمية التي تدعم المعارف، والمهارات، وتطورها حتى يصبح التعلم جزءًا من توصيف

وظيفة كل فرد في هذه المنظمة، عندها تصبح هذه المنظمة مقتدرة على نقل المعرفة، وتبادلها بين كل مستوياتها، ومقتدرة على حفز التحسن المستمر للاداء واستثماره في جميع مجالات العمل.

ويتطلب بناء المنظمات الساعية للتعلّم جهودًا استثنائية هادفة بتبني أنظمة تفكير وتوليد معرفة تتصف بالتكامل والشمولية، يتم تصميمها وتوليدها وإدامتها باستمرار من خلال الرؤية، والقيم، والاتصال، واختيار السياسات، والهيكل التنظيمي، والأساليب والإجراءات ومدى ملاءمتها (Rastogi, 1998).

ووصف (Alexiou, 1998) المنظمة الساعية للتعلّم بأنها: تلك المنظمة التي تتجاوز، الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة الأجل، وتتميز بأنها تشعر العاملين بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وصالح المجتمع. وتمتد جذور المنظمة الساعية للتعلّم إلى طريقة البحث العلمي ونظرية المنظمة، كما أن هذا المصطلح يعود إلى مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر الملئ بالتغيير، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية وذلك عن طريق توسيع مقدرات الأفراد واعتماد أنماط جديدة وشاملة في المعرفة وتوليدها، إذ إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد أن يتعلّموا باستمرار (Senge, 1990).

إن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة الساعية للتعلّم تسعى إلى توفير فرص التعلّم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والمقدرات والتحديد والتفاعل مع البيئة وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير، مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بذلك امتلاك مجموعة من الموارد والمقدرات. وتتميز المنظمة الساعية للتعلّم عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرصها على تعلّم أساليب التفكير والتحليل والحوار، وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكل التنظيمية التعليمية التي تساعدها في إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية،

وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، وقوة التأثير في الآخرين، (والمقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية) (Calvert, Mobley & Marshall, 1994). وهذه النشاطات تتضمن توليد وإيجاد تكنولوجيا ومنتجات جديدة للإنتاج، وتذليل المعوقات أمام دخول الأسواق الجديدة، وتحسين الخدمات المقدمة (Nonaka & Toyama, 2007).

وتعد المعرفة التنظيمية مصدرا مهما جدا في تحسين الأداء المؤسسي (Ichijo & Nonaka, 2007). وفي الآونة الأخيرة ومع تزايد أهمية المعرفة التنظيمية فإن التركيز أخذ ينصب على عمليات الدعم للتوجه نحو تطبيق مفهوم المنظمة الساعية للتعلم (Sessa & London, 2006; Watkins & Marsick, 1993). وهناك العديد من الباحثين (Garvin, 2000; Calvert, Mobley & Marshall, 1994; Senge, 1990) الذين وجدوا أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات التنظيمية وعملية التعلم في المنظمة الساعية للتعلم وهذه العوامل جميعها تقود إلى توليد وتحسين الأداء المؤسسي. وقد تبين أن من أكثر العوامل والمكونات تأثيرا في تحسين الأداء المرتكز إلى المعرفة التنظيمية هي عمليات التعلم التنظيمي وتوليد المعرفة التنظيمية والتشارك بها، مما يشكل دورا حيويا في تحسين الأداء المؤسسي (Elwood et al., 2003; Yang, Watkins & Marsick, 2004) ومن هنا فإن هدف الدراسة الحالية هو البحث في التأثيرات الوسيطة لعمليات توليد المعرفة التنظيمية بين المنظمة الساعية للتعلم والأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية أورانج.

(1 . 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

يتحدد الهدف من الدراسة الحالية في التعرف إلى تأثير أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي بوجود عملية توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الأردنية أورانج. فمنذ الثمانينيات من القرن المنصرم، كان هناك عدد كبير من الدراسات والأبحاث التي أجريت على العوامل التي يمكن أن تركز عليها المنظمة الساعية للتعلم (Argyris & Schön, 1996; Garvin,

(Nonaka, Takeuchi, Nonaka & Nishiguchi, 2001; Ichijo & Nonaka, 2007; von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). وكذلك عمليات توليد المعرفة التنظيمية (Nonaka, Takeuchi, Nonaka & Nishiguchi, 2001; Ichijo & Nonaka, 2007; von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). ومع ذلك، فقد أجريت هذه الدراسات بشكل منفصل من دون ان تربط بين المتغيرات المذكورة والمتعلقة بابعاد المنظمة الساعية للتعلم، وعمليات توليد المعرفة التنظيمية من خلال النظام المؤسسي.

واستنادا الى ما توصل اليه الباحث من خلال ملاحظته لعدد من الزيارات الى شركة الاتصالات الاردنية (اورانج)، ومما عززه عدد من الموظفين في الشركة ان هناك ضعف في تبني تطبيق مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج ، وان هذا الضعف قد انعكس بصورة مؤثرة في الاداء المؤسسي العام لهذه الشركة.

لذا يرى الباحث ان الابعاد التي تركز عليها المنظمة الساعية للتعلم لا تبدو مؤثرة كثيرا في تحسين الاداء المؤسسي، وان هذه الابعاد المطبقة تحتاج الى بعض المتغيرات المتعلقة بعمليات توليد المعرفة التنظيمية من حيث التفسير والتبرير والمشاركة في المعرفة بين الموظفين العاملين في الوحدات التنظيمية لشركة الاتصالات الاردنية. وفقا لهذا واستنادا إلى الأدب الإداري، فان الدراسة تسعى الى تحديد مسارات التأثير بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الاداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية، والتحقق من آثارها المباشرة وغير المباشرة كمتغير وسيط في تحسين الأداء المؤسسي. لذا تحاول الدراسة الاجابة عن اشكالية الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

هل هناك اثر لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي بوجود عمليات

توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية :

1) ما مستوى ادراك العاملين حول ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

2) ما مستوى ادراك العاملين حول عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

3) ما مستوى ادراك العاملين حول تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

4) ما اثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

5) ما اثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

6) هل هناك اثر لعمليات توليد المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

7) ما مستوى تأثير ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

(1 . 3): أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمفهوم المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية والاجنبية - على حد علم الباحث- التي تناولت دراسة الأثر بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة. وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات التالية:

1. قياس اثر توظيف ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

2. تحديد مدى تأثير عمليات توليد المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي بشكل يخدم العاملين في ادارات شركة الاتصالات الاردنية اورانج عن اهمية هذا التأثير.

3. تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي للمتغيرات التي تشملها الدراسة ، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة ابعاد المنظمة الساعية للتعلم منظورا أعمق وجديد للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة ابعاد المنظمة الساعية للتعلم تساعد في تحسين عمليات توليد المعرفة التنظيمية بشكل ينعكس في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

4. يعتبر تناول مفهوم عمليات توليد المعرفة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحث في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص إلى ضرورة معرفة الاثر بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وعمليات توليد المعرفة التنظيمية واثرها في تحسين الأداء المؤسسي، في ضوء النتائج التي ستتوصل اليها هذه الدراسة، والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

(4.1): أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التأثير المباشر وغير المباشر بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم،

وعمليات توليد المعرفة، وتحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. وينبثق عن

هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس وتحليل أثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.
2. تعرف اثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في عمليات توليد المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.
3. قياس أثر عمليات توليد المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.
4. تحديد الاثر المباشر وغير المباشر لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.
5. تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى الممارسة والتفعيل لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في اختيار عمليات توليد المعرفة التنظيمي بما ينعكس في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة الحالية صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية HO₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثالثة HO₃

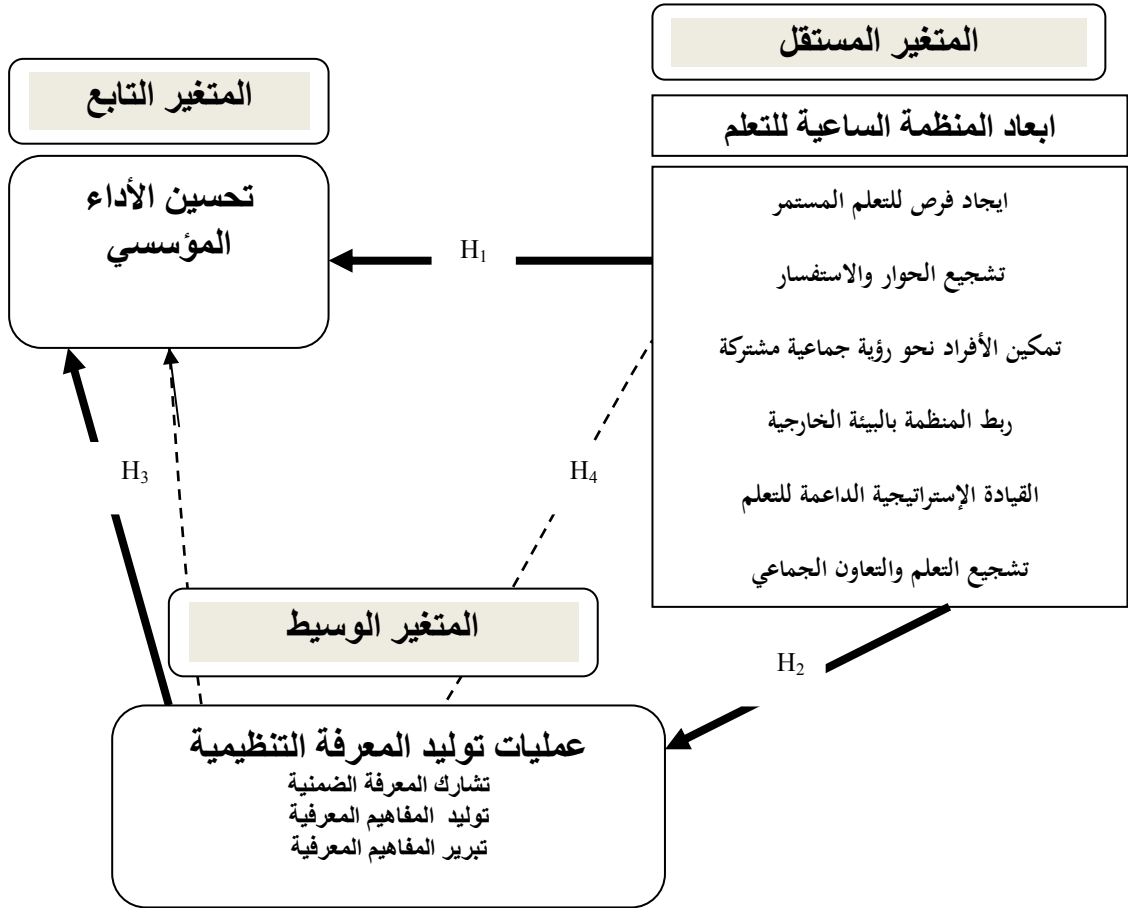
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة التنظيمية (تشارك المعرفة، وتوليد المفاهيم المعرفية، وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الرابعة HO₄

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد المنظمة الساعية للتعلم (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في تحسين الأداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(6 . 1): أنموذج الدراسة

يبين الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد المنظمة الساعية للتعلم كمتغير مستقل وعمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع.



الشكل (1.1)

أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على دراسات حسب متغيرات الدراسة حيث كانت للمتغير المستقل ابعاد المنظمة الساعية للتعلم (Marsick & Watkins,1999; Yang, Watkins & Marsick,2004; Nonaka & Nishiguchi,) 2001، اما المتغير الوسيط عمليات توليد المعرفة التنظيمية فاعتمد على دراسات (Von Krogh & Grand , 2000; Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001)، واعتمد في قياس الاداء المؤسسي على دراسات (Haque and Shamyala,2012; Ahmed & Ahsan ,2014)

(1 - 7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

الحدود المكانية: اجريت الدراسة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة على جميع المديرين في شركة الاتصالات

الاردنية اورانج.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة والتي امتدت من الفصل الثاني

2014 وحتى نهاية الفصل الصيفي من العام الدراسي 2013 - 2014م

الحدود العلمية: لا يوجد دراسات عربية سابقة بشكل عام تتعلق بموضوع الدراسة الحالية من حيث

تناول متغيراتها الثلاث مجتمعة-على حد علم الباحث - وبالأخص في البيئة الهاشمية. وإعداد الباحث

الدراسات التالية حسب متغيرات الدراسة، حيث قيس المتغير المستقل (ابعاد المنظمة الساعية للتعليم

بالاعتماد على دراسة (Marsick & Watkins,1999;Yang, Watkins & Marsick,2004; Nonaka &

Nishiguchi, 2001، اما المتغير الوسيط (عمليات توليد المعرفة التنظيمية فاعتمد على دراسة (Von

Krogh & Grand , 2000; Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001) واعتمد في قياس الاداء

المؤسسي كمتغير تابع على دراسة (Ahmed & Ahsan ,2014; Haque and Shamyala,2012).

(1 - 8): محددات الدراسة

تتناول محددات الدراسة الحالية الجوانب المتعلقة بالمفاهيم النظرية في الدراسة الحالية وذلك

على النحو التالي: هناك نظرية مفاهيمية في هذه الدراسة تتعلق بالمتغيرات المستقلة فيها

وخصوصا عمليات توليد المعرفة التنظيمية، حيث ان الادب النظري المرتبط بنظرية التعلم عند

الافراد يورد ان هناك عمليات متنوعة عند الافراد في توليد معارفهم ، وفي الحقيقة ان هذا التنوع

هو ناجم عن الخصائص الشخصية عند الافراد التي تقود الى تنوع في توليد المعرفة. لذلك هذه

الدراسة لا تتضمن اختبار هذا التنوع الناجم عن انواع الشخصية عند الافراد العاملين ولكنها

تركز على العملية الشمولية لتوليد المعرفة التنظيمية في الشركة المبحوثة، بمعنى انها تتناول

العملية النظامية المطبقة في الشركة نحو توليد المعرفة التنظيمية وليس الانماط الفردية لدى

الافراد في عمليات توليد المعرفة التنظيمية.

(1 - 9): التعريفات الإجرائية للدراسة

المنظمة الساعية للتعلم: وهي المنظمة التي تعتمد على تعليم العاملين لديها جماعيا وبشكل يسمح لها بالاستمرار في تحسين قدراتها على استخدام اوجه المعرفة بشكل يمكن العاملين من القيام باستخدام تكنولوجيا التعلم وانجاز المهام , وتم قياسها بفقرات الاستبانة من(1-37) التي يتم توليدها لهذا الغرض. **ايجاد فرص للتعلم المستمر:** وتشير الى الفرص التي تتيحها الشركة للعاملين فيها من اجل تفعيل عمليات التعلم والنمو من خلال انجاز مهام عملهم في الشركة, وقيست من خلال فقرات الاستبانة (1-7) التي تم توليدها لهذا الغرض.

تشجيع الحوار والاستفسار: يشير الى مجموعة القيم المسخرة في المنظمة والتي تمارس من قبل الافراد بشكل يدعم التفاعل الايجابي بين العاملين للوصول الى حل مشكلات العمل , وقيست من خلال فقرات الاستبانة (8-13) التي تم توليدها لهذا الغرض.

تمكين العاملين العاملين نحو رؤية جماعية مشتركة: ويشير الى قدرة المنظمة في دمج العاملين فيها لصياغة وتحقيق رؤية الشركة المستقبلية وتحفيزهم على التعلم للقيام بمسؤولياتهم عن المهام الموكلة لهم , وقيست من خلال فقرات الاستبانة(14-19) التي تم توليدها لهذا الغرض.

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: وتشير الى التفاعل الذي تحدثه الشركة بينها وبين بيئتها التي تعمل فيها في محاولة للتاثير في هذه البيئة من خلال ما تقدمه من منتجات والتكيف مع مجموعة الفرص والتهديدات التي تؤثر في بيئة الشركة الداخلية , وقيست من خلال فقرات الاستبانة(20-25) التي تم توليدها لهذا الغرض.

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم : وتشير الى قدرة المديرين في الشركة في التأثير في العاملين بحيث تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية في الشركة , وقيست من خلال فقرات الاستبانة(26-30) التي تم توليدها لهذا الغرض.

تشجيع التعلم والتعاون الجماعي: ويشير الى عمليات اكتساب المعرفة وتطبيقها في الانشطة التنظيمية من خلال التفاعلات المختلفة بين العاملين ويشكل يرسخ مبادئ ثقافة التعلم الجماعي , وقيست من خلال فقرات الاستبانة(31-37) التي تم توليدها لهذا الغرض.

عمليات توليد المعرفة التنظيمية : وتشير الى العملية المتعلقة بجعل المعرفة ملائمة وقابلة للتطبيق بوساطة الافراد من خلال ربطها بنظام المعرفة المطبق في المنظمة والمتعلق بمجموعة التقاليد والمعتقدات الحقيقية المعتمدة على التفاعل الاجتماعي بين العاملين. وتشمل ثلاثة عمليات: التشارك في المعرفة الضمنية، وتوليد المفاهيم المعرفية، وتبرير المفاهيم المعرفية. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من(38-53) التي يتم توليدها لهذا الغرض.

تشارك المعرفة : وتشير الى المصدر غير مستغل والغني من المعارف الجديدة عند العاملين وهي تعتمد بشكل كبير على الحوار المستمر والتفاعلي بين أعضاء الفرق التفاعلية التي تستند الى الملاحظة والتجريب والتقليد احيانا، من اجل ضمان واستمرارية تقاسم المعرفة وتشاركتها وبدرجة عالية من التحكم العالي في مخرجاتها من قبل انظمة الشركة واجراءاتها. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من(38-53) التي يتم توليدها لهذا الغرض.

توليد المفاهيم المعرفية: وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة بحيث تتبلور فيها المفاهيم التي تم إنشائها بشكل تعاوني من خلال الحوار والتكرار والاستمرارية من خلال تسهيلات وطرق تفكير متعددة مثل الاستقراء، والاستنباط لتوليد المفاهيم التصويرية، عند أعضاء المجموعة لجعلها اكثر تكاملا لحل المشكلات ويشجع العاملين لتعديل طريقة تفكيرهم الأساسية نحو

ايجاد قواسم مشتركة كبرى في التفكير . وتم قياسها بفقرات الاستبانة من(43-48) التي يتم توليدها لهذا الغرض.

تبرير المفاهيم المعرفية: وهي العملية التي يتم فيها تحديد ما إذا كانت المفاهيم اساسية وجديرة بالاهتمام بشكل اساسي لانشطة الشركة والمجتمع. وان جميع هذه المفاهيم واضحة إلى العاملين الآخرين الذين لم يشاركوا في التجارب الملموسة والتي بنيت على أساس الحوار التفاعلي، وانها تشمل جميع جوانب المعرفة المتعلقة بالمستويات التنظيمية بحيث ترتبط باتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمعايير التكلفة، وهامش الربح، والدرجة التي تسهم في النمو للشركة نوعيا وكميا ومدى ارتباطها باستراتيجية ورسالة ورؤية الشركة. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من(49-53) التي يتم توليدها لهذا الغرض.

