

أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

إعداد

أسماء سالم النصور

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

مايو / 2010 م

تفويض

أنا الموقع أدناه " **أسماء سالم النصور** " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي

للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند

طلبها.

الاسم: **أسماء سالم النصور**

التوقيع:

التاريخ: **2010 / 5 / م**

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

**أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة
التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**

وأجيزت بتاريخ 2010 / 5 / م

<u>التوقيع</u>		<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>
.....	رئيساً	الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي
.....	مشرفاً	الدكتور محمد عبد العال النعيمي
.....	عضواً خارجياً	الدكتور محمد الكساسبه

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على نبيه الصادق الأمين، فبعد أن من الله علي بإتمام كتابة رسالتي هذه، فإنه لي شرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي، الذي أشرف على هذه الرسالة وإحاطته لي برعايته ولطفه، وإعطائي الكثير من وقته لإخراجها بهذا الشكل العلمي، فله مني كل الشكر والاحترام والتقدير.

وأقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الاوسط وأعضاء لجنة المناقشة الكرام لما منحوني من وقت لقراءة رسالتي المتواضعة وإثرائها بتوجيهاتهم القيمة.

والشكر الدائم والموصول لعائلتي واصدقائي والى اختي ورفيقتي في الدراسة رابعة الذين وقفوا معي طوال مشوار دارستي.

وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

الباحثة

أسماء سالم النصور

الإهداء

إلى

من كان رضاها أعلى ما أملك والدي الحبيبين

اعزائي وحبتي اخواتي و اخواني

شريك حياتي زوجي الغالي عامر

مهجة قلبي وربيع حياتي جنى

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ...

أسماء سالم النصور

قائمة المحتويات

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

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	(1-2) : المقدمة
14	(2-2) : مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة
31	(3-2) : مدخل مفاهيمي للتمييز المؤسسي
40	(4-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
52	(5-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
53	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	(1-3) : المقدمة
54	(2-3) : منهج الدراسة
55	(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها
55	(4-3) : أنموذج الدراسة
57	(5-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
59	(6-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
60	(7-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها
62	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
63	(1-4) : المقدمة
63	(2-4) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
77	(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
98	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
99	(1-5) : المقدمة
99	(2-5) : النتائج
101	(3-5) : الاستنتاجات
101	(4-5) : التوصيات
103	قائمة المراجع
104	أولاً: المراجع العربية
106	ثانياً: المراجع الأجنبية
112	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
56	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	1 - 3
61	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	2 - 3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية التعليم المستمر	1 - 4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية الحوار	2 - 4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية فرق العمل	3 - 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية التمكين	4 - 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية الاتصال	5 - 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق بعد القيادة	6 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق بعد الموارد البشرية	7 - 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق بعد العمليات	8 - 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق بعد المعرفة	9 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق البعد المالي	10 - 4
78	نتائج اختبار T للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة	11 - 4
79	نتائج اختبار T للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر	12 - 4
80	نتائج اختبار T للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار	13 - 4
81	نتائج اختبار T للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل	14 - 4
82	نتائج اختبار T للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين	15 - 4
83	نتائج اختبار T للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل	16 - 4
84	اختبار تحليل الانحدار المتعدد لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	17 - 4
86	نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز القيادي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	18 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الجدول
88	نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	19 - 4
92	نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز العملياتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	20 - 4
93	نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	21 - 4
96	نتائج اختبار خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	22 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل / رقم الشكل
23	أنموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة	1 -2
28	أنموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة	2 -2
29	شبكة المنظمة المتعلمة	3 -2
55	أنموذج الدراسة	1 -3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
113	قائمة بأسماء المحكمين	1
114	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

إعداد

أسماء سالم النسور

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة؛ والموارد البشرية؛ والعمليات؛ والمعرفة؛ والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر ؛ والحوار ؛ وفرق العمل ؛ والتمكين ؛ والاتصال والتواصل) كان متوسطاً.

2. أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العملي الأردنية (التميز القيادي ؛ والتميز بالموارد البشرية ؛ والتميز بالعمليات ؛ والتميز المعرفي ؛ والتميز المالي) متوسطاً.

3. تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

ABSTRACT

The Impact of Learning Organization Characteristics in Achieving Organizational Excellence

Applied Study on the Ministry of Higher Education in Jordan

Prepared by

Asma Salem AL-Nosour

Supervisor

Prof. Dr.

Mohammad Al - Nuiami

This study aimed at revealing the impact of intangible Learning Organization Characteristics (Continuous Learning; Dialogue; Team Work; Empowerment and Communication) in achieving Organizational Excellence (Leadership; Human Resource; Process; Knowledge and Financial Excellence).

In order to achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (50) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (SPSS) Programming was used to analyze, examine the hypotheses. The study sample consisted of (194) of the Ministry employees campaign Bachelor and above.

The study used many statistical methods such as simple and multi regression to achieve study objectives. After executing the analysis to study hypotheses; the study concluded that:

- i. The Ministry of Higher Education in Jordan owns the learning Organization characteristics at level (0.05).
- ii. There is a significant statistical impact to learning Organization characteristics on Achieving Organizational Excellence in Jordanian Ministry of Higher Education at level (0.05).
- iii. There is a significant statistical impact to learning Organization characteristics (Dialogue; Team Work; Empowerment and Communication) on Achieving Organizational Excellence (Leadership; Human Resource; Process; and Financial Excellence) in Jordanian Ministry of Higher Education at level (0.05).
- iv. There is a significant statistical impact to learning Organization characteristics (Continuous Learning, Dialogue; Team Work; Empowerment and Communication) on Achieving Organizational Excellence (Knowledge) in Jordanian Ministry of Higher Education at level (0.05).

According to the findings of the study, the researcher lists the most important recommendations:

1. Commitment of the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Jordan to promote the process of continuous interaction with the beneficiary groups and to achieve satisfaction by introducing the draft programs and SMS services.
2. Improve the operations of the Ministry of Higher Education and Scientific Research of Jordan through adoption TQM and re-engineering business processes; and the competition based on operations.

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) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والإنترنت والأيرو وإدارة الجودة الشاملة وغيرها. وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جداً سواء في القطاع العام أو الخاص، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية، فتغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع، إلى الدور الإشرافي والرقابي، وزاد اهتمام الحكومات في اتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد البشرية أفضل الاستخدام، لتحسين الأداء الحكومي، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة الحكومية في ضوء المعطيات الجديدة، حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطن بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في الدول الأخرى.

لهذا تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها ببيئتها الداخلية أو الخارجية، ومدى وفائها بتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات العملاء وطموحات المستثمرين، باختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية. ورؤيتها لأهمية التعليم التنظيمي لبناء المنظمات المتعلمة القادرة على الاستمرار والتنافس في بيئه غير مستقرة (Carmeli & Sheaffer, 2008: 469).

إن التحول إلى المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (خبرات المديرين، وبرامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين) ومن خارج

المنظمة (التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع). وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية (Buckley & Monks, 2008: 147).

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري، والعنصر البشري تقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار (Marsick & Watkins, 2003: 147).

وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المنظمات ظهر مصطلح التميز **Excellence** الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وانطلاقاً من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر خصائص المنظمة المتعلمة بأبعادها المحددة (التعلم المستمر **Continuous Learning**؛ والحوار **dialogue**؛ وفرق العمل **Team**؛ والتمكين **Empowerment**؛ والاتصال والتواصل **Communication**) على التميز المؤسسي (القيادة **Leadership**؛ والموارد البشرية **Human Resource**؛ والعمليات **Process**؛ والمعرفة **Knowledge**؛ والتميز المالي **Financial Excellence**) ومدى تطبيقها في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحاول الدول من خلال إدارتها الحديثة تقديم خدمات راقية وحضارية حسب الأسس والنظريات الإدارية الحديثة، وبالتالي من المفترض أن يكون الأداء متميزاً، كما أن نجاح المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة وفعالية الموارد البشرية، فإدارة وتطوير هذه الموارد مهمة جداً لزيادة كفاءتها لتحقيق إنتاجية أكثر، والحصول على أرباح أعلى، والوصول لخدمات أفضل، مما يحقق رضا الموارد البشرية عن أدائها، ورضا متلقي الخدمة.

تتعامل المنظمات مع هذه التحديات من خلال تطبيق مبادئ أساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية إلى تميز المنظمة. ومن سمات الإدارة المعاصرة اعتمادها على العلم والتقنية، واستثمارها في بناء القدرات التنافسية، كما أنها اتجهت إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وظهر نتيجة لذلك نماذج التميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المنظمة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة.

لهذا تواجه الإدارة في الدول النامية الكثير من التحديات الخارجية الناشئة عن ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية ومطالب التطوير السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحلي. ولأن الإدارة هي العنصر الأساس في المنظمات الحكومية والخاصة، ولمتابعة التطورات السريعة هذه الأيام، فقد آن الأوان لتحديث هذه الإدارات ومنها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، من خلال تطبيق مفهوم ثقافة التميز، وما يرافقها من إصلاحات، هدفها في النهاية تقديم أفضل الخدمات من خلال ما يعرف بإدارة التميز.

واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إشارة عدد من

التساؤلات التالية:

أولاً: ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة ؟

ثانياً: ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

ثالثاً: هل هناك أثر لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر ؛ والحوار ؛ وفرق العمل ؛

والتمكن ؛ والاتصال والتواصل) على التميز المؤسسي (القيادة ؛ والموارد البشرية ؛ والعمليات ؛

والمعرفة ؛ والمالية) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بخصائص المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي؟
2. توضيح مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر *Continuous Learning* ؛ والحوار *dialogue* ؛ وفرق العمل *Team* ؛ والتمكين *Empowerment* ؛ والاتصال والتواصل *Communication*) على التميز المؤسسي (القيادة *Leadership* ؛ والموارد البشرية *Human Resource* ؛ والعمليات *Process* ؛ والمعرفة *Knowledge* ؛ والتميز المالي *Financial Excellence*)

في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

3. أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات

لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

(1 - 4) : أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1.** إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لهذه الدراسة، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.
- 2.** التعرف على مستوى تطبيق وامتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لمتغيرات الدراسة المبحوثة.
- 3.** تحديد أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

(1 - 5) : فرضيات الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة ومنسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات النموذج، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

"لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم

المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل)"؛ ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO_{1-1} : لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر.

HO_{1-2} : لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار.

HO_{1-3} : لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل.

HO_{1-4} : لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين.

HO_{1-5} : لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل.

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق

العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة؛ والموارد البشرية؛ والعمليات؛

والمعرفة؛ والمالية) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟" ويشتمل منها الفرضيات

الفرعية التالية:

HO₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند

مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز العملي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند

مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₅: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

التمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند

مستوى دلالة (0.05).

(1 - 6) : حدود الدراسة

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وعلمية وكذلك حدود بشرية. حيث كانت على النحو الآتي:

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية من المستويات الإدارية كافة.

الحدود المكانية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت في إنجاز الدراسة، وهي الفصل الثاني من العام 2009 – 2010.

الحدود العلمية: اعتمدت الباحثة على متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة بالاعتماد على ما أورده (Watkins & Marsick's, 1997) وهي (التعلم المستمر ؛ الحوار ؛ وفرق العمل ؛ والتمكين ؛

والاتصال والتواصل). وفيما يتعلق بمتغير التميز المؤسسي فتم الاستناد إلى معايير جائزة الملك

عبدالله الثاني للتميز، وهي (القيادة ؛ والموارد البشرية ؛ والعمليات ؛ والمعرفة ؛ والتميز المالي) (دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، 2008).

(1 - 7) : محددات الدراسة

توجز الباحثة في هذا الدراسة بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. تطبيق الدراسة على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليها.

2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بخصائص المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي.
3. الدراسات السابقة التي تربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي قليلة على حد علم الباحثة.

(1 - 8) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

المنظمة المتعلمة Learning Organization : المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الافراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والانتاج (Marqwardt, 2002).

