مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها
اسم الكاتب: رانيه محمد محمود زياده
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1769
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها

Learning Organization as Methods to Achieve the Performance: Case Study at Manofia University from the Viewpoint of Its Employees

رانيه محمد محمود زياده

محاضر/ جامعة الملك خالد / كلية المجتمع / السعودية

Rania Mohamed Mahmoud Zeyada

Lecturer /King Khalid University / College of Community / Saudi

rania1972z@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 1/ 8/ 2020م، **تاريخ القبول:** 24/ 11/ 2020م.

Received: 1/ 8/ 2020, **Accepted:** 24/ 11/ 2020.

DOI: 10.33977/1760-006-015-005

https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

E-ISSN: 2410-3349

P-ISSN: 2313-7592

الملخص:

هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وتكونت عينة الدراسة من 349 مفردة، واعتمدت الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظمتهم كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين أحادي، ومن نتائج البحث: أن أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة ضعيفة في التطبيق لذلك أوصت الدراسة إلي تبني مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين بها مع تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم .

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، مقياس المنظمة المتعلمة، الأداء الوظيفي المتميز.

Abstract

The study aimed to identify the availability of the dimensions of the Learning Organization at the University of Manofia from the viewpoint of its employees and the extent of interest in achieving outstanding functional performance. The sample of the study consisted of 349 individuals and adopted the descriptive censuses to describe the perceptions of the researchers about their organization as a Learning Organization. The study used a range of statistical methods, most notably Pearson correlation coefficient and ANOVA analysis. One of the results of the research: The dimensions of the Learning Organization got a weak degree in application, so the study recommended adopting the concept of the Learning Organization for its employees while empowering individuals towards a common vision and the establishment of knowledge and learning systems.

***Keywords**: The Learning Organization, The scale of the Learning organization, Outstanding Career Performance.*

الجزء الأول الإطار العام للبحث

مقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة ، لذلك لم يعد ممكنا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية ، وطرح مفهوم المنظمة المتعلمة التي تمثل منظمة القرن الواحد والعشرين حيث توفر فرصا للتعلم المستمر، وتشجع على الحوار والمشاركة ،والتعلم الخارجي ،وتمكين العاملين من أجل بناء رؤية مشتركة ،وتنمي الأنظمة الداعمة للمشاركة والتعلم ،وتربط المنظمة ببيئتها الخارجية ،ولديها قيادة استراتيجية داعمة لعملية التغيير (السيد ويوسف وعمارة، 2018) ، وفي عصر المعلومات والمعرفة ، بدأت منظمات الأعمال تعول على خصائص ومزايا المنظمة المتعلمة، بوصفها الأداة الملائمة للتعامل مع البيئة شديدة التنافسية مما يكسبها ميزة تنافسية، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية للأفراد، ويعد التحدي الحقيقي يكمن في تبني الأسلوب الحديث في التطوير الذاتي للموظف، فالمنظمات تحتاج أيضا إلى القدرة على وضع المعرفة موضع التطبيق مما يساهم في تحقيق التميز في الأداء.

وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين بتطوير العناصر البشرية وتحديث خبراتها كعنصر مهم في تميز المنظمات خاصة أن احتياجات المنظمات تختلف من وقت لآخر، ويعد أسلوب المنظمة المتعلمة أحد الاتجاهات الذي يهدف إلي تحسين الأداء والمحافظة على استمرارية التحديث والتجديد للقدرات والمهارات للموظفين، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى فهم المنظمة المتعلمة وتحليل مدى تطبيق خصائصها وعلاقتها بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، من منظور موظفي جامعة المنوفية.

ولقد اختارت الباحثة جامعة المنوفية لما تمتلك من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، ماهي إلا منظمات تعلم، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تفرض عليها تبني مداخل إدارية حديثة.

مفاهيم ومصطلحات البحث الإجرائية:

1. **المنظمة المتعلمة**: المنظمة التي تتبني استراتيجية للتعلم المستمر وتسير جنبا إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها لتحقيق التطور المستمر (Marsick & Watkins,1997).
2. **مقياس المنظمة المتعلمة**: وضع من قبل Marsick & Watkins,1997 ويتضمن سبعة أبعاد: التطوير المستمر لفرص التعلم، تشجيع الحوار والمناقشة، تشجيع المشاركة والتعلم من فرق التعلم، تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، بناء أنظمة لاكتساب واقتسام العلم، التحام المنظمة مع البيئة، القيادة الإستراتيجية للتعلم.
3. **الأداء الوظيفي المتميز**: الأداء القائم على تحقيق المنفعة من أثمن موارد المنظمة من توظيف القدرات والمهارات ومعارف الموظفين، مما يجعلهم ينجزون أعمالهم بأعلى مستوي.

الدراسة الاستطلاعية:

وفى سبيل الوقوف على مشكلة البحث قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية من خلال مقابلات متعمقة مع بعض موظفي الجامعة في المواقع الوظيفية المختلفة، للتعرف بصفة مبدئية على كيفية تطوير الأداء الوظيفي من خلال تبني تطبيق مدخل إداري جديد هو المنظمة المتعلمة، **وقد تبين منها أن جامعة المنوفية تعاني من عدة مشكلات منها:**

- غلبة الطابع الإداري التقليدي على أداء الإدارة، ضعف

قدرتها على تطوير فرص للتعلم.

- عدم وجود (ثقافة تدعم الحوار المشترك والتوعية الكافية بأهمية التواصل بين الأفراد لتبادل الخبرات المكتسبة، التقدير الكافي للمتميزين والمبدعين، المشاركة في اتخاذ القرارات، تحديد المهارات التي يحتاجها الموظفون، عدم توافر برامج إلكترونية تدعم التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد وفرق العمل، التحديث المستمر للأنظمة الالكترونية بالجامعة، إجراءات تنظم المعرفة).

- قلة كل من (الموارد اللازمة لتطوير القدرات، الوقت المتاح لعقد الدورات، التشجيع على العمل ضمن الفريق، برامج تقييم الأداة، ونقص الكوادر اللازمة لذلك)، وبذلك نجد أن الدراسة الاستطلاعية أظهرت وجود تحديات عدة تعاني منه جامعة المنوفية مما يعيق فعالية جهود التطوير.

الدراسات السابقة:

تمثل تطبيقات المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة للجامعات المصرية الحكومية، إذ تعكس القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، ويمثل موضوع الدراسة موضوعا جديدا، وتستعرض الباحثة بالعرض والتحليل أهم الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة كالآتي:

دراسة **جاد** (**2018**)، تحت عنوان» تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق ومحاولة وضع تصور مقترح لإمكانية تفعيل تلك المعايير، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على مقياس مارسيك ووتكينز، توصلت إلى حصول الأبعاد على درجة متوسطة، أوصت الدراسة: ضرورة تبنى معايير المنظمة المتعلمة وممارسة أبعادها في الجامعات المصرية وتهيئة الإمكانيات اللازمة لتطبيقها.

دراسة **السلنتى; دكرورى; محمد** (**2018**) تحت عنوان "أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط "،هدفت إلي التعرف على أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بمستشفيات دمياط، تمثل مجتمع البحث في الأطباء والصيادلة والإداريين بالمستشفيات الحكومية والخاصة، عينة البحث عشوائية طبقية قوامها 304 مفردة ، أسفرت نتائج البحث عن وجود ارتباط معنوي بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الأداء الوظيفي، التوصيات: تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لدعم المرونة التنظيمية والارتقاء بالأداء الوظيفي لتحقيق ميزة تنافسية.

دراسة **أبو العلا** (**2017**)، تحت عنوان "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس DLOQ في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات"، وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر الأبعاد، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات الكلية البالغ عددهن 93 موظفة أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل كلي (متوسط)، أهم التوصيات: العمل على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة، وتطبيق ديمقراطية الإدارة، منح الموظفات الحرية في تحديد احتياجاتهن التدريبية.

دراسة **الشنطي** (**2016**) تحت عنوان "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية"، وهدفت للتعرف على مدى توافر الأبعاد والكشف عن الفروق في استجابات العينة تبعا للمتغيرات الديمغرافية واستخدمت استبانة مارسيك لعينة مكونة من 341 من شاغلي الوظائف الإشرافية، ومن أهم النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغيرات الدراسة.

أوضحت دراسة **سلمي; أمينة; حمزة**(**2016**) تحت عنوان "أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني المؤسسات للإبداع الإداري ودرجة توفر مقوماته من سمات القدرة الإبداعية (الأصالة ، الطلاقة، المرونة ،الحساسية للمشكلات ، المخاطرة)، وتوفير المناخ الإبداعي وتحديد أثرها على الأداء الوظيفي لعينة مكونة من 52 مفردة من رؤساء المصالح بجامعة ورقلة وخلصت إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمناخ الإبداعي وتوفير الظروف الملائمة للإنتاج بطرق مبتكرة وأداء المهام على أفضل وجه.

أجري (**Real, Rolden, Leal, 2014**) دراسة تحت عنوان "من التوجه الريادي والتوجه نحو التعلم إلى أداء الأعمال: تحليل دور الوساطة للتعلم التنظيمي والآثار الملطفة لحجم المنظمة «، هدفت إلى معرفة العلاقة بين تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والأداء المؤسسي وعلاقة ذلك بحجم المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها 140 مؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والأداء المؤسسي المتميز.

دراسة **الحيلة** (**2014**) تحت عنوان « أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهه نظر أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة «، هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 257 موظفا وموظفة، وخلصت إلي: هناك أثر معنوي لمتوسطات استجابات المبحوثين حول المكون المجتمعي لمنظمات التعلم على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وأوصت بضرورة التأكيد على أهمية المشاركة المجتمعية والديمقراطية، وتفعيل العمل المؤسسي، والسعي الجاد لتحقيق الشراكة العالمية والتعاون والتنسيق بين الجامعات المحلية والعربية والعالمية لتبادل المعارف والمعلومات، والمشاركة بالبرامج والدورات التدريبية التي تعد فرصا لتطوير قدرات ومهارات وخبرات العاملين.