الأداء المؤسسي: ويشير الى مجموعة المخرجات المستندة الى القدرات الاستراتيجية في انجاز مهام المنظمة، التي تقود الى تحسينات في القيمة المضافة للمنتج وتحقق الميزة التنافسية للحصول على الحصة السوقية وتعزز توليد المعرفة المستندة الى التعلم. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من(54-65) التي يتم توليدها لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): الإطار النظري

(2 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

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

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): الإطار النظري

(2 - 1.1) مفهوم المنظمة الساعية للتعلم

تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون للمنظمة الساعية للتعلم باختلاف فلسفاتهم وتعدد خبراتهم وتجاربهم فيعرفها (Garvin,2000) بأنها " المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق المعرفة واقتنائها ونقلها "، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي بيئة داخلية دائمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم. ويرى (Marsick & Watkins, 2003) المنظمة الساعية للتعلم بانها المنظمة القادرة على تمكين الموظفين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات ويعرف (أبو خضير، 2006) إن المنظمة الساعية للتعلم "هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئية، ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتوليد الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة. أما (Wheelen & Hunger,2006) فيعرفان المنظمة الساعية للتعلم " بأنها المنظمة الماهرة في خلق المعرفة وحيازتها ونقلها، وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة".

ويشير (Wheelen and hunger, 2006) إن المنظور المعرفي للمنظمة الساعية للتعلم يعبر عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها والتي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة الساعية للتعلم هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة

ضمن خطة طويلة الأجل، تمكّنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة. ويعرف (نجم، 2005) المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وحلها. ويبين كل من (Yang et al., 2004) أن دور المنظمة الساعية للتعلم يتحدد بتسهيل عملية التعلم من جميع أعضائها، وتحويل ذاتها والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية.

(2.1.2) الحاجة للمنظمة الساعية للتعلم :

ويشير (Ellinger et al., 2000; Kerka, 1995) إلى وجود العديد من المبررات التي تجعل المنظمات تتبنى تطبيق مفهوم المنظمة الساعية للتعلم ، والعمل على الحفاظ عليها ،وفيما يلي بعض هذه المبررات:

استخدام التعلم لبلوغ الأهداف وإتاحة فرص التعلم والتعليم المستمر، وربط أداء الفرد بأداء المنظمة ، وتشجيع فرق التعلم والتعاون الجماعي ، من خلال التعزيز، وثقافة الحوار، والتساؤل في المنظمة، وخلق أنظمة الحصول على المعرفة، والعمل على نشرها والاستفادة منها، وحماية المشاركة الفعالة، وبانفتاح الموظفين في المنظمة وجعلهم يأخذون المخاطرة، والاعتماد على الابتكار والإبداع، ودعم علاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها، وتحفيز عملية التعلم على مستوى المنظمة والفرد.

(3.1.2) مراحل أنشطة المنظمات الساعية للتعلم

حدد (Garvin, 1993) مراحل أنشطة المنظمة الساعية للتعلم بما يلي:

1. حل المشاكل بطريقة منظمة، والتفكير من منظور نظمي، واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية لتحسين عمليات صنع القرار.

2. الاختبار والتجريب بطرق جديدة، والتأكد من تدفق الأفكار الجديدة وبشكل مستمر، والتحفيز على أخذ المخاطرة.

3. التعلم من خبرات وممارسات الآخرين، كأصحاب المصالح.

4. التعلم من الخبرات المتراكمة، وأخذ العبر والدروس من الماضي.

5. نقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلى داخل المنظمة وخارجها.

(4.1.2) خصائص المنظمة الساعية للتعلم

يذكر (العلي، وقنديلجي، 2006) أن المنظمات الساعية للتعلم تتميز بخصائص منها: شعور الموظفين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل؛ لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عمل الفرد الواحد، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة. ولعدم وجود تعريف محدد للمنظمة الساعية للتعلم، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة الساعية للتعلم التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال.

ويذكر كل من (Cook et al., 1997 ; Marquardt, 2002) عدة خصائص تميز المنظمة الساعية للتعلم عن غيرها من المنظمات، وهي:

- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.

- استخدام التفكير التنظمي في التعامل مع المواقف، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
 - توليد واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
 - تشجيع جميع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تم وضع نموذج للمنظمة الساعية للتعلم يشتمل على مستويين متداخلين معاً: هما المستوى التنظيمي، والمستوى الفردي، ويتضمن خمسة عناصر هي: (Moilanen,2005)
- القوى الدافعة Driving forces وتعد أهم المكونات؛ لما لها من تأثير مباشر في المستويين التنظيمي والفردي في المنظمة الساعية للتعلم.
 - تحديد الهدف Finding Purpose وتتبع أهميته من تحديده للإتجاه الصحيح للتعلم والتوليد، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.
 - الاستفسار وتوجيه الأسئلة Questioning ويساعد في تخفيض العقبات، وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.
 - التمكين Empowering وهو العنصر الذي يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتوليد والتعلم.
 - التقييم Evaluating ويعد آخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفاؤها لكل من المنظمة والفردي.
- وتُعد المنظمة الساعية للتعلم نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة ، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم. وتوصف المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى (Alexiou, 2005). وتمتاز المنظمات

الساعية للتعلم بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعليةً من عملهم منفصلين. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة (العلي وقنديلجي، 2006). ويرى العلي وقنديلجي (2006) أن أبعاد المنظمات الساعية للتعلم تتمثل في عدد من العوامل أهمها: العاملون، والزبائن، والثقافة التنظيمية، والعلامة التجارية، والعمليات، والتكنولوجيا، والابتكار.

(5.1.2) نماذج المنظمة الساعية للتعلم Learning Organization models :

ظهر الاهتمام بالمنظمات الساعية للتعلم، بعد ان أصبحت حاجة المنظمات التقليدية للتحويل إلى منظمات تعلم حاجة ملحة، كما وأنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة الساعية للتعلم أو مدخل محدد تتبناه المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، لذا هناك العديد من النماذج للمنظمة الساعية للتعلم، والتي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأربعة نماذج للمنظمة الساعية للتعلم، والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية:

نموذج Peter Senge Model

يعد senge مبتكر فكرة المنظمة الساعية للتعلم، وقد وضع senge خمسة معايير ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة، وهي على النحو التالي (Senge et al., 2005):

1. التفكير النظمي: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل، بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات

البيئية التي تربط بين أجزاء النظام.

2. التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع

بموضوعية، مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

3. الرؤية المشتركة: وهي قدرة عدد من الأفراد على تحديد طريقة مشتركة أو متماثلة للمستقبل

المنشود.

4. النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في

تصور الأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

5. التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم جهود مجموعة من الأفراد وترتيبها

وتوحيدها لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

نموذج Marsick and Watkins Model

وقدم كل من Marsick and Watkins(1999) نموذجاً للمنظمة الساعية للتعلم، يركز على التعلم

المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، مستوى التنظيم) ويحدد

هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة الساعية للتعلم، وهما الأفراد، والبناء التنظيمي كعنصرين

متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة في التغيير والتوليد، حيث

يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة

الساعية للتعلم، وهي: خلق فرص للتعلم المستمر، والحث على السؤال والحوار، والتعلم الجماعي

وتشجيع التعاون، وتمكين الموظفين نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وربط

المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية.

نموذج Marquardt Model

قام Marquardt(1996) ببناء نموذج للمنظمة الساعية للتعلم يتكون من خمسة أنظمة فرعية لتحقيق

التعلم التنظيمي، والمحافظة عليها ويجب أن تعمل المنظمة على توليدها وفهمها، وهي: التعلم،

والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. ومن خلال هذه الأنظمة الفرعية جميعاً، يتم تعزيز وتقوية عملية التعلم بالمنظمة.

نموذج Moilanen Model

قام (Moilanen,2005) بإعداد نموذج سماه (The learning Organization Diamond) استناداً إلى ما طرحه عدد من الباحثين مكون من خمسة أبعاد، وهي:

الدوافع المحركة: وتعني مدى سعي قيادة المنظمة، إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على توليد مهاراتهم في عمليات التعلم.

تحديد الهدف: ويعني مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر للتعرف إلى طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية، وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

التمكين: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

التقييم: وتعني الاهتمام بنتائج الأداء وتصرفات الأفراد التي تتلاءم مع خطط التوليد التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل لتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

مفهوم المنظمة الساعية للتعلم: تعرف المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة

على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا

المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم،2005). وتبحث منظمات التعلم وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من

خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات

والاتجاهات عملية التعلم المستمر

وينظر (Brooks,1992) إلى منظمة التعلم على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم ، ويرى (Marsick & Watkins 1994) أن منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم ، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات.

ويُنظر إلى المنظمة الساعية للتعلم على أنها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها(Karash,2002). ويتطلب بناء منظمات التعلم جهودا مستدامة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتوليدها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية، والقيم، والاتصالات، واختبار السياسات، والهيكل التنظيمي، والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها (Rastogi, 1998).

(6.1.2) المنظمة الساعية للتعلم والاداء المؤسسي

وفقا لأدبيات المنظمات الساعية للتعلم، هناك العديد من وجهات النظر التي تتبنى استراتيجيات المنظمات الساعية للتعلم والتي تقوم على تشجيع جميع الممارسات في التعلم في جميع المستويات على مستوى الفرد والفريق، والتنظيم، وينبغي أن تسفر نتائج تلك العمليات التعليمية الى تحسين الأداء المؤسسي(Edmondson & Woolley, 2005; Ellinger et al., 2002) .

وبالاعتماد على مراجعة بعض الادبيات المرتبطة بتحسين الاداء المؤسسي المستند الى التعلم

يستعرض الباحث الجوانب التالية :

(أ) الربط بين التعلم الفردي والأداء المؤسسي

(ب) هيكل بيئة العمل المرتبط بالتعلم وتحسين الاداء المؤسسي

أ. الربط بين التعلم الفردي والأداء المؤسسي

وفقا (2005) Elkjaer و (1995) Nonaka and Takeuchi التنظيم نفسه لا يمكن ان يمارس عمليات التعلم ولكن عمليات التعلم من قبل الأفراد في المنظمة قد تشكل عوامل لتعزيز التعلم التنظيمي في بيئة المنظمات الساعية التعلم. فعلى المستوى الفردي، الافراد يعززون ويوجدون معنى لخبراتهم وتجاربهم من خلال ما يمتلكونه من معرفة وتطبيق المعرفة التي يمتلكونها في بيئة التنظيم، ومن خلال هذه العمليات، يتعلم الافراد بالتبادل مفاهيم جديدة ويكتسبون معارف جديدة. وبناء على ما يكتسبه الافراد من معرفة وعمليات تعلم فان عمليات التعلم التنظيمي تحدث من خلال مزيج من ممارسات التعلم الفردي التي تعمل على اعادة توليد وتوسيع القدرات الابداعية في ممارسة عمليات التعلم التنظيمي عند الافراد.

وحسب ما اشار اليه كل من (1992) Swierings and Wierdsma فان عمليات التعلم لدى الافراد ذات علاقة باجراءات العمل المتعلقة بالمهام المطلوب انجازها، وبالتالي فان الغاية النهائية من ممارسات التعلم لدى الافراد في المنظمة يؤدي الى توليد المعرفة التنظيمية. ان حاجة الافراد لتعلم المعرفة في المنظمة انما هو نابع من حاجتهم لتطبيق هذه المعرفة لانجاز مهام عملهم وتكون الية اكتساب المعرفة وتطبيقها عن طريق التعاون والتجربة لتوليد المعرفة التنظيمية. (Nonaka & Takeuchi, 1995). وبناء على عمليات توليد المعرفة التنظيمية فان Nonaka and Takeuchi (1995) يصران على ان توليد المعرفة التنظيمية يجب ان يكون مفهوم كعملية تنظيمية مضاعفة من قبل التنظيم بوساطة الافراد وان تكون متبلورة كجزء من شبكة المعرفة القائمة في جميع الوحدات التنظيمية في التنظيم. ومن منظور أكثر تكاملا، يمكن القول ان تعلم الافراد يجب ان يكون الأساس الذي تقوم عليه عملية التعلم التنظيمية، ومن خلال ممارسات التعلم التنظيمي فان المعرفة التنظيمية تتطور، ويتحسن الاداء المؤسسي انعكاسا لهذه العمليات التعليمية.

وقد اشار (Watkins and Marsick 1996) الى ان عملية الربط بين نشاطات التعلم للافراد وعمليات توليد المعرفة التنظيمية تكون من خلال التعلم التنظيمي القائم على الاسئلة الابتكارية والتغذية الراجعة الابداعية، والممارسات التجريبية القائمة على الحوار والنقاش ذات السمة النظامية . اما (Senge 1990) فقد اكد على الحوار والنقاش من خلال نظام شامل ، وان الافراد لا يستطيعون اكتساب الرؤى الحقيقية حول التعلم بشكل فردي وانما من خلال نظام ذات سمه تداؤبية بين اجزاء النظام المختلفة.

من الناحية العملية، ينبغي تشجيع الممارسات ونقل المعرفة الشخصية ضمن بيئة المنظمة الساعية للتعلم، وتلك الممارسات يمكن أن تحدث من خلال تحويل المعرفة على أساس التفاعل الاجتماعي بين المعرفة الضمنية للافراد، وان تكون هذه المعرفة الضمنية قابلة للتحويل الى معرفة تنظيمية ضمن هيكل الاتصال الرسمي في المنظمة (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 60). ووفقا لـ (Watkins and Marsick 1996) تقود نشاطات التعلم الفردي التكاملية الى ممارسات تعلم تعاونية تستند الى فرق العمل مما يعزز من تكوين معرفة جديدة متبادلة بين الافراد وفرق العمل في المنظمة ويوسع من الاهتمام والتعاون بين الافراد والوحدات التنظيمية في التنظيم ، ووفقا لنظرية توليد عمليات المعرفة التنظيمية وتقاسمها والتي تتضمن الخلفية المعرفية والتوجهات المعرفية والدافعية مع وجود التنوع المعرفي عند الافراد، فان كل مرحلة من هذه المرحل تمثل جزءا من عمليات التعاون في عمليات توليد المعرفة التنظيمية (Nonaka & Takeuchi, 1995) .

واخيرا فان ممارسات التعلم الفردي المستمرة مع وجود نظام مؤسسي يعتمد الحوار والاستفسار اليومي كنظام قائم على التعلم في المنظمة ، كل ذلك يمكن ان يؤسس لعمليات تعلم تعاوني مؤسسي، ويشجع على ممارسات التعلم المستمرة ويساهم في زيادة توليد المعرفة التنظيمية بشكل يقود

الى تحسين الاداء المؤسسي ، وبطبيعة الحال هذه العمليات المستمرة ترتبط بعوامل بيئة التعلم وعمليات توليد المعرفة التنظيمية(Hernandez, 2000).

ب. هيكل بيئة العمل المرتبط بالتعلم وتحسين الاداء المؤسسي

بداية لابد من القول ان جميع نشاطات المنظمة هي ذات ارتباط ضمن نسق تنظيمي. وان عملية التعلم التنظيمي وتعزيز المعرفة المستمرة يمثلان عوامل رئيسة في تحسين الاداء المؤسسي كمفاهيم في نقل المعرفة المتعلمة الى بيئة العمل (Holton & Baldwin, 2003; Lim & Morris, 2006).

وان العديد من الدراسات (Marsick and Watkins (1999 ركزت على نظام نقل المعرفة التنظيمية الفعال لتأكيد عمليات نقل المعرفة المستدامة لتحسين الاداء المؤسسي ، كما اكد Bates and Holton (2004) ان هناك علاقة بين بيئة نقل التعلم وتحسين الاداء المؤسسي وهذا ما جاء به مفهوم مخزون نقل التعلم Learning Transfer System Inventory (LTSI) المطور كوسيلة لقياس العلاقة بين بيئة نقل التعلم وتحسين الاداء المؤسسي.

ومن الناحية العملية، على الرغم من المعالم الواضحة لعملية التعلم والعوامل المحددة في بيئة المنظمات الساعية للتعلم، الا ان مساهمات هذه العوامل في المنظمة الساعية للتعلم ما زالت وصفية ولا تستند الى ادلة تجريبية من حيث العلاقة بين العوامل البيئية القائمة على التعلم وتحقيق الاداء المؤسسي. وهناك عدد قليل من الدراسات التي قدمت مقاييس للربط بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الاداء المؤسسي(Ellinger et al., 2002). ومن منظور هذه الإشكالية، اقترح Marsick and Watkins (1999) أداة لقياس مستويات تحسين الاداء المؤسسي، سواء في تحقيق الانجاز للجوانب المالية واكتساب الافراد للمعرفة التنظيمية على أساس التفاعل والترابط بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم. وبناء على اداة القياس هذه قام Ellinger et al., (2002) و Zhang, Zhang, and Yang (2004)، بإجراء دراسات ذات صلة من أجل قياس العلاقة الارتباطية بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم (سبعة

أبعاد) وتحسين الاداء المؤسسي (المالية والمعرفة). واستنادا إلى نتائج تلك الدراسات، فقد وجد أن أكثر من عشرة في المئة من التباين في الاداء المؤسسي يمكن ارجاعه الى الأبعاد السبعة للمنظمة الساعية التعلم(Zhang et al., 20004) وان درجة الارتباط التشابكي تتراوح بين 11-12 % عند مستوى دلالة (p < .001)

كما وجد Ellinger et al., (2002) ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين هيكل المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الاداء المالي وان اكثر من 25% من التباين في اداء المنظمة يمكن ارجاعه الى عوامل بيئة المنظمة الساعية للتعلم وان مستوى الارتباط التشابكي لهذه العوامل تتراوح بين 24.7-31.2% عند مستوى دلالة >(p < .001). و ربما يعد صحيحا أن عدد محدود من الدراسات قد لا تكون ممثلة بما فيه الكفاية للتحقق من صحة ارتباط دقيق بين هياكل المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء.

وفي هذا الصدد، واستنادا إلى نتائج الدراسات السابقة اظهرت بعض هذه الدراسات علاقة موثوقة بين اثنين من العوامل - العوامل الهيكلية في المنظمة الساعية للتعلم و تحسين الاداء المؤسسي، وفي هذه الدراسة، سيتم استخدام الأبعاد السبعة للمنظمة الساعية للتعلم وعملية توليد المعرفة كمتغيرات مستقلة لقياس اثرهما في تحسين الاداء المؤسسي.