التعلم المستمر Continuous Learning : ويشير إلى الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو من خلال عملهم في المؤسسة (Watkins & Marsick's, 1997).

الحوار Dialogue : ويشير إلى منظومة القيم في المؤسسة والتي تدعم التفاعل والحوار بين العاملين وصولاً لحل المشكلات (Watkins & Marsick's, 1997).

فرق العمل Teamwork : وتشير إلى مجاميع الأفراد المشكلة داخل المؤسسة والتي من شأنها تحقيق جوانب عديدة منها تحسين الإنتاجية أو تحسين الجودة أو الرفع من مستوى المعنويات أو إرضاء العملاء (Watkins & Marsick's, 1997).

التمكين Empowerment : وتشير إلى الأفراد المشاركين في وضع وتنفيذ رؤية المؤسسة المستقبلية والمسؤولية عن نشرها والتي تحفز العاملين على التعلم تجاه مسؤولياتهم عن العمل (Watkins & Marsick's, 1997).

الاتصال والتواصل Dynamism؛ وتشير إلى الوسائل والطرق المستخدمة في التواصل

مع مختلف فئات المتعاملين داخل وخارج المؤسسة وطرق تدفق المعلومات (Watkins & Marsick's, 1997).

التميز المؤسسي؛ حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (السلمي، 2001).

القيادة Leadership؛ القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها (الموسوي، 2002).

الموارد البشرية Human Resource؛ وتشير إلى أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية (Armstrong, 2006).

العمليات Process؛ جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (إدريس، والغالبي، 2009).

المعرفة Knowledge؛ تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية (Alavi & Leidner, 2001).

التميز المالي Financial Excellence : مجموعة من الأهداف الضرورية المحددة من قبل

المؤسسة والتي تقف على مستوى الأرباح المتحققة بالمقارنة مع التكاليف (إدريس، والغالبي،

2009).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

(2 - 2): مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة

(2 - 3): مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

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

(2 - 1): المقدمة

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال (Huber, 1991: 2006: 93) على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها. هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز (نجم، 2008: 237).

(2 - 2): مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة

تعد المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي والعشرين المتمسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار (Marsick & Watkins, 2003: 147).

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم، فيرى (Senge, 1994: 4) إن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وإن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي

ترغب المنظمة في تحقيقها، وتسعى المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدرا من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سويا لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير (Drejer, 2000: 206-207).

وينطلق مجموعة من الباحثين أمثال (Dewar & Whittington, 2004) في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير، ويتفق معهم (Laurarealph, 2004) الذي يرى أن المنظمة المتعلمة ظهرت كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة وسريعة التغيير، لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغير ليكون أعضاؤها أكثر فعالية في عملية التحول الذاتي المستمر، وبين كل من (Yang, et.al, 2004) أن دور المنظمة المتعلمة يتحدد بتسهيل عملية التعلم أمام جميع أعضائها، وتحويل ذاتها والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية، في حين يركز (أبو بكر، 2001: 73) في تعريفه للمنظمة المتعلمة على إدارة المعرفة، بقوله: إنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها.

وأوضح (Rowden, 2001) أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات وتمكن كل فرد من أعضائها الإسهام في تحديد وحل المشكلات باستمرار، ويتفق معه السرحان في تعريف المنظمة المتعلمة بأنها آلية فعالة تمكن جميع العاملين في المؤسسة من فهم وإدراك القيم والأفكار التي تجعل التنظيم فاعلا، وتمكن التنظيم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئته (السرحان، 2002: 7). في حين يركز (Foster, 2001: 7) في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة على دورها في تحليل التجارب والإفادة منها، وبين أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك إدارتها قدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والإفادة منها سواء أكانت تلك التجارب ذات نتائج إيجابية أم نتائج سلبية؟

أوضح (2: Marqwardt, 2002) أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج. واعتمد (1: Bleed, 2004) على مصادر التعلم فينطلق في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة، ووصفها بالمنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية، وهي ذات علاقة تربطها بأهدافها الأساسية، وأشار (أبو خضير، 2006: 61) إلى أن المنظمة التي تطور استراتيجياتها وخططها وهيكلها وآليات عملها ما هي إلا منظمة تعلم تهدف إلى تعزيز قدرة إدارتها على تكيف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلم وتبادل المعرفة.

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت المنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

(2 - 2 - 1): الحاجة إلى المنظمة المتعلمة

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار.

ويشير (Thomas & Allen, 2006: 123-139) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وتناقش الباحثة فيما يلي بعض العوامل (Haque, 2008: 15-26) التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمات التعلم:

(1) العالمية

تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم ، وأن كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية (3 - 1: Marqwardt, 2002). وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

(2) تكنولوجيا المعلومات

إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديداً، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات Information Technology عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة

المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردتين لمنظمات الاعمال بشقيها السلعي والخدمي.

(3) التحول الجوهري في أساليب العمل

تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه نفسة متقاربين دون أن يتقابلوا. وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين. أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

(4) زيادة تأثير العملاء

أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيرا في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الانتاج ، والملاءمة في الوقت، والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء. إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليها، وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق ، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين (الكبيسي، 2004: 121).

(5) المعرفة

أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة. ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية.

(6) تطور أدوار وتوقعات العاملين

إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الالات – المواد الخام) بالاستعمال، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناعات المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم. وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة. كما اتجهت إلى الاستفادة من خدمات العاملين بالحاسوب.

وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تبرر ظهور منظمات التعلم التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها. وبفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والإفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير

بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات
أنموذجاً خاصاً لممارسة عملية التعلم.

(2 - 2 - 2) : خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات
(Murray, 2003: 306). ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في
التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين
المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة
المتعلمة الخصائص الآتية (Cook, et..al, 1997: 33)، (Marqwardt, 2002: 32) :

1. توفير فرص مستمرة للتعلم.
2. استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
3. ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
4. تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
6. استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
7. تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
8. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
9. الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
10. إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
11. استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

ومع أن هناك تبايناً في الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات (Kelley, et.al, 2007: 206) إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخبزها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها. في حين ترى دراسات أخرى (الكبيسي، 2004: 114 - 119) أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلية التنظيمية التعليمية التي تساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

(2 - 2 - 3): نماذج المنظمة المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم، وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة تعلم. فقد تنبتهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء (Örtenblad, 2004: 129-144). ومن خلال البحث تم العثور على بعض النماذج التي شاعت في أدبيات إدارة المعرفة وهي:

1. أنموذج Senge

وضع هذا الأنموذج (Senge, 1990) الذي يعد مبتكراً فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع

Senge خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي

كالتالي (Senge, 2006):

1 – 1 التفكير النظمي System Thinking، وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

1 – 2 التميز الشخصي Personal Mastery، وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

1 – 3 النماذج الذهنية Mental Models، وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

1 – 4 الرؤية المشتركة Shared Vision، وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

1 – 5 الفريق التعلم Team Learning، وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

2. أنموذج Marquardt

توصل (Marquardt, 1996: 23) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة. والأنظمة الفرعية هي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق في أنموذجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم

الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وكما هو موضح بالشكل (1-2).

الشكل (1-2)

نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة



Source: Marquardt, M. J.,(2002), “Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning”, Palo Alto, USA: Davies- Black Inc. Publishing: 24

2 – 1 نظام التعلم في المنظمة

يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة. حيث يتضمن نظام التعلم (Marquardt, 2002: 24-26) ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

2 – 2 مكونات نظام التنظيم

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية (Marquardt,2002: 27) هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم.

2 – 3 نظام الأفراد

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ودونهم لا يتحقق أي إنجاز. لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

2 – 4 نظام المعرفة

يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة (Orlando, et..al,2007: 57).

2 – 5 نظام التكنولوجيا

يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

3. أنموذج Redding

تمكن Redding (1997: 62 – 66) من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة. ويقترح الأنموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم وعلى النحو التالي:

1. إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والاستراتيجية، والقيادة والادارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.

2. إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

3. إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص .

ويتضمن أنموذج (Redding, 1997:63) لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعددين رئيسيين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن الأنموذج ست خطوات هي:

أ- تحديد الهدف والفائدة .

ب- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج .

ت- تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة .

ث- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة .

ج- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة .

إن الغاية الرئيسة من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة (Kontoghiorghes, et..al, 2005: 188) ومن أهم تلك المجالات: توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التجديد والابتكار، وتشجيع الحوار والفهم المشترك، والمشاركة في الرؤى التي تحدها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

4. أنموذج Addleson

توصل (Addleson, 1998: 5-6) إلى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة اطلق عليه البديهيات الاربعة The Four Axioms للمنظمة المتعلمة. وانطلق Addleson عبر أنموذجه بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
2. إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي ، وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.
3. إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهات.
4. إن الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

5. أنموذج AL - Otaibi

انطلق (AL-Otaibi, 2000) في بناء أنموذجه من أن مفهوم المنظمة المتعلمة الذي أصبح خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين أحد المداخل الإدارية القابلة للتطبيق. هذه المداخل ساعدت المنظمات على التكيف مع التغييرات التي أفرزتها التحديات العالمية والمحلية، وعلى التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعلم، يرغب في بنائها كثير من القادة الإداريين في الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية.

وتوصل إلى ان بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وكشف عن أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها ، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

وقد أطلق على أنموذجه تقويم المنظمة المتعلمة ، وتم إعداده بعد مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها في ضوء الثقافة المجتمعية للمملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعايير والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر في الأفراد والتنظيم.

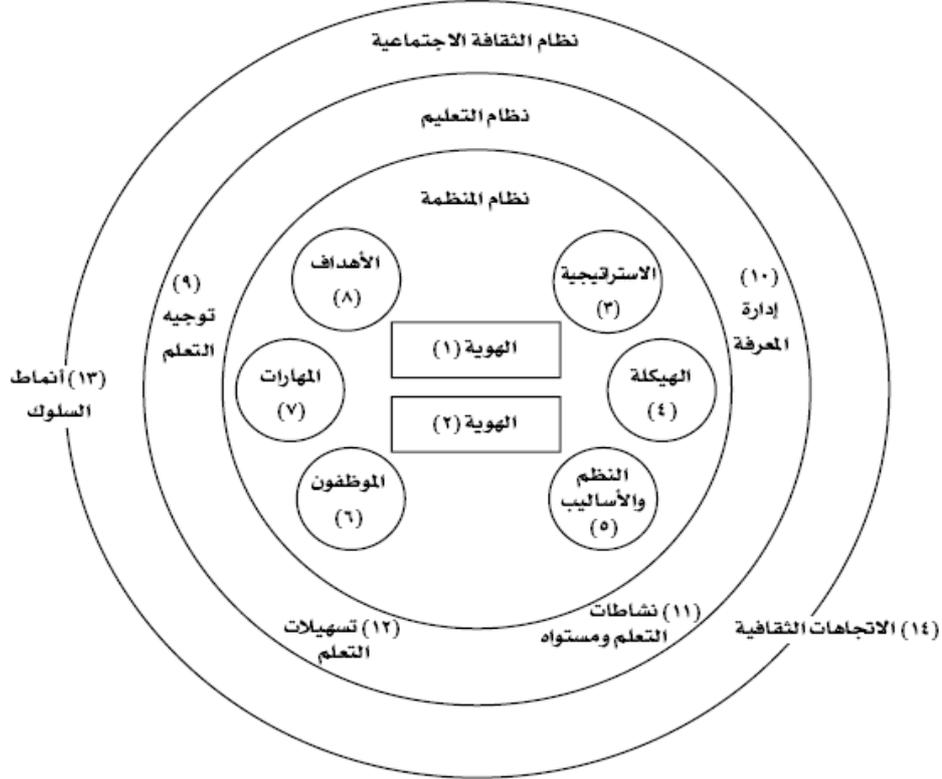
ويعتقد أن أنموذجه سيكون مناسباً للمنظمات السعودية ونظامها التعليمي، ويتضمن أنموذج (AL-Otaibi, 2000: 116) ثلاثة نظم رئيسة وأربعة عشر متغيراً. والشكل (2 - 2) يوضح الأنموذج. حيث أكد الأنموذج على مايلي:

1. نظام المنظمة، ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهوية والرؤية والاستراتيجية والهيكلية والنظم والأساليب والموظفون والمهارات والأهداف الرئيسية).
2. نظام التعلم، ويتضمن أربعة متغيرات هي (توجيه التعلم وإدارة المعرفة ونشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم).