دراسة **الذياب** (**2014**) تحت عنوان «مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج: واستهدفت الدراسة التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين ومعوقات تطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الكلية التقنية بالخرج، وأظهرت نتائج الدراسة أن

الخصائص التي تؤهل الكلية لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة، واتضح أن الكلية توفر التقنيات والبرامج وتوظفها ، وأن التعليم المستمر يحتل درجة قليلة من اهتمام الكلية بالإضافة إلي ضعف مشاركة الأفراد في وضع الخطط والأهداف، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الكلية تطبق بعض مجالات المنظمة المتعلمة مثل مجال توسيع وتوظيف المعرفة العلمية ومجال استخدام التكنولوجيا للحصول على المعرفة العلمية ، وأن الأعباء الوظيفية من أهم معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالكلية ، وأوصت الدراسة بتخفيف تلك الأعباء على العاملين ، وعقد برامج لتطوير القوى البشرية، وتنمية مهارات التعلم والابتكار، واستخدام اللامركزية لتمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة.

دراسة **رمضان (2014)** تحت عنوان» مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها» وهدفت إلي التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الازهرية، والكشف عن الفروق في استجابات العينة تبعا لمتغيرات (نوع الوظيفة–مرحلة التعليم–الجنس–المؤهل العلمي–الخبرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على استبانة مارسيك من خلال عينة عشوائية طبقية مكونة من 443 مفردة ومن أهم النتائج أن جميع أبعاد المقياس حصلت على درجة متوسطة وأوصت بأهمية ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة والتحول إليها كهدف استراتيجي.

كما أشارت دراسة (**Alipour&et al.,2011**) تحت عنوان "ربط مفهوم المنظمة المتعلمة بالأداء التنظيمي" وخلصت إلى بناء نموذج يوضح كيف يساعد مفهوم المنظمة المتعلمة على التحسن في الأداء التنظيمي، ويتكون من أربعة أبعاد (الابتكار، المنافسة، المخاطرة، الريادة) وعلاقتها بتنمية روح المبادرة الداخلية لدي العاملين من خلال تعلم فردي، فريق تعلم، تعلم تنظيمي، وبذلك يثري الأداء التنظيمي النهائي للمنظمة.

دراسة **أبو حشيش ; مرتجي (2011)** تحت عنوان "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهه نظر العاملين فيها"، وهدفت الدراسة إلي التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها ، والكشف عن الفروق فى استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير (النوع ، التخصص ، سنوات الخبرة ، طبيعة العمل) ،وتقديم بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفا إداريا وأكاديميا ، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان باستخدام مقاييس أبعاد المنظمة المتعلمة لمارسيك ووتكينز، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن أبعاد مقياس خصائص المنظمة المتعلمة حصلت على درجة متوسطة ، عدم وجود فروق تبعا لمتغير التخصص على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية إذ وجدت فروق لصالح كلية العلوم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تعددت النماذج التي وضعها الباحثون السابقون من أجل بناء نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة.

2. يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة أداة تطوير هامة، تستخدم لتحسين أداء المنظمات، وقد حاول الباحثون بيان مدى أهميتها وتحديد أهدافها وبناء أداة الدراسة، وقد استفادت الباحثة منها في تكوين الإطار النظري ووضع الأهداف والفروض.

3. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدة مواضع منها: أداة الاستبانة إذ تناولت أثر أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال مقياس DLOQ، وتختلف الدراسة الحالية في إجراء بعض التعديل على المقياس المستخدم في الدراسة نظرا لاختلاف طبيعة بيئة التطبيق الحكومية عن منظمات الأعمال.

4. أما من حيث متغيرات الدراسة المستقلة فقد تشابهت مع دراسات أبو العلا (2017) ودراسة رمضان (2014)، دراسة أبو حشيش، مرتجي (2011) في الاعتماد على الأبعاد السبعة لمارسيك، واتفقت مع دراسة أبو غنيم ; فرج (2017) ودراسة باشيوة (2017) في أخذ الأداء الوظيفي كمتغير تابع .

5. الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في المحدد المكاني إذ أجريت الدراسة على جامعة المنوفية وهي جامعة حكومية كبيرة تضم العديد من الكليات وتخدم قطاعا طلابيا كبيرا وبها عدد كبير من الموظفين، وبأمس الحاجة كذلك لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي جامعة المنوفية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في واقعها كمنظمة متعلمة وركزت على القطاع الإداري من موظفين في المواقع المختلفة.

6. تختلف أيضا في التميز في أهدافها من خلال دراسة المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للموظفين، وأيضا الربط بين المتغير المستقل وهو (المنظمة المتعلمة بأبعادها السبعة)، والمتغير التابع وهو (الأداء الوظيفي المتميز بأبعاده الكفاءة – الجودة – الإبداع).

مشكلة البحث

يعاني التعليم العالي عالميا ومحليا من تحديات عديدة، مثل زيادة الطلب الاجتماعي عليه وزيادة التنافس بين مؤسساته، وضعف التمويل، بالإضافة إلى التغييرات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية المعاصرة ،التي فرضت ضغوطا وتحديات يجب على الجامعات محاولة مواجهتها من خلال تغيير وتحسين وتطوير أداء الموظفين نحو الأفضل والرفع من كفاءتهم من خلال مدخل المنظمة المتعلمة كأهم الأساليب الحديثة للتطوير والتغيير التي تساهم في تحسين أداء الموظفين والمنظمة بشكل مستمر، إذ ما زالت تعاني الجامعات من مشاكل من أهمها عدم توافر قنوات لتوفير المعلومات وعدم الترابط بين الإدارات في الجامعة، والقصور في إعداد برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم لفهم وظائفهم ومسئولياتهم، غياب ثقافة التعلم المستمر ودعم تعزيز ثقافة الحوار بين الموظفين، عدم العمل بروح الفريق مع تضخم أعداد العاملين بالوظائف الإدارية بالجامعة، وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي «ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي جامعة المنوفية»؟

أسئلة البحث

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات الآتية:

1. هل توجد فروق معنوية بين استجابات موظفي جامعة المنوفية في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة؟
2. هل توجد فروق معنوية بين استجابات موظفي جامعة المنوفية في مدى تحقيق الأداء الوظيفي المتميز؟
3. هل يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لكل بُعد منفرد لموظفي جامعة المنوفية؟
4. هل يوجد تأثير جوهري بين أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة وبين أبعاد الأداء الوظيفي المتميز مجتمعة لموظفي جامعة المنوفية؟

أهداف البحث:

يسعي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فى جامعة المنوفية (مجال البحث).
2. التعرف على مدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي جامعة المنوفية.
3. التعرف على تأثير مكونات أبعاد المنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي المتميز لموظفي جامعة المنوفية.
4. تقديم بعض التوصيات والمقترحات المناسبة للموظفين لزيادة وعيهم وإدراكهم بأهمية خصائص المنظمة المتعلمة، وأثرها على الأداء الوظيفي المتميز لموظفي الجامعة.

فروض الدراسة:

1. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات موظفي جامعة المنوفية فى مدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة.
2. توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات موظفي جامعة المنوفية فى مدى تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.
3. يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد الأداء الوظيفي المتميز لكل بعد منفرد بجامعة المنوفية.

وينبثق من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على الكفاءة المتميزة لموظفي جامعة المنوفية.

ب. يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على الجودة المتميزة لموظفي جامعة المنوفية.

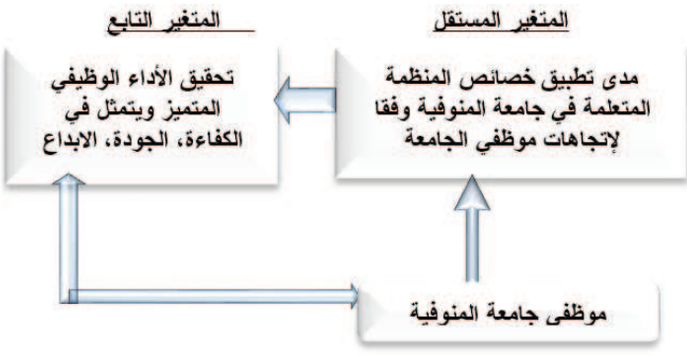
ت. يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع المتميز لموظفي جامعة المنوفية.

4. يوجد تأثير جوهري بين أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة وبين أبعاد الأداء الوظيفي المتميز مجتمعة لموظفي جامعة المنوفية.

نموذج الدراسة :

شكل (1)

نموذج الدراسة



◄ إلى أي مدى تطبق جامعة المنوفية خصائص المنظمة المتعلمة؟

◄ إلى أي مدى حققت جامعة المنوفية الأداء الوظيفي المتميز؟

أهمية البحث:

1. تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطوير قطاع التعليم العالي وتجلي ذلك بصدور (25) مشروعا للتطوير صدرت عن المؤتمر القومي الأول لتطوير التعليم العالي عام 2002 وضعتها الوزارة على ستة محاور.
2. تعد المنظمة المتعلمة أحد الأساليب لتحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية، وتطوير قدراتها.
3. تتمثل الأهمية التطبيقية فيما تسفر عنه من نتائج تكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة المنوفية مما يفيد في وضع التوصيات الضرورية لمواجهة الصعوبات التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة المستهدفة والأداء الوظيفي المطلوب.

حدود البحث:

الحدود الخاصة بموضوع البحث: اقتصرت الدراسة على خصائص المنظمة المتعلمة و الأداء الوظيفي.

- **الحدود الزمنية للبحث:** طبقت الاستبانة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2019 – 2020 م.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على موظفي جامعة المنوفية.