(7.1.2) توليد المعرفة التنظيمية

تتضمن نظرية التعلم الفردي، عمليات التعلم التكيفي للأفراد واكتساب المعرفة للأفراد، وقد درست هذه الجوانب منذ وقت مبكر منذ العام 1900 مما ادى الى نضجها (DeFillippi & Ornstein, 2005) . من الناحية العملية، ركزت البحوث على توليد المعرفة منذ تسعينيات القرن الماضي وفي وقت مبكر مع مقدمة الكتاب الموسوم "المعرفة وتوليد شركة: كيف تعمل الشركة اليابانية (Nonaka & Takecuich, 1995). وفي الآونة الأخيرة، فإن الكثير من الأدب اخذ يركز على نهج عملي وقابل

للتطبيق لربط عملية توليد المعرفة وتحسين القدرة التنظيمية & Nonaka, 2007; Ichijo & Nonaka, 2007; Nonaka, von Krogh, & Voelpel, 2006).
. Nishiguchi, 2001; Nonaka, von Krogh, & Voelpel, 2006)

وهناك مدى واسع من التعريفات المتعلقة بالمعرفة وتوليد المعرفة التنظيمية ، ويرجع ذلك الى اختلاف وجهات النظر نتيجة تنوع المجالات المعرفية التي يمكن التعامل معها سواء كانت اقتصادية او نفسية او ادارية . فالمعرفة تعرف بانها "مجموعة من المعتقدات الحقيقية والمبررة " (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.3). وتعرف عملية توليد المعرفة التنظيمية بأنها "قدرة الشركة ككل لتوليد المعرفة التنظيمية الجديدة، ونشر ذلك في جميع أنحاء المنظمة، وتجسيد ذلك في المنتجات والخدمات والنظم" (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.58).

لقد بحثت عملية توليد المعرفة التنظيمية بشكل اساسي من قبل العديد من الباحثين الممارسين (Dixon, 2000; Nonaka, 1994; Tsoukas, & Mylonopoulos, 2004; von Krogh, 1998; Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000). وتتضمن هذه العملية اربعة انماط لتوليد المعرفة ونموذج بخمس مراحل حسب النموذج الذي طوره (Nonaka and Takeuchi (1995). ويستند المفهوم الأساسي في كيفية تحويل المعرفة من خلال نوعين من المعرفة هما (المعرفة الضمنية والصريحة) لتفاعل كلاهما في توليد المعرفة التنظيمية الجديدة، ونموذج عملية توليد المعرفة يشير إلى المراحل والإجراءات التي تسهل للشركات توليد المعرفة بشكل مستمر (Oh,2001,p.33).

من ناحية أخرى، قدم (Nonaka and Takeuchi (1995) تصورا حول مفهوم تحويل المعرفة حيث اشارا الى ان تحويل المعرفة وانشائها وتوليدها يتم من خلال التفاعل الاجتماعي بين المعرفة الضمنية والصريحة. وفيما يلي الانماط العامة لتحويل المعرفة: ضمني- ضمني ويشار له (التنشئة الاجتماعية)(tacit to tacit (socialization) ، وضمني إلى صريح (التخارج) tacit to explicit (externalization)، وواضحة الى واضحة ويشار له (الجمع) explicit to explicit(combination) ،

وصريحة إلى ضمنية (استيعاب) (Nonaka and Takeuchi, explicit to tacit (internalization) (1995; Nonaka, Toyama & Konno, 2000).

(8.1.2) المنظمة الساعية للتعلم وتوليد المعرفة التنظيمية

وفقا للأدبيات ذات الصلة بالمنظمة الساعية للتعلم وعملية توليد المعرفة التنظيمية، فإن الغرض الأساسي من كل من المنظمة الساعية للتعلم وتوليد المعرفة التنظيمية هو تحسين الاداء المؤسسي، وتعد وسائل الإتصال الفاعلة احد ادوات التعلم التعاوني المستمر والتفاعل الديناميكي مع الآخرين، والعامل الأكثر تأثيرا هو البيئة التعليمية الداعمة والاتصال المبني على مباد النظام في الهياكل التنظيمية المرنة منتظم (Nonaka & Nishiguchi, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995; von Krogh, 2005; von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000; Marsick and Watkins (1999).

في هذا الجزء من الدراسة، ومن أجل تقديم تصور نحو متغيرات الدراسة الحالية، تم مناقشة ما يلي من منظور تكاملي على النحو التالي:

(أ) العلاقة بين البيئة التنظيمية للمنظمة الساعية للتعلم وتوليد المعرفة التنظيمية.

(ب) الأثر المتبادل لكل من ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وعملية توليد المعرفة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي.

(9.1.2) العلاقة بين البيئة التنظيمية للمنظمة الساعية للتعلم وتوليد المعرفة التنظيمية

حسب ما اشار اليه عدد من الباحثين ومنهم Nonaka and Takeuchi (1995), Nonaka, Toyama, & Byoière, (2001); Nonaka, Toyama, and Konno (2000), Nonaka, Von Krogh, and Voelpel (2006). ان عملية توليد المعرفة التنظيمية تكون مسهلة ومنشطة في واقع البيئة التعليمية الداعمة والتي يشار اليها بمصطلح (ba) وهذا المصطلح باللغة الانجليزية يشير الى "space" و

”workplace context“ ويشير المصطلح الاول الى البيئة او الفضاء البيئي المتمثل في البيئة المادية او الالكترونية او الفكرية في بيئة العمل التي تكون مشجعه لتوليد المعرفة التنظيمية .

يقوم مفهوم 'ba' على الافتراضات التي تتماثل مع أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من حيث التعلم المستمر للأفراد، والتفاعل الديناميكي بين الأفراد، ونموذج العقلية والرؤية المشتركة، والتحقق والحوار المنهجي ، والهيكل الإداري الداعم، والاستفادة من المعرفة التنظيمية وتعزيزها، والاتصال المنتظم مع البيئة. وعلاوة على ذلك، تعد العوامل المساعدة المذكورة أعلاه عوامل مساعدة في عملية توليد المعرفة وتمثل قواسم مشتركة متبادلة مع العوامل البيئية. ولفهم العلاقة وتأثيرها بين العملية الديناميكية في توليد المعرفة التنظيمية وتحسين الاداء المؤسسي فان الدراسة الحالية تحاول اولاً- دراسة العلاقة بين الابعاد السبعة في المنظمة الساعية للتعلم حسب نموذج (Watkins & Marsick, 1996; Marsick & Watkins, 1999). ثم عملية توليد المعرفة التنظيمية حسب نموذج (Nonaka & Takeuchi, 1995).

ثانياً - على أساس القواسم المشتركة المتبادلة من العوامل البيئية الداعمة وأوجه الشبه من الهدف الرئيسي من متغيرين (المنظمة الساعية للتعلم، وعملية توليد المعرفة)، فإن هذه الدراسة سوف تختبر التأثيرات المتبادلة بينهما لتحسين الاداء المؤسسي.

(10.1.2)العلاقة بين توليد المعرفة مع المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الاداء المؤسسي

جنباً إلى جنب مع اقتراحات من عدد لا حصر له من الأدب الإداري السابق المتعلق ببيئة التعلم والمعرفة وتوليدها يبدو ان هناك صلة وثيقة بين بيئة العمل المرتبطة بالمنظمة الساعية للتعلم وتحسين الاداء المؤسسي (Ellinger et al., 2002; Watkins & Marsick, 1996; Watkins, Marsick, & Yang, 2004; Zhang, Zhang, & Yang, 2004). علاوة على ذلك، فان توليد المعرفة التنظيمية يؤثر على مستوى الاداء المؤسسي (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka,

Takeuchi & Umemoto, 1996; Nonaka, Toyama & Nagata, 2000; von Krogh, Ichijo, & Nonaka 2000).

وفي هذه الدراسة اولا: تم قياس الاثر بين بيئة العمل ذات الصلة بالمنظمة الساعية للتعلم من خلال ابعادها والاداء المؤسسي، والاثر بين عمليات توليد المعرفة والاداء المؤسسي بشكل مستقل، وثانيا، اختيار اثر العلاقة مجتمعة لعملية توليد المعرفة وابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي.

(11.1.2) الاداء المؤسسي .

معيار الاداء : هو الوسيلة التي تجعل الشركة تعمل من خلال مساعده الأفراد؛ للتعرف على أهمية كل عمل منجز من تلك الأعمال وعندما تشجع إحدى الشركات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على عدم حدوث بعض تلك الأفعال و لا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث وما لا يحدث(كروسبي، ٢٠٠٦).

ويعرف الاداء : بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتعني الكفاءة : تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة وقد ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الاداء من منظور الأمور الداخلية لكن ذلك التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات والابتكار والتعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد. إن الاداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات الأخرى، و التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، و تشمل الجوانب الواسعة للاداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية(العلي، وآخرون، ٢٠٠٦).

كما يجب تحديد أهداف جودة الاداء وهنا يتم اختيار أهداف للتركيز عليها؛ لتطوير وتحسين أدائها، وتلك الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسة، والجهود المبذولة؛ لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها؛ عندما تكون مدعومة من الجهات العليا، وهي عادة ما تكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر، و تحسين الاداء الفردي والمؤسسي لا يختلفان من حيث الطرق المستخدمة و لكن الفرق هو مستوى الأهداف ، فمثلا في الأداء الفردي نركز على أمور بعينها؛ لأجل تطويرها وتحسينها، وفي محاولة تطوير الاداء المؤسسي نقوم بتقييم شامل لاداء المؤسسة على المستوى الاستراتيجي وما تطمح إليه في السنوات القادمة.

ويعتبر الاداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على: أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية؛ واداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛ وألم المؤسسة في إطار البيئات: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية. فالاداء المؤسسي محصلة لكل من الاداء الفردي واداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات : الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما ...، ونظرا إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها؛ كان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا.

(1.11.1.2) عناصر الأداء المؤسسي

أولا: الربحية .

يجب التركيز على تحقيق الربحية وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين .ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد. وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل

أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد (وادي، ٢٠٠٦). وتقيس الربحية كفاءة الشركة في استخدامات الأموال، كما تقيس مدى تحقيق الشركة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي تتخذها الشركة فيما يتعلق بالسيولة و الرفع المالي (الحناوي، والعبد ، ٢٠٠٧)

ثانيا: الإنتاجية .

إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فلبعض هي مقياس لكفاءة العمل وللبعض الأخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعه الموارد وبالنسبة للبعض فإنها مرادفه لكلمة الرفاهية وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن. و بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها الواسع بأنها تعني : المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد و تقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا إلى النتائج المستهدفة و قد تم تعريف (الإنتاجية) بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه كما أنها تعرف أيضا بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد لمستخدمة فيها سواء أكانت القوى البشرية أم المكنائن أم المعدات أو المادة الأولية(حمود، ٢٠٠٠).

ثالثا: كفاءة التشغيل

قبل التطرق إلي مفهومها سوف يتم التطرق لتعريف الإدارة من إحدى تعريفات الإدارة أنها: عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف الى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة.

ومن التعريف نجد ان مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالإدارة ، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كانت هناك إدارة ناجحة.

وتعرف الفاعلية بكل بساطة بانها: اداء الاعمال الصحيحة ، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها؛ لنتمكن من أدائها .

وتعرف الكفاءة بأنها:- أداء الأعمال بطريقة صحيحة

لذلك فان الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

وترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالإدارة . لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة ، وعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الاهداف (www.mmsec.com).

الكفاءة: هي حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات. و قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال و المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفء وإذا تحقق الاثنان فالمشروع منتج (ماهر، ٢٠٠٥).

(2. 2): الدراسات السابقة

(2. 2. 1): الدراسات السابقة العربية

دراسة (ابو خضير، 2006) بعنوان " إدارة التعلم التنظيمي في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية "، هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة الساعية للتعلم من خلال تطبيقه مقياس مركزت للمنظمة الساعية للتعلم، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة عينة بلغ تعدادها (780) مفردة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، يليه نظام إدارة المعرفة، ثم نظام التحول التنظيمي، ثم نظام تمكين الأفراد، وأخيراً نظام التعلم وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لأفراد الدراسة يميل إلى تأييد توافر عناصر نظام التقنية و نظام إدارة المعرفة و نظام التحول بدرجة كبيرة في المعهد في حين توافرت بقية عناصر النظام بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمقر العمل، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة.

دراسة (الرجوب، 2008) بعنوان " التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة

اليرموك"، هدفت إلى اختبار إمكانية تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في جامعة اليرموك في الأردن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم مقياس مركزت لمنظمة التعلم بعد أن تم توليده ليناسب بيئة العمل في جامعة اليرموك، وتكونت مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في جامعة اليرموك واعتمدت عينة الدراسة من (189) إدارياً، وتم التوصل إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين نحو توفر عناصر الأنظمة الفرعية في منظمة التعلم في الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها تُعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد الموظفين في الوحدة

التنظيمية المشاركة بدورة تدريبية تتعلق بالتعلم التنظيمي، وإنجاز مهمات العمل بين الموظفين كفريق، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهم تُعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح فئة الخبرة (10) سنوات فأكثر.

دراسة (البغدادي، 2008) هدفت إلى التحقق من العلاقة بين خصائص المنظمة الساعية للتعلم وجاهزيتها للتغيير، وتمثل مجتمع الدراسة من الهيئة التدريسية في الكليات الجامعة في بغداد، وتم اخذ عينة المسح الشامل لاعضاء كليتين جامعتين. وقد اعتمد فيها على مقياس Sudharatna & Li (2004) ومقياس Contu (2002)، لقياس خصائص المنظمة الساعية للتعلم ومقياس Rowden (2001) لقياس جاهزية المنظمة للتغيير، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين جاهزية المنظمة للتغيير من جهة، وخصائص المنظمة الساعية للتعلم في القيم الاجتماعية، والتزام القيادة، والتمكين، والاتصالات، ونقل المعرفة، وخصائص الفرد العامل وتوليد الأداء من جهة أخرى.

دراسة (زايد وآخرون، 2009)، الموسومة بعنوان " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل". دراسة هدفوا منها الى تعريف المفاهيم الإدارية الأكثر حداثة في مجال التوليد التنظيمي، ومفهوم المنظمة الساعية للتعلم وأهم خصائص المنظمات الساعية للتعلم، كما هدفت إلى تقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام نموذج Marsick & Watkins للمنظمة الساعية للتعلم، إذ تشكّل مجتمع البحث من جميع موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل، وتم توزيع (321) استبانة على عينة الدراسة. توصلت الدراسة الى أن أقل أبعاد المنظمة الساعية للتعلم

توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل هما : تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو : تشجيع الاستفسار والحوار .

دراسة (الحواجة،2010) بعنوان " مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "هدفت الى بيان مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في الجامعات الأردنية، وتحديد أبرز خصائص المنظمة الساعية للتعلم من منظور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، كما هدفت إلى تعريف أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة الساعية للتعلم في الجامعات الأردنية. وتشكل مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الاردنية، اما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة الساعية للتعلم تعزى إلى مدة الخدمة والفئة العمرية والجنس. كما توصلت الدراسة الى وجود فروق دالة إحصائية ما بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة الساعية للتعلم تعزى إلى متغيرات: الفئة العمرية والجنس، ومدة الخدمة.

دراسة (الكساسبة، واخرون،2010) ، بعنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة،" هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتوليد، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة الساعية للتعلم وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن كدراسة حالة، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:هناك تأثير للاستقطاب

والاختيار والتدريب والتوليد في المنظمة الساعية للتعلم، كما ان هناك تأثير للمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة الساعية للتعلم وان مستوى تصورات العاملين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة).

دراسة (النسور، 2010) بعنوان " أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، وهدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة الساعية للتعلم (التعلم، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال، والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة الساعية للتعلم في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال، والتواصل) كان متوسطاً، كما وتمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة الساعية للتعلم عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ ، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة الساعية للتعلم في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

دراسة (الحواجرة، 2011) بعنوان "المنظمة الساعية للتعلم والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي" هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة الساعية للتعلم والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. وتألف مجتمع الدراسة وعينته من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البترا الخاصة، ويبلغ عددهم حسب سجلات الشؤون الإدارية (284) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى العاملين قد تمثل في بعد القيادة الإستراتيجية، وان مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وكانت تصورات العاملين لجميع عوامل المنظمة

المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وان جميع أبعاد متغير المنظمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات العاملين للمنظمة الساعية للتعلم على اختلاف خصائصهم الديمغرافية، وان هناك فروقاً هامة دالة إحصائياً بين العاملين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

دراسة (أبو حشيش ومرتجي، 2011) بعنوان "مدى توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الأقصى في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً وإدارياً وأكاديمياً، ولتحقيق غرض الدراسة تمّ اعتماد استبانة أبعاد المنظمة الساعية للتعلم (DLOQ) التي طوّرها (Marsick & Watkins) والتي تتكون من سبعة أبعاد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء البعد الرابع وهو إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلّم، إذ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة أكثر من (10) سنوات، والبعد السادس وهو ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، إذ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة أقل من (5) سنوات، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البعد الأول وهو إيجاد فرص للتعلّم المستمر، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح الإداريين، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وكانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البعدين الرابع والسابع، إذ تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً فيهما.

دراسة (جبران، 2011) بعنوان "المدرسة كمنظمة متعلّمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، وهدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلّمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، وقد شارك في الدراسة (439) معلماً من أفراد عينة مقصودة، أما الأداة فهي استبانة مكونة من جزأين رئيسيين؛ الأول: عبارة عن (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلّمة، والثاني: عبارة عن (32) فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي، وقد أظهرت النتائج تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلّمة بلغ (3.14)، وقد حظي مجال المناخ بأعلى المتوسطات، يليه مجال النمو المهني بمتوسطين حسابيين (3.26)، (3.18) على التوالي، وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي بلغت (3.46)، أما مجالاً بناء العلاقات والتشاركية فقد سجلا معدلاً مرتفعاً بمتوسطين حسابيين (3.55، 3.67) على التوالي مقارنة مع متوسطات معتدلة للمجالات الأخرى، وقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس، إذ ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

دراسة (الشريفي وآخرون، 2012) والتي كانت بعنوان "درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، فقد كان الهدف منها التعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في جامعة الشرق الأوسط في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (90) عضو هيئة تدريس اختيروا عشوائياً، واعتمدت استبانة أبعاد المنظمة الساعية للتعلم التي طوّرها (Marsick & Watkins) وسيلة لجمع البيانات، وقد تمّ التوصل إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة بشكل عام، ولكل بُعد من الأبعاد الثلاثة للأداة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر أبعاد المنظمة

الساعية للتعلم في جامعة الشرق الأوسط في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات التخصص الأكاديمي للكلية، والخبرة، والرتبة الأكاديمية بشكل عام، ولكل بُعد من أبعاد الأداة باستثناء بُعدي مستوى الفرد ومستوى الفريق، إذ كان هناك فرق دال إحصائياً عند مستوى $(0.02 \leq \alpha)$ يُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أصحاب رتبة أستاذ مشارك.