3. نظام الثقافة الاجتماعية ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية) .

الشكل (2 – 2)

نموذج العتيبي لتقويم المنظمة المتعلمة



Source: Al-Otaibi, S.M.S. (2000), “The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia”, unpublished DBA, University of Hull, UK: 116

6. نموذج James

أعدت (James, 2003) نموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة

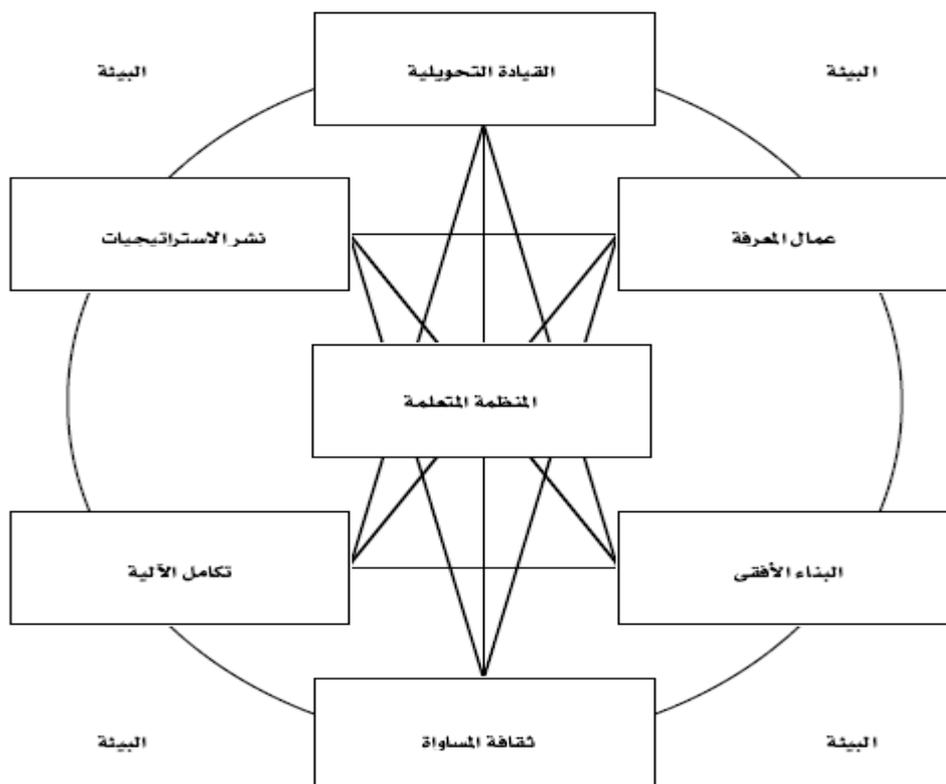
المنظمة المتعلمة The learning Organization Web بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم

التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم

المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات. كما هو موضح بالشكل (2 – 3).

الشكل (2 – 3)

شبكة المنظمة المتعلمة



Source: James, C. (2003). "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics, Vol. 32, No: 48.

ويميل التصميم التنظيمي لأنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهذا يعنى أن على كل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره. وقد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيمياً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة، والثقافة، والإستراتيجيات، والنظم، والبناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي

يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي (James, 2003: 46)،
والتالي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة.

1. القيادة: توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم
وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

2. الثقافة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في
كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

3. نشر الاستراتيجيات: تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد
صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم
الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناعات المعرفة.

4. دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال
والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم،
والعمليات التي تربط المنظمة.

5. البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير
من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

6. صناعات المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناعات معرفة كل منهم مسؤول
عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة
يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

إن هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة تعدّ الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة

إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد أطلقت عليها James (James, 2003:)

4BS (52) (المعتقدات Beliefs، التوازن Balance، اللامحدودية Bounded، السلوك (Behaviour).

إن أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة.

(2 - 3) : مدخل مفاهيمي للتميز المؤسسي

(2 - 3 - 1) : مفهوم وأهمية التميز المؤسسي

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد توصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة (زايد، 2003).

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Pinar & Girard, 2008: 31). وأشار (Nohria, et.al,) (2003: 43) إليه بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. وعرف (زايد، 2003) بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتربط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجيه بها والبيئة المحيطة. وعليه ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للتميز المؤسسي ترى الباحثة بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات.

ويبين (زايد، 2003) أن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. وإن أهمية التميز المؤسسي تنبع من امكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي:

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.

4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

وهكذا نجد أن التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق، والابتكار، والمبادأة، والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمه ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

(2 - 3 - 2) : خصائص التميز المؤسسي ومداخله

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (Grote,2002):

1. قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعدّ من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2. توفر القيادة الكفؤة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
 4. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
 5. برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
 6. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- ويرى (إبراهيم، 2001) أن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين

أساسيين هما:

1. مدخل تعددي للقيم، وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.
2. مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات.

(2 - 3 - 3) : أبعاد التميز المؤسسي وجوانزه

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

- (1) : القيادة،** فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة

بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini,2005).

(2) : الموارد البشرية، تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود. فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق

بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ إن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة (Cristina & Colurcio, 2006).

(3) : العمليات، إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلية لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمة؛ وآخرون، 2008: 43 - 54).

(4) : المعرفة، يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد (Stronmgulst & Samoff, 2000:324) على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما. **المدخل الأول،** يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها. أما **المدخل الثاني،** فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول.

تناول (Nonaka & Takeuchi, 1995:59) المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة، هما، المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والمعرفة الظاهرة Explicit Knowledge. وقد ميز (Daft, 2001:259) بينهما وأعطى كلاً منهما مفهوماً مختلفاً، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين Knowing About. أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة – كيف (Know-How). أما (Herschel,2000: 41-42) فقد وصف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسمياً باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها؛ لأن التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله.

(5): المالية، يمثل الجانب المالي تاريخياً محور الاهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالكلف وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعاً إيجابياً على النجاح. فقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظاماً للقياس وترجمة بلغة الأعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح. لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجهاً مغايراً حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها. وفي بداية القرن العشرين تم تنضيج مؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة

شمولية، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات وخاصة الكبيرة منها (جائزة الملك عبدالله الثاني، لتمييز الأداء والشفافية، 2008).

من هنا جاءت نظم التكاليف ومخرجات المحاسبة الإدارية لتخدم أغراض عديدة، أهمها

: (Hornngren, et..al, 2000: 2)

- المساهمة في تطوير قدرة المنظمة على وضع خطط بعيدة الأمد واستراتيجيات فعالة.
- مساعدة الإدارة بشأن تخصيص الموارد على نشاطاتها.
- تخطيط ورقابة التكاليف المرتبطة بأوجه الأنشطة المختلفة.
- قياس الأداء والحكم الموضوعي بمؤشرات مقبولة، وكذلك فيما يخص الأفراد العاملين في المنظمة.
- تلبية متطلبات إعداد تقارير مالية بمؤشرات متنوعة تلبي حاجات ورغبات مختلف الجهات الخارجية بالمنظمة.

تتضمن جوائز التميز المؤسسي مسابقات تتنافس فيها المنظمات بشقيها السلعي والخدمي وفقاً لتمييزها في منتجاتها / خدماتها، وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين، ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد، إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة، أو بوضع جداول تتم بوساطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة في ضوء مجموعة من المعايير.

من أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي، جائزة ديمينج Deming وجائزة بالدريج Baldrige، وعلى المستوى العربي هناك جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه الجوائز.

(1): جائزة ديمينج Deming، التي قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم (الضامن، 2006).

(2): جائزة بالدريج Baldrige، فالجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات إستراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي فئات المصنع، والخدمات، والأعمال الصغيرة (الخرشة، 2006).

(3): جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي، والهادفة إلى إحداث نقلة نوعية، وتطوير أداء الدوائر والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين، وتحديث المؤسسة التي يترتب عليها تحسين الأداء وتفعيل التواصل والشراكة مع المواطنين، بالعمل معهم بروح الفريق الواحد، والأسرة المتكاملة، وتعزيز التنافسية الإيجابية بين المؤسسات والدوائر الحكومية، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع، والجودة، وتوليد ثقافة التميز التي تركز على أسس عالمية للممارسات المثلى. إن الجائزة تمنح للجهة الحائزة عليها، تذكراً يمثّل جائزة الملك عبدالله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وشهادة شكر وتقدير موشحة بتوقيع صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني، وتنقسم الجائزة إلى ثلاثة أنواع من الجوائز هي: جائزة أفضل دائرة، وجائزة أفضل منظمة، وجائزة أفضل موظف، حيث تتألف جائزة أفضل موظف من ثلاث فئات: أفضل موظف إشرافي، وأفضل موظف إداري وفني وأفضل موظف مساند. إن برنامج الجائزة يعدّ بناءً جماعياً

يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائماً التطور لكيفية الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج، حيث يستند النموذج إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين، ولقد أثبت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة (أبو حمور، 2003).

(4): جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، حرصت دبي على الارتقاء بمستوى أداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة تشجع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم إستراتيجية التميز التنظيمي، إذ تهدف الجائزة إلى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون البناء وروح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والإبداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الإنفاق وتقديم خدمات عالية المستوى (برنامج دبي للأداء الحكومي، 1999).

(2 - 4) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية

- دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) بعنوان " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الاردن"، هدفت إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك للاستقطاب والاختيار على المنظمة المتعلمة؛ وأن هناك أثراً للتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، وهناك تأثير دال إحصائياً للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

- دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2009) بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، هدفت إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين "التمكين الفني، والإداري" والقيادة التحويلية "المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، أبرزها أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لثقافة التمكين على منظمة التعلم، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للقيادة التحويلية على منظمة التعلم. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم.

- دراسة (عبابنة والعدوان، 2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري، كما هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي

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

- دراسة (بني هاني، 2007) بعنوان "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، هدفت إلى الكشف عن مدى توافر أساسيات المنظمة المتعلمة في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وتحديد مستوى الفروق بين أساسيات المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات من جهة أخرى. وقد بلغت عينة الدراسة 22 شركة مثلت ما نسبته 73% من مجتمع الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن شركات صناعة البرمجيات في الأردن تتوافر فيها أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، إذ بلغ المتوسط العام (3.91)، وهذا يعنى درجة تطبيق عالية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدا الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن ما عدا البرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

- دراسة (أبو خضير، 2006) بعنوان " إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة"، هدفت إلى تقديم تصور لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى تقديم تقييم شامل لإمكانات معهد الإدارة العامة ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد، واتضح من خلاله، أن معهد الإدارة العامة تتوافر لديه مقومات المنظمة المتعلمة، وهي على الترتيب: نظام التقنية، نظام إدارة المعرفة، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، ونظام التعلم، ومن ناحية أخرى فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة بالمعهد تبعاً لمتغيرات مقر العمل، والمؤهل، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة.

- دراسة (أيوب، 2004) بعنوان "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، هدفت إلى التعرف إلى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي. وقد تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي الذي تتم ممارسته في المنشآت في ثلاثة أبعاد هي: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي. وتم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل هي: الاستعداد الدائم للتغيير، والتخطيط المستمر للتغيير وتطبيق خطة التغيير والتعلم من خلال التطبيق، والعلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وعملية التغيير الاستراتيجي،

ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا قوامها 162 قيادياً تم اختيارها من 55 منشأة سعودية في المهن الصناعية والزراعية والمالية والخدمات والمقاولات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها:

1. إن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا، واحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.