الجزء الثاني الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

مفهوم المنظمة المتعلمة :عرفها (Abbas et.al,2011) أنها نظام للتعلم ينفذ بوعي من جانب الإدارة إذ تسهل التعلم لجميع

الأعضاء ويكون جزءا لا يتجزأ من (قيمها، رؤيتها، السلوكيات ،السياسات) أي تنشر ثقافة التكيف وتمكين الناس بالمنظمة، أما (Hadeeqa ,Shoaib, 2011) فعرفها أنها "المنظمة التي تتبع نظاما للتغذية العكسية وتستخدمها في إثراء القدرات وزيادة الإنتاجية والربحية وتحظى بمكانة في السوق، وهى تعمل من أجل التعلم والتطوير لكل فرد بها مما يدعم التحولات المستمرة ، وعرف (Alipour, Idris,Ismail K arimi 2011) "المنظمة المتعلمة أنها بيئة صحية لأنها تغذى التفكير الإبداعي والمستقل وتزيد من المقدرة على إدارة التغيير وتحسين النوعية وتضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام وتستجيب للحاجات الإنسانية وهى الحاجة للتطور والتعلم مما يكسبهم فهما أفضل للاداء وتنمي روح المبادرة الداخلية، وذكر "مصباح (2011) أنها " المنظمة التي تهتم بالعمل المعرفي وتعمل على تنمية قدرات العاملين بها وتهيئة البيئة المناسبة لممارسة أنشطتهم الفكرية بهدف تعزيز الإبداع والتميز في الأداء" واتفق معه (Business Dictionary 2014) أن المنظمة التي تسهم في إكساب أعضائها المعرفة وتحثهم على الابتكار ونشر ثقافة تدعم التعلم المستمر، وتشجيع المبادرات وتسمح بالأخطاء ونشر المعرفة الجديدة في جميع أنحاء المنظمة من أجل الحفاظ على البقاء والازدهار في بيئة سريعة التغيير، وعدد قهوجي وبدر (2014: 191) ثلاثة عناصر يشتمل مفهوم المنظمة المتعلمة عليها وهى : التعلم والتغيير والتحسين فالتعلم يكون من خلال كسب المعارف الجديدة، والتعلم المستمر والتعلم من الأخطاء، والتعلم من قبل كل أعضاء المنظمة، والتغيير يكون في السلوك، والعمليات المستخدمة استنادا إلي المعرفة التي تم اكتسابها، التحسين فيتضمن التحسينات في الأداء التنظيمي آخذا المعلومات المكتسبة و اتفق معه المشعل (2013) حيث ذكر أنها "هي المنظمة التي تجعل اكتساب المعلومات وتبادلها بين العاملين ثقافة سائدة داخل المنظمة ومن ثم الاستفادة من هذه المعلومات بتحويلها إلى ممارسات جديدة تحقق أهداف المنظمة"،بعض الاستعراض لإسهامات الباحثين نجد أن: بصرف النظر عن الاختلافات الموجودة بينهم، فإنه لا يوجد تعارض جوهري بينها إذ أظهر بعضها أن المنظمة المتعلمة تهتم بحل مشكلات العمل فقط ، و في حين ركزت أخري على أن التعلم مبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له وبالتالي أكثر من مجرد الاستجابة للبيئة بل إعادة بناء المنظمة، واهتمت أخري بتطوير العاملين بالمنظمات من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات التي تعد هنا أداة للتعلم، وتعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو أهم ما يميز المنظمة المتعلمة، أي أن المنظمة المتعلمة تشجع العاملين على التعلم والتطور، وتستجيب للبيئة والتغييرات بها، توفر المعرفة للعاملين بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

مبادئ المنظمة المتعلمة (Dess, Gregoory ، Eisner,2007: 411)

- تمكين العاملين ويشمل جميع المستويات التنظيمية إذ ينبغي توفير بيئة عمل تجعل الأفراد يعملون بكامل طاقاتهم وذلك بدعم فرق العمل والاستماع الجيد لهم وتفهم إحتياجاتهم ليتمكنوا من التعلم المستمر.
- الشراكة بالمعرفة تقوم المنظمة بنشر المعرفة التي تنتج من خبرات فرق العمل لذلك فإن الأفراد بحاجة إلى التدريب الدائم للتعامل مع متطلبات العميل الطارئة.
- المسح البيئي ويتضمن جمع المعلومات الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة وهذا يعد أمرا حيويا للمنافسة العالمية.
- الاحتواء الإنساني ويعنى كسب ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة وإيجاد أهداف مشتركة بينهم بحيث يتحقق عدم تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.

خصائص المنظمة المتعلمة

وضع Senge, 1990 خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: التفكير النظمي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، وذكر Susan M. Awbrey,Pamela L. Feurig , 2005 فتح الاتصالات، المخاطرة، الاعتراف والدعم للتعلم، توفر الموارد لأداء الوظيفة، فرق العمل، مكافآت للتعلم، التدريب والتعليم للبيئة، إدارة المعرفة، بينما يقوم نموذج Watkin and Marsick, 2003 على سبعة أنشطة رئيسية للتعلم في المنظمة هي:

- التطوير المستمر لفرص التعلم.
- تشجيع الحوار والمناقشة.
- تشجيع المشاركة والتعلم من فرق التعلم.
- تمكين العاملين نحو رؤية جماعية.
- بناء أنظمة لاكتساب واقتسام العلم.
- التحام المنظمة مع البيئة.
- القيادة الإستراتيجية للتعلم.

وقد اعتمدت الباحثة على هذا المقياس لأسباب عديدة وهي:

- يحدد عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض وهم الأفراد والبناء التنظيمي.
- أشارت معظم الدراسات أنه نموذج شامل لبناء وتصميم المنظمة المتعلمة.
- لأن أبعاد المقياس تتضمن مستويات التعلم الثلاث المتكاملة، وثبات صدقه في العديد من الدراسات.

الممارسات الجيدة لأبعاد المنظمة المتعلمة

وفيما يلي أهم الممارسات الجيدة التي يجب أن تمارس داخل المنظمة:

جدول رقم (1)

الممارسات الجيدة لأبعاد المنظمة المتعلمة

المتغيرات الرئيسية	الممارسات الجيدة
التطوير المستمر لفرص التعلم	• التشجيع على البحث والابتكار من خلال إفساح المجال لتقديم أفكار ابتكارية.
	• إتاحة الفرصة للتعلم الذاتي بدلا من توفير المعلومات جاهزة.
	• التزود بمخرجات من المعلومات المختلفة والمتنوعة والاستفادة من التكنولوجيا.
	• المشاركة في نظم التعلم المفتوحة والمستمرة مدى الحياة لخلق ودعم مجتمع المنظمة.
	• تنمية مناخ داخلي إيجابي في المنظمة.
	• توفير مؤتمرات البحث المستقبلية.
	• توفير الموارد اللازمة للتطوير.
تشجيع الحوار والمناقشة	• إتاحة الفرصة للتعلم بالتجريب.
	• التعاون في المناقشات والحوار بأسلوب جماعي
	• مرونة عملية اتخاذ القرار.
	• تطوير الاستراتيجيات والسياسات، تطوير القواعد والنظم لأداء العمل.
	• إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في اجتماعات دورية.
	• المشاركة تتم من خلال مجموعات العمل المستقلة وحلقات الجودة وبناء الفريق.
	• المناخ التنظيمي الشبكي.
	• تقبل الصراعات والمناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدي إلى علاقات إيجابية
	• ثقافة المنظمة تدعم قيم الحوار والشفافية.
	• إذابة الحواجز النفسية للمشاركة والحوار التنظيمي الموضوعي الفاعل.
	• بناء أنظمة الأمان الفسيولوجي التي تهيئ الفرص للمشاركة والحوار وتبادل وجهات النظر.
تشجيع المشاركة والتعلم من فرق العمل	• تشجيع العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية في حل المشاكل.
	• العمل بروح التعاون، وتقدير ما يفعله الأفراد ببيان معناه وقيمته.
	• إتاحة حلقات للنقاش من خلال التكنولوجيا الحديثة.
	• تبادل الخبرات التي يكتسبها الأفراد من خلال تعلمهم التعاوني.
	• خلق فريق لقيادة جهود التطوير والتجديد.
	• استخدام فرق من الوظائف المتداخلة لاتخاذ القرار.
	• الاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل.

المتغيرات الرئيسية	الممارسات الجيدة
تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	• تحرير فكر وطاقة الموارد البشرية لتحقيق الرؤية.
	• هيكل تنظيمي أفقي.
	• ثقافة تمكين العاملين سائدة.
	• تتيح المنظمة خلق وتجريب طرق ومداخل جديدة.
	• توحد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.
	• استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح فرص التعلم.
	• التزام الإدارة اعتماد التغيير، التفويض، المخاطرة، التجريب.
	• منح الأفراد استقلالية في اتخاذ القرارات.
	• الاتجاه إلى الهيكل التنظيمي المفلطح.
بناء أنظمة لاكتساب واقتسام العلم	• الاستفادة من أسلوب التدريب عن بعد والتقنيات الحديثة.
	• هندسة وهيكلة التنظيم نتيجة الخبرة المكتسبة من التعلم.
	• إنشاء قواعد بيانات من خلال شبكة تضم المعارف الجديدة وخلق التعلم التعاوني.
	• المشاركة في نظم التعلم المفتوحة والمستمرة.
	• وجود نظام عالي الآلية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.
	• تشغيل شبكات بدلا من سلطات متوازية.
	• تشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الايجابية.
	• ترك مساحة للأفراد ليشكلوا ويعيدوا صياغة الأهداف التنظيمية العملية طبقا لاهتماماتهم.
	• تحمل أعباء المسئولية الاجتماعية والبيئية.
	• توقع المشكلات وإيجاد الحلول المسبقة لها.
التحام المنظمة مع البيئة	• إعادة النظر في رسالة المنظمة في ضوء تغييرات البيئة
	• المرونة والسرعة في التعامل مع البيئة.
	• تدعيم ومساندة الجودة للخدمات المقدمة لعملاء المنظمة.
	• الحصول على التغذية المرتدة واغتنام فوائد نتائج التعلم.
	• هياكل تنظيمية مسطحة تعتمد على الفريق
	• شبكة اتصالات فاعلة تعزز التعلم.
	• ثقافة تدعم التفويض، التجريب، تبني المخاطرة.
	• ثقافة التعلم المستمر، تشجيع تعلم الأفراد من التجربة.
القيادة الإستراتيجية للتعلم	• القدرة على بناء رؤية مشتركة.
	• القدرة على استثماره النماذج العقلية السائدة.
	• البصيرة النافذة والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
	• المعرفة الشاملة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها.
	• تعظيم الاستفادة من الطاقات التكنولوجية المتجددة.
	• تحقيق التفاعل الاجتماعي على نحو فعال داخل المنظمة.