دراسة (الكساسبية، 2013) موسومة بعنوان " أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على شركه ميناء الحاويات العقبة (ACT)" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ومعايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء الموظفين كمتغير وسيط في هذه العلاقة في شركة ميناء الحاويات العقبة (ACT) كمجتمع للدراسة. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (222) موظفا تمّ اختيارهم كدراسة حالة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛. وقد أشارت النتائج إلى: أن مستوى ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية للعاملين كان مرتفعاً. وأن درجة توافر معايير المنظمة الساعية للتعلّم ومستوى اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة كانت متوسطة. وأشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتنمية، الدافعية والتحفيز، الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء)، ومعايير المنظمة الساعية للتعلم بأبعاده بوجود أداء العاملين كمتغير وسيط بأبعاده عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$. في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، اوصى الباحث: بالاستمرارية والتركيز على اهمية ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال تعزيز استراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية والدافعية والتحفيز وتقييم الاداء، وتشجيع التجارب والتعلم كأحد معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة.

(2 . 2 . 2): الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة (Yang, Watkins & Marsick, 2004) بعنوان "The contrast of the

Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation" وهدفت

الى تطوير أداة متعددة الأبعاد لقياس المنظمة الساعية للتعلم وتقييمها بالاعتماد على نموذج المنظمة

الساعية للتعلم المقدم في دراسة Marsick&Watkins,1999. وطبقت الدراسة على مديري ومسؤولي

تطوير الموارد البشرية، واعتمدت عينة قصدية من العديد من المنظمات المتنوعة النشاط. وخلصت

الدراسة إلى أن الأداة بحاجة إلى مزيد من التطبيق على عينة عشوائية أكثر تنوعا وأكبر حجما من

العينة المدروسة حتى يتحقق المزيد من الاستدلال ويتأكد ثبات أداة الدراسة.

دراسة (Hudspeth,2004) بعنوان "A study of organizational learning

culture, strategic responsiveness and mass customization capabilities of

U.S. manufacturing enterprises" فقد هدفت إلى تحليل أثر الثقافة الاستراتيجية في إدارة

المعرفة والتعلم التنظيمي وأداء المنظمة. وركزت الدراسة على مدى تأثير الثقافة التعاونية على التعلم

التنظيمي والأداء، وشملت (195) منظمة إسبانية وكان من أهم نتائجها: أن الثقافة التعاونية تشجع

توليد التعلم الاستراتيجي ، وأنها لا تشكل بذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، بل تعدل من خلال التعلم،

وتوجيهات المنظمة واتجاهاتها من أجل تحسين الأداء التنافسي .

دراسة (Kumar,2005) بدراسة بعنوان "The relationships between learning

organization dimensions and performance among Malaysian private

institutions of higher learning" ، هدفت إلى دراسة العلاقات بين أبعاد منظمة التعلم

والخصائص المنظمة واثنين من المقاييس لتحسين الأداء هما: الأداء المالي والأداء المعرفي بين

مؤسسات الشركات الخاصة للتعليم العالي في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على (238) كلية خاصة في

جميع أنحاء ماليزيا واستخدمت استبانة أبعاد منظمة التعلّم التي طوّرها (Marsick & Wathkins,2003) لقياس العمليات السبع الضرورية لمنظمة التعلّم والتي تعدّ ضرورية لتوليد ثقافة التعليم، وقد تمّ التوصل إلى وجود علاقة إيجابية ومرتفعة إلى حد ما وذات دلالة إحصائية بين أبعاد منظمة التعلّم، والأداء المالي، والأداء المعرفي.

دراسة (Le et al., 2006) بعنوان "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance" هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، من خلال تركيزها على خمسة من أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم: علاقة المزود الإستراتيجية، وعلاقة العملاء، ومستوى التشارك في المعلومات، وجودة التشارك في المعلومات، والتوصيل. وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها من (196) منظمة صناعية في أمريكا، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات ذات المستوى العالي لإدارة سلسلة التوريد تؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية والأداء المنظمي. كما أن الميزة التنافسية لها تأثير إيجابي ومباشر في الأداء المنظمي. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الشركات بالرغم من إدراكها الجيد لأهمية تطبيق ابعاد المنظمة الساعية للتعلّم، إلا أنها لا تعرف ما الذي تطبقه بشكل محدد، وهذا يعزى إلى قلة الوعي تجاه تكوين مجموعة شاملة من ابعاد المنظمة الساعية للتعلّم.

دراسة (Abu Khadra & Rawabdeh,2006) فكانت بعنوان "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies", Learning Organization" وهدفت إلى ،اختبار تأثير الأداء المؤسسي على تطبيقات الإدارة والموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد العناصر الرئيسة لتطور مفهوم المنظمة الساعية للتعلّم في المملكة الأردنية الهاشمية .وقد تكونت عينة الدراسة من 41 شركة صناعية عاملة في

المملكة الأردنية الهاشمية، وتم بناء أداة القياس في هذه الدراسة لتعكس طبيعة العلاقة بين تطبيقات التعلم التنظيمي وكل من مقاييس الأداء المالي والتشغيلي، وقد أشارت نتائج الدراسة بأن مفهوم المنظمة الساعية للتعلم يمكن توضيحه في بيئة الشركات الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ والهيكلة التنظيمي العمودي؛ ونظام إدارة المعرفة؛ ونظام العوائد؛ ونظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه العناصر والأداء الكلي لهذه الشركات الصناعية.

دراسة (Kumar & Idris,2006) بعنوان " **An Examination of Educational**

Institutions' Knowledge Performance: Analysis, Implications and Outlines

For Future Research"، حاول فيها الباحثان التعرف على اثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء

المعرفي لمنظمات التعلم العالي الماليزية، وقد اعتمدت الدراسة سبعة أبعاد للتعلم التنظيمي وهي: التعلم

المستمر، والحوار، جماعة التعلم، التفكير على مستوى النظام، الرؤية المشتركة، ربط المنظمة بالبيئة،

والقيادة الإستراتيجية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي بمستويات متوسطة

لأبعاد التعلم التنظيمي السبعة ولكن أكثر الأبعاد تأثيراً جماعة التعلم، التفكير على مستوى النظام

والقيادة الإستراتيجية.

دراسة (Chang & Lee,2007) التي كانت بعنوان " **A study on relationship**

among leadership, organizational culture, the operation of learning

organization and employees' job satisfaction"، فقد هدفت إلى بحث العلاقة بين

القيادة والثقافة التنظيمية وعمل منظمة التعلم ورضا العاملين عن العمل، واستخدم منهج البحث الكمي

فقد أرسلت ألف استبانة بالبريد واسترجعت منها (134) نسخة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك فرقاً ذا

دلالة إحصائية لمتغيرات الثقافة التنظيمية، والقيادة، وعمل منظمة التعلم، وأن القيادة والثقافة التنظيمية

يمكنهما أن يؤثرتا إيجابياً وبدلالة إحصائية في عمل منظمة التعلّم، وإن لعمل منظمة التعلّم تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في رضا العاملين عن العمل.

دراسة (Yeung, 2008) بعنوان "Strategic Supply Management, Quality

Initiatives, and Organizational Performance" هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر

العوامل الضمنية (Contexts) مثل حجم المنظمة، وشهادة ISO9000، وتطبيق إدارة الجودة، في

استراتيجية إدارة التوريد، ثم تعرف أثر استراتيجية إدارة التوريد في الأداء المنظمي. ولتحقيق ذلك تم

جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من (225) من منظمات صناعة

الإلكترونيات في هونج كونج. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية إدارة التوريد تُحسّن من عمليات

الشراء في الأوقات المحددة وتخفض تكاليف العمليات، وبالتالي تؤدي إلى رضا الزبون وتحسين أداء

الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين شهادة ISO9000 واستراتيجية إدارة التوريد،

بينما توجد علاقة إيجابية بين تنفيذ إدارة الجودة واستراتيجية إدارة التوريد. كما وجدت الدراسة أن

استراتيجية إدارة التوريد لها أثر ذو دلالة إحصائية على الكفاءة المعتمدة على الكلفة، والكفاءة المعتمدة

على الوقت، وكفاءة العمليات.

دراسة (Song,2008) بعنوان "Assessing the psychometric properties

of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire in the

Korean business context " هدفت إلى تحديد هيكلية مسارات التعلم بالاعتماد على الجوانب

الثقافية والاستراتيجية وعملية توليد المعرفة التي ترتبط بتحسين أداء المنظمة المدرك، وأجريت الدراسة

في المنظمات الكورية، وتناولت عدداً من الأبعاد تمثلت في تعلم المنظمة وعملية توليد وتعزيز المعرفة

وتكييفها، وتأثير هذه الأبعاد في العوامل الاستراتيجية والمالية. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة

الساعية للتعلّم لها تأثير كبير في المعرفة الاستراتيجية وتحسين الأداء، وأن هناك مجموعة عوامل

تتعلق بالأفراد، منها الاستعداد التنظيمي المدرك، والثقة المتبادلة، والقيادة وأنماطها، وكلها عوامل داعمة لإنشاء منظمة للتعلم وتشجيع دينامية المعرفة.

دراسة (Bryan,2009) بعنوان " **The Application of Learning**

Organization Principles to Church Growth " هدفت إلى البحث في مبادئ التعلم

الاستراتيجي في الكنائس، بالاعتماد على عدد من المتغيرات منها: القيادة، ونظام الوظيفة وهيكلها، ودرجة النمو. وطبقت الدراسة في ولاية كنساس. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى، فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة.

دراسة (Brasco,2009) بعنوان " **The relationship between learning**

" organization principles and student achievement in catholic schools

وهدف إلى معرفة إن كانت المدارس الكاثوليكية في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق مبادئ منظمة التعلم، وما تأثير ذلك التطبيق على تعلم الطلبة، وتناولت هذه الدراسة ثلاثة مفاهيم، هي: مبادئ منظمة التعلم، وتحصيل الطالب، والعوامل البيئية، واستخدم في البحث منهج التصميم شبه التجريبي، وطبق مسح منظمة التعلم للمدارس الذي تم توزيعه على (50) مدرسة كاثوليكية في ولاية فلوريدا، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الكاثوليكية تطبق مبادئ منظمة التعلم، وإن النماذج العقلية ارتبطت سلبياً وبدلالة إحصائية بتحصيل الطالب، في حين ارتبطت الرؤية المشتركة إيجابياً وبدلالة إحصائية بتحصيل الطالب، ووجدت علاقات ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية وكل من النماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتفكير النظامي، وتحصيل الطالب.

دراسة (Kristal et al., 2010) بعنوان " **The Effect of Ambidextrous Supply**

Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business

Performance " هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة في تشكيل القدرات التنافسية للشركات الصناعية. وتكونت متغيرات الدراسة من استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة، وابعاد المنظمة الساعية للتعلم الاستكشافية، وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التوريد. ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من (174) منظمة صناعية أمريكية من أصل المجتمع البالغ (3200) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية سلسلة التوريد المتميزة لها تأثير إيجابي في تشكيل القدرات التنافسية وفي أداء منظمات الأعمال. كما أن هناك حالة من التبادل بين ممارسات الاستكشاف وممارسات استغلال الفرص ضمن سلسلة التوريد.

دراسة (Agus, 2011) بعنوان " **Supply Chain Management, Product**

Quality and Business Performance " هدفت الدراسة إلى فهم وتحليل المتغيرات الهامة في سلسلة التوريد التي يكون لها القدرة في التأثير في أداء الأعمال بوجود جودة المنتج كمتغير وسيط في الشركات الصناعية. وتمثل مجتمع الدراسة بمديري الإنتاج ومديري سلسلة التوريد لتحديد مدى ادراكهم لإدارة سلسلة التوريد ومستوى أداء الأعمال في شركاتهم. وبلغت عينة الدراسة الخاضعة للتحليل (250) استبانة، واستخدم النظام الإحصائي SPSS من خلال نموذج المعادلة الهيكلية لتحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ، حيث أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة قوية بين إدارة سلسلة التوريد وجودة المنتج وكذلك أداء الأعمال، كما أظهرت النتائج أهمية تعزيز سلسلة التوريد في مستويات العمل التشغيلي في الشركات الصناعية الماليزية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركات الصناعية الماليزية على الاهتمام بنظام الإنتاج المرن واعتماد التكنولوجيا بدرجة كبيرة لدعم الإدارة في تعزيز سلسلة التوريد والمحافظة عليها.

دراسة (Haque and Shamyla,2012) بعنوان " **Mediating Role of**

Knowledge Creation and Sharing between Organizational Culture and

Performance: An Empirical Analysis of Pakistan's Banking Sector " هدفت

الى اختبار ممارسات ادارة المعرفة في شركات البنوك الباكستانية، من حيث تأثير الثقافة التنظيمية في التشارك في المعرفة وتوليدها واثر كل من الثقافة التنظيمية وتوليد المعرفة في الأداء المؤسسي. وكان مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في باكستان، اما عينة الدراسة فتمثلت في المديرين ومديري العمليات ومديري الفروع ، وتم استخدام الاستبانة كاداة للدراسة . وتوصلت الدراسة الى ان للثقافة التنظيمية اثر ايجابي في توليد المعرفة وان هناك اثرا ايجابيا لتوليد المعرفة كدور وسيط بين جميع ابعاد ادارة المعرفة والأداء المؤسسي.

An instrument for measuring supply " دراسة (Karen et al., 2012) بعنوان

chain flexibility for the textile and clothing companies " اعتمدت هذه الدراسة على إجراء شامل ودقيق لوضع مقياس متعدد الأوجه لمرونة سلسلة التوريد من خلال سلسلة الاختبارات التجريبية. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج ابرزها: ان نتائج التحليل العاملي التأكيدي تشير إلى أن مرونة سلسلة التوريد يمكن تفعيلها كنموذج عامل من الدرجة الثانية تتألف من أربعة أبعاد، وهي: مصادر المرونة، والمرونة كنظام تشغيل، ومرونة التوزيع، ومرونة نظام المعلومات. سلسلة من المؤشرات بينت أن هذا المقياس متسقا داخليا، وعلى درجة عالية من الموثوقية والصلاحية. وأشارت النتائج في هذه الدراسة ان المقياس قدم صورة أكثر وضوحا لمرونة سلسلة التوريد، ويمكن استخدام هذا المقياس الجيد للتحقق من صحة المتغيرات الاخرى كأساس لمزيد من البحث والأسس النظرية في مجال إدارة سلسلة التوريد.

Operational Performance through " دراسة (Kushwaha, 2012) بعنوان

Supply Chain Management Practices هدفت الدراسة الى اكتشاف الفجوة ما بين

مستوى الموافقة ومستوى التبني لعدد من ممارسات ادارة سلسلة التوريد في شركات صناعة الدهان في الهند، وتعرف أثر هذه الممارسات في الأداء التشغيلي للشركات. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (100) شركة ممن تمارس عمليات سلسلة التوريد من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على المديرين العامين في هذه الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة احصائية ما بين مستوى الموافقة ومستوى التبني لممارسات ادارة سلسلة التوريد في الشركات المبحوثة، وأن هناك ارتباط جوهري ما بين الأداء التشغيلي وممارسات ادارة سلسلة التوريد. وقد اوصت الدراسة شركات صناعة الدهان في الهند بضرورة استحداث قسم منفصل لإدارة سلسلة التوريد، وتطبيق نظام تخطيط الموارد (ERP) لموائمة اهداف الشركة مع احداث الحلول التكنولوجية بهدف تعظيم الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وضرورة تطبيق استراتيجيات تؤكد على توثيق العلاقات مع موردي المواد والخدمات اللوجستية مع اهمية توفير كافة الوسائل المتاحة كوسائل التواصل الاجتماعي لاستقبال شكاوي العملاء من جهة ومن جهة اخرى تنشيط التغذية الراجعة منهم.

دراسة (Ahmed & Ahsan,2014) بعنوان "An Integrated Organizational

Knowledge Management Framework (IOKMF) for Knowledge Creation

and Usage هدفت الدراسة الى اختبار ممارسات ادارة المعرفة التنظيمية المتكاملة في توليد

واستخدام المعرفة التنظيمية، في ادارة مشاريع البرمجيات في منظمات تكنولوجيا المعلومات في

الباكستان، وقد طبقت الدراسة الاسلوب النوعي، واطهرت نتائج الدراسة ان هناك اثرا مباشرا لممارسات

ادارة المعرفة التنظيمية ناتج عن حاجة مشاريع البرمجيات الى انواع متنوعة من المعرفة، كما بينت

الدراسة ان هناك اثرا غير مباشر لممارسات ادارة المعرفة في تأثيرها في بعض العوامل الجوهرية ومن

ثم التأثير بشكل شمولي على نجاح المنظمة وخصوصا في عوامل جمع المعلومات ومصادر الحصول

على المعلومات.

(2 . 3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تنوعت أهداف الدراسات السابقة، إذ هدف بعضها إلى التعرف على اثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعليم العالي كما في دراسة (Kumar & Idris, 2006)، وهدف بعضها الآخر إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة الساعية للتعلم من خلال تطبيق مقياس مركزت للمنظمة الساعية للتعلم ، كما في دراسة(أبو خضير، 2006). أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على اثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية بين المنظمة الساعية للتعلم والأداء المؤسسي في شركات الاتصالات في الاردن.

كما تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي طبقت في البيئة العربية والبيئة الاردنية على وجه الخصوص لأول مرة - على حد علم الباحث- حيث لم يجد الباحث دراسات سابقة ربطت بين المتغيرات الثلاثة.

اضافة الى ان الدراسة الحالية ركزت على تطبيق هذه المتغيرات في بيئة خدمية وهي شركة الاتصالات الاردنية اورانج ، في حين ان الدراسات السابقة طبقت من خلال المتغيرات المستقلة والتابعة في بيئات صناعية وليس بيئة خدمية ، وهذا قد يكون نتج عنه استشراف جديد من نتائج الدراسة الحالية.

لذا تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها حاولت اختبار اثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم والأداء المؤسسي، ومدى توليد هذه المعرفة وانعكاسها في تحسين الاداء التنظيمي في شركة الاتصالات في الاردنية اورانج.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعزيز الاطار النظري حول المتغيرات التي تطرقت لها الدراسة ، والاستناد الى بعضها في اختيار الابعاد التي تم تضمينها في الدراسة الحالية.