2. اختلاف ممارسة التعلم التنظيمي باختلاف دعم الإدارة العليا، وباختلاف نوع النشاط الاقتصادي، وباختلاف نوع ملكية المنشآت، وباختلاف حجم المنشأة.

3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي في منشآت الدراسة وبين ممارسة التعلم التنظيمي.

- دراسة (الفاعوري وبيكار، 2004) بعنوان "إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية"، هدفت إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تطبق عناصر بناء المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات موبايلكم بمستوى متوسط.

2. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والأستطلاع والاستفهام، والتمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة)، وبين الإبداع.

3. مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم كان بدرجة متوسطة.

- دراسة (هيجان، 1998) بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات المتعلمة"، هدفت إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي، وتقديم أنموذج للتعلم التنظيمي مع شرح مكوناته، ثم وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم مع التركيز على أنموذج مراحل التخطيط الأربع للتعلم التنظيمي. وتم استخدام منهج الدراسة المسحية بالإضافة إلى المنهج الوصفي القائم على فحص وتحليل ما هو متوافر من الأدبيات في مجال التعلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

1. إن العصر ما هو إلا عصر المنظمات المستمدة للتعلم وأن التعلم التنظيمي يقدم الأصلح للمنظمات الراغبة في إدامة المنافسة والبناء.

2. إن الظروف التي تعايشها المنظمات المعاصرة والتحديات التي تواجهها بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية قد أوضحت أن النظريات التقليدية في مجال الإدارة ليست كافية لمساعدتها على مواجهة مشكلاتها، مما دفع المفكرين نحو البحث عن استراتيجيات جديدة تحقق أهدافها.

3. يعد التعلم التنظيمي إحدى الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات المعاصرة لمعالجة مشكلاتها.

4. إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً، وإنما يمثل نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيقه، بسبب المعوقات التي تحول دون فاعلية عملية التعلم التنظيمي.

الدراسات الاجنبية

- دراسة (Weldy, 2009) بعنوان " Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance"، هدفت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. أجريت الدراسة على 212 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية في لوس أنجلوس، وتم في الدراسة توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيه لتسهيل التعلم وإدارة المعرفة من خلال استعراض ما أشارت إليه الدراسات السابقة في الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحسن أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية، وأن هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

- دراسة (Song, et..al, 2009) بعنوان " The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context"، هدفت إلى تقييم محتوى الثقافة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة في كوريا من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة من قبل (Watkins and Marsick, 1997). تم تطبيق الدراسة على مجموعة من القطاعات العاملة في كوريا والمتمثلة بكل من الصناعات الإلكترونية؛ وصناعة الاتصالات؛ وتكنولوجيا المعلومات؛

وصناعة الإنشاءات؛ والصناعات الخفيفة؛ وصناعة النفط والغاز؛ والصناعات الكيماوية؛ والتجارة الدولية؛ والتأمين والتمويل. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 1529 فرداً يعملون ضمن هذه الصناعات، وقد توصلت الدراسة إلى المقياس المحدد من قبل (Watkins and Marsick, 1997) لأبعاد المنظمة المتعلمة صالح وجيد للتطبيق في البيئة الكورية حتى وإن تعدد الثقافات الموجودة فيها.

- دراسة (Davis & Daley, 2008) بعنوان " The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm's Performance"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة من قبل الباحثين (Watkins and Marsick, 1996) والأداء المالي للشركات. المحدد بكل من العائد على الاستثمار؛ والعائد على حق الملكية؛ والقوة الإيرادية؛ والعائد المتحقق من كل عامل بالإضافة إلى نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. تكونت عينة الدراسة من 2000 شركة تعمل في مجال التسويق والموارد البشرية تعمل في الولايات المتحدة، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري الموارد البشرية ومديري التسويق أو من يقوم مقامهم في هذه الشركات، وتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاعتماد على أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة من قبل (Watkins and Marsick, 1997). وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.

- دراسة (Mahbubul, 2008) بعنوان " A Study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change"، هدفت إلى فحص العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد إلى التغيير. حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المنظمة

المتعلمة على ما أورده الباحثان (Watkins and Marsick, 1996) أما ما يتعلق بمضامين الاستعداد إلى التغيير فقد تم الاعتماد على إدراك العاملين في المنظمات لاستعداد منظماتهم إلى التغيير. وقد أجريت الدراسة على المنظمات غير الهادفة للربح في جنوب ولاية كاليفورنيا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من 93 فرداً، وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف استجابات عينة الدراسة حول منظماتهم، بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقات الداخلية بين متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الاختلافات في وجهة نظر عينة الدراسة حول إستعداد منظماتهم للتغيير تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين نحو مضامين المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً ، وأن هناك علاقة ارتباط دالة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين مستوى إدراك الاستعداد للتغيير، وأن هناك اختلافاً في وجهة نظر عينة الدراسة حول استعداد منظماتهم للتغيير تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

- دراسة (Rebelo & Gomes, 2008) بعنوان " Organizational Learning and the Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future"، هدفت إلى تحليل التطور التاريخي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة واقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بالمفهومين، تم الاعتماد على أنموذج مراحل دورة الحياة كإطار لتحليل التطور الذي حصل في مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة توصل الباحثان إلى اقتراح مفهوم شمولي لكل من المفهومين. بالإضافة إلى قيام الباحثين بالتوصية على أنه على الباحثين في مفهوم التعلم

التنظيمي والمنظمة المتعلمة أن يقدموا إسهامات عملية ونظرية أكثر حداثة وذلك من خلال القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية.

- دراسة (Chang & Sun, 2007) بعنوان " Exploring the Correspondence between Total Quality Management and Peter Senge's Disciplines of a Learning Organization: A Taiwan Perspective"، هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل المنظمة المتعلمة. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الباحثين الأكاديميين، ومجموعة من المستشارين في مجال الإدارة والأعمال في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المنظمة المتعلمة، ومن خلال تطبيق أسلوب التحليل الإحصائي العنقودي تبين أن كلاً من عناصر إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المنظمة المتعلمة تم تصنيفها ضمن عنقودين رئيسيين، هما عنقود الجودة الشاملة، وعنقود المنظمة المتعلمة.

- دراسة (Liao, 2006) بعنوان " A Learning Organization Perspective on Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين المنظمة المتعلمة وكل من تبادل المعرفة والإبداع المنظمي، وقد تكونت عينة الدراسة من 254 عاملاً في تايوانو وتوصلت الدراسة إلى هناك تأثيراً إيجابياً لكل من الاهتمام والرؤية والثقة كعوامل مستقلة على تبادل المعرفة والإبداع التنظيمي، وأنه لا توجد علاقة دالة للالتزام بالتعلم على تبادل المعرفة والإبداع المنظمي، وأخيراً هناك تأثير دال لمتغير الاتصالات على الإبداع المنظمي، وعدم وجود تأثير دال للاتصالات على تبادل المعرفة.

- دراسة (Kenny, 2006) بعنوان " Strategy and the Learning Organization: a Maturity Model for the Formation of Strategy"، هدفت إلى تطوير نموذج نظري للتغيير الاستراتيجي والذي يربط التعلم داخل المنظمات بالعملية الاستراتيجية. وقد تم تطوير النموذج من خلال مراجعة الأدبيات السابقة لمواضيع التخطيط الاستراتيجي والتعلم والمنظمة المتعلمة. وقد تم توضيح العلاقة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والتعلم داخل المنظمات بإطار نظري. وقد توصلت الدراسة إلى صياغة نموذج يربط بين الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة بالاعتماد على مضامين كل موضوع.

- دراسة (Khadra & Rawabdeh, 2006) بعنوان " Assessment of Development of the Learning Organization Concept in Jordanian Industrial Companies"، هدفت إلى اختبار تأثير الأداء التنظيمي على تطبيقات الإدارة والموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد العناصر الرئيسية لتطور مفهوم المنظمة المتعلمة 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 المتعلمة يمكن توضيحه في بيئة الشركات الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ والهيكل 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 (Kontoghiorghes, et.al, 2005) بعنوان " Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance"، هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وكل من تبني التغيير، والإبداع والأداء المنظمي، وقد تكونت عينة الدراسة من 300 فرد من العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات في المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة على 256 فرداً من العاملين في شركات التأمين الصحي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص المنظمة المتعلمة وكل من تبني التغيير السريع، وسرعة تقديم الخدمة / المنتج، بالإضافة إلى وجود علاقة دالة بين الإبداع والأداء المنظمي.

- دراسة (Sudharatna & Li, 2004) بعنوان " Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry"، هدفت إلى توضيح العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة واستعداد المنظمات للتغيير بالاستناد على الأدب النظري، أجريت الدراسة على صناعة الاتصالات الخلوية في تايلاند، وقد تم اختيار شركتين تمثلان قيادة السوق، وتم استرجاع ما نسبته (76.4%) من الاستبانات الموزعة على الشركة الأولى، وما نسبته (52.8%) من الشركة الثانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين خصائص المنظمة المتعلمة واستعدادها نحو التغيير، بالإضافة إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة تعد عوامل رئيسة لقياس نجاح المنظمة.

- دراسة (Hughes, 2000) بعنوان " The Learning Organization: What Is It? Does It Constitute a Useful Set of Ideas for the Human Resource Development Practitioner؟"، هدفت إلى الكشف عن استراتيجيات المنظمة المتعلمة في التغيير التنظيمي المستمر

لإحدى الشركات الأمريكية، والكشف عن العلاقة بين تطوير المنظمة والتطوير الشخصي للعاملين. واستخدمت الدراسة المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري حول المنظمة المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود مكونات رئيسة شغلت المنظمة المتعلمة وهي نظام التفكير القائم على أن الكل أكبر من مجموعة الأجزاء، والسعي لتمكين الفرد وزيادة كفاءته من خلال تطوير الرؤية المشتركة وتكوين فرق العمل. كما أوضحت الدراسة أن واحداً من محددات المنظمة المتعلمة هو الافتراض القائم على أن المنظمة لها وجود ذاتي بعيداً عن الأفراد، أنها قادرة على التعلم. وأن التعلم التنظيمي عملية مستمرة تتضمن المشاركة في إنتاج المعرفة، وبنائها وتكييفها وتميئتها في مختلف المستويات.

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

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة قطاع التعليم العالي وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج. في حين سعت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

3. من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.
4. من حيث الأفق: تلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لخصائص المنظمة المتعلمة. وجذب انتباه أصحاب القرار في الوزارة إلى أهمية خصائص المنظمة المتعلمة لتحسين مستوى أدائها على المدى البعيد وتحقيق التميز.

المفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1) : المقدمة

(3 - 2) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4) : أنموذج الدراسة

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

(3 - 6) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1) : المقدمة

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، ومنظمات الأعمال المحلية، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث ان نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على خمس نقاط رئيسية.