المتغيرات الرئيسية	الممارسات الجيدة
	• توصيل رؤى متجددة لأعضاء المنظمة.
	• القدرة على إدارة الاختلافات بين الأفراد.
	• القدرة على قراءة الثقافة المحيطة.
	• دعم مجتمع المنظمة المبني على المعرفة.

إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

مميزات المنظمات المتعلمة:

يؤكد (Skuncikiene , Balvociute and Balctunas , 2009)؛ الشياب؛ الرفاعي ؛الروابده (2013: 119) أن المنظمة المتعلمة توفر: إتاحة الفرصة للتعلم في المنظمة للجميع بالتعاون والعمل المشترك ، الفاعلية والتفاوض في التعامل بين الأقسام في المنظمة الواحدة ، تنمية التباين الإيجابي بين الأفراد لتنشيط عملية التعلم والإبداع، تصميم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي ، القدرة على الاستجابة والتفاعل مع التغييرات البيئية ،التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الاتصال المباشر مع الجمهور على أساس أنها أدوات للرصد البيئي قادرة على تنمية الوعى والتفاعل الإيجابي إلي أقصي حد ، و اتفق معهم فتحي (2015) في المزايا التي تجنيها المنظمة من تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وهي : تحسين مستوى أداء الإدارات العليا والتنفيذية وإيجاد ميزة تنافسية قائمة على المعرفة التشاركية وتحفيز الأفراد وتحسين مستوياتهم المدعومة بالتعلم وتشجيع الابتكار والإبداع بجميع أشكاله وإيجاد مناخ تنافسي بين الأفراد المنظمة وتشجيع تبادل المعلومات والأفكار بين جميع العاملين بالمنظمة وتدعيم علاقات المنظمة بعملائها وتوفير قاعدة بيانات لحل المشكلات واعتماد قاعدة التعلم من الأخطاء وتقليص احتمالات الوقوع في الأخطاء المتكررة وتوسيع آفاق المنظمة وإدراكها لوضعها الحالي ورسم رؤيتها المستقبلية ، أما الرفاعي ؛الروابدة ؛الشياب (2013 :124) فذكر أن أهم مزاياها هو تعديل سلوك العاملين بالمنظمة وإكسابهم مهارات تمكنهم من الأداء الفعال وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجهه.

الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي : في حين عرفه الشريف (2012: 43) بأنه عبارة عن نظام متكامل يمثل أداء المورد البشري العنصر الأساسي فيه، لما يتمتع به من مهارات وقدرات لإنجاز الأنشطة والأعمال المكلف بها فهو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، بينما بومجان؛ الوافي؛ أقطي (2018) ذكر أنه "ترجمة الأفكار والخطط إلي أفعال وذلك بتنفيذها بطريقة جيدة وفعالة لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتطلب توافر مجموعة من العوامل التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد من خلال الإمكانيات الفكرية والمادية في ظل وجود رغبة وإرادة لتحقيق الهدف المطلوب"، عرف السلنتى؛ دكرورى؛ محمد (2018) المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناء على تكليفه بها للوصول إلي الأهداف المحددة مع مراعاة القواعد التنظيمية للعمل وتشمل الانضباط في العمل وأداء وإنجاز المهام الوظيفية وعلاقات العمل مع الرؤساء والزملاء والولاء الوظيفي وخدمة الجمهور، أما Mo-hamad ,Jais,2016 "أنه الناتج الفردي من حيث الجودة والكمية المتوقعة من كل موظف في وظيفة معينة وذلك من خلال الدافع والإرادة والقدرة على القيام بهذه الوظيفة.

من خلال ما سبق نستنتج أن:

- الأداء الوظيفي المتميز أحد مداخل الإبداع القائم على القدرات والمهارات الفكرية والمعرفية للأفراد.
- يتوافق الأداء الوظيفي مع التوجيهات التنظيمية للمنظمة بما يحقق المنفعة القصوى لأثمن موارد المنظمة.
- يتميز بخصائص الإبداع والمشاركة بالمعرفة والمهارات والاستجابة للبيئة.

وفي ضوء ما سبق يتبني البحث هو الأداء القائم على تحقيق المنفعة من أثمن موارد المنظمة من خلال توظيف القدرات والمهارات ومعارف الموظفين، مما يجعلهم ينجزون أعمالهم بأعلى مستوي.

أبعاد الأداء الوظيفي: عدد أبوغنيم وفرج (2017: 191) أبعاد الاداء الوظيفي في الآتي:

- الكفاءة: وهي القدرة على تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال الاستعمال الأمثل والمناسب للموارد وفق معايير الجودة وتحديد التكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين مقدار الموارد المدخلة ونتائج المخرجات وتحقيق الهدف المنشود بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف (شرف الدين، 2012: 51)، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدى العامل مهامه بأقل وقت وأقل تكلفة في الجهد والمال. (العربي ،2012: 323)
- الفاعلية: وهي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة، ويمكن القول بأن الفاعلية هي قدرة المنظمة بتوفير الموارد المتاحة واستعمالها لتحقيق أهداف محددة ؛ أي بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف (شرف الدين ،2012: 51) والنتائج النهائية التي تصل إليها المنظمة عند تقييمها للخدمات المقدمة (الشرشاحي ،2010: 42) وتعنى بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من موارد. (صليحه، 2010: 62)
- الجودة: تعرف الجودة بأنها تصميم عالي الأداء ينصب على جودة الخدمة المقدمة لأجل أن تتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء واقتصادية الاستعمال والملائمة واللطافة وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة. (النجار ومحسن 2009:59) وتعنى أداء الأشياء بصورة صحيحة وتسعي الإدارات إلى تقديم خدمات تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات بما يحقق رضا الزبون إذ إنّ العميل هو الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج ويجب أن يكون هدف الجودة حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية.
- الوقت (سرعة إنجاز العمل): ينصرف هذا البعد إلى الوقت المستغرق في كل قسم من أقسام المنظمة من أجل إنجاز المهام الخاصة بكل قسم ويؤثر هذا البعد في كل من الإنتاجية والمرونة فيشير الوقت الطويل لانخفاض مستوى الأداء الاستراتيجي حيث يؤدى إلى عدم إمكانية تلبية خدمات العملاء في الوقت المحدد (محمود ،2013: 403)

- **رضا العملاء**: ويشمل هذا البعد كلا من العملاء الداخليين (العامليين في المنظمة) والعملاء الخارجيين (المستفيدين من خدمات المنظمة) وينصرف قياس أداء العملاء الداخليين إلى مؤشرات عدة مثل (درجة مهارة العاملين ومحافظتهم على أوقات العمل، معدل دوران العاملين ...) ونجاح المنظمة ويقاس بمدى رضا العميل عنها (محمود ،2013 :402).

ووفقا لما ذكره الزغبي (2008) فإن أبعاد الأداء الوظيفي تتمثل في ستة أبعاد هي:

- الانضباط إذ إنّ سلوك العاملين في المنظمة محدد بموجب مجموعة من القواعد التنظيمية والتعليمات والأنظمة التي يجب الالتزام بها من كافة العاملين في المنظمة.

- إنجاز المهام يعهد إلى العاملين في المنظمة مجموعة من الأعمال المتعلقة بطبيعة العمل ويجب على العاملين إنجاز تلك الأعمال بكفاءة وفاعلية إذ إنّ الإنجاز يعتبر أمرا ذا أهمية لإثبات الموظفين ذاتهم من خلال المثابرة والجهد حتى يتمكنوا من الترقية والتقدم في السلم الوظيفي.

- علاقة الموظف مع الرؤساء: يخضع العاملون في المنظمة لسلطة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم وتعليماتهم وذلك طبقا للوائح الرسمية ولذا تأخذ العلاقة في هذه الحالة في الغالب المسار الرسمي.

- التعامل مع الزملاء يجب أن يتسم التعامل مع الزملاء بالعمل الجماعي المبني على التعاون وروح الفريق والاحترام والثقة؛ وعليه يجب أن يحسن الموظف علاقاته مع زملائه وأن يتعاون معهم فى إنجاز العمل وتقدمه.

- الولاء الوظيفي يشير إلى العمل على التزام العاملين بقيم الولاء في العمل والمحافظة على أسرار وممتلكات المنظمة والعمل على بذل قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يساعد على إقامة علاقات عمل طيبة ويقلل من حالات الصراع والشعور بالاغتراب مما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- خدمة الجمهور إذ إنّ الإعداد الجيد الذي يقوم به العاملون داخل المنظمة لخدمة الجمهور يتم من خلال التركيز على تطوير الأداء في مجالات جودة الخدمة طبيعتها سرعة أدائها وزيادة رضا الجمهور وهم يسعون إلى تقديم أفضل الخدمات ويركزون على تحسينها وتطويرها لتحقيق توقعات الجمهور.

أهمية الأداء الوظيفي:

يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو المقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله، خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء ، كذلك تخفيض التكاليف وترشيد النفقات، رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، إيجاد نظم ترقيات ومكآفات وأجور وحوافز، تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه. فائق(2019) ، بينما ركز بومجان & الوافي & أقطي (2018) على المنظمة من خلال مساهمته في تحديد مدى استغلال المنظمة لإمكانياتها ومواردها بشكل جيد لأن الأداء هو محصلة تلك القدرات، ويساهم في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف وخبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المنظمة، والحصول على الميزة التنافسية من خلال الأداء الفعال الذي يشجع على الإبداع والابتكار، وأهتم محمود(2010: 38) بأداء الفرد من خلال : أنه مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله، ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد ، ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات.