وقد انتهت الدراسات السابقة الى بحث المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية الى بحثها بشكل منفصل ولم تتناولها مجتمعة ، أما الدراسة الحالية فقد تناولت المتغيرات مجتمعة وحددتها ضمن متغير مستقل (ابعاد المنظمة الساعية للتعلم) ولكنها لم تأخذ بعد التطوير والتعلم المعرفي كاحد ابعاد المنظمة الساعية للتعلم ، وذلك تجنباً من حدوث تداخل في التأثير بين هذا البعد والابعاد المتعلقة بمتغير عمليات توليد المعرفة التنظيمية. اما المتغير التابع فقد كان الاداء التنظيمي ، واخيرا المتغير الوسيط عمليات توليد المعرفة التنظيمية وهذا لم يبحث بصورته التي بحث عليها في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1 . 3) : المقدمة

(2 . 3) : منهج الدراسة

(3 . 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4 . 3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5 . 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6 . 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(7 . 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(8 . 3) : التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 . 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان التأثيرات الوسيطة لعمليات توليد المعرفة التنظيمية بين ابعاد المنظمة الساعية للتعلم والاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. وعليه، فإن الفصل الحالي سوف يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 . 2): منهج الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ، تهدف للوقوف على طبيعة مضامين كلاً من ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وعمليات توليد المعرفة التنظيمية وتحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. وتحديد أثر كل من عمليات توليد المعرفة التنظيمية وابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

(3 . 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج والبالغ عددهم (195) مديرا استثنى منهم (61) مديرا نظرا لعدم توافق طبيعة اعمالهم مع محاور الدراسة ومتغيراتها المستقلة والوسيطه. وتمثلت عينة الدراسة بمجتمعها، وتم توزيع (134) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (110) بنسبة (82.08%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم

استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (101) استبانة بنسبة (91.81%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3 . 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 . 1) ، (3 . 2) ، (3 . 3) ، (3 . 4) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة التحليل (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة). إذ يوضح الجدول (3 - 1) أن 78.2% من أفراد وحدة التحليل هم من الذكور، وما نسبته 21.8% هم من الإناث.

الجدول (3 - 1)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	79	78.2
	إناث	22	21.8
المجموع		101	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 2) أن 19.8% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل اعمارهم عن 30 سنة، وأن 53.6% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 33.7% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة التحليل ممن تزيد تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 10.9%.

الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	اقل من 30 سنة	20	19.8
	من 30-40 سنة	36	35.6
	من 40-50 سنة	34	33.7
	50 سنة فأكثر	11	10.9
المجموع		101	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 3) فقد تبين أن 9.9% من حملة شهادة الدبلوم المتوسط فما دون في إختصاصاتهم، وأن 80.2% من افراد وحدة التحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه) في إختصاصاتهم هي 9.9%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	10	9.9
	بكالوريوس	81	80.2
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	10	9.9
المجموع		101	100

وفيما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3-4) أن ما نسبته 15.8% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 - 10 سنوات؛ وأن 17.8% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأن ما نسبته 23.8% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 - 15 سنوات، واخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبوهين من وحدة التحليل هم ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فاكثر بلغت 42.6%.

الجدول (4 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب مدة الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	17.8
	من 5 - 10 سنوات	16	15.8
	من 10 - 15 سنوات	24	23.8
	أكثر من 15 سنوات	43	42.6
المجموع		101	100

(3 . 5): 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 الاولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتوليدها كاداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عدداً من الفقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام العاملون بالإجابة عنها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وبرنامج تحليل المسار Amos وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة التحليل من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ومدة الخبرة ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس ابعاد المنظمة الساعية للتعلم عبر ستة أبعاد رئيسة ، هي (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) واعتمد في توليد

فقراتها على دراسة (Marsick & Watkins,1999; Yang, Watkins & Marsick,2004; Nonaka & Nishiguchi, 2001). وتضمنت (37) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

جدول (3-5)

ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وفقرات كل بعد

ترويج التعلم والتعاون الجماعي	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	تشجيع الحوار والاستفسار	ايجاد فرص للتعلم المستمر	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم
7	5	6	6	6	7	عدد الفقرات
37-31	30-26	25-20	19 . 14	13 . 8	7 . 1	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: تضمن مقياس عمليات توليد المعرفة التنظيمية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية ، وهي (تشارك

المعرفة، توليد المفاهيم المعرفية، وتبرير المفاهيم المعرفية) واعتمد في توليد فقرات قياسها على دراسة

(Von Krogh, 2000; Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000; Von Krogh, Nonaka, &

Nishiguchi, 2000) وتضمنت (14) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

جدول (3-6)

ابعاد عمليات توليد المعرفة التنظيمية وفقرات كل بعد

تبرير المفاهيم المعرفية	توليد المفاهيم المعرفية	تشارك المعرفة	عمليات توليد المعرفة التنظيمية
5	6	5	عدد الفقرات
53 - 49	48 - 43	42 - 38	ترتيب الفقرات

الجزء الرابع: تضمن مقياس الاداء المؤسسي واعتمد في توليد فقرات القياس على دراسة (Haque ;

Ahmed & Ahsan ,2014; and Shamyala,2012) وتضمن (12) فقرة لقياسها، من الفقرة (54-65).

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:
موافق بشدة (5)، موافق (4) ، محايد (3)، غير موافق (2) ، غير موافق بشدة (1). وبهذا تكونت
الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (65) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 . 6): 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 تحليل المسار Amos V.20 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.
وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

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

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

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية لمستوى الأهمية على النحو التالي: المنخفضة (من 1 - أقل من 2.33)، و المتوسطة (من 2.33 - 3.66)، و المرتفعة من 3.67 فأكثر

▪ 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 المسار Path Analysis بإستخدام برنامج تحليل المسار AMOS V.20 لبيان الأثر المباشر وغير المباشر والكلّي للأنموذج المقترح في الدراسة.

(3 . 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والادارة 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:** يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، (Test-Retest) لقياس مدى التناسق في إجابات العاملين على كل

الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، وبدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 - 1) وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2006). 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	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم	37	0.947
1 . 1	ايجاد فرص للتعلم المستمر	7	0.731
2 . 1	تشجيع الحوار والاستفسار	6	0.772
3 . 1	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	6	0.886
4 . 1	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6	0.724
5 . 1	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	5	0.754
6 . 1	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	7	0.857
2	توليد عمليات المعرفة التنظيمية	16	0.915
1 . 2	تشارك المعرفة	5	0.738
2 . 2	توليد المفاهيم المعرفية	6	0.875
3 . 2	تبرير المفاهيم المعرفية	5	0.801
3	الاداء المؤسسي	12	0.879
*	معامل الثبات الكلي للاستبانة	65	0.968

إذ يوضح الجدول (3 - 7) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.879)

للاداء المؤسسي كحد أدنى، و(0.947) لابعاد المنظمة الساعية للتعلم كحد أعلى. وتدل مؤشرات

كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006). ويلاحظ ارتفاع معامل الثبات للاستبانة ككل وهذا يمكن تفسيره بسبب ان الاستبانة استندت الى عدد من الاستبانات المحكمة لعدد من المرات نتيجة الدراسات التي استخدمت فيها من قبل الباحثين الآخرين.

(3 . 8): التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء إختبار Kolmogorov – Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الإختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ إرتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الإرتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول (3 - 8). وقد تم صياغة الفرضية التالية للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وكما يلي (Marsaglia et al., 2003):

HO: يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت $(\alpha > 0.05)$.

HA: لا يكون توزيع البيانات طبيعياً إذا كانت $(\alpha < 0.05)$.

وبالنظر إلى الجدول أدناه وعند مستوى دلالة $(\alpha > 0.05)$ فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 8)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

النتيجة	Sig. *	Kolmogorov – Smirnov	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	ت
يتبع التوزيع الطبيعي	0.009	1.638	0.779	3.277	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.007	1.684	0.731	3.306	ايجاد فرص للتعلم المستمر	1 . 1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.001	1.917	0.613	3.668	تشجيع الحوار والاستفسار	2 . 1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.041	1.393	0.841	3.212	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3 . 1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.012	1.600	0.760	3.267	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.000	2.255	0.612	3.569	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	1 . 2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.033	1.432	0.808	3.178	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	2 . 2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.003	1.793	0.705	3.59	توليد عمليات المعرفة التنظيمية	3 . 2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.001	1.955	0.796	3.693	تشارك المعرفة	3
يتبع التوزيع الطبيعي	0.025	1.481	0.785	3.514	توليد المفاهيم المعرفية	1 . 3
يتبع التوزيع الطبيعي	0.007	1.676	0.725	3.574	تبرير المفاهيم المعرفية	2 . 3
يتبع التوزيع الطبيعي	0.006	1.693	0.645	3.940	الاداء المؤسسي	3 . 3

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

(1 . 4) : المقدمة

(2 . 4) : تحليل بيانات الدراسة الوصفية

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

(4 . 4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل 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 الوصفية

(4 - 2 - 1): ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

السؤال الاول: ما مستوى تصورات العاملين نحو ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

لوصف وتحليل ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1).

إذ يشير الجدول (4-1) إلى مستوى ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.178 - 3.668)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى ابعاد المنظمة الساعية للتعلم فكان (3.277) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بعد تشجيع الحوار والاستفسار بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.668) وإنحراف معياري (0.613) وبمستوى تصور متوسط. فيما جاءت القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.659) وانحراف معياري (0.612) وحصلت على مستوى تصور متوسطاً. وأخيراً، جاء مستوى التعلم والتعاون الجماعي بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (3.178) وانحراف معياري (0.808). وحصل على مستوى تصور متوسط.

الجدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" ومستوى ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية	المستوى
1	ايجاد فرص للتعلم المستمر	7	3.306	0.731	45.443	0.000	3	متوسط
2	تشجيع الحوار والاستفسار	6	3.668	0.613	60.091	0.000	1	متوسط
3	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	6	3.212	0.840	38.408	0.000	5	متوسط
4	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6	3.267	0.760	43.197	0.000	4	متوسط
5	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	5	3.569	0.612	58.566	0.000	2	متوسط
6	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	7	3.178	0.808	39.529	0.000	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لابعاد المنظمة الساعية للتعلم	37	3.277	0.779	42.261	0.000	-	مرتفع

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

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

كما يوضح الجدول (4 - 1) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول ابعاد المنظمة

الساعية للتعلم وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول ابعاد المنظمة الساعية

للتعلم. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال

مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول أهمية ابعاد

المنظمة الساعية للتعلم حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الممارسات. وبشكل

عام يتبين أن مستوى ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة من ابعاد المنظمة الساعية للتعلم فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الممارسة للفقرة، كما هو موضح بالجداول (2 - 4) ؛ (3 - 4) ؛ (4 - 4) ؛ (5 - 4) ؛ (6 - 4) ؛ (7 - 4).

جدول (2 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	ايجاد فرص للتعلم المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.70	0.701	53.115	0.000	1	مرتفعة
2	تمنح ادارة الشركة الموظفين وقتاً للتعلم	3.62	0.904	40.290	0.000	2	متوسطة
3	تدعم ادارة الشركة الموظفين للحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	2.97	1.090	27.375	0.000	7	متوسطة
4	يساعد الموظفون بعضهم البعض في التعلم.	3.47	0.795	43.832	0.000	4	متوسطة
5	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهام عملهم.	3.47	0.687	50.730	0.000	3	متوسطة
6	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	3.46	0.985	35.251	0.000	5	متوسطة
7	يكافئ ادارة الشركة الموظفين لتعلمهم أشياء جديدة.	2.91	1.123	26.041	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لايجاد فرص للتعلم المستمر	3.309	0.731				

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

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

يوضح الجدول (4 - 2) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.97 - 3.70) بمتوسط كلي مقداره (3.309) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها" بمتوسط حسابي بلغ (3.7) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.309)، وانحراف معياري بلغ (0.701)، فيما حصلت الفقرة " تدعم ادارة الشركة الموظفين للحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.309) وانحراف معياري (1.090).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد ايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى بايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لبعد ايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى بايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تشجيع الحوار والاستفسار في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	تشجيع الحوار والاستفسار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
8	يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	3.55	0.781	45.756	0.000	4	متوسطة
9	يخصص الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	3.43	0.712	48.355	0.000	6	متوسطة
10	يقدر الموظفون بعضهم البعض نتيجة معرفتهم وخبراتهم.	3.89	0.631	61.984	0.000	1	مرتفعة
11	يطرح الموظفون وجهات نظرهم ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين.	3.79	0.828	46.001	0.000	2	مرتفعة
12	تشجع ادارة الشركة الموظفين على المشاركة في الحوار واثارة الاسئلة.	3.50	0.820	42.833	0.000	5	متوسطة
13	يصغي الموظفون الى وجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	3.78	0.657	57.826	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتشجيع الحوار والاستفسار	3.66	0.613				

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

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

كما يبين الجدول (4 - 3) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بتشجيع الحوار

والاستفسار في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(3.43 - 3.89) بمتوسط كلي مقداره (3.66) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المتوسط لتشجيع الحوار والاستفسار في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى

فقرة " يقدر الموظفون بعضهم البعض نتيجة معرفتهم وخبراتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.631)، فيما حصلت الفقرة "

يخصص الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.43)

وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.660) وانحراف معياري (0.712).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد تشجيع الحوار والاستفسار في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تشجيع الحوار والاستفسار لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لبعد تشجيع الحوار والاستفسار لشركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تشجيع الحوار والاستفسار في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	تمكين الأفراد من رؤية جماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
14	تكريم ادارة الشركة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	3.67	0.753	36.876	0.000	1	مرتفعة
15	تدعم ادارة الشركة الموظفين ذوي المبادرات البناءة ذات مخاطر محسوبة	3.66	0.632	35.666	0.000	2	متوسطة
16	تتبنى ادارة الشركة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	3.23	0.847	38.292	0.000	5	متوسطة
17	تمكن ادارة الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3.35	0.805	41.757	0.000	3	متوسطة
18	تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	3.31	0.749	32.670	0.000	4	متوسطة
19	تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	2.75	0.963	28.713	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتمكين الأفراد من رؤية جماعية	3.212	0.84067				

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

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

يبين الجدول (4 - 4) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.75 . 3.67) بمتوسط كلي مقداره (3.212) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمستوى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تكرم ادارة الشركة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.212)، وانحراف معياري بلغ (0.753)، فيما حصلت الفقرة " تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.212) وانحراف معياري (0.963).

وبين الجدول (4 - 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لبعدهم تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة لشركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ربط الشركة بالبيئة الخارجية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	ربط الشركة بالبيئة الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
20	تساعد ادارة الشركة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	2.98	1.010	29.661	0.000	5	متوسطة
21	تشجع ادارة الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المشابهة في الشركات المنافسة	2.96	0.958	31.045	0.000	6	متوسطة
22	تتعاون ادارة الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	3.60	0.917	39.481	0.000	3	متوسطة
23	تهتم ادارة الشركة بمعرفة أثر قراراتها في مقابل قرارات الشركات المنافسة.	3.76	0.862	43.867	0.000	1	مرتفعة
24	تشجع ادارة الشركة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	3.74	1.074	35.027	0.000	2	مرتفعة
25	تشجع ادارة الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	3.55	0.889	40.203	0.000	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لربط الشركة بالبيئة الخارجية		3.267	0.7601				
		3	5				

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

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

يبين الجدول (4 - 5) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى ربط الشركة بالبيئة الخارجية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.96 - 3.76) بمتوسط كلي مقداره (3.267) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لربط الشركة بالبيئة الخارجية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهتم ادارة الشركة بمعرفة أثر قراراتها في مقابل قرارات الشركات المنافسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.267)، وانحراف معياري بلغ (0.862)، فيما حصلت الفقرة " تشجع ادارة الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات

من الإدارات المشابهة في الشركات المنافسة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.96) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.267) وانحراف معياري (0.958).

ويبين الجدول (4 - 5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى ربط الشركة بالبيئة الخارجية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى ممارسة ربط الشركة بالبيئة الخارجية لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لبعدها مستوى ربط الشركة بالبيئة الخارجية لشركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ربط الشركة بالبيئة الخارجية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
26	يدعم المديرون طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3.48	0.856	40.825	0.000	5	متوسطة
27	يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الشركة.	3.81	0.902	42.454	0.000	1	مرتفعة
28	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم في الشركة.	3.66	0.752	48.956	0.000	3	متوسطة
29	يدير المديرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتوليدهم على رأس العمل.	3.77	0.823	46.054	0.000	2	مرتفعة
30	يدعم المديرون الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الشركة وخططها.	3.66	0.875	42.078	0.000	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	3.56	0.612				

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

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

يبين الجدول (4 - 6) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.48 - 3.81) بمتوسط كلي مقداره (3.56) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الشركة." بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.56)، وانحراف معياري بلغ (0.902)، فيما حصلت الفقرة " يدعم المديرون طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.48) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.56) وانحراف معياري (0.856).

ويبين الجدول (4 - 6) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لبعدها مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم لشركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
31	يشرك القادة الموظفين المعلومات المحدثه الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة.	3.50	0.976	36.092	0.000	2	متوسطة
32	تمتلك فرق عمل الشركة الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث	3.35	0.984	34.171	0.000	4	متوسطة
33	تتق فرق العمل بإدارة الشركة للاخذ بتوصياتها.	3.20	0.928	34.649	0.000	6	متوسطة
34	تقوم ادارة الشركة بمكافأة فرق العمل على إنجازهم.	3.41	0.992	34.514	0.000	3	متوسطة
35	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخرًا.	3.34	0.886	37.834	0.000	5	متوسطة
36	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة لكي تعمل المجموعة بشكل جيد.	3.50	0.844	41.731	0.000	1	متوسطة
37	تعامل ادارة الشركة أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	2.85	1.126	25.452	0.000	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	3.17	.808				

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

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

يبين الجدول (4 - 7) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى تشجيع التعلم

والتعاون الجماعي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.85 - 3.50) بمتوسط كلي مقداره (3.17) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتشجيع التعلم والتعاون الجماعي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة لكي تعمل المجموعة بشكل جيد" بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.17)، وانحراف معياري بلغ (0.844)، فيما حصلت الفقرة "تعامل إدارة الشركة أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.17) وانحراف معياري (1.126).

ويبين الجدول (4 - 7) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مستوى تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تشجيع التعلم والتعاون الجماعي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لبعدها مستوى تشجيع التعلم والتعاون الجماعي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

(4 - 2-2): عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المديرين نحو عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج؟

لوصف وتحليل عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجدول (4 - 8).

الجدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" ومستوى عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	عمليات توليد المعرفة التنظيمية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	تشارك المعرفة	5	3.69	0.796	46.581	0.000	1	مرتفع
2	توليد المفاهيم المعرفية	6	3.51	0.785	44.960	0.000	3	متوسط
3	تبرير المفاهيم المعرفية	5	3.57	0.725	49.485	0.000	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعمليات توليد المعرفة التنظيمية	14	3.59	0.705	53.826	0.000	-	متوسط

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

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

إذ يشير الجدول (4 - 8) إلى مستوى عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات

الاردنية اورانج، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات

الاردنية اورانج بين (3.51 - 3.69)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى عمليات توليد المعرفة

التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج فكان (3.59) وبمستوى متوسط على مقياس ليكرت

الخماسي. وقد جاء بعد تشارك المعرفة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري

(0.796) وبمستوى تحقق مرتفع. فيما جاء تبرير المفاهيم المعرفية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي

(3.57) وانحراف معياري (0.725) وحصلت على مستوى متوسط. واخيراً، وبالمرتبة الثالثة جاء توليد

المفاهيم المعرفية بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.785) وحصلت على

مستوى متوسط أيضاً.