(3 - 2) : منهج الدراسة

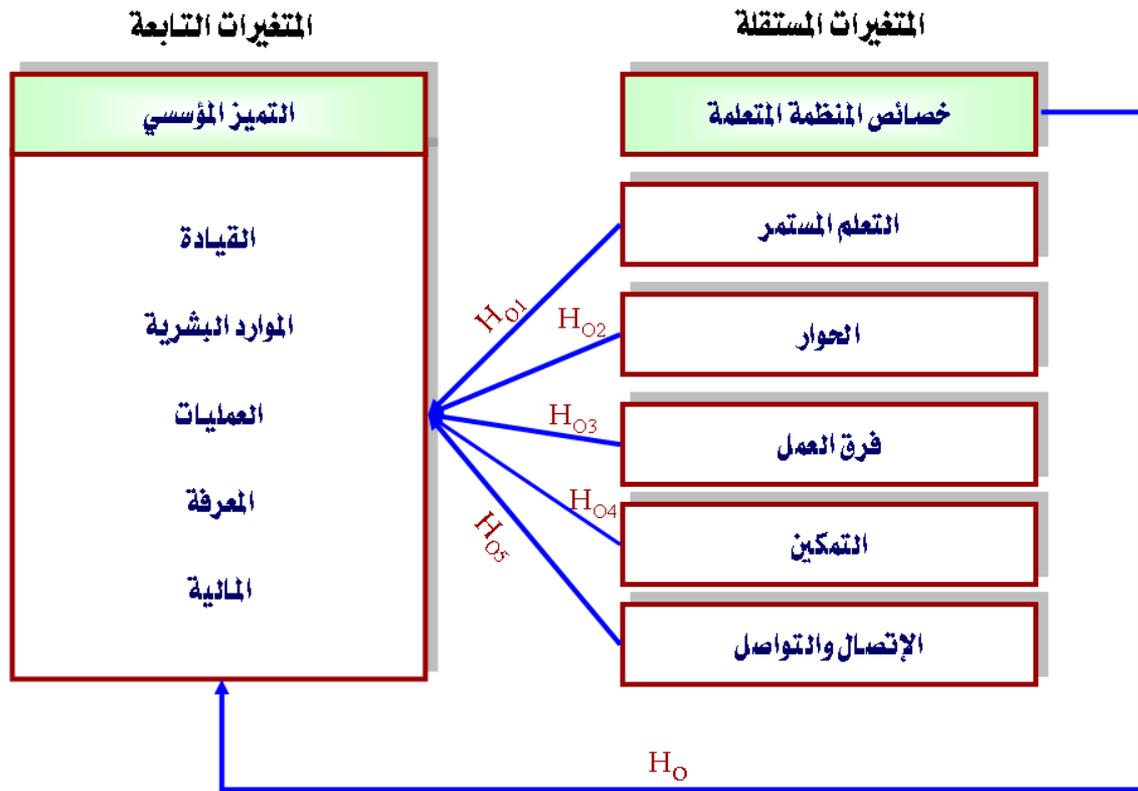
إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية ومن مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (300) موظف، أما عينة الدراسة فتكونت من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق والبالغ عددهم (194) موظفا.

والجدول (3 - 1) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العمر ؛ والمستوى التعليمي ؛ وطبيعة العمل ؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ؛ وعدد سنوات الخدمة في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية.

(3 - 4) : أنموذج الدراسة



شكل (3 - 1)

أنموذج الدراسة

جدول (3 - 1)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	32	17
		من 30 - 40 سنة	77	40
		من 41 - 50 سنة	63	32
		51 سنة فأكثر	22	11
2	الجنس	ذكر	103	53
		أنثى	91	47
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	112	58
		دبلوم عال	6	3
		ماجستير	64	33
		دكتوراه	12	6
4	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	74	38
		من 5. أقل من 10 سنوات	52	27
		من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	37	19
		15 سنة فأكثر	31	16
5	عدد سنوات الخدمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	أقل من 5 سنوات	54	28
		من 5. أقل من 10 سنوات	49	25
		من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	47	24
		15 سنة فأكثر	44	23

يبين الجدول (3 - 1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد

عينة الدراسة. حيث يتضح أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة

الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية وذلك من خلال عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

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

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات، والمتضمنة (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية؛ وعدد سنوات الخدمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية).

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بخصائص المنظمة المتعلمة عبر (5) أبعاد رئيسة لقياسها و (25) سؤالاً والمتضمنة (التعليم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل).

(ثالثاً) بيّن القسم الثالث متغيرات تتعلق بالتميز المؤسسي عبر (5) أبعاد رئيسة لقياسها و (25)

سؤالاً وهي معايير التميز لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية. والمتضمنة (القيادة،

والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي).

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً،

شطراً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً وبعده. انظر

الملحق (1).

وتكون المقياس من (50) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وضم المتغير المستقل - خصائص المنظمة المتعلمة - المقاييس الآتية:

خصائص المنظمة المتعلمة	التعليم المستمر	الحوار	فرق العمل	التمكين	الاتصال والتواصل
عدد الفقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات

أما المتغير التابع - التميز المؤسسي - فقد ضم المقاييس الآتية:

التميز المؤسسي	القيادة	الموارد البشرية	العمليات	المعرفة	المالية
عدد الفقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات	5 فقرات

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءاتها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- معامل **Cronbach Alpha** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- اختبار T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك الوزارة لخصائص المنظمة المتعلمة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار **F** باستخدام جدول تحليل التباين **ANOVA**.
- مستوى الامتلاك والتطبيق، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}}{\text{عدد المستويات}}$$
$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 - 7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس. وحرصت الباحثة على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضورها لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين (8)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وتم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. إذ إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Cronbach Alpha** على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3-2).

الجدول (3-2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (ألفا) α
1	التعليم المستمر	0.742
2	الحوار	0.716
3	فرق العمل	0.737
4	التمكين	0.773
5	الاتصال والتواصل	0.772
6	القيادة	0.891
7	الموارد البشرية	0.859
8	العمليات	0.885
9	المعرفة	0.828
10	المالية	0.811
الاتساق ككل		0.899

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). حيث يتضح من الجدول (3 - 2) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة فيما يتعلق بخصائص المنظمة المتعلمة هو (0.773) حققه بعد التمكين يليه مباشرة بعد الاتصال والتواصل بقيمة (0.772). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بخصائص المنظمة المتعلمة كان لبعد الحوار بقيمة (0.716). أما ما يتعلق بالتميز المؤسسي فتبين أن معاملات الثبات لأبعاده أن أعلى معامل ثبات (0.891) لبعد القيادة وأدناها بلغ (0.811) للبعد المالي وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1 - 4): المقدمة

(2 - 4): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

أولاً: ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لخاصية التعلم المستمر؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية التعلم المستمر

الرقم	التعلم المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
1	تعتمد الوزارة برنامجاً لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية	3.64	1.20	2	متوسط
2	تؤكد إدارة الوزارة على التعلم المستمر في طرق العمل داخلها	3.59	1.24	4	متوسط
3	تعمل الإدارة العليا بالوزارة على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	3.63	1.15	3	متوسط
4	تسعى إدارة الوزارة إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات	3.49	1.26	5	متوسط
5	لدى الوزارة جهاز استعلامات متطور يزود الوزارة بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة	3.70	1.14	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.61	1.20		

يشير الجدول رقم (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعلم المستمر. إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.49-3.70). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "

لدى الوزارة جهاز استعلامات متطور يزود الوزارة بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة "

بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.61)، وانحراف معياري

بلغ (1.14)، فيما حصلت الفقرة " تسعى إدارة الوزارة إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات " على

المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ

(3.61) وانحراف معياري (1.26).

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصية التعلم المستمر كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة

كان متوسطاً.

ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لخاصية الحوار؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (4-2).

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية الحوار

الرقم	الحوار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
6	تشجع الوزارة أعضائها على تقبل النقد البناء	3.08	1.03	5	متوسط
7	توفر الوزارة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم	3.10	0.99	4	متوسط
8	توجه الوزارة استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين العاملين فيه	3.20	1.18	1	متوسط
9	توفر الوزارة للعاملين فيها فرص التعلم التفاعلي	3.20	0.99	1	متوسط
10	تتعلم فرق العمل في الوزارة من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار	3.18	1.03	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.15	1.04		

يشير الجدول رقم (4-2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية الحوار.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.08-3.20). فقد جاءت في المرتبة الأولى

ال فقرات "توجه الوزارة استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين العاملين فيها ؛ توفر الوزارة للعاملين فيها فرص

التعلم التفاعلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.20) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.15)، وانحراف معياري بلغ (1.18 ؛ 0.99) على التوالي. فيما حصلت الفقرة "تشجع الوزارة

أعضائها على تقبل النقد البناء" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وهو أدنى من

المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.15) وانحراف معياري (1.03).

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصية الحوار كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لخاصية فرق العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية فرق العمل

الرقم	فرق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
11	لدى الوزارة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية	3.57	1.02	2	متوسط
12	تشجع منظومة القيم بالوزارة العمل بأسلوب الفريق	3.28	0.98	4	متوسط
13	تقوم إدارة الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة	3.32	1.00	3	متوسط
14	يرتكز أسلوب العمل في الوزارة على فرق العمل المدارة ذاتياً	3.62	1.07	1	متوسط
15	تؤكد إدارة الوزارة على تشكيل حلقات النوعية	3.27	1.07	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.41	1.03		

يشير الجدول رقم (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بامتلاك خاصية فرق

العمل. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.27 - 3.62). فقد جاءت في المرتبة

الأولى الفقرة "يرتكز أسلوب العمل في الوزارة على فرق العمل المدارة ذاتياً" بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (1.07). فيما حصلت الفقرة

" تؤكد إدارة الوزارة على تشكيل حلقات النوعية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27)

وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.41) وانحراف معياري (1.07).

وبشكل عام يتبين أن مستوى الامتلاك فرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان

متوسطاً.

ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لخاصية التمكين؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية التمكين

الرقم	التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
16	يشارك العاملون في الوزارة بصياغة رؤيتها وخططها الاستراتيجية	3.22	1.08	2	متوسط
17	تتيح الوزارة للعاملين فيها ممارسة شتى أنواع التعلم المرتبطة بها	3.77	0.85	1	مرتفعة
18	لدى العاملين في الوزارة حرية للعمل بعيداً عن القواعد والإجراءات	3.08	0.89	4	متوسط
19	يقوم المدير المسؤول عنك بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه	3.00	0.89	5	متوسط
20	يتاح للعاملين في الوزارة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.10	0.89	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.24	0.92		

يشير الجدول رقم (4 - 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بامتلاك خاصية التمكين. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.00 - 3.77). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تتيح الوزارة للعاملين فيها ممارسة شتى أنواع التعلم المرتبطة بها" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.24)، وانحراف معياري بلغ (0.85). فيما حصلت الفقرة "يقوم المدير المسؤول عنك بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.24) وانحراف معياري (0.89).

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصة التمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

ما مستوى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لخاصية الاتصال والتواصل؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الامتلاك، كما هو موضح بالجدول (4 - 5).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى امتلاك خاصية الاتصال

والتواصل

الرقم	الاتصال والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الامتلاك
21	تركز الوزارة وتدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عاملها	3.28	0.90	1	متوسط
22	تهتم الوزارة بالتشجيع على التعلم بشكل تفاعلي بين العاملين فيها	3.06	0.87	3	متوسط
23	يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على التنسيق بين مهمات إدارتها وأقسامها المختلفة ومتطلبات المراجعين	2.97	0.83	5	متوسط
24	تمتلك الوزارة وصفاً مكتوباً يحدد علاقات السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها	3.06	0.88	3	متوسط
25	تحرص إدارة الوزارة على تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين فيها	3.09	0.94	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.09	0.89		

يشير الجدول رقم (4-5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بامتلاك خاصية

الاتصال والتواصل. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.97 - 3.28). فقد جاءت

في المرتبة الأولى الفقرة "تركز الوزارة وتدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عاملها" بمتوسط حسابي

بلغ (3.28) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.09)، وانحراف معياري بلغ (0.90).

فيما حصلت الفقرة "يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على التنسيق بين مهمات إدارتها وأقسامها المختلفة

ومتطلبات المراجعين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وهو أدنى من المتوسط

الحسابي الكلي والبالغ (3.09) وانحراف معياري (0.83).

وبشكل عام يتبين أن مستوى امتلاك خاصية الاتصال والتواصل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

ثانياً: ما مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

ما مستوى تطبيق البعد القيادي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التطبيق، كما هو موضح بالجدول (4-6).

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق البعد القيادي

الرقم	البعد القيادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
26	تؤكد الإدارة العليا في الوزارة على الالتزام بمضامين المنظمة المتعلمة	3.09	0.85	2	متوسط
27	تتولى الإدارة العليا في الوزارة عملية التعلم التنظيمي باستمرار	3.01	0.63	5	متوسط
28	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات المراجعين والقوانين المعمول بها	3.05	0.90	4	متوسط
29	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	3.11	0.82	1	متوسط
30	تسعى الإدارة العليا في الوزارة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	3.07	0.87	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.07	0.81		

يشير الجدول رقم (4 - 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق البعد

القيادي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.01 - 3.11). فقد جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "تهتم الإدارة العليا في الوزارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع

المستويات بأهمية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام البالغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (0.82). فيما حصلت الفقرة "تتولى الإدارة العليا

في الوزارة عملية التعلم التنظيمي باستمرار" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.01) وهو

أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.07) وانحراف معياري (0.63).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق البعد القيادي كبعد من أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

ما مستوى تطبيق بعد الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التطبيق، كما هو موضح بالجدول (4-7).