الجزء الثالث: منهجية البحث:

- **أسلوب الدراسة**: تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في معرفة خصائص المنظمة المتعلمة و الأداء الوظيفي المتميز، وللحصول على المعلومات المطلوبة، واستندت الدراسة على أسلوب (دراسة الحالة) وطبقت في جامعة المنوفية، واستخدمت الاستبانة لجمع وتحليل البيانات الأولية من موظفين الجامعة في المواقع الإدارية المختلفة.

- **أنواع ومصادر البيانات**: بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي تم تجميعها من الكتابات والأبحاث والدراسات السابقة والمراجع والدوريات والإصدارات الصادرة من جامعة المنوفية، التي تم الاستعانة بها لبلورة مشكلة وأسئلة البحث وصياغة الفروض، وتحديد مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال الاستبانة الموجهة للمستقصين، كذلك قامت الباحثة بالاستفادة من المقابلات المتعمقة التي تم إجراؤها للحصول على بعض المعلومات التي تتطلبها الدراسة.

- **مجتمع البحث**: يتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي جامعة المنوفية، وقد بلغ عدد الموظفين بجامعة المنوفية (8952) موظفا وفقا للدليل الإحصائي للجامعة 2008 – 2009، فقد تم تطوير استبانة لتجميع البيانات الأولية مع الحث المستمر من قبل الباحثة لمحاولة زيادة عدد الردود.

- **عينة البحث**: نظرا لكبر حجم مجتمع البحث، مما يصعب استخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة مفرداته واعتبارات الوقت والتكلفة، كذلك لإمكانيات الباحثة وعدم قدرتها على تغطية هذا العدد المتزايد، وبالرجوع إلى جداول العينات يتضح أن حجم العينة العشوائية عند مستوى ثقة 95 % وحدود خطأ مسموح به 5 % لمجتمع يزيد عدده عن عشرة آلاف مفردة هو 384 مفردة، وتم توزيع 400 استمارة وتم استرداد (349) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 87 %.

- **متغيرات الدراسة**: اشتمل البحث على ثلاثة أنواع من المتغيرات، النوع الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة، أما النوع الثاني: فيتمثل في الأداء الوظيفي المتميز كمتغير تابع، أما النوع الأخير من المتغيرات:فهو الخصائص الديمغرافية للمستقصي منهم (النوع – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي)، للتحقق من التمثيل الدقيق لخصائص العينة.

تصميم الاستبانة وأساليب القياس:

تكون الاستقصاء من(54) فقرة في ثلاثة أجزاء: الأول :الخصائص الديموغرافية (3) فقرات (النوع، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي)، وتم استخدام بعض الأسئلة المغلقة النهاية والمتعددة

الاستجابات ، الثاني: المنظمة المتعلمة وخصائصها ويشمل على7 محاور: إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر: يتضمن(5) فقرات ، تشجيع الحوار والاستفسار: يتضمن (4) فقرات ، تشجيع التعاون والعمل الجماعي: يتضمن (6) فقرات ، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم يتضمن (4) فقرات ، تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة: يتضمن(5) فقرات ، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية: يتضمن (6) فقرات، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: يتضمن(5) فقرات ، الثالث: الأداء الوظيفي المتميز يتضمن (16) فقرة، والتي تم تحديدها في 3 محاور، الكفاءة :يتضمن (6) فقرات، الجودة: يتضمن(5) فقرات، الإبداع : يتضمن (5) فقرات، وقامت الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة ومنها : باشيوة (2017) ; أبو غنيم & فرج (2017) وتم الاعتماد على السؤال متعدد المحتوى لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .

أساليب تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة: الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط ألفا، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار، اختبار ف، وت، أسلوب تحليل التباين أحادي اتجاه، اختبار F (إدريس (2012).

الجزء الرابع: الدراسة الميدانية:

تقييم الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في البحث

- **صدق أداة الدراسة**: تم التأكد باستخدام الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوى الخبرة والاختصاص للتأكد من سلامة الفقرات وشموليتها ومدى وضوح صياغتها وتنوع المحتوي؛ ووفقا لذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات وبلغ عدد العبارات في صورتها النهائية (35) فقرة.

- **ثبات أداة الدراسة**: للتأكد من درجة الاعتمادية في المقاييس المستخدمة، وتقليل أخطاء القياس العشوائي، وزيادة الثبات في المقاييس المستخدمة، تم استخدام أسلوب ألفا كرو نباخ.

جدول رقم (2)

درجة الاعتماد على النتائج المحققة من قائمة الاستقصاء باستخدام معامل الثبات

أبعاد الدراسة	أبعاد الدراسة	العدد	معامل الثبات
أبعاد المنظمة المتعلمة تحتوي على الاسئلة من X4-x35	إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	5	893.
	تشجيع الحوار والاستفسار	4	913.
	تشجيع التعاون والعمل الجماعي	6	928.
	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	4	921.
	تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	5	915.
	ربط الجامعة بالبيئة الخارجية	6	928.
	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	5	930.
	القيمة الاجمالية ألفا المنظمة المتعلمة	7	914.
أبعاد الأداء الوظيفي المتميز x36-x51	الكفاءة	6	888.
	الجودة	5	920.
	الإبداع	5	920.
	القيمة الإجمالية ألفا الأداء المتميز	3	886.

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أن قيم معامل الثبات لأبعاد المنظمة المتعلمة تراوحت بين .893 – .930)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد الأداء الوظيفي المتميز بين .888 – .920)، وجميع القيم أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات (60 %)، ويدل ذلك على ثبات عالٍ وصدق للاستبيان، وصحة البيانات.

ثانيا: توصيف مجتمع الدراسة

جدول رقم (3)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	242	%69.3
	أنثي	107	%30.7
سنوات الخبرة	من 5–10 سنوات	-	-
	من 11–20 سنة	102	%29.2
	من –21 26 سنة	156	%44.7
	أكثر من 26 سنة	91	%26.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	206	%59.0
	دبلوم	128	%36.7
	ماجستير	15	%4.3

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

- **النوع**: أغلبية عينة الدراسة كانت من الذكور، فقد بلغ عددهم (242) وبنسبة 69.3% من مجموع العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث (107) بنسبة 30.7%.

- **سنوات الخبرة**: شكلت الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة نسبة 29.2%، تلتها من 21 سنة إلى 26 سنة نسبة 44.7%، وهاتان الفئتان تشكلان النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة، تلا ذلك فئة أكثر من 26 سنة بنسبة 26.1% ويأتي أخيرا فئة من 5 إلى 10 سنوات حيث لم تسجل أي مفردات، مما يدل على أن أغلبية مجتمع الدراسة لديهم خبرة عالية في العمل الإداري، وقد يرجع ذلك أيضا لعدم توظيف موظفين جدد في السنوات الأخيرة بالجامعة.

- **المؤهل العلمي**: تكونت أغلبية عينة الدراسة من الأفراد الذين يحملون (بكالوريوس) وبنسبة 59.0%، تلاها الأفراد الحاصلين على (دبلوم) بنسبة 36.7%، مما يدل على حرص الجامعة على توظيف الدرجات العلمية الأعلى، وأخيرا حصلت نسبة حاملي الماجستير على نسبة (4.3%) وتعزي إلى أن أفراد العينة من الموظفين من حملة الماجستير كانت نسبتهم أقل بناء على عدم وجود وقت كاف للموظف لإتمام دراسة الماجستير.

أولا تصورات المبحوثين في جامعة المنوفية للمتغير المستقل

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية النسبية	مستوي الاهمية
	البعد الاول: إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر				
1	تدعم الجامعة الموظفين بأحدث التقنيات لممارسة أنشطة التعلم المستمر	2.5358	1.49981	3	قليلة
2	توفر الجامعة دورات تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم	2.6160	1.19452	1	متوسطة
3	تكافئ الجامعة الموظفين على تعلمهم أشياء جديدة لتحسين كفاءتهم	2.5530	1.24368	2	قليلة
4	ينظر للمشكلات بوصفهافرصا للتعلم	2.4126	1.14794	6	قليلة
5	تحدد المهارات اللازمة لا نجاز المهام المستقبلية وتطوير الأداء	2.4470	1.09107	5	قلية
	إجمالي المحور الاول	2.5129	1.04121	4	قليلة
	البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار				
6	تشجع الجامعة الموظفين على الحوار الفعال وتقبل النقد البناء	2.3324	1.24273	5	قليلة
7	تستحدث الجامعة قنوات اتصال مفتوحة بين الموظفين	2.4155	1.18268	4	قليلة
8	تتيح الجامعة للموظفين تبادل المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	2.5473	1.23464	1	قليلة
9	يشجع الموظفون على إثارة الأسئلة فيما بينهم	2.4957	1.24481	2	قليلة
	إجمالي المحور الثاني	2.4477	1.09250	3	قليلة
	البعد الثالث: تشجيع التعاون والعمل الجماعي				
10	تشكل الجامعة فرقا متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة	2.3840	1.27143	6	قليلة
11	تنظم الجامعة اجتماعات دورية لفرق العمل لتبادل الخبرات	2.4269	1.15891		قليلة
12	تحفز الجامعة العمل بروح الفريق	2.5358	1.19241	3	قليلة
13	تدعم الجامعة العلاقات الانسانية بالموظفين لتعزيز التعلم الجماعي	2.5501	1.19671	1	قليلة
14	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم وتبادل الخبرات	2.4900	1.16857	4	قليلة
15	تسود ثقافة الاستفسار والحوار البناء بين الموظفين	2.5444	1.21835	2	قليلة
	إجمالي المحور الثالث	2.4885	1.02974	5	قليلة
	البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم				
16	تستخدم الجامعة التكنولوجيا لنشر المعرفة بين موظفيها	2.3496	1.37230	4	قليلة
17	تمكن الجامعة الموظفين من الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة	2.4814	1.20955	3	قليلة
18	تستخدم الجامعة نظم للاتصالات المتبادلة بين الموظفين	2.5129	1.26308	2	قليلة
19	توفر الجامعة وصفا مكتوبا يحدد خطوط السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها	2.5501	1.18706	1	قليلة
	إجمالي المحور الرابع	2.4735	1.13344		قليلة
	البعد الخامس: تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة				