كما يوضح الجدول (4 - 8) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات توليد

المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد

وحدة التحليل حول عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع المزايا. وبشكل عام يتبين أن مستوى عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من ابعاد عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج المحددة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 9)؛ (10 - 4)؛ (11 - 4).

جدول (4 - 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	تشارك المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
38	تقوم ادارة الشركة بجمع المعلومات من اقسام الشركة كافة	3.87	0.891	43.68 2	0.000	1	مرتفعة
39	في شركتنا يتم تشارك الخبرة بين الموظفين باستمرار	3.57	0.887	40.49 3	0.000	3	متوسطة
40	في شركتنا نقوم بجمع المعلومات والافكار من واقع الخبرة العملية	3.45	0.818	42.32 0	0.000	5	متوسطة
41	أقوم بجمع المعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل من خلال العلاقات الرسمية مع الآخرين	3.68	0.761	48.66 2	0.000	2	مرتفعة
42	فرق العمل في شركتنا لديها تنوع معرفي في اقسام الشركة	3.51	0.890	39.68 5	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتشارك المعرفة	3.69	0.796				

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 - 9) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بتشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.87 - 3.45) بمتوسط مقداره (3.69) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تقوم ادارة الشركة بجمع المعلومات من اقسام الشركة كافة " بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.891)، فيما حصلت الفقرة " في شركتنا نقوم بجمع المعلومات والافكار من واقع الخبرة العملية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.818).

ويبين الجدول (4 - 9) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لتشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 - 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	ميزة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
43	نعمل على توليد حوار ونقاش مع اعضاء الفريق عند توليد افكار جديدة في الشركة	3.65	0.767	47.854	0.000	1	متوسط
44	عندما نظور افكارا جديدة نعمل على ايجاد قواعد ومفاهيم استنادا الى العديد من الامثلة والتطبيقات	3.50	0.867	40.607	0.000	4	متوسط
45	عند توليد افكار جديدة نعبر عن المفاهيم الجديدة باستخدام المخططات	3.47	0.933	37.310	0.000	5	متوسط
46	عند توليد افكار جديدة نعبر عنها من خلال استخدام الصور أو الرسوم البيانية	3.65	0.854	43.012	0.000	2	متوسط
47	أشارك واخذ بالاعتبار العديد من الأفكار للتوصل إلى استنتاجات	3.58	0.897	40.138	0.000	3	متوسط
48	يشارك فريقنا في الحوار المستمر من خلال ما يطرحه اعضاء مجموعة توليد المفاهيم	3.38	1.076	31.544	0.000	6	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوليد المفاهيم المعرفية		3.514	0.785				

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

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

يبين الجدول (4 - 10) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بتوليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.38 - 3.65) بمتوسط مقداره (3.51) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتوليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " نعمل على توليد حوار ونقاش مع اعضاء الفريق عند توليد افكار جديدة في الشركة" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.767)، فيما حصلت الفقرة " يشارك فريقنا في الحوار المستمر من خلال ما يطرحه اعضاء مجموعة توليد المفاهيم" على المرتبة السادسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.076).

ويبين الجدول (4 - 10) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول توليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى توليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لتوليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة.

جدول (4 - 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تبرير المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	تبرير المفاهيم المعرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
49	يتم تقييم المفاهيم الموضوعية حديثاً من قبل فريق التقييم لتسخيرها في العمل بالاستناد الى رؤية ورسالة الشركة	3.47	0.890	39.151	0.000	3	متوسط
50	يتم تقييم المفاهيم التي وضعت حديثاً في الوقت المناسب	3.28	0.776	42.436	0.000	5	متوسط
51	نعمل على توليد معايير لتحديد قيمة المفاهيم الجديدة	3.50	0.730	48.272	0.000	2	متوسط
52	يمتلك قائد الفريق استراتيجية تمكنه من تقييم الأفكار الجديدة	3.40	0.849	40.178	0.000	4	متوسط
53	يتم إجراء التجارب والتشارك في المعرفة حول المفاهيم المطورة حديثاً مع المنظمة بأكملها لتقييم قيمة المفاهيم.	3.68	0.848	43.665	0.000	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبرير المفاهيم المعرفية	3.57	0.725				

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

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

يبين الجدول (4 - 11) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بتبرير المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.28 - 3.68) بمتوسط مقداره (3.57) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتبرير المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتم إجراء التجارب والتشارك في المعرفة حول المفاهيم المطورة حديثاً مع المنظمة بأكملها لتقييم قيمة المفاهيم بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (0.848)، فيما حصلت الفقرة " يتم تقييم المفاهيم التي وضعت حديثاً في الوقت المناسب " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.57) وانحراف معياري (0.776).

ويبين الجدول (4 - 11) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تبرير المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تبرير المفاهيم المعرفية لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لتبرير المفاهيم المعرفية لشركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تبرير المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت متوسطاً.

(4 - 2 - 3): الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

السؤال الثالث : ما مستوى تصورات المديرين نحو الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية

اورانج؟

لوصف وتحليل مرونة سلسلة التوريد في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى المرونة، كما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

ت	الاداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
54	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الشركة	4.18	.669	62.741	0.000	2	مرتفعة
55	تتوافر لدى العاملين الرغبة لانجاز مهام العمل ضمن اوقات العمل الرسمية	3.99	.831	48.278	0.000	7	مرتفعة
56	توفر ادارة الشركة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من اداء عملهم بصورة جيدة	4.02	.693	58.334	0.000	6	مرتفعة
57	يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين الى تحسين اداء العاملين	4.16	.703	59.421	0.000	4	مرتفعة
58	يوجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4.11	.760	54.315	0.000	5	مرتفعة
59	يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة انجاز الأعمال	4.29	.653	65.955	0.000	1	مرتفعة
60	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	4.17	.618	67.833	0.000	3	مرتفعة
61	تساعد الاتجاهات الحديثة المطبقة في الشركة في تحسين الأداء المؤسسي	3.84	.967	39.934	0.000	8	مرتفعة
62	تمنح ادارة الشركة مكافآت للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	3.67	1.078	34.243	0.000	11	مرتفعة
63	يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	3.60	.906	39.959	0.000	12	متوسطة
64	ينسق المديرين بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	3.83	.895	43.016	0.000	9	مرتفعة
65	هناك المام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في انجازها بفاعلية	3.70	.843	44.138	0.000	10	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة شبكات المزودين	3.96	0.645				

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

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

يبين الجدول (4 - 12) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى الاداء المؤسسي

في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (- 4.29

3.6) بمتوسط مقداره (3.96) الذي يشير إلى المستوى المتوسط للاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة انجاز الأعمال " بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، فيما حصلت الفقرة " يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء " على المرتبة الثانية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96) وانحراف معياري (0.906).

وأخيراً، يبين الجدول (4 - 12) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مستوى الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. 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 التحليل حول الفقرات المكونة لمستوى الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

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

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (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). والجدول رقم (4 . 13) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	ايجاد فرص للتعلم المستمر	2.526	0.396
2	تشجيع الحوار والاستفسار	1.773	0.564
3	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	2.218	0.451
4	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	1.933	0.517
5	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	1.606	0.623

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-13) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (ابعاد المنظمة الساعية للتعلم)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) كانت جميعها أكبر من (0.05). ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية،

القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج، وكما هو موضح بالجدول (4 - 14).

الجدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج

Sig*	T	β	Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير
مستوى	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	الارتباط	التابع
الدلالة			الدلالة			التحديد		
0.009	2.657	0.352		6				الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج
				بين المجاميع				
0.050	1.925	0.214		94				
				البواقي				
0.275	1.098	0.136	0.000		8.368	0.348	0.590	
0.150	1.450	0.168						
				المجموع				
0.002	3.108	0.328		100				
0.204	1.279	0.171						

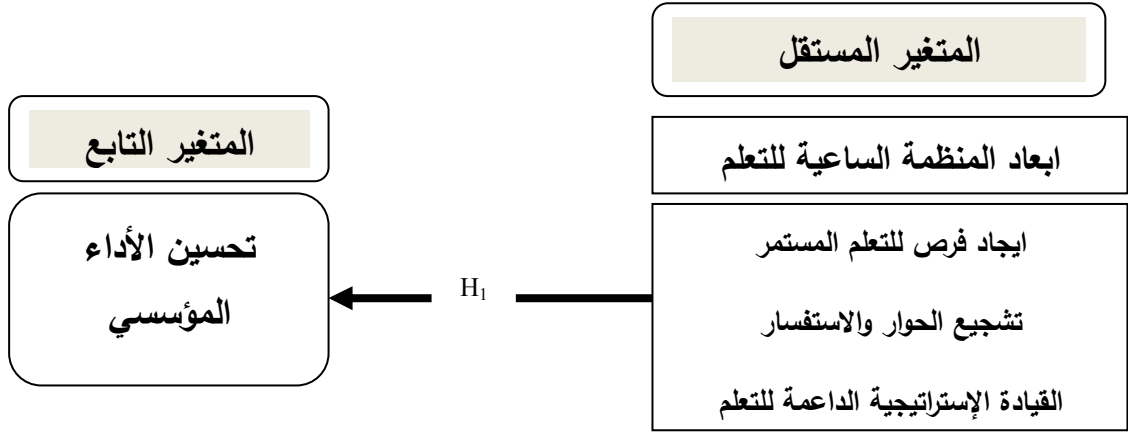
*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 14) أثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.590) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.348)، أي أن ما قيمته (0.348) من التغيرات في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج ناتج عن التغير في ابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.352) لايجاد فرص للتعلم المستمر، (0.214) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.328) للقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) يؤدي إلى زيادة في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج بقيمة (0.352) لايجاد فرص للتعلم المستمر، (0.214) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.328) للقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.386) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر،

وتشجيع الحوار والاستفسار، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي فان نموذج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الاولى يأخذ الشكل الجديد التالي :



شكل رقم (1-4)

ابعاد المنظمة الساعية للتعلم ذات التأثير في الاداء المؤسسي

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم

المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة

الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات توليد

المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ابعاد المنظمة

الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من

رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم

والتعاون الجماعي) في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، وكما

هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.772	0.290	0.034		6				عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج
0.006	2.785	0.323		94				
0.049	1.993	0.189						
0.466	0.731	0.071	0.00		13.367	0.460	0.679	
0.225	1.221	0.135		100				
0.018	2.409	0.256						

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

يوضح الجدول (4 - 15) أثر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر،

تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية،

القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات توليد المعرفة

التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي

دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من

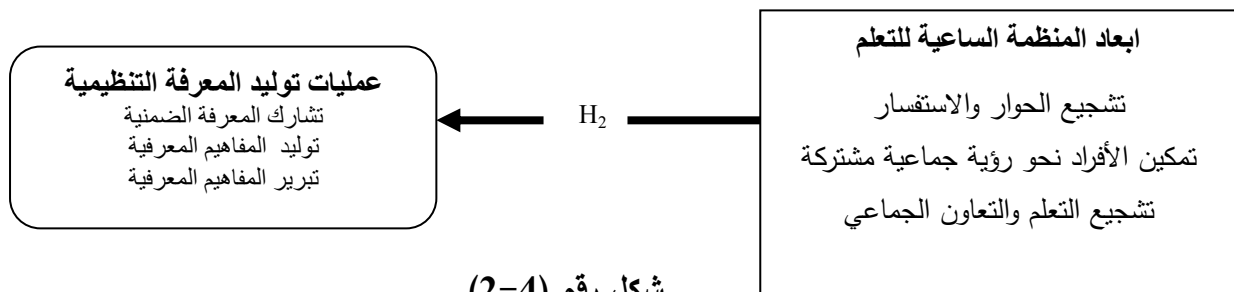
رؤية جماعية مشتركة، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة

الاتصالات الاردنية اورانج، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.679) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.460)، أي أن ما قيمته (0.460) من التغيرات في عمليات توليد المعرفة التنظيمية

في شركة الاتصالات الاردنية اورانج ناتج عن التغير في ابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها(تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة،تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.323) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.189) لتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ، (0.256) لتشجيع التعلم والتعاون الجماعي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة،تشجيع التعلم والتعاون الجماعي)يؤدي إلى زيادة في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بقيمة (0.323) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.189) لتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة ، (0.256) لتشجيع التعلم والتعاون الجماعي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (131.367) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها(تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة،تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. والشكل رقم (2-4) يوضح ابعاد المنظمة الساعية للتعلم ذات التأثير في عمليات توليد المعرفة.



شكل رقم (2-4)

ابعاد المنظمة الساعية للتعلم ذات التأثير في عمليات توليد المعرفة التنظيمية

الفرضية الرئيسية الثالثة HO₃

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك

المعرفة، وتوليد المفاهيم المعرفية، وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء المؤسسي في

شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر عمليات توليد

المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتوليد المفاهيم المعرفية، وتبرير المفاهيم المعرفية) في

تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج، وكما هو موضح بالجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عمليات توليد المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك

المعرفة، وتوليد المفاهيم المعرفية، وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الاداء المؤسسي لشركة

الاتصالات الاردنية اورانج

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الاداء المؤسسي	0.653	0.426	23.976	بين المجاميع	0.000	0.404	5.257	0.000
				البواقي	97	0.136	1.548	0.125
				المجموع	100	0.308	3.139	0.002

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

يوضح الجدول (4 . 16) أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتوليد

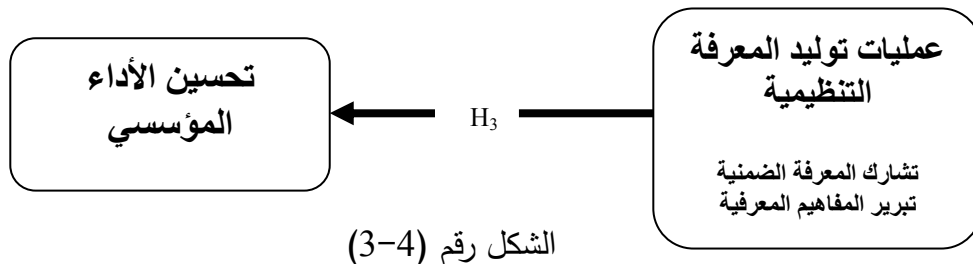
المفاهيم المعرفية، وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية

اورانج. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية أثر عمليات توليد المعرفة

التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الاداء المؤسسي لشركة

الاتصالات الاردنية اورانج، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.653) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.426)، أي أن ما قيمته (0.426) من التغيرات في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج ناتج عن التغير في عمليات توليد المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتبرير المفاهيم المعرفية) كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.404) لتشارك المعرفة، (0.308) لتبرير المفاهيم المعرفية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعمليات توليد المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتبرير المفاهيم المعرفية) يؤدي إلى زيادة في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج بقيمة (0.404) لتشارك المعرفة، (0.308) لتبرير المفاهيم المعرفية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.976) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. والشكل رقم (3-4) يوضح الابعاد ذات التأثير لعمليات توليد المعرفة التنظيمية في الاداء المؤسسي.



الابعاد ذات التأثير لعمليات توليد المعرفة التنظيمية في الاداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الرابعة HO₄

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الأداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار *Path Analysis* باستخدام برنامج *Amos V. 20* المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *SPSS* وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، وكما هو موضح بالجدول (4 - 17). إذ يوضح الجدول (4 - 17) نتائج تحليل المسار لتأثير ابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (46.882)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة *Goodness of Fit Index (GFI)* (0.997) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن *Comparative Fit Index (CFI)* (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* (0.011) وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في عمليات توليد المعرفة التنظيمية (0.384)، وهو ما يشير إلى أن ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج تؤثر في عمليات توليد المعرفة التنظيمية

، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بأبعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الأردنية اورانج من شأنه توليد تأثير في عمليات توليد المعرفة التنظيمية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لعمليات توليد المعرفة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الأردنية اورانج(0.356)، وهو ما يشير الى أن عمليات توليد المعرفة التنظيمية تؤثر في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الأردنية اورانج، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعمليات توليد المعرفة التنظيمية من شأنه توليد تأثير في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الأردنية اورانج. وقد بلغ التأثير غير المباشر لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الأردنية اورانج في ظل وجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط (0.326)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه عمليات توليد المعرفة التنظيمية في تعزيز تأثير ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الأردنية اورانج. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ابعاد المنظمة الساعية للتعلم ← عمليات توليد المعرفة التنظيمية) (27.814) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (عمليات توليد المعرفة التنظيمية ← تحسين الاداء المؤسسي) (22.545) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الأردنية اورانج من خلال عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بأبعاد المنظمة الساعية للتعلم من قبل شركة الاتصالات الأردنية اورانج في ظل وجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية من شأنه توليد تأثير في تحسين الاداء المؤسسي لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية ساهمت بتحقيق جزء من أهداف الدراسة الحالية. وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء
المؤسسي من خلال عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند
مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 . 17)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء المؤسسي من خلال عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في شركة الاتصالات الاردنية اورانج

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	27.814	← LOD KCP	*0.136	0.38 4	0.011	0.011	0.992	0.997	46.882	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في تحسين الاداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط
0.000	22.545	← KCP OPI		0.356						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation
LOD : Learning Organization Dimensions
KCP : Knowledge Creation Process
OPI : Organizational Performance Improvement

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08
ابعاد المنظمة الساعية للتعلم
عمليات توليد المعرفة
تحسين الاداء المؤسسي
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1 - 5) : الاستنتاجات

(2 - 5) : التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها المختبره، وهي على النحو التالي :

(1-5): الاستنتاجات

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

(1-1-1-5): الاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الوصفي لابعاد المنظمة الساعية للتعلم

أشارت النتائج إلى أن مستوى ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.277)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بين (3.178 - 3.668)، وقد جاء بعد تشجيع الحوار والاستفسار بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.668)، يليه بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بمتوسط حسابي (3.569). وفي المرتبة الأخيرة، جاء بعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي بمتوسط حسابي بلغ (3.178).

1. تبين أن مستوى ممارسة ايجاد فرص للتعلم المستمر في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

2. كما تبين أن مستوى ممارسة تشجيع الحوار والاستفسار في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

3. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

4. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

5. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

6. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تعزى إلى أن شركة الاتصالات الاردنية اورانج، ومن خلال إدارتها، تسعى إلى الاهتمام بتنمية العاملين فيها من أجل تحسين أدائهم لمهامهم المنوطة بهم، وتحقيق أهدافهم وأهدافها، لكنها بحاجة إلى بذل جهد أكبر في هذا المجال، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن إدارات شركة الاتصالات الاردنية اورانج مقتنعة بأهمية المعرفة وتوفير المعلومات والبيانات الضرورية للعاملين فيها، لما لها من تأثير في سير العملية الانتاجية والخدمية، وهذه النتيجة هي انعكاساً لما يراه العاملون في هذه الشركات من تطور واضح واستخدام واسع للأجهزة التكنولوجية التي من شأنها أن تكون عاملاً مساعداً في توفير المعرفة التي يحتاجها هؤلاء العاملون، وضرورتها للعملية اللانتاجية الخدمية، وربما جاءت هذه النتيجة لأن إدارات شركة الاتصالات الاردنية اورانج تعمل جاهدة، في ضوء الإمكانيات المتاحة، على توفير بيئة تحفز على التعلم لجميع أفراد الشركة، وتشجع هؤلاء الأفراد على التعلم بشكل مستمر من خلال طلب المعرفة.

وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى أن غالبية العاملين ليست لديهم فكرة واضحة، أو

معرفة وافية عن المنظمة الساعية للتعلم، وما الإجراءات التي يمكن اتباعها من أجل أن تكون

شركاتهم منظمات ساعية للتعلم، ومع إن الدرجة المتوسطة لا تعطي مؤشراً مفضلاً لهذه الشركات إلا أنها يمكن عدها انطباعاً إيجابياً عن درجة توافر وممارسة أبعاد منظمة ساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركة الاتصالات الاردنية اورانج تعمل على تزويد العاملين بالمهارات المطلوبة من خلال إشراكهم في برامج تدريبية تتعلق بطبيعة المهام المطلوب منهم إنجازها، وكيفية التعامل مع المعلومات والمعرفة ذات الصلة بموضوعات اختصاصهم، وربما جاءت هذه النتيجة لأن القادة الإداريين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج يدعمون العاملين بتوفير الفرص المناسبة لهم من أجل التعلّم من خلال برامج التدريب، وقد تكون هذه النتيجة انعكاساً لما يقدمه المدير من دعم للعاملين، وتمكينهم من العمل على تنفيذ رؤية الشركة، أو قد يكون السبب وراء هذه النتيجة راجعاً إلى تأكيد القادة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، على أن النشاطات المتنوعة التي تتم داخل الشركة متنسقة بشكل تام مع قيم هذه الشركات وثقافتها، وقد يستدل من هذه النتيجة أن مديري هذه الشركات يعملون على نشر المعلومات والبيانات والمعرفة بين العاملين، ولا سيما تلك المتعلقة بالتوجيهات التنظيمية من أجل تحقيق مستوى مرغوب فيه من الألف والعمل قد يخدم هذه الشركات ويحقق أهدافها، وربما جطت هذه النتيجة كذلك لأن إدارات شركة الاتصالات الاردنية اورانج تسعى جاهدة لتوفير المعلومات الضرورية للعاملين وبالسرعّة المطلوبة، بغية الاستفادة من هذه المعلومات وتوظيفها بما يحقق المستوى المطلوب من العملية الانتاجية، وبما ينعكس إيجابياً على المستهلكين او العملاء، مما قد يحقق ميزة تنافسية بين هذه الشركات، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارات تأخذ بمبدأ المشاركة في معظم النشاطات التي تجري داخل هذه الشركات، فقد تدعو هذه الإدارات العاملين فيها للمشاركة في وضع رؤية للشركة قائمة على اعتماد المعرفة والمعلومات أساساً لعملها، وصولاً لتحقيق ما يطلق عليه بالمنظمة الساعية للتعلم.

كما قد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج يسود فيما بينهم الاحترام المتبادل، مما قد يضيف على علاقاتهم الثقة والتقدير لبعضهم بعضاً، وهذا قد يؤدي بدوره إلى توليد انطباع إيجابي لدى الجميع قد يدفعهم للعمل وبذل الجهد والتعاون فيما بينهم ولا سيما فيما يتعلق بمصادر المعرفة والمعلومات، من حيث توفيرها للعاملين، وجعلها متاحة لاستخداماتهم، مما قد يسهل عليهم توظيف هذه المعرفة من أجل خدمة العملاء.

وربما جاءت هذه النتيجة لأن العاملين في هذه الشركات ينظرون إلى المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم على أنها فرص للتعلم منها، بدلاً من كونها عقبات تحول دون تحقيق الأهداف، وقد يستدل من هذه النتيجة بأن العاملين يعملون على وضع تصور مستقبلي لما ينبغي القيام به، لذلك فهم يحددون طبيعة المهمات المنوي أدائها مستقبلاً، مما قد ييسر لهم أمر تنفيذ هذه المهمات من خلال التخطيط لذلك.

وقد يستدل من هذه النتيجة أن لدى العاملين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج رغبة للعمل الجماعي إيماناً منهم بأهمية هذا النوع من العمل على مستوى المنظمة، إذ لا بد وأن تتضافر جميع الجهود لتنعكس في المخرج النهائي للعملية الخدمية، وربما جلت هذه النتيجة المتوسطة لأن العاملين يرون أن مثل هذا العمل الجماعي، على الرغم من ضرورته وأهميته للعاملين في الشركة، إلا أنه لم يكن بالمستوى المطلوب، بمعنى أن رغبة العاملين واندفاعهم للعمل جماعياً لم يصل إلى مستوى الطموح، مما يستوجب معرفة الأسباب وراء ذلك، ومع أن العاملين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج يركزون على مهمة الجماعة، وكيفية أداء العمل الجماعي، إلا أن هذا التركيز لم يتحقق كما ينبغي، وبما أن الشركة بقائدها، وربما يكون المدير الذي يعد قائداً، طرفاً في عدم التوصل إلى درجة عالية من التركيز على أحد المهمات الجماعية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تغلب النزعة الفردية في

العمل لدى بعض العاملين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج باعتبار أن الفرد يكافئ ويحاسب على ما ينجزه من أعمال، فتضعف لديه النزعة للعمل الجماعي.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشريفي وآخرون (2012) والتي أظهرت أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في جامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة، كما اتفقت مع نتائج النسر (2010) التي توصلت إلى أن امتلاك وزارة التربية والتعليم الأردنية لخصائص منظمة التعلم كان متوسطاً، واتفقت أيضاً مع دراسة عباينة (2007) التي أشارت نتائجها إلى أن العاملين في المدارس الأردنية يمارسون الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذا الاتفاق ان جميع المنظمات التي تم بحثها في الدراسات المذكورة طبقت في شركات خدمية وليس صناعية وان هناك تجانس في بيئة المجتمع الاردني من حيث عمليات التعلم والتعليم والقيادة في المنظمات .

(2-1-1-5): الاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الوصفي لعمليات توليد المعرفة التنظيمية

7. أشارت النتائج إلى أن عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بين (3.514 - 3.693)، وقد جاء بعد تشارك المعرفة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.693)، يليه تبرير المفاهيم المعرفية بمتوسط حسابي (3.514). وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاءت بعد توليد المفاهيم المعرفية بمتوسط حسابي بلغ (3.466).

8. وقد تبين أن مستوى تشارك المعرفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة تشير الى ان شركة الاتصالات الاردنية اورانج تعمل بجد على الاهتمام بالمعرفة ومصادر الحصول عليها من منطلق انها تقوم بجمع المعلومات والبيانات من اقسام

الشركة المختلفة، وتعمل جاهدة على ان تطبق مبدا المشاركة بين الموظفين في الخبرات والتجارب التي يمتلكونها، وهذه العمليات تكون بالاعتماد على الهيكل الرسمي الذي تمتلكه الشركات وتعزز سير المعرفة من خلاله. علاوة على ان شركة الاتصالات الاردنية اورانج تعمل بشكل كبير على تطبيق وتفعيل فرق العمل في معظم العمليات التي تقوم بها.

9. كما تبين أن مستوى تبرير المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث تبين من نتائج التحليل ان شركة الاتصالات الاردنية اورانج تشكل لديها فرق عمل تقييمية تعمل على تقييم اي مفهوم يمكن تطبيقه في عملياتها التشغيلية ، مع التركيز على انسجام هذا المفهوم مع كل من رؤية ورسالة الشركة بشكل يجعل من هذا المفهوم مفهوماً استراتيجياً بعد الامد في التطبيق وليس مفهوماً آنياً قصير الاجل، كما تعتمد هذه الشركات الى ايجاد معايير تتطابق مع واقع السوق في تحديد قيمة المفاهيم المطورة او المراد توليدها ، كما ان شركة الاتصالات الاردنية اورانج تركز على تفعيل المشاركة في توليد هذه المفاهيم من قبل جميع العاملين فيها من ذوي الاختصاص وهذا يعزز مبدأ التداوب في العمل في مختلف الادارات العاملة في هذه الشركات.

10. أظهرت النتائج أن توليد المفاهيم المعرفية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث يلاحظ ان شركة الاتصالات الاردنية اورانج تعمل على تطوير حوار ونقاش مع اعضاء الفريق عند توليد افكار جديدة في الشركة بما يعزز من توليد المفاهيم المعرفية، علاوة على استخدامها الادوات المتقدمة رياضياً مثل الصور الرقمية والرسوم البيانية والمخططات لتوليد مثل هذه الافكار وهذا يتم عبر منحى تعلم مستمر من قبل ادارات الشركات المبحوثة، وهي تبني هذا التوليد للمفاهيم المعرفية من خلال ايجاد قواعد مستندة الى التطبيقات والامثلة

العملية والتجريبية التي مرت بها اثناء تشغيلها لعملياتها وتقديمها لخدماتها، وهذا جميعه معزز بفرق توليد معرفي ومفاهيمي فاعلة.

(3-1-1-5): الاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الوصفي لتحسين الاداء المؤسسي

11. أشارت النتائج إلى أن مستوى تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.940).

وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين في شركة الاتصالات الاردنية اورانج يعتمدون على تطبيق مبدا التفويض في الصلاحيات من قبل المديرين مما يساعد في انجاز الاعمال وحل العديد من المشكلات اليومية والروتينية في العمل، مع قيام المديرين بعمليات المتابعة والاشراف بما يحقق من نوعية الجودة في اداء الخدمات المقدمة للعملاء ، وانطلاقا من ذلك فان ادارة الشركات المبحوثة تعمل على تعزيز التدريب في كافة المجالات التي تتعلق بانتاج الخدمات، وهذا بطبيعة الحال يعزز من ترسيخ وتطبيق الافكار الابداعية الجديدة التي تظهر نتيجة اكتساب مهارات ومعارف جديدة من الموظفين مع بعضهم البعض او نتيجة اختلاطهم مع موظفين في نفس المجال، كما يعزز المديرين من عمليات التنسيق بين الادارات المختلفة بما يكفل انجاز الاعمال والخدمات ويحقق الجودة الناتجة عن الخبرات المتبادلة في تأدية المهام والادوار المختلفة.

(2-1-1-5): الاستنتاجات المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الاداء المؤسسي لشركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين لم تظهر النتائج ان هناك اثر لكل من (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي).

ويعمل الباحث ذلك الى ان شركة الاتصالات الاردنية اورانج لديها قدرة في عمليات التفويض للصلاحيات فيما يتعلق بانجاز الاعمال المختلفة التي توكل للمديرين فيها، ولكن في المقابل فان شركة الاتصالات الاردنية لديها ضعف في عمليات التمكين التي يمكن لها ان تستند فيها للمديرين العاملين لديها، وهذا ربما يكون ناتج عن ضعف في الخبرات التي يتمتع بها المديرين العاملين .

اضافة الى ان البعد المتعلق بربط المنظمة ببيئتها الخارجية لم يحقق الاثر المطلوب وهذا يعزوه الباحث الى البنية التنافسية المنخفضة التي تعمل فيها شركة الاتصالات الاردنية اورانج ، حيث كلما زادت عدد الشركات العاملة كلما انعكس ذلك على زيادة حدة المنافسة وبالتالي رغبة المنظمة في التعرف على ما يدور في فلك البيئة الخارجية.

اما فيما يتعلق بتشجيع التعلم والتعاون الجماعي فرمما التأثير غير الدال معنويا يكون ناتج عن واقع وطبيعة ثقافة المجتمع الاردني الذي تعيشه شركة الاتصالات الاردنية اورانج حيث ان المجتمع الاردني مجتمع ذكوري ذات طبيعة فردية في انجاز الاعمال ولا يميل الى العمل ضمن ثقافة الفريق الواحد.

2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم بأبعادها(تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة،تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويمكن للباحث تفسير ان بعض الابعاد في المنظمة الساعية للتعلم كان لها اثرا ولكنه غير دال احصائيا وخصوصا في ابعاد (ايجاد فرص للتعلم ، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية)، ان عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية ضعيفة نوعا ما وان معظم عمليات توليد المعرفة موجه نحو دائرة محددة مثل العلاقات العامة او التسويق والمبيعات مما يجعل ايجاد الفرص في عمليات التعلم تكون منخفضة.

اما فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الاردنية فان انخفاض الدلالة الاحصائية في اظهار التأثير فان الباحثة يعزوه الى ان هناك مسافة فاصلة بين القيادة والمديرين وان القيادة الاستراتيجية لا تحاول التقارب مع المديرين في الشركة والاطلاع على ما يستحدث من عمليات مما يجعل القيادة الاستراتيجية ليست ذا بعد تأثري في الشركة .

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات توليد المعرفة التنظيمية بإبعادها (تشارك المعرفة، وتبرير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتضح من هذه النتيجة انه لا يوجد تأثير دال احصائيا لبعده توليد المفاهيم المعرفية ، ويرجع الباحث ذلك الى ان طبيعة الشركة خدمية وليس صناعية او هندسية مما يجعل توليد مفاهيم جديد فيها منخفض جدا وبالتالي لا يظهر له اثر في تحسين الاداء المؤسسي.

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد المنظمة الساعية للتعلم مجتمعة في تحسين الاداء المؤسسي من خلال عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

اظهرت النتائج ان جميع ابعاد المنظمة الساعية للتعلم كان لها تأثير في الاداء المؤسسي بوجود عمليات توليد المعرفة التنظيمية ، وهذا يشير الى ان الابعاد متفرقة لكل من ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وعمليات توليد المعرفة التنظيمية، ربما لا تحدث اثرا في الاداء المؤسسي وان اجتماعهما يكون له تأثير اقوى وهذا مبدأ متعارف عليه في التنظيم والادارة يطلق عليه التداوب بحيث ان الابعاد تتفاعل معا محدثة اثرا ذا دلالة احصائيا من حيث قوة التأثير.

(5 - 2): التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، يقدم

الباحث التوصيات الآتية:

1. قيام شركة الاتصالات الاردنية اورانج بايجاد اليات تكافئ من خلالها الموظفين لتعلمهم أشياء جديدة، بما يعزز عمليات توليد المعرفة الجديدة ويسهم في توليد المنتجات المقدمة من قبل الشركة من خلال :

- ايجاد دائرة تكون على علاقة بالبيئة وتجمع المعارف والبيانات من العملاء حول احتياجاتهم.
- تفعيل عمليات بحوث السوق في التعرف على مستجدات الحاجات والرغبات واماكن التوصيل.
- ايجاد قسم او دائرة يطلق عليه دائرة البحث والتطوير المعرفي لتعزيز الابعاد المعرفية في الجوانب التنظيمية المتنوعة.

2. ان تعزيز الشركة بناء الثقة بين الموظفين بما يسمح بعمليات تشارك المعرفة وتوليد المفاهيم المعرفية المتنوعة المتعلقة بالعمليات الانتاجية في الشركات المبحوثة. يكون من خلال بناء مناخ تنظيمي صحي قادر على احداث التعاون بين العاملين والتعاون فيما بينهم لاحداث التفاعل .

3. التأكيد على ضرورة اتاحة الفرصة امام الموظفين في حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل، وبما يحقق الاختصاص والمرونة في تنفيذ الاعمال ويعزز من جودة الاداء المؤسسي في الشركات المبحوثة.

4. الإهتمام من قبل شركة الاتصالات الاردنية اورانج بنظام ربط بيئي يعمل على تشجيع الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المشابهة في الشركات المنافسة بما يحقق مبدا المقارنة المرجعية في العمليات الانتاجية التسويقية او المالية او المبيعاتالخ.

5. ان تعمل شركة الاتصالات الاردنية اورانج على دعم طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.

6. ان تعامل ادارة الشركات المبحوثة أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.

7. ان تقوم الادارات في شركة الاتصالات الاردنية اورانج بجمع المعلومات والافكار من واقع الخبرة العملية بما يعزز اثناء المعرفة الضمنية ونقلها الى الموظفين الاخرين في الادارات المتنوعة

8. العمل من قبل الادارات المختلفة في شركة الاتصالات الاردنية اورانج على مشاركة الفرق المتنوعة في حوار مستمر من خلال ما يطرحه اعضاء مجموعة توليد المفاهيم في الادارات المختلفة نحو توليد وتبرير المفاهيم المعرفية التي تخدم الشركة واداراتها وبما يحقق التحسين في الاداء المؤسسي.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجى، زكي رمزي (2011). "مدى توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 19(2):397-438.
- أبو خضير ، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز (2006). "إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة"، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود بالرياض .
- البغدادى، عادل هادي، (2008)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير : دراسة مقارنة في كئيتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، 10(1)، ص ص 78 - 57 .
- جبران، علي محمد (2011). "المدرسة كمنظمة متعلّمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 19(1):227-458.
- حمود، خضير، "إدارة الجودة الشاملة"، (2000) " الطبعة الاولى ، الاردن- عمان ،دار المسيرة للنشر و التوزيع .
- الحناوي ، محمد صالح،العبد،جلال إبراهيم"(2007). الإدارة المالية" مدخل القيمة و اتخاذ القرار ، الدار الجامعية ، جامعة الأزهر .
- الحواجرة ، كامل (2010). "مفهوم المنظمة المتعلّمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1):225-245.
- الحواجرة ، كامل (2011). "المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 7(3):376-396 .

- الرجوب، غادة (2008). "التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- زايد، عبد الناصر حسين، بوشيت، خالد ، والمطيري، ذعار (2009). "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية – نحو اداء متميز في الشركات الحكومي- الرياض 13-16 و القعدة الموافق 1-3 تشرين الثاني.
- الشريفي، عباس والصريرة، خالد والناظر، ملك (2012). "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم التربوية، 20(1):209-257.
- عباينة، صالح (2007). "المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العلي، عبد الستار، وقنديجي، عامر (2006). "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان: دار المسيرة
- كروسي، فيليب، تعريب أ.محسن إبراهيم الدسوقي (2006)، "الجودة بلا معاناة"، إدارة . الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا، الرياض.
- الكساسبة، محمد ، الفاعوري ، عبير ، محمد ، هبه (2010). "تأثير ثقافة التمكين والقياد، التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 5(1)، ص ص 19-45.
- الكساسبة، يوسف (2013). " أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم: دراسة حالة على شركه ميناء الحاويات العقبة(ACT)"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان ، الاردن.