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق بعد الموارد البشرية

الرقم	بعد الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
31	يتوفر في الوزارة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع الرؤوسين	3.19	1.04	2	متوسط
32	يسهم العاملون في الوزارة ويشاركون بشكل واسع باتخاذ القرار	3.06	0.71	4	متوسط
33	بيئة الوزارة تتسم بدعم العاملين ولوائهم الملحوظ للإدارة العليا	3.04	0.92	5	متوسط
34	يقوم العاملون في الوزارة بدعم وإعٍ وكامل لمعالي الوزير	3.18	0.88	3	متوسط
35	لدى العاملين في الوزارة قناعة قوية تعكس توجهاتها وولاء عميق لها	3.20	0.75	1	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.13	0.86		

يشير الجدول رقم (4-7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق بعد الموارد

البشرية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.04 - 3.20). فقد جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "لدى العاملين في الوزارة قناعة قوية تعكس توجهاتها وولاء عميق لها" بمتوسط حسابي بلغ

(3.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.13)، وانحراف معياري بلغ (0.75). فيما حصلت الفقرة "بيئة الوزارة تتسم بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.13) وانحراف معياري (0.92). وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق بعد الموارد البشرية كبعد من أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

ما مستوى تطبيق بعد العمليات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التطبيق، كما هو موضح بالجدول (4-8).

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق بعد العمليات

الرقم	بعد العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
36	تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة	3.47	0.92	1	متوسط
37	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	3.36	0.79	2	متوسط
38	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	3.26	0.79	4	متوسط
39	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	3.34	0.89	3	متوسط
40	تقوم الوزارة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	3.03	0.81	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.29	0.84		

يشير الجدول رقم (4 – 8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالعمليات**. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.03 - 3.47). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.29)، وانحراف معياري بلغ (0.92). فيما حصلت الفقرة "تقوم الوزارة بالرقابة وبشكل مستمر على مراقبتها لتحسين آليات تقديم الخدمات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.29) وانحراف معياري (0.81).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق بعد العمليات كبعد من أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

ما مستوى تطبيق بعد المعرفة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التطبيق، كما هو موضح بالجدول (4 – 9).

يشير الجدول رقم (4 – 9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالمعرفة**. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.27 - 3.65). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.81). فيما حصلت الفقرة "تمتلك الوزارة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على

خبراتهم وكفاءاتهم" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.38) وانحراف معياري (0.85).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق بعد المعرفة كبعد من أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق بعد المعرفة

الرقم	بعد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
41	تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.	3.65	0.81	1	متوسط
42	تمتلك الوزارة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم.	3.27	0.85	5	متوسط
43	تمتلك الوزارة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها.	3.32	0.91	3	متوسط
44	تستخدم الوزارة تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية.	3.31	0.76	4	متوسط
45	تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	3.33	0.86	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.38	0.84		

ما مستوى تطبيق البعد المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التطبيق، كما هو موضح بالجدول (4-10).

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق البعد المالي

الرقم	البعد المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
46	لدى الوزارة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية .	3.41	0.84	1	متوسط
47	تقوم الوزارة بمتابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماتها.	3.20	0.84	4	متوسط
48	تضع الوزارة مقاييس واضحة لقياس مختلف أهدافها المالية .	3.02	0.94	5	متوسط
49	تلتزم الوزارة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية	3.27	0.76	2	متوسط
50	تتميز الوزارة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية.	3.21	0.92	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.22	0.86		

يشير الجدول رقم (4 - 10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمالية. إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.02 - 3.41). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"لدى الوزارة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية" بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.22)، وانحراف معياري بلغ (0.84). فيما حصلت الفقرة "تضع

الوزارة مقاييس واضحة لقياس مختلف أهدافها المالية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

(3.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.22) وانحراف معياري (0.94).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق بعد المالية كبعد من أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T لعينة واحدة والانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى H_{01}

"لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينة واحدة للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة، وكما هو موضح في الجدول (4-11).

جدول (4-11) نتائج اختبار T للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

خصائص المنظمة المتعلمة

Sig* مستوى الدالة	DF درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.000	193	1.282	8.574	0.488	3.300	امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة

يوضح الجدول (4-11) نتيجة امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (8.574) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.282). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلم عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لكل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار T لعينة واحدة لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

H0₁₋₁: لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **T** لعينة واحدة للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر، وكما هو موضح في الجدول (4-12).

جدول (4-12) نتائج اختبار **T** للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

خاصية التعلم المستمر

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.000	193	1.282	8.703	0.978	3.611	امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر

يوضح الجدول (4-12) نتيجة امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (8.703) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **T** الجدولية البالغة (1.282). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التعلم المستمر عند مستوى دلالة (0.05)

HO₁₋₂: لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار عند مستوى دلالة **(0.05)**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **T** لعينة واحدة للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار، وكما هو موضح في الجدول **(4-13)**.

جدول **(4-13)** نتائج اختبار **T** للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

خاصية الحوار

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.004	193	1.282	2.876	0.728	3.150	امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار

يوضح الجدول **(4-13)** نتيجة امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة **(2.876)** وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة **T** الجدولية البالغة **(1.282)**. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الحوار عند مستوى دلالة (0.05)

H0₁₋₃: لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **T** لعينة واحدة للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل، وكما هو موضح في الجدول (4-14).

جدول (4-14) نتائج اختبار **T** للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

خاصية فرق العمل

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.000	193	1.282	7.157	0.802	3.412	امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل

يوضح الجدول (4-14) نتيجة امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (7.157) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **T** الجدولية البالغة (1.282). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية فرق العمل عند مستوى دلالة (0.05)

H0₁₋₄: لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **T** لعينة واحدة للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين، وكما هو موضح في الجدول (4-15).

جدول (4-15) نتائج اختبار **T** للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

خاصية التمكين

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.000	193	1.282	5.345	0.612	3.235	امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين

يوضح الجدول (4-15) نتيجة امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (5.345) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **T** الجدولية البالغة (1.282). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية التمكين عند مستوى دلالة (0.05)

H0₁₋₅: لا تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام **T** لعينة واحدة للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل، وكما هو موضح في الجدول (4-16).

جدول (4-16) نتائج اختبار **T** للتحقق من امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

خاصية الاتصال والتواصل

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	T الجدولية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.035	193	1.282	2.129	0.607	3.092	امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل

يوضح الجدول (4-16) نتيجة امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل، إذ بلغت قيمة **T** المحسوبة (2.129) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة **T** الجدولية البالغة (1.282). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خاصية الاتصال والتواصل عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية H_{02}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

والتمكين؛ واتصال الأنظمة) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة؛ والموارد البشرية؛ والعمليات؛ والمعرفة؛

والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل

لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأردنية، وكما هو موضح في الجدول (4 - 17).

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

Sig*	DF	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.676	3.84	174.479	0.476	0.690	تأثير خصائص المنظمة
	192						المتعلمة في تحقيق
	193						التميز المؤسسي

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

يوضح الجدول (4 - 17) تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير

ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط

R (0.690) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.476)، أي أن ما قيمته (0.476) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن التغير في مدى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.676)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بخصائص المنظمة المتعلمة يؤدي إلى زيادة في الاهتمام بتحقيق التميز المؤسسي بقيمة (0.676). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (174.479) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من تأثير كل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المؤسسي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

H0₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4) —

(18).

جدول (4 - 18) نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز القيادي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.294	1	0.045	3.84	1.107	0.006	0.076	التعلم المستمر على التميز القيادي
	192						
	193						
0.000	1	0.271	3.84	25.498	0.117	0.342	الحوار على التميز القيادي
	192						
	193						
0.000	1	0.292	3.84	37.963	0.165	0.406	فرق العمل على التميز القيادي
	192						
	193						
0.000	1	0.549	3.84	98.629	0.339	0.583	التمكين على التميز القيادي
	192						
	193						
0.000	1	0.536	3.84	89.664	0.318	0.564	الاتصال والتواصل على التميز القيادي
	192						
	193						

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

يشير الجدول (4 - 18) إلى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز القيادي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير

ذي دلالة إحصائية لخاصية التعلم المستمر على التميز القيادي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.076)

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.006)، أي أن ما قيمته (0.006) من

التميز القيادي ناتج عن التغيير في التعلم المستمر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.045)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خاصية التعلم المستمر يؤدي إلى زيادة في التميز القيادي بقيمة (0.045). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.107) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الصفريّة المتعلقة بالتميز القيادي. وما يتعلق ببقية خصائص المنظمة المتعلمة المحددة في هذه الدراسة فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً دالاً لكافة خصائص المنظمة المتعلمة المتبقية على التميز القيادي، إذ بلغت معاملات الارتباط R (0.342 ؛ 0.406 ؛ 0.583 ؛ 0.564) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.117 ؛ 0.165 ؛ 0.339 ؛ 0.318)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.117 ؛ 0.165 ؛ 0.339 ؛ 0.318) من التميز القيادي ناتج عن التغيير في كلٍّ من الحوار؛ فرق العمل؛ التمكين؛ الاتصال والتواصل على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.271 ؛ 0.292 ؛ 0.549 ؛ 0.536)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كلٍّ من الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل يؤدي إلى زيادة في التميز القيادي بقيمة (0.271 ؛ 0.292 ؛ 0.549 ؛ 0.536) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (25.498) للحوار، (37.963) لفرق العمل؛ (98.629) للتمكين؛ (89.664) للاتصال والتواصل على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، وعليه ترفض الفرضية الصفريّة المتعلقة بكل من الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H0₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التمييز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4) —

(19).

جدول (4 — 19) نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التمييز بالموارد

البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.629	1	0.023	3.84	0.234	0.001	0.035	التعلم المستمر على التمييز بالموارد البشرية
	192						
	193						
0.000	1	0.410	3.84	50.758	0.209	0.457	الحوار على التمييز بالموارد البشرية
	192						
	193						
0.000	1	0.344	3.84	41.509	0.178	0.422	فرق العمل على التمييز بالموارد البشرية
	192						
	193						
0.000	1	0.566	3.84	75.119	0.281	0.530	التمكين على التمييز بالموارد البشرية
	192						
	193						
0.000	1	0.586	3.84	80.542	0.296	0.544	الاتصال والتواصل على التمييز بالموارد البشرية
	192						
	193						

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

يشير الجدول (4 – 19) إلى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية التعلم المستمر على التميز بالموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.035) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.001)، أي أن ما قيمته (0.001) من التميز بالموارد البشرية ناتج عن التغيير في التعلم المستمر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.023)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خاصية التعلم المستمر يؤدي إلى زيادة في التميز بالموارد البشرية بقيمة (0.023). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.234) وهي غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بالتميز بالموارد البشرية. وما يتعلق ببقية خصائص المنظمة المتعلمة المحددة في هذه الدراسة فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً دالاً لكافة خصائص المنظمة المتعلمة المتبقية على التميز بالموارد البشرية، إذ بلغت معاملات الارتباط R (0.457 ؛ 0.422 ؛ 0.530 ؛ 0.544) على التوالي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.209 ؛ 0.178 ؛ 0.281 ؛ 0.296)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.209 ؛ 0.178 ؛ 0.281 ؛ 0.296) من التميز بالموارد البشرية ناتج عن التغيير في كل من الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.410 ؛ 0.344 ؛ 0.566 ؛ 0.586)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل يؤدي إلى زيادة في التميز بالموارد البشرية بقيمة (0.410 ؛ 0.344 ؛ 0.566 ؛ 0.586) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (50.758) للحوار، (41.509) لفرق العمل؛ (75.119) للتمكين؛ (80.542) للاتصال والتواصل على التوالي وهي دالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بكل من الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H0₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز العملياتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4) —

(20).