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية النسبية	مستوي الاهمية
20	تؤكد الجامعة على قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف	2.3696	1.33404	5	قليلة
21	تسمح الجامعة للموظفين بتقديم خيارات متعددة لتنفيذ مهام العمل	2.5043	1.18084	4	قليلة
22	تهتم الجامعة بالمبادرات الفردية والجماعية المقدمة من الموظفين	2.5960	1.26631	1	قليلة
23	تدعم الجامعة جهود الموظفين لتحقيق أفضل الممارسات في الأداء الجامعي	2.5215	1.22132	2	قليلة
24	تمكن الجامعة من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	2.5215	1.19757	3	قليلة
	إجمالي المحور الخامس	2.5026	1.07239		قليلة
	البعد السادس: ربط الجامعة بالبيئة الخارجية				
25	تشجع الجامعة الموظفين على احترام وجهات نظر المستفيدين	2.3553	1.36030	6	قليلة
26	تستفيد الجامعة من الخبرات والكفاءات العلمية للموظفين في حل المشكلات	2.5072	1.25629	4	قليلة
27	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين	2.5444	1.26464	2	قليلة
28	توفر الجامعة ثقافة تنظيمية عالية للموظفين للتكيف مع المتغيرات الخارجية	2.5387	1.28063	3	قليلة
29	تشجع الجامعة الموظفين على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة	2.4986	1.22621	5	قليلة
30	تشجع الجامعة الموظفين على العمل بمبدأ شمولية التفكير عند حل المشكلات	2.5673	1.25907	1	قليلة
	إجمالي المحور السادس	2.5019	1.09254		قليلة
	البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم				
31	تدعم القيادة الموظفين في الحصول على فرص التدريب	2.4183	1.38228	6	قليلة
32	تفوض الجامعة الموظفين سلطات تتناسب مع مسؤولياتهم	2.5158	1.23312	4	قليلة
33	تهتم الجامعة بالتطوير المؤسسي بهدف تعزيز المركز التنافسي للجامعة	2.5186	1.29002	3	قليلة
34	يبحث المديرون باستمرار عن الفرص للتعلم	2.5244	1.25149	2	قليلة
35	يشرك المديرون الموظفين بالمعلومات المحدثة باستمرار	2.5817	1.19014	1	قليلة
	إجمالي المحور السابع	2.5117	1.12311	5	قليلة

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة بالفقرات (35–1)، وتم الترتيب تنازليا من الأعلى إلى الأدنى حسب الأهمية النسبية، وقد تبين بأن إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر كانت الأعلى وبمتوسط (2.5129)، وربما يرجع ذلك إلي أهمية التعلم من خلال آليات جماعية، وجاء القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط (2.5117) إذ لدى العاملين رغبة أن تشاركهم القيادات في المعرفة التي لديهم واتخاذ القرارات، وجاءت في المرتبة الثالثة تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة وبمتوسط (2.5026) نظرا لعدم المشاركة في صنع القرار أو التفويض، تلتها ربط الجامعة بالبيئة الخارجية في المرتبة الرابعة وبمتوسط (2.5019)، تلتها تشجيع التعاون والعمل الجماعي بمتوسط (2.4885) في المرتبة الخامسة، ثم إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمتوسط (2.4735) وربما يرجع ذلك لعدم توفر تغذية راجعة بعد التدريب وعدم وجود مقاييس واضحة لتقييم الأداء والرغبة في وجود نظام تعلم لتبادل المعارف بينهم ، وأخيرا جاءت تشجيع الحوار والاستفسار السائدة بالجامعة وبمتوسط (2.4477) وربما يرجع ذلك لمركزية القرارات وعدم المشاركة في صنعها، وأن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة ضعيفة، وأن موظفي الجامعة يشعرون بالروتين في أداء الأعمال وأن المناخ التنظيمي غير محفز على الابتكار والإبداع في العمل ، مما يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل قيادات الجامعة لدعم التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين والاستماع لوجهات نظرهم من خلال العمل التعاوني وإنشاء نظام لدعم التدريب والتعلم ونشر المعرفة، ودعم القدرات الوظيفية بالإعداد الجيد بما يتناسب مع التحديات الحالية، وتتفق هذه النتائج مع أبو العلا(2017)، ودراسة محمد وآخرون، 2016 & دراسة السيد وآخرون 2018 & ودراسة رمضان ، 2018

التحليل الوصفي لأبعاد الاداء الوظيفي المتميز:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الأداء الوظيفي المتميز

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية النسبية	مستوي الأهمية
	الكفاءة				
36	لدى الموظفين معرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	2.2206	1.45232	6	قليلة
37	قدرة الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	2.5587	1.19391	5	قليلة
38	تسعي الجامعة الي تبني الأساليب الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات	2.6218	1.19635	3	متوسطة
39	تحرص الجامعة على إدارة مواردها بشكل متميز عن المنافسين	2.6074	1.19050	4	متوسطة
40	يحرص الموظفون على استخدام الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية	2.6304	1.18336	2	متوسطة
41	يستخدم الموظفين التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمات	2.6991	1.25191	1	متوسطة
	إجمالي بعد الكفاءة	2.5564	99937.		قليلة
	الجودة				
42	إمكانية الموظفين على الإبداع وتقديم الأفكار والمقترحات	2.2808	1.31140	6	قليلة
43	قدرة العاملين على الأداء مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة	2.4097	1.22052	5	قليلة
44	إمكانية الموظفين على فهم واستيعاب المعلومات	2.5559	1.23893	1	قليلة قليلة
45	تطبق الجامعة معايير ومواصفات الجودة	2.5473	1.20877	2	قليلة
46	التزام الموظفين والتقيد بأنظمة وقوانين العمل	2.5186	1.20479	3	قليلة
	إجمالي بعد الجودة	2.4625	1.07655	4	قليلة
	الإبداع				
47	تتمتع الجامعة بثقافة تنظيمية تساعد على الإبداع والابتكار والمبادرة	2.3037	1.34100	5	قليلة
48	تحرص الجامعة على تحقيق التفوق الدائم على المنافسين من خلال الابداع	2.4871	1.13106	3	قليلة
49	تتبنى الجامعة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل	2.5645	1.27058	2	قليلة
50	يحرص الموظفون على اكتساب مهارات جديدة في العمل	2.4842	1.22845	4	قليلة
51	يمتلك الموظفون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	2.6103	1.24453	1	متوسطة
	إجمالي بعد الإبداع	2.4900	1.08397		قليلة

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي المتميز والمتمثلة بالفقرات (36 – 51)، تم الترتيب تنازليا من الأعلى إلى الأدنى حسب الأهمية، وقد تبين بأن بعد الكفاءة في استخدام موارد الجامعة كانت الأعلى وبمتوسط (2.5564)، وقد يرجع ذلك إلي استخدام الموظفين للموارد المتاحة أحسن استخدام لتحقيق الأهداف، وجاء بعد الإبداع في المرتبة الثانية وبلغ المتوسط (2.4900)، وتفسر الباحثة ذلك لاهتمام الجامعة بالحصول على تصنيف عالمي متقدم بين الجامعات من خلال الاهتمام بأفكار الموظفين، وأخيرا بعد الجودة وبمتوسط (2.4625)، مما يستلزم من القيادات شرح آليات العمل وفقا لمعايير الجودة وتوفير دليل تنظيمي يشرح ذلك، ويقرون بوجود أبعاد الأداء الوظيفي المتميز بدرجة ضعيفة، مما يتطلب بذل مزيد من الجهد من قبل القيادات بالجامعة وإدارة الموارد البشرية فى مجال الاستفادة من القدرات الفكرية للموظفين ومحاولة تحسين جودة الخدمة المقدمة في ظل المنافسة الشديدة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

مناقشة نتائج صحة فروض البحث

أولا مناقشة نتائج الفرض الأول

تنص الفرضية على «توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات موظفي جامعة المنوفية فى مدى تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة»، وفيما يلى نتائج

اختبار الفرضية.

جدول (6)

اختبار T للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي المتميز بجامعة المنوفية

أبعاد المنظمة المتعلمة	عينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	349	2.5129	1.04121	45.087	.000
تشجيع الحوار والاستفسار		2.4477	1.09250	41.855	.000
تشجيع التعاون والعمل الجماعي		2.4885	1.02974	45.147	.000
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم		2.4735	1.13344	40.769	.000
تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة		2.5026	1.07239	43.596	.000
ربط الجامعة بالبيئة الخارجية		2.5019	1.09254	42.781	.000
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم		2.5117	1.12311	41.780	.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول نتيجة اختبار T للفروق بين استجابات موظفي الجامعة أن هذه الفروق معنوية إذ قيمة مستوي الدلالة لكل بعد أقل من مستوي المعنوية المفترض (0.05)، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية في استجابات موظفي الجامعة لبعد المنظمة المتعلمة، كذلك نجد نتائج قيم المتوسطات لبعد إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر كانت الأعلى مما يدل على رغبة الموظفين في أن توفر الجامعة فرصا مناسبة للتطوير والتدريب، يتضح من ذلك صحة وقبول الفرض الأول.

مناقشة نتائج الفرض الثاني

تنص الفرضية على «توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استجابات موظفي جامعة المنوفية فى مدى تحقيق الأداء الوظيفي المتميز»، وفيما يلى نتائج اختبار الفرضية.