- ماهر، أحمد، (د.ت) "اقتصاديات الإدارة"، النسخة الأخيرة، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، الشاطبي، الإسكندرية
- النصور، أسماء سالم (2010). "أثر خصائص المنظمة المتعلّمة في تحقيق التميّز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- وادي، رشدي، (2006). مهارات التسويق، جمعية المحاسبين و المراجعين القانونية، غزة.
- نجم، نجم عبود. (2005) إدارة المعرفة :المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Khadra F., Rawabdeh, A. (2006). "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies", **The Learning Organization**, 13(5):455 – 474.
- Agus, A. (2011). "Supply Chain Management, Product Quality and Business Performance", **International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR**, 10: 98-102.
- Ahmed, A. & Ahsan, A. (2014). An Integrated Organizational Knowledge Management Framework (IOKMF) for Knowledge Creation and Usage, **Journal of Strategy and Performance Management**, 2(1), 17-30.
- Alexiou A. (2005). A tale of the field: Reading power and gender in the learning organization. *Studies in Continuing Education*, 27 (1): 17-31.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). "**Organizational learning II: Theory, method and practice**". Boston, MA: Addison-Wesley.
- Bates, R., & Holton, E. F. (2004). Linking Workplace Literacy Skills and Transfer System Perceptions. **Human Resource Development Quarterly**, 15(2), 153-170.
- Brasco, Serena. (2009) "**The relationship between learning organization principles and student achievement in Catholic schools**". Ph.D., Florida Atlantic University
- Brooks K. (1992). Building learning organization: The individual culture interaction. **Human Resource Development Quarterly**, 3(4): p 323-344.
- Bryan, S. (2009). "**The Application of Learning Organization Principles to Church Growth**", PhD Dissertation, Walden University.
- Calvert, G., Mobley, S., & Marshall, L. (1994). "Grasping the learning organization". **Training and Development**, 48(6), 39-43.
- Chang Su-Chao, Lee Ming-Shing, (2007) "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", **Learning Organization**, 14(2):155 - 185
- Cook J.A., Staniforth D. and Stewart J. (Eds.) (1997). **The learning organization in the public services**, Gower, pub co. UK. <http://www.amazon.com/the-learning-organization-public-services/dp/0566077736>. Retrieved: 4/1/2014.
- DeFillippi, R., & Ornstein, S. (2005). Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), **Handbook of organizational learning and knowledge management** (pp. 17-37). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Dixon, N. M. (2000). **Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Edmondson, A. C., & Woolley, A. W. (2005). Understanding outcomes of organizational learning interventions. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), **Handbook of organizational learning and knowledge management** (pp. 185-211). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Elkjaer, B. (2005). Social learning theory: Learning as participation in social

- processes. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), **Handbook of organizational learning and knowledge management** (pp. 38-53). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment". **Human Resource Development Quarterly**, 13(1), 5-21.
 - Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (2000). "Managers as facilitators of learning in learning organizations: A rejoinder to Dirkx's invited reaction". **Human Resource Development Quarterly**, 11(4), 403-409.
 - Elwood F. Holton, III, Timothy T. Baldwin P. (2003). "**Improving learning transfers in organizations. San Francisco**", CA: John Wiley & Sons, Inc.
 - Garvin, D. A. (1993). "Building learning organization". **Harvard Business Review**, 71(4), 78-91.
 - Garvin, D. A. (2000). "**Learning in action: A guide to putting the learning organization to work**". Boston, MA: Harvard Business School Press.
 - Haque Abdul and Shamyala Anwar. (2012). Mediating Role of Knowledge Creation and Sharing between Organizational Culture and Performance: An Empirical Analysis of Pakistan's Banking Sector, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(4)3276-3284,
 - Hernandez, M. (2000). **The impact of the dimensions of the learning organization on the transfer of tacit knowledge process and performance improvement within private manufacturing firms in Colombia**. Unpublished doctoral thesis, University of Georgia.
 - Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). **Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems**. In E. F. Holton & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 3-15). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
 - Hudspeth, L. (2004). "**Study of organizational learning culture, strategic responsiveness and mass customization capabilities of U.S. manufacturing enterprises**". PHD unpublished Dissertation College of Business and Innovation, University of the Virgin Islands, United States Virgin Islands.
 - Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). "**Knowledge creation and management: New challenges for managers**". New York, NY: Oxford University Press.
 - Karash R. (2002). **Learning org dialog on learning organizations**. Available: <http://world.std.com/~10>. Retrieved: 3/1/2013.
 - Karen M., Candace Y., & Ngaic, E.(2012). An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. **European Journal of Operational Research**, 222(2): 191-203.
 - Kerka S. (1995). The learning organization: Myths and realities, **Eric clearing house**.<http://www.cete.org/acve/docge.asp?tbl=archive&ID=028>, Retrieved: 15/3/2014.
 - Kristal, M., Roth, V., and Huang, X. (2010). The Effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance,

Journal of Operations Management, 28(5),PP: 415–429.

- Kumar, Naresh, Idris, Khairuddin. (2006) "An examination of educational institutions' knowledge performance: Analysis, implications and outlines for future research", **Learning Organization**, 13(1):96 – 116.
- Kumar, Naresh. (2005) **The Relationships between Learning Organization Dimensions and Performance Among Malaysian Private Institutions of Higher Learning**. PhD thesis, Universiti Putra Malaysia.
- Kushwaha S. G. (2012). "Operational Performance through Supply Chain Management Practices". **International Journal of Business and Social Science**. 3(2), PP:222-232.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, S. and Rao, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. **The International Journal of Management Science (OMEGA)**, 34(2),pp:107-124.
- Lim, D. H., & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. **Human Resource Development Quarterly**, 17(1), 85-115.
- Marquardt, M. J. (1996). "**Building the learning organization**". New York, NY: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). "**Building the learning organization: Master the five elements for corporate learning**". Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Marsaglia G, Tsang WW, Wang J (2003). "Evaluating Kolmogorov's Distribution". **Journal of Statistical Software**, 8(18):1–4
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). "**Facilitating learning organization: Making learning count**". Alder shot, England: Gower.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organizations questionnaire". **Advances in Developing Human Resources**, 5(2), 132-151.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1994). "The learning organization: An integrative vision for HRD". **Human Resource Development Quarterly**, 5(4), 353.
- Moilanen R. (2005). "Diagnosing and measuring learning organization", **The Learning Organization**, 12(1): 71-89.
- Nonaka & T. Nishiguchi (2001), **Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation**. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1988). "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation". **Sloan Management Review**, 29(3), 9-18.
- Nonaka, I. (1990). "Redundant, Overlapping Organization: A Japanese Approach to managing the innovation process". **California Management Review**, 32(3), 27-38.
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company". **Harvard Business Review**, 69(6), 96-105.
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". **Organization Science**, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Nishiguchi, T. (2001). **Knowledge emergence**. In I. Nonaka & T.

- Nishiguchi (Eds.), *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation* (pp. 3-9). New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **“The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamic of innovation”**. New York, NY: Oxford University Press.
 - Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). “The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creating as a synthesizing process”. **Knowledge and Process Management**, 1(1), 2-10.
 - Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). “The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis”. **Industrial and Corporate Change**, 14(3), 419-436.
 - Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). **“Knowledge creation and management: New challenges for managers”**. New York, NY: Oxford University Press.
 - Nonaka, I., Konno, N., & Toyama, R. (2001). **“Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation”**. New York, NY: Oxford University Press.
 - Nonaka, I., Peltokorpi, V., & Tomae, H. (2005). “Strategic knowledge creation: the case of Hamamatsu Photonics”. **International Journal of Technology Management**, 30(3, 4), 248-264.
 - Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). “A theory of organizational knowledge creation”. **International Journal of Technology Management**, 11(7, 8), 833-845.
 - Nonaka, I., Toyama, R., & Byoiere, P. (2001). **“A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge”**. New York, NY: Oxford University Press.
 - Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). “SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation”. **Long Range Planning**, 33(1), 5-34.
 - Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). “A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm”. **Industrial and Corporate Change**, 9(1), 1-12.
 - Nonaka, I., VonKrogh, G., & Voelpel, S. (2006). “Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances”. **Organization Studies**, 27(8), 1179-1208.
 - Oh, H. S. (2001). **“The relationship between work environment factors and organizational knowledge creation process”**. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
 - Rastogi P.N. (1998). ***Building a learning organization***, New Delhi: Wheeler Publishing.
 - Sekaran, Uma, (2006). **“Research Methods For Business: A Skill Building Approach”**, 4Th Ed. Wiley India Pvt. Limited
 - Senge, P. M. (1990). **“The fifth discipline: The art & practice of the learning organization”**. New York, NY: Doubleday, Currency.
 - Senge, P., Schamer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). **“Presence: exploring profound change in people, organizations, and society”**. New York, NY: Doubleday.
 - Sessa, V. I., & London, M. (2006). **“Continuous learning in organizations:**

- individual, group, and organizational perspectives**". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Association, Inc.
- Song, J. H. (2008). "Assessing the psychometric properties of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire in the Korean business context". **International Journal of Training and Development**, 12(2), 87-99.
 - Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). **Becoming a learning organization**. Wokingham, England: Addison-Wesley Publishing Company.
 - Tsoukas, H., & Mylonopoulos, N. (2004). Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations. **British Journal of Management**, 15 (1), S1-S8.
 - Von Krogh, G. (1998). "Care in knowledge creation". **California Management Review**, 40(3), 133-153.
 - Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. **California Management Review**, 40(3), 133-153.
 - Von Krogh, G. (2005). "**Knowledge sharing and the communal resource**". In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), Handbook of organizational learning and knowledge management (pp. 372-392). Malden, MA: Blackwell Publishing.
 - Von Krogh, G., & Grand, S. (2000). "**Justifications in knowledge creation: dominant logic in management discourses**". In G. von Krogh, I. Nonaka & T. Nishiguchi (Eds.), Knowledge creation: A source of value. London, England: Macmillann Press Ltd.
 - Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. & Nishiguchi. (2002). "**Enabling knowledge creation: How to unlock the mastery of tacit knowledge and release the power of innovation**". New York, NY: Oxford University Press.
 - Von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. (1997). "Develop knowledge activists!." **European Management Journal**, 15(5), 475-483.
 - Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). "**Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change**". San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). "**In action: Creating the learning organization**". Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
 - Watkins, K. E., Yang, B., & Marsick, V. J. (1997). "**Measuring dimensions of the learning organizations**". Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference, Atlanta, GA.
 - Wheelen, Thomas L. , Hunger, J. David, (2006). "**Strategic Management and Business Policy**" Cram101 Incorporated.
 - Yang B.; Watkins K.; Marsick V. (2004). "The contrast of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation". **Human Resource Development Quarterly**, 15(1), 31-55. www.eric.ed.gov/ERICwebportal/recorddetail.
 - Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. **Human Resource Development Quarterly**, 15(1), 31-56.
 - Yeung, L. (2008). Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance. **Journal of Operations Management**. 26, pp:490-502.
 - Zhang, D., Zhang, Z., & Yang, B. (2004). Learning organization in Mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. **International Journal of Training and Development**, 8(4), 258-273.

الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

ملحق (1)
أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د كامل محمد المغربي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. حسين حريم	ادارة اعمال	جامعة العلوم التطبيقية
3	أ.د. نضال صالح الحوامدة	ادارة عامة	جامعة مؤتة
4	د. علي محمد عباس	ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
5	د ماجد مساعدة	ادارة اعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
6	د حسن طعمة	ادارة اعمال	جامعة الزرقاء الخاصة
7	د محي الدين القطب	ادارة اعمال	جامعة العلوم التطبيقية
8	د سحر محمد فوطه	ادارة اعمال	جامعة العلوم التطبيقية

ملحق (2)

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

المدير/ة المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

المدير/ة..... المحترم
تحية طيبة وبعد،،،

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان
" أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وتحسين الأداء
المؤسسي: "دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في الأردن"،

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة آراء واتجاهات المديرين وممارساتهم تجاه ابعاد المنظمة الساعية للتعلم وقياس مدى تأثير هذه الابعاد في تحسين الاداء المؤسسي من خلال عمليات توليد المعرفة التنظيمية . ويتوقع أن لا يستغرق إكمال تعبئة هذه الاستبانة أكثر من عشر دقائق إلى خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما أنه لا يوجد داعي للتفكير كثيراً حول إجابة الأسئلة حيث إنه لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة ، فقط أجب حسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونها بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط . لذا يرجى عند إكمال تعبئة الاستمارة إعادتها إلى قسم الموارد البشرية في الشركة أو تسليمها إلى الباحث.

الباحث

خالد جمال صبيح

المشرف

استاذ ادارة الاعمال المشارك

الدكتور كامل محمد الحواجرة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

(1) الجنس

- ذكر أنثى

(2) العمر

- أقل من 30 سنة من 30 – أقل من 40 سنة
 من 40 – أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي

- دبلوم متوسط فما دون بكالوريوس
 دراسات عليا

(4) عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات
 10 - 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: ابعاد المنظمة الساعية للتعلم ودورها في تحسين الاداء المؤسسي وعمليات توليد المعرفة التنظيمية

فيما يلي قائمة تضم بعض الفقرات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر ابعاد النظمة الساعية للتعلم ودورها في تحسين الاداء المؤسسي وعمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (5) موافق بشدة، و القيمة (4) موافق، والقيمة(3) محايد، والقيمة (2) غير موافق، والقيمة (1) غير موافق بشدة . من فضلك ضع اشارة (✓) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

القسم الأول: ابعاد المنظمة الساعية للتعلم

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى ابعاد المنظمة الساعية للتعلم في شركة الاتصالات الاردنية اورانج، الرجاء

تحديد مستوى موافقتك على الفقرات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم	
					ايجاد فرص للتعلم المستمر	
					1 يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	
					2 تمنح ادارة الشركة الموظفين وقتاً للتعلم	
					3 تدعم ادارة الشركة الموظفين للحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	
					4 يساعد الموظفون بعضهم البعض في التعلم.	
					5 يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهام عملهم.	
					6 يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	
					7 يكافئ ادارة الشركة الموظفين لتعلمهم أشياء جديدة.	
					تشجيع الحوار والاستفسار	
					8 يتبادل الموظفون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	
					9 يخصص الموظفون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	
					10 يقدر الموظفون بعضهم البعض نتيجة معرفهم وخبراتهم.	
					11 يطرح الموظفون وجهات نظرهم، ويستفسرون أيضاً عن وجهات نظر الآخرين.	
					12 تشجع ادارة الشركة الموظفين على المشاركة في الحوار واثارة الاسئلة .	
					13 يصغي الموظفون الى وجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	
					تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	
					14 تكرم ادارة الشركة الموظفين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	
					15 تدعم ادارة الشركة الموظفين ذوي المبادرات البناءة ذات المخاطر المحسوبة.	
					16 تتبنى ادارة الشركة رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ابعاد المنظمة الساعية للتعلم	
					تمكن ادارة الشركة الموظفين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	17
					تدعو الشركة الموظفين للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	18
					تتيح الشركة للموظفين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	19
					ربط الشركة بالبيئة الخارجية	
					تساعد ادارة الشركة الموظفين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	20
					تشجع ادارة الشركة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المشابهة في الشركات المنافسة	21
					تتعاون ادارة الشركة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	22
					تهتم ادارة الشركة بمعرفة أثر قراراتها في مقابل قرارات الشركات المنافسة.	23
					تشجع ادارة الشركة جميع الموظفين على أخذ وجهة نظر العملاء بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	24
					تشجع ادارة الشركة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل	25
					القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	
					يدعم المديرون طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	26
					يحرص المديرون على تطابق أفعالهم مع قيم الشركة.	27
					يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم في الشركة.	28
					يدير المديرون ويوجهون الموظفين التابعين لهم لتوليدهم على رأس العمل.	29
					يدعم المديرون الموظفين من أجل تنفيذ رؤية الشركة وخططها.	30
					تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	
					يشرك القادة الموظفين بالمعلومات المحدثة الخاصة بالمنافسين، والتوجهات العامة للصناعة، وتوجهات الشركة.	31
					تمتلك فرق عمل الشركة الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث	32
					تثق فرق العمل بإدارة الشركة للاخذ بتوصياتها.	33
					تقوم ادارة الشركة بمكافأة فرق العمل على إنجازهم.	34
					يغير أعضاء فريق العمل أرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	35
					يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة، ولكي تعمل المجموعة بشكل جيد.	36
					تعامل ادارة الشركة أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	37

القسم الثالث : عمليات توليد المعرفة التنظيمية

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى عمليات توليد المعرفة التنظيمية في شركة الاتصالات الاردنية اورانج الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع الفقرات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عمليات توليد المعرفة التنظيمية	
					تشارك المعرفة	
					تقوم ادارة الشركة بجمع المعلومات من اقسام الشركة كافة	38
					في شركتنا يتم تشارك الخبرة بين الموظفين باستمرار	39
					في شركتنا نقوم بجمع المعلومات والافكار من واقع الخبرة العملية	40
					أقوم بجمع المعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل من خلال العلاقات الرسمية مع الآخرين	41
					فرق العمل في شركتنا لديها تنوع معرفي في اقسام الشركة	42
					توليد المفاهيم المعرفية	
					نعمل على توليد حوار ونقاش مع اعضاء الفريق عند توليد افكار جديدة في الشركة	43
					عندما نطور افكار جديدة نعمل على ايجاد قواعد ومفاهيم استنادا الى العديد من الامثلة والتطبيقات	44
					عند توليد افكار جديدة نعبر عن المفاهيم الجديدة باستخدام المخططات	45
					عند توليد افكار جديدة نعبر عنها من خلال استخدام الصور أو الرسوم البيانية	46
					أشارك واخذ بالاعتبار العديد من الأفكار للتوصل إلى استنتاجات	47
					يشارك فريقنا في الحوار المستمر من خلال ما يطرحه اعضاء مجموعة توليد المفاهيم	48
					تبرير المفاهيم المعرفية	
					يتم تقييم المفاهيم الموضوعه حديثا من قبل فريق التقييم لتسخيرها في العمل بالاستناد الى رؤية ورسالة الشركة	49
					يتم تقييم المفاهيم التي وضعت حديثا في الوقت المناسب	50
					نعمل على توليد معايير لتحديد قيمة المفاهيم الجديدة	51
					يمتلك قائد الفريق استراتيجيه تمكنه من تقييم الافكار الجديدة	52
					يتم إجراء التجارب والتشارك في المعرفة حول المفاهيم المطورة حديثا مع المنظمة بأكملها لتقييم قيمة المفاهيم.	53

القسم الرابع: تحسين الاداء المؤسسي

يهدف هذا القسم إلى قياس تحسين الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات الاردنية اورانج .الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع الفقرات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تحسين الاداء المؤسسي	
					يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الشركة	54
					تتوافر لدى العاملين الرغبة لانجاز مهام العمل ضمن اوقات العمل الرسمية	55
					توفر ادارة الشركة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من اداء عملهم بصورة جيدة	56
					يؤدي الاشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين الى تحسين اداء العاملين	57
					يوجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	58
					يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة انجاز الأعمال	59
					يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	60
					تساعد الاتجاهات الحديثة المطبقة في الشركة في تحسين الأداء المؤسسي	61
					تمنح ادارة الشركة مكافآت للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	62
					يوجد اهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	63
					ينسق المديرين بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	64
					هناك امام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في انجازها بفاعلية	65