يشير الجدول (4 — 20) إلى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز العملياتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية التعلم المستمر على التميز العملياتي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.116) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.014)، أي أن ما قيمته (0.014) من التميز العملياتي ناتج عن التغيير في التعلم المستمر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.106)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خاصية التعلم المستمر يؤدي إلى زيادة في التميز العملياتي بقيمة (0.106). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (2.641) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد صحة قبول

الفرضية الصفرية المتعلقة بالتميز العملياتي. وما يتعلق ببقية خصائص المنظمة المتعلمة المحددة في هذه الدراسة فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً دالاً لكافة خصائص المنظمة المتعلمة المتبقية على التميز بالموارد البشرية، إذ بلغت معاملات الارتباط R (0.538 ؛ 0.537 ؛ 0.530 ؛ 0.583) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.290 ؛ 0.289 ؛ 0.309 ؛ 0.340)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.290 ؛ 0.289 ؛ 0.309 ؛ 0.340) من التميز العملياتي ناتج عن التغيير في كلٍّ من الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.414 ؛ 0.375 ؛ 0.509 ؛ 0.538)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كلٍّ من الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل يؤدي إلى زيادة في التميز العملياتي بقيمة (0.414 ؛ 0.375 ؛ 0.509 ؛ 0.538) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.361) للحوار، (77.952) وفرق العمل؛ و (85.951) للتمكين؛ و (99.034) للاتصال والتواصل على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بكل من الحوار؛ فرق العمل؛ التمكن؛ الاتصال والتواصل وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز العملياتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (4 - 20) نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز العملياتي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.067	1	0.106	3.84	2.641	0.014	0.116	التعلم المستمر على التميز العملياتي
	192						
	193						
0.000	1	0.414	3.84	78.361	0.290	0.538	الحوار على التميز العملياتي
	192						
	193						
0.000	1	0.375	3.84	77.952	0.289	0.537	فرق العمل على التميز العملياتي
	192						
	193						
0.000	1	0.509	3.84	85.951	0.309	0.556	التمكين على التميز العملياتي
	192						
	193						
0.000	1	0.538	3.84	99.034	0.340	0.583	الاتصال والتواصل على التميز العملياتي
	192						
	193						

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

H0₂₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛

والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند

مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4) —

(21).

جدول (4 — 21) نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المعرفي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.950	1	0.003	3.84	0.004	0.000	0.005	التعلم المستمر على التميز المعرفي
	192						
	193						
0.000	1	0.371	3.84	55.028	0.223	0.472	الحوار على التميز المعرفي
	192						
	193						
0.000	1	0.275	3.84	33.366	0.148	0.385	فرق العمل على التميز المعرفي
	192						
	193						
0.000	1	0.458	3.84	60.726	0.240	0.490	التمكين على التميز المعرفي
	192						
	193						
0.000	1	0.454	3.84	57.941	0.232	0.481	الاتصال والتواصل على التميز المعرفي
	192						
	193						

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

يشير الجدول (4 – 21) إلى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز العملياتي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخاصية التعلم المستمر على التميز العملياتي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.005) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.000)، أي أن ما قيمته (0.000) من التميز المعرفي ناتج عن التغير في التعلم المستمر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.003)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في خاصية التعلم المستمر يؤدي إلى زيادة في التميز المعرفي بقيمة (0.003). ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (0.004) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بالتميز المعرفي. وما يتعلق ببقية خصائص المنظمة المتعلمة المحددة في هذه الدراسة فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً دالاً لكافة خصائص المنظمة المتعلمة المتبقية على التميز بالموارد البشرية، إذ بلغت معاملات الارتباط R (0.472 ؛ 0.385 ؛ 0.490 ؛ 0.481) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.223 ؛ 0.148 ؛ 0.240 ؛ 0.232)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.223 ؛ 0.148 ؛ 0.240 ؛ 0.232) من التميز المعرفي ناتج عن التغير في كلٍّ من الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.371 ؛ 0.275 ؛ 0.458 ؛ 0.454)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كلٍّ من الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل يؤدي إلى زيادة في التميز المعرفي بقيمة (0.371 ؛ 0.275 ؛ 0.458 ؛ 0.454) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (55.028) للحوار، (33.366) لفرق العمل؛ (60.726) للتمكين؛ (57.941) للاتصال والتواصل على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة

F الجدولية البالغة (3.84)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بكل من الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₅: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ و فرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار، كما هو موضح في الجدول (4) —

(22).

جدول (4 – 22) نتائج اختبار تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المالي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.001	1	0.132	3.84	10.488	0.052	0.228	التعلم المستمر على التميز المالي
	192						
	193						
0.000	1	0.276	3.84	27.593	0.126	0.354	الحوار على التميز المالي
	192						
	193						
0.000	1	0.191	3.84	15.006	0.072	0.269	فرق العمل على التميز المالي
	192						
	193						
0.000	1	0.493	3.84	75.450	0.282	0.531	التمكين على التميز المالي
	192						
	193						
0.000	1	0.387	3.84	39.603	0.171	0.414	الاتصال والتواصل على التميز المالي
	192						
	193						

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

يشير الجدول (4 – 22) إلى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز المالي في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير

ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة المتعلمة على التميز المالي، إذ بلغت معاملات الارتباط R

(0.228 ؛ 0.354 ؛ 0.269 ؛ 0.531 ؛ 0.414) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.052 ؛ 0.126 ؛ 0.072 ؛ 0.282 ؛ 0.171)، على التوالي أي أن ما قيمته (0.052 ؛ 0.276 ؛ 0.072 ؛ 0.282 ؛ 0.171) من التميز المالي ناتج عن التغيير في كل من التعلم المستمر ؛ والحوار ؛ وفرق العمل ؛ والتمكين ؛ والاتصال والتواصل على التوالي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.132 ؛ 0.276 ؛ 0.191 ؛ 0.493 ؛ 0.387) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل من التعلم المستمر ؛ والحوار ؛ وفرق العمل ؛ والتمكين ؛ والاتصال والتواصل على التوالي يؤدي إلى زيادة في التميز المالي بقيمة (0.132 ؛ 0.276 ؛ 0.191 ؛ 0.493 ؛ 0.387) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.488) للتعلم المستمر، (27.593) للحوار ؛ (15.006) لفرق العمل ؛ (75.450) للتمكين ؛ (39.603) للاتصال والتواصل على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المقدمة: (1 - 5)

النتائج: (2 - 5)

الاستنتاجات: (3 - 5)

التوصيات: (4 - 5)

(5 - 1): المقدمة

كُرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج، وهو ما تختص به فقرة النتائج. وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من ثلاث فقرات هي: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

(5 - 2): النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلق بالتحقق من امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة وتأثير خصائص المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

7. تبين أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر ؛ والحوار ؛ وفرق العمل ؛ والتمكين ؛ والاتصال والتواصل) كان متوسطاً.

8. وكان مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي ؛ والتميز بالموارد البشرية ؛ والتميز بالعمليات ؛ والتميز المعرفي ؛ والتميز المالي) متوسطاً.

9. تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلم عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (بني هاني، 2007) التي بينت أن شركات صناعة

البرمجيات في الأردن تتوافر فيها أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، إذ بلغ المتوسط العام (3.91)، وهذا يعني درجة تطبيق عالية. ودراسة (أبو خضير، 2006) والتي أشارت إلى أن معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية تتوافر لديه مقومات المنظمة المتعلمة.

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Weldy, 2009) التي توصلت أن المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحسن أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية، وأن هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهو ما يتفق مع دراسة (Davis & Daley, 2008) التي بينت أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.

12. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما أكدت عليه دراسة (Khadra & Rawabdeh, 2006) التي أشارت بأن مفهوم المنظمة المتعلمة يمكن توضيحه في بيئة الشركات الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ والهيكل التنظيمي العمودي؛ ونظام إدارة المعرفة؛ ونظام العوائد؛ ونظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه العناصر والأداء الكلي لهذه الشركات الصناعية.

(5 - 8) : الاستنتاجات

1. تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جهاز استعلامات يزود الوزارة بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة.
2. تتوجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو مدخل منهجية التعلم التفاعلي.
3. تركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إنجاز أعمالها على فرق العمل المدارة ذاتياً وذلك لدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عاملها.
4. هناك اهتمام من قبل القائمين على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإقامة الدورات التخصصية الهادفة ببيان أهمية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
5. تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة.
6. تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة
7. تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأسلوب الرشيد في إدارة مواردها المالية وذلك من خلال تخفيض التكاليف والعمل على تغطية جميع احتياجاتها التشغيلية.

(5 - 4) : التوصيات

3. أن تتولى وزارة التعليم العالي دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، وبما ينعكس على مستوى التعلم وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين، وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم.

4. التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بتحقيق التميز وذلك من خلال الاهتمام بالإبداع والابتكار كوسيلة في إنجاز الأعمال والعمل وبشكل مستمر على تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع التطورات البيئية.

5. توصي الباحثة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة من وسائل عمليات التطوير والتحسين المستمر لأعمال الوزارة عينة الدراسة.

6. توصي الباحثة بتعزيز الدعم القيادي المقدم وذلك من خلال تحفيز العاملين وحثهم على إدخال وتطبيق مضامين منظمة التعلم لما لها من أهمية في تطوير عمل الوزارة وإنجاز الأهداف وتحقيق مستوى عال من الأداء.

7. توصي الباحثة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتحديث والتطوير المستمر لأعمالها وذلك من خلال توافر الإمكانيات المادية والحوافز المعنوية لتحسين ظروف العمل وبما ينعكس على تحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية.

8. التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بتعزيز الإمكانيات البشرية للعاملين وذلك من خلال تدريب وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية وإشاعة روح الفريق مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

9. التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بتعزيز عملية التواصل المستمر مع الفئات المستفيدة وتحقيق رضاهم وذلك من خلال طرح برامج مشروعية وخدمات الرسائل القصيرة.

10. تحسين عمليات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية الداخلية وذلك من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الأعمال؛ ومدخل المنافسة المستند على العمليات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، يحيى، (2001)، "إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية"، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
2. أبو بكر، فانتن أحمد، (2001)، *نظم الإدارة المفتوحة*، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
3. أبو خضير، إيمان، (2006)، "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الإدارة العامة"، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
4. إدريس؛ وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، *إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (44)، العدد (1): 22-63.
6. بني هاني، جهاد صياح، (2007)، "أساسيات بناء منظمة التعلم في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، المجلد (3)، العدد (4): 466-491.
7. الخرشة، ياسين كاسب، (2006)، "أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

8. دليل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، (2008). مركز الملك

عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

9. زايد، عادل، (2003)، *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*، القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

10. السرحان، يحيى ناصر، (2002)، *ندوة منظمة التعلم*، دراسة مقدمة إلى الملنقى

الإداري الأول بإشراف الجمعية السعودية للإدارة بعنوان "واقع ومستقبل الإدارة في المملكة

العربية السعودية"، خلال الفترة من 8 إلى 9 ربيع الأول 1423 هـ، الموافق 10-12 مايو.

11. السلمي، علي، (2001)، *حواطر في الإدارة المعاصرة*، القاهرة: دار غريب للطباعة

والنشر والتوزيع، القاهرة.

12. الضامن، رولا علي عبدالله، (2006)، *تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية*،

رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

13. عباينة رائد إسماعيل؛ والعدوان، ياسر مناع، (2008)، "العوامل المؤثرة في ممارسة

التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 48، العدد 3: 435-475.

14. الفاعوري؛ رفعت، وبكار، براء طاهر، (2004)، "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة:

دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية"، *مجلة أبحاث اليرموك*، المجلد 20، العدد 4 ب: 23-

49.

15. الكبيسي، عامر خضير، (2004)، *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*، الإسكندرية:

المكتب الجامعي الحديث.