جدول (7)

اختبار T للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي المتميز بجامعة المنوفية

أبعاد الأداء	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
الكفاءة	349	2.5564	.99937	47.787	.000
الجودة		2.4625	1.07655	42.732	.000
الإبداع		2.4900	1.08397	42.913	.000

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول نتيجة اختبار T للفروق بين استجابات موظفي الجامعة أن هذه الفروق معنوية إذ قيمة مستوي الدلالة لكل بعد أقل من مستوي المعنوية المفترض (0.05)، وهذا يدل على وجود اختلافات جوهرية في استجابات موظفي الجامعة لبعد الأداء الوظيفي المتميز، كذلك نجد نتائج قيم المتوسطات لبعد الكفاءة كانت الأعلى مما يدل على حرص الموظفين على استخدام موارد الجامعة بكفاءة. يتضح من ذلك صحة وقبول الفرض الثاني.

مناقشة نتائج الفرض الثالث:

تنص الفرضية على «يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد الأداء الوظيفي المتميز لكل بعد منفرد بجامعة المنوفية»، وفيما يلى نتائج اختبار الفرضية.

جدول (8)

نتائج العلاقات التبادلية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لموظفي جامعة المنوفية

أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي		إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	تشجيع الحوار والاستفسار	تشجيع التعاون والعمل الجماعي	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	ربط الجامعة بالبيئة الخارجية	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	الكفاءة	الجودة	الإبداع
إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	Pearson Correlation	1	.596**	.554**	.589**	.570**	.561**	.480**	.361**	.350**	.392**
	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
تشجيع الحوار والاستفسار	Pearson Correlation	.596**	1	.738**	.620**	.587**	.567**	.475**	.328**	.334**	.421**
	Sig.	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
تشجيع التعاون والعمل الجماعي	Pearson Correlation	.554**	.738**	1	.714**	.639**	.599**	.468**	.328**	.361**	.427**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	Pearson Correlation	.589**	.620**	.714**	1	.721**	.637**	.558**	.346**	.347**	.431**
	Sig.	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000

أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي		إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	تشجيع الحوار والاستفسار	تشجيع التعاون والعمل الجماعي	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	ربط الجامعة بالبيئة الخارجية	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	الكفاءة	الجودة	الإبداع
تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	Pearson Correlation	.570**	.587**	.639**	.721**	1	.697**	.581**	.337**	.337**	.404**
	.Sig	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000

أكدت النتائج بالجدول رقم (8) على وجود علاقات تبادلية قوية فقد جاءت معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد المنظمة المتعلمة كمتغيرات مستقلة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز لكل بعد منفرد بجامعة المنوفية كمتغيرات تابعة، وقد تم قياسه من خلال معامل ارتباط بيرسون ، وقد وجدت أن بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم مرتبطة ارتباط طردى قوي مع بعد الجودة، أما تشجيع التعاون والعمل الجماعي فمرتبطة ارتباط طردى قوي مع بعد الإبداع، أما تشجيع الحوار والاستفسار فمرتبطة ارتباط طردى قوي مع بعد الإبداع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لقياس تأثير كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على أبعاد تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي جامعة المنوفية، وقد أكدت النتائج بالجدول السابق على وجود علاقات ارتباطية طرية متوسطة إذ جاءت جميعها معنوية عند مستوي معنوية (0.01) بين (المتغيرات المستقلة) مع (المتغيرات التابعة)، وقد وجدت أن بعد (الكفاءة والجودة و الإبداع) مرتبط ارتباط طردي متوسط بدرجة أعلى مع بعد القيادة الداعمة للتعلم، مما يدل على إحساس المبحوثين بأهمية دور القيادات بالجامعة في تسهيل التعلم.

اختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الثالث.

تنص الفرضية على «يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على الكفاءة المتميزة لموظفي جامعة المنوفية»، وفيما يلى نتائج اختبار الفرضية.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المنظمة المتعلمة على المتغير التابع (بعد الكفاءة)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثابت	1.209	8.388	.000
إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	.120	1.944	.053
تشجيع الحوار والاستفسار	.024	.345	.730
تشجيع التعاون والعمل الجماعي	.045	.571	.569
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	.005	.066	.947
تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	.053	–.729–	.466

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
ربط الجامعة بالبيئة الخارجية	.135	1.865	.063
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	.262	4.348	.000
معامل الارتباط		501a.	
معامل التحديد المتعدد R2		.251	
قيمة F		16.365	
مستوي المعنوية لاختبار F		000a.	
الدلالة الاحصائية		معنوي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد 0.251 تعني أن هذا النموذج المتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة يستطيع تفسير التباين والتغيير في المتغير التابع بمقدار 25 %، وكانت مستوي المعنوية لمعاملات الانحدار معنوية لأنها أقل من 0.05، وكانت قيم معاملات نموذج الانحدار أن القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم لها التأثير الأكبر على الكفاءة فقد سجلت أعلى معامل انحدار 262.

معادلة الانحدار= 1.209 +.120 للبعد الأول + .024 للبعد الثاني+ 045. للبعد الثالث + 005. للبعد الرابع + – 053. – للبعد الخامس + 135. للبعد السادس + 262. للبعد السابع

اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الثالث

تنص الفرضية على «يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على الجودة المتميزة لموظفي جامعة المنوفية»، وفيما يلى نتائج اختبار الفرضية.

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار المتعدد لأبعادالمنظمة المتعلمة على المتغير التابع (بعد الجودة)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثابت	1.030	6.520	.000
إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	.123	1.820	.070
تشجيع الحوار والاستفسار	.017	.226	.822
تشجيع التعاون والعمل الجماعي	.155	1.801	.073

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	.001	.011	.991
تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	-.009-	-.115-	.908
ربط الجامعة بالبيئة الخارجية	-.003-	-.037-	.970
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	.289	4.370	.000
معامل الارتباط		476a.	
معامل التحديد المتعدد R2		226.	
قيمة F		14.233	
مستوي المعنوية لاختبار F		000a.	
الدلالة الاحصائية		معنوي	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح أن قيمة معامل التحديد 0.226 تعني أن هذا النموذج المتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة يستطيع تفسير التباين والتغيير في المتغير التابع (بعد الجودة) بمقدار 22 %، وكانت مستوي المعنوية لمعاملات الانحدار لبعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم أنها معنوية لأنها أقل من 0.05 ، وكانت قيم معاملات نموذج الانحدار أن القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم لها التأثير الأكبر على الكفاءة فقد سجلت أعلى معامل انحدار.289

معادلة الانحدار = 1.030 +.123للبعد الأول+ 017. للبعد الثاني+ 155. للبعد الثالث 001. + للبعد الرابع + –009. للبعد الخامس+ –003 . للبعد السادس+ 289. للبعد السابع

اختبار الفرض الفرعي الثالث للفرض الثالث

تنص الفرضية على «يوجد تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع المتميز لموظفي جامعة المنوفية»، وفيما يلى نتائج اختبار الفرضية.

جدول رقم (11)

تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المنظمة المتعلمة على المتغير التابع (بعد الابداع)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثابت	.857	5.613	.000
إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر	.094	1.434	.152
تشجيع الحوار والاستفسار	.103	1.423	.156
تشجيع التعاون والعمل الجماعي	.129	1.550	.122
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	.075	1.008	.314
تمكين الموظفين من رؤية جماعية مشتركة	.018	.236	.814
ربط الجامعة بالبيئة الخارجية	–.028–	–.366–	.715
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	.265	4.137	.000
معامل الارتباط		535a.	
معامل التحديد المتعدد R2		286.	
قيمة F		19.534	
مستوي المعنوية لاختبار F		000a.	
الدلالة الاحصائية		معنوي	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح أن قيمة معامل التحديد .286تعني أن هذا النموذج المتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة يستطيع تفسير التباين والتغيير في المتغير التابع (بعد الإبداع) بمقدار 22%، وكانت مستوي المعنوية لمعاملات الإنحدار لبعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم أنها معنوية لأنها أقل من 0.05، وكانت قيم معاملات نموذج الإنحدار أن القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم لها التأثير الأكبر على الكفاءة إذ سجلت أعلى معامل انحدار .286

معادلة الانحدار النموذج =857. + 094. للبعد الأول+ 103. للبعد الثاني+ 129. للبعد الثالث+ 075. للبعد الرابع+ 018– – للبعد الخامس+ – 028. – للبعد السادس+ 265. للبعد السابع

مناقشة نتائج الفرض الرابع

تنص الفرضية على «يوجد تأثير جوهري بين أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة وبين أبعاد الأداء الوظيفي المتميز مجتمعة لموظفي جامعة المنوفية»، وفيما يلى نتائج اختبار الفرضية.

جدول رقم (12)

تحليل الانحدار المتعدد أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة على المتغير التابع أبعاد الأداء الوظيفي المتميز مجتمعة

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية
الثابت	1.090	8.357	.000
أبعاد المنظمة المتعلمة	.567	11.488	.000
معامل الارتباط		a .525	
معامل التحديد المتعدد R2		.276	
قيمة F		131.981	
مستوي المعنوية لاختبار F		a .000	
الدلالة الإحصائية		معنوي	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

نجد أن معامل التحديد للمتغير المستقل أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة يفسر (276. %) من التغير الكلي للمتغير التابع أبعاد الأداء الوظيفي المتميز ، وأشارت النتيجة وجود تأثير معنوي على المتغير التابع، وكذلك قيمة F كانت معنوية مما يدل على جودة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

معادلة الانحدار أبعاد الأداء الوظيفي المتميز= 1.090 + 567. أبعاد المنظمة المتعلمة

النتائج والتوصيات :

أولا : نتائج الدراسة

- توجد موافقة ذات دلالة إحصائية على أن أفراد العينة يقرون بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة ضعيفة، وتوجد فروق بينهم في تحديد الأبعاد أكثر تطبيقا.

- توجد موافقة ذات دلالة إحصائية على أن أفراد العينة يقرون بتوافر الأداء الوظيفي المتميز بدرجة ضعيفة، وتوجد فروق بينهم في تحديد الأبعاد أكثر أهمية وتطبيقا.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير جوهري ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة و الأداء الوظيفي.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على الكفاءة المتميزة لموظفي جامعة المنوفية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على جودة الاداء لموظفي جامعة المنوفية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير جوهري لأبعاد المنظمة المتعلمة على إبداع موظفي جامعة المنوفية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر دال إحصائيا بين أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز مجتمعة لموظفي جامعة المنوفية.

ثانيا:ـ التوصيات

التوصية	آليات التنفيذ
التطوير المستمر لفرص التعلم	الاهتمام بتكوين وتعليم المورد البشري بناءعلى الاحتياجات الحقيقية للموظفين
تشجيع الحوار والمناقشة	زيادة الدعم المعرفي والوجداني من الإدارة للموظفين، من خلال انسياب المعلومات والقرارات وآليات التنفيذ، وتكثيف الدورات التدريبية.
تشجيع المشاركة والتعلم من فرق العمل	زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات والاستماع لوجهات نظرهم
	، الاهتمام بتكوين فرق فعالة لحل مشكلات العمل وتقريب الموظفين من بعضهم البعض.
تمكين العاملين نحو رؤية جماعية	تهيئة بيئة العمل لتسمح للموظفين بتعزيز وتحسين التعلم وخبرتهم بالعمل
بناء أنظمة لاكتساب واقتسام العلم	تكثيف الدورات التدريبية، تشجيع المبادرات من الموظفين
التحام المنظمة مع البيئة	التواصل المستمر لدراسة الاحتياجات الحقيقية للمجتمع
	توفير مناخ من الاستقلالية في طرق العمل مما يسمح للموظفين بخلق مناخ خاص بهم
القيادة الإستراتيجية للتعلم	تشجيع المبادرة وتطبيق الأفكار والحلول التي يقترحها الموظفون لرفع كفاءة بيئة العمل
	بناء علاقات صحية بين الموظفين والإدارة، والاستماع لوجهات النظر، وتطبيق ديمقراطية الإدارة.
تحسين الأداء الوظيفي	الاهتمام بتكوين ثقافة تنظيمية داعمة لتحسين الأداء ، الاهتمام بوضع معايير لتقييم الأداء الوظيفي المتميز ونشرها بين الموظفين.
	ووضع حوافز للمبدعين ومعايير للتقييم، قيام إدارة الجامعة بتوفير مناخ تنظيمي محفز على الإبداع من خلال سياسة الباب المفتوح ومكافأة الموظفين المتميزين.

المراجع العربية

- أبو حشيش، بسام محمد ومرتجي ، زكي رمزي. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الاقصي من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الاسلامية ، 19(2)، 397 – 438.
- أبو العلا ، ليلي محمد حسني. (2017). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس DLOQ في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 1(18)، 445 – 487.
- أبو غنيم، أزهار؛ ونعمة، فرج؛ وزهراء جعفر. (2017). اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي – دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،14(2)،198.
- باشيوة، حسين. (2017). الأدوار المرتقبة من تبني استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز المؤسسي على مستوي الجامعات الجزائرية. المجلة العربية للجودة والتميز ،4(1)،118.
- بومجان، عادل؛ والوافي، خالد؛ وأقطي، جوهرة. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيصر بسكرة، (2)، 121 – 143.
- جاد، حاتم فرغلي. (2018). تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، 56، 127 – 256.
- الحيلة، آمال عبد المجيد. (2014). أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة،جامعة دمنهور، 3(5)، 436 – 409.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2012). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- الذياب، سعود ذياب. (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. (رسالة ماجستير غير منشورة) – جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية ، قسم العلوم الإدارية.
- الرفاعي، محمد نايف؛ والروابدة ، محمد على؛ والشياب، أحمد محمد حسني. (2013). مستوي تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(9)، 119 – 158.
- رمضان، عصام. (2014). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة النجاح للأبحاث والعلوم

الإنسنية، 10(28)، 2410–2373.

- سلمي، عطوات؛ وأمينة، طريف؛ وحمزة، بن قرينة. (2016). أثر تبني الإبداع الإداري على تحسين الأداء الوظيفي لعينة من رؤساء المصالح في قطاع التعليم العالي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، (10)،51 – 66.
- السلنتي، لمياء السعيد؛ ودكروري، مني إبراهيم؛ ومحمد، سلوي محمد حسين. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية علىالعاملين بمستشفيات دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 3(9)، 80 – 112.
- السيد، هدي سعد ؛ ويوسف ، يحي إسماعيل؛ وعمارة، رامي نجاح عبد اللطيف. (2018). واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، 2(70)، 227 – 260.
- الشرشاحي، رحيم حاتم.(2010). العلاقة بين آليات الحاكمية وأداء المستشفي الخاص دراسة تطبيقية في المستشفيات العراقية الاهلية. (بحث الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات)، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد.
- شرف الدين، مؤمن. (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس باتنة.(رسالة ماجستير في علوم التيسير في الإدارة الاستراتيجية)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس – سطيف، الجزائر.
- الشريف، ريم منصور .(2012). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفية دراسة تطبيقية علىالموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز قسم الإدارة العامة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطنية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 1(24)، الصفحات 74 – 98.
- صليحه، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، (رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية)، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية.
- العربي، عطية. (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 10، 322.
- فائق ، داليا خالد(2019).دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلمانية.مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع،كلية الإمارات للعلوم التربوية،(39)، 206 – 223.
- فتحي، مباركي. (2015). دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير قسم علوم التيسير، الجزائر.
- قهوجي ،أحمد وبدر، لما. (2014). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصالات الخلوية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 6(36).
- محمد، سمر مصطفي محمد. (2016). متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعة المصرية: دراسة ميدانية على جامعة بنها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنها، كلية التربية.
- محمود، محمود فتحي. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- محمود، محمد مصطفي. (2013). إعادة الهيكلة الإدارية للشركات. الجزء الأول، مصر: دد.
- المشعل ،نورة حمد إبراهيم. (2013). تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية.(رسالة دكتوراة غير منشورة).
- النجار، صباح مجيد ومحسن، عبد الكريم. (2009). إدارة الإنتاج والعمليات. ط3، الأردن: دار وائل للنشر.

المراجع المترجمة

- *Abu Hashish, Bassam Muhammad and Murtaji, Zaki Ramzi. (2011). [The extent of availability of the learning organization dimensions at Al-Aqsa University from the viewpoint of its employees]. Islamic University Journal, 19 (2), 397-438.*
- *Abu Al-Ela, Lily Muhammad Hosni. (2017). [The degree of availability of the dimensions of the learning organization according to the DLOQ scale in the College of Education for Girls at Taif University from the viewpoint of the female employees]. Journal of Educational and Psychological Sciences, 1 (18), 445-487.*
- *Abu Ghneim, Azhar; naemuh, Faraj; and Zahraa Jafar. (2017). [Adopting the organizational restructuring strategy as an entry point to improve job performance - a case study in the Ministry of Labor and Social Affairs]. Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 14 (2), 198.*
- *Bashiwa, Hussain. (2017). [The expected roles of adopting a comprehensive quality management strategy in managing institutional excellence at the level of Algerian universities]. The Arab Journal of Quality and Excellence, 4 (1), 118.*
- *Bumjan, Adel; Al-Wafi, Khalid; and Iqti, Jawhara. (2018). [Quality of job life and its impact on job performance: a case study of the College of Science and Technology]. Journal of Human Sciences, University of Muhammad Khayseer Biskra, (2), 121-143.*
- *Gad, Hatem Farghali. (2018). [A proposed perception of the applicability of the standards of the learning organization at Aswan University from the viewpoint of the faculty members]. The Educational Journal, 56, 127-256.*
- *Al-Helah, Amal Abdul Majeed. (2014). [The impact of the societal component of learning organizations in achieving institutional excellence from the point of view of members of the administrative body in Palestinian universities in the governorates of Gaza]. The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, Faculty of Commerce, Damanhour University, 3 (5), 436-409.*
- *Idris, Thabet Abdel Rahman. (2012). [Marketing research: methods of measurement, analysis and hypothesis testing]. Alexandria: University Publishing House.*
- *Al-Dhiab, Saud Diab. (2014). [The availability of the requirements of the learning organization and the fields of its application in the Technical College in Al-Kharj]. (Unpublished Master Thesis) - Naif Arab University for Security Sciences, College of Social and Administrative Sciences, Department of Administrative Sciences*
- *Al-Rifai, Muhammad Nayef; Al-Rawabdeh, Muhammad Ali;*

- *Kahwaji, Ahmed and Badr, Lama. (2014). [The role of the learning organization dimensions in improving the performance of the employees A field study in the two cellular communications companies]. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, 6 (36).*
- *Muhammad, Samar Mustafa Muhammad. (2016).[Requirements for applying the dimensions of the learning organization in the administration of the Egyptian University]: a field study on Benha University.*
- *Mahmoud, Mahmoud Fathy. (2010). [Organizational climate and its relationship to job performance]. (Master Thesis in Administrative Sciences), Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh.*
- *Mahmoud, Muhammad Mustafa. (2013). [Corporate administrative restructuring]. Part 1, Egypt: DD.*
- *Al-Mishaal, Noura Hamad Ibrahim. (2013). [A proposed scenario for applying organizational learning in government secondary schools for girls in the Kingdom of Saudi Arabia] (unpublished PhD thesis).*
- *Al-Najjar, Sabah Majeed and Mohsen, Abdul Karim. (2009). [Production and Operations Management]. 3rd Edition, Jordan: Wael Publishing House.*

المراجع الاجنبية:

- *Alipour,F.,Idris,K.,Ismail,I.,& Karimi,,R.(2011) .Learning Organization and organizational performance: mediation role of entrepreneurship. Euroupean Journal of social sciences. 21 (4) 547-555.*
- *Organization available online at www.business retrieved at 3 /11 / 2019.*
- *Hadeeqa Batool, Shoaib Riaz, (2011), « Factors for Making an Organization: A Learning Organization,» International Conference on Technology and Business Management March 28-30. pp. 912-922.*
- *Mohamad & Jais (2016) Emotional Intelligence and job performance: A Study among Malaysian Teachers. Procedia economics and finance, vol 35, pp. 674- 682.*
- *Marsick, V. & Watkins, K, (1997)" Demonstrating the Value of an Organization