16. الكساسبه، محمد؛ والفاعوري، عبير؛ وعبدالله، كفاية، (2009)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 5، العدد 1: 19 – 45.
17. الكساسبه، محمد؛ والفاعوري، عبير؛ والعميان، محمود، (2010)، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 6، العدد 2: 163 – 183.
18. نجم، عبود نجم، (2008)، *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
19. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، (2008)، *تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
20. هيجان، عبد الرحمن، (1998)، "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد (37)، العدد (4): 681-705.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Addleson, M, (1998), "What is a Learning Organization", <http://pos.gmu.edu/home/perspective.ns>.
2. Alavi, Maryam, and Leidner Dorothy E., (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research ISSUES", Yarmouk University Data Base, *Management Information's Systems*, Vol. 25, Issue 1:1-29.

3. Al-Otaibi, S.M.S, (2000), “The Learning organization: development of a conceptual model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia”, **unpublished DBA**, University of Hull, UK.
4. Armstrong, Michael, (2006), "*A Handbook of Human Resource Management Practice*", Kogan Page, 10th ed, U.S.A.
5. Bleed, R. (2004). “A Learning organization“, <http://www.Dist.Maricopa.ed>.
6. Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", *The Journal of Creative Behavior*, Vo. 31, No.1: 226-289.
7. Buckley, Finian & Monks, Kathy, (2008), “Responding to Managers Learning Needs in an Edge – of- Chaos Environment: Insights from Ireland” *Journal of Management Education*, Vol. 32, No. 2: 146-163.
8. Carmeli, Abraham & Sheaffer, Zachary, (2008), “How Learning Leadership and Organizational Learning from Failures Enhance Perceived Organizational Capacity to Adapt to the Task Environment” *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, No. 4: 468-489.
9. Chang, D & Su, K, (2007), “Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge’s Disciplines of a Learning Organization: A Taiwan Perspective”, *Total Quality Management*, Vol. 18, No. 7: 807–822.
10. Cook, J.A., Staniforth, D. and Stewart, J. (Eds) (1997), “*The Learning Organisation in the Public Services*”, Gower, Hampshire.

11. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), “The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.23, No.5: 464-489.
12. Daft, Richard L., (2001), “*Organization Theory and Design*”, South Western College Publishing Ohio.
13. Davis, D & Daley, B. J., (2008), “The learning organization and its dimensions as key factors in firms’ performance”, *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 1: 51–66.
14. Dewar, Tammy & Whittington, Dave, (2004), “A strategic approach to Organisational learning”, *Industrial and Commercial Training*, Vol.36, No.2: 265-268.
15. Drejer, A. (2000), “Organizational learning and competence development”, *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 4: 206-220.
16. Foster, J. (2001). "Developing a learning organization: three critical elements", *Paper Presented at the American Association for Higher Education National Conference on Higher Education*, Washington DC, [http: www.fpc.edu/strtegitc](http://www.fpc.edu/strtegitc).
17. Gephart, D. (1996). “The Learning organization made plain“, *Training & Development*, Vol. 45, No. 10: 37-44.
18. Grote, Dick,(2002), “*The Performance Appraisal Qustion And Answer Book Survival Guide For Managers*”, United States Of America.
19. Herschel, R.T., (2000), “Chief Knowledge Officer: Critical Success factor for Knowledge Management: Information Strategy“, *The International of Human Resource Management*, Vol.16, Issue.4: 41-42.

20. Huber, G. (1991). "Organizational learning", *organizational science*, Vol.2: 88-115.
21. Hughes, J. (2000). "The Learning organization: what is it? Does it constitute a useful set of ideas for the human resource development practitioner?" *CLMS Working Paper*, Leicester University, Center of Labor Market Studies. UK.
22. James, C. (2003), "Designing Learning Organization", *Organizational Dynamics*, Vol. (32), No. (1).
23. Kelly, Diane R.; Murray Lough; Rosemary Rushmer; Joyce E. Wilkinson; Gail Greig and Huw T. O. Davies, (2007), "Delivering feedback on learning organization characteristics – using a Learning Practice Inventory", *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, Vol. 13, No.5: 734–740.
24. Kenny, John, (2006), "Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy", *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 4: 353-368.
25. Khadra, M. F & Rawabdeh, I. A., (2006), "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 5: 455-474.
26. Kontoghiorghes, C; Susan, M. A and Pamela L. F, (2005), "Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance", *Working Paper*.

27. Liao, L, (2006), “A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation”, *Human Systems Management*, 25: 227–236.
28. Marquardt, B. (1996), “Learning to Change: An Information perspective on Learning Organization“, *Business Quarterly*, Vol. 61, No. 2: 23.
29. Marquardt, M. J. (2002), “**Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning**”, Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.
30. Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (May 2003). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage.
31. Murray, P., Chapman, R. (2003), "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", *The Learning Organization*, Vol. 10 No.5: 272-82.
32. Rebelo, T. M & Gomes, A, (2008), “Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future”, *The Learning Organization*, Vol. 15 No. 4:294-308.
- 33.Redding, J., (1997), “Hardwiring the Learning Organization”, *Training & Development*, Augst.
34. Rowden, W. R. (2001), "The learning organization and Strategic change", *Advanced Management Journal*, Vol.66, No.3: 11-17.
- 35.Sekaran, Uma, (2003), "*Research Methods for Business*", John Wiley & Sons.

36. Senge, Peter, (1994), "*The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*", Doubleday Dell Publishing Group.
37. Song, J; Song, B, and Thomas J. C., (2009), "The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context", *Human Resource Development*, Vol. 20, No. 1: 43-64.
38. Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000), "Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology". *Journal of Comparative Education*, Vol. 30, Issue. 3: 324.
39. Sudharatna, Y and Li, L, (2004), "Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry", *Managing Global Transitions*, Vol. 2, No. (2): 163 – 178.
40. Thomas, K., Allen, S. (2006), "The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature", *The Learning Organization*, Vol. 13 No.2, pp.123-139.
41. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997), "Dimensions of the learning organization questionnaire Survey", *Warwick*, RI: Partners for the Learning Organization.
42. Weldy, T. G, (2009), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 1: 58-68.
43. Yang, B. et. Al, (2004), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions: Management and Validation", *Human Recourse Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1.

قائمة الملاحق

- أولاً: قائمة بأسماء المحكمين
- ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
5	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

ملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

استبانة بحث ميداني

لدراسة

أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق

التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

الباحث

أسماء سالم النسور

باشرف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ / دة الفاضل / دة..... ندية طيبة

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، التي تهدف إلى تحديد أثر خصائص المنظمة

المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. إذ إن

استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج

التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العملي.

الباحث

أسماء سالم النسور

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 41 – 50 سنة |

(2) الجنس

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

(3) المستوى التعليمي

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

(4) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

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

(5) عدد سنوات الخدمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

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

خصائص المنظمة المتعلمة

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
التعلم المستمر						
<input type="checkbox"/>	تعتمد الوزارة برنامجاً لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية	1				
<input type="checkbox"/>	تؤكد إدارة الوزارة على التعلم المستمر في طرق العمل داخلها	2				
<input type="checkbox"/>	تعمل الإدارة العليا بالوزارة على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	3				
<input type="checkbox"/>	تسعى إدارة الوزارة إلى تقليل الزمن اللازم لاجراءات تقديم الخدمات	4				
<input type="checkbox"/>	لدى الوزارة جهاز استعلامات متطور يزود الوزارة بالمعلومات التي تخص المراجعين والمستفيدين من الخدمات المقدمة	5				
الحوار						
<input type="checkbox"/>	تشجع الوزارة أعضائها على تقبل النقد البناء	6				
<input type="checkbox"/>	توفر الوزارة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم	7				
<input type="checkbox"/>	توجه الوزارة استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين العاملين فيها	8				
<input type="checkbox"/>	توفر الوزارة للعاملين فيها فرص التعلم التفاعلي	9				
<input type="checkbox"/>	تتعلم فرق العمل في الوزارة من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار	10				
فرق العمل						
<input type="checkbox"/>	لدى الوزارة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام اليومية	11				
<input type="checkbox"/>	تشجع منظومة القيم بالوزارة العمل بأسلوب الفريق	12				
<input type="checkbox"/>	تقوم إدارة الوزارة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة	13				
<input type="checkbox"/>	يرتكز أسلوب العمل في الوزارة على فرق العمل المدارة ذاتياً	14				
<input type="checkbox"/>	تؤكد إدارة الوزارة على تشكيل حلقات النوعية	15				

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
التمكن						
<input type="checkbox"/>	16	يشارك العاملون في الوزارة بصياغة رؤيتها وخططها الاستراتيجية				
<input type="checkbox"/>	17	تتيح الوزارة للعاملين فيها ممارسة شتى أنواع التعلم المرتبطة بها				
<input type="checkbox"/>	18	لدى العاملين في الوزارة حرية للعمل بعيداً عن القواعد والإجراءات				
<input type="checkbox"/>	19	توفر الوزارة البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم				
<input type="checkbox"/>	20	يتاح للعاملين في الوزارة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات				
الاتصال والتواصل						
<input type="checkbox"/>	21	تركز الوزارة وتدعم عملية تبادل المعرفة والخبرة بين عاملينها				
<input type="checkbox"/>	22	تؤكد الوزارة على التعلم بشكل تفاعلي بين العاملين فيها				
<input type="checkbox"/>	23	يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة على التنسيق بين مهمات إدارتها وأقسامها المختلفة ومتطلبات المراجعين .				
<input type="checkbox"/>	24	تمتلك الوزارة وصفاً مكتوباً يحدد علاقات السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها				
<input type="checkbox"/>	25	تحرص إدارة الوزارة على تدفق وتبادل المعلومات بين العاملين فيها				

التميز المؤسسي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
القيادة						
<input type="checkbox"/>	تؤكد الإدارة العليا في الوزارة على الالتزام بمضامين منظمة التعلم	26				
<input type="checkbox"/>	تتولى الإدارة العليا في الوزارة عملية التعلم التنظيمي باستمرار	27				
<input type="checkbox"/>	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات المراجعين	28				
<input type="checkbox"/>	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم	29				
<input type="checkbox"/>	تسعى الإدارة العليا في الوزارة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	30				
الموارد البشرية						
<input type="checkbox"/>	يتوفر في الوزارة بيئة تشجع الاتصال والتواصل المباشر مع الرؤوسين	31				
<input type="checkbox"/>	يسهم العاملون في الوزارة ويشاركون بشكل واسع باتخاذ القرار	32				
<input type="checkbox"/>	بيئة الوزارة تتسم بدعم العاملين وولائهم الملحوظ للإدارة العليا	33				
<input type="checkbox"/>	يقوم العاملون في الوزارة بدعم واعٍ وكامل لمعالي الوزير	34				
<input type="checkbox"/>	لدى العاملين في الوزارة قناعة قوية تعكس توجهاتها وولاء عميق لها	35				
العمليات						
<input type="checkbox"/>	تقوم الوزارة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات المراجعين المتنوعة	36				
<input type="checkbox"/>	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	37				
<input type="checkbox"/>	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	38				
<input type="checkbox"/>	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة	39				
<input type="checkbox"/>	تقوم الوزارة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	40				

التميز المؤسسي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
المعرفة						
<input type="checkbox"/>	تقوم الوزارة بتحويل البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة	41				
<input type="checkbox"/>	تمتلك الوزارة أفراداً لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم	42				
<input type="checkbox"/>	تمتلك الوزارة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها	43				
<input type="checkbox"/>	تستخدم الوزارة تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد حلول معرفية	44				
<input type="checkbox"/>	تشجع الوزارة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	45				
المالية						
<input type="checkbox"/>	لدى الوزارة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية	46				
<input type="checkbox"/>	تقوم الوزارة بمتابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماتها	47				
<input type="checkbox"/>	تضع الوزارة مقاييس واضحة لقياس مختلف أهدافها المالية	48				
<input type="checkbox"/>	تلتزم الوزارة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية	49				
<input type="checkbox"/>	تتميز الوزارة بإدارة جيدة للسيولة والتدفقات النقدية	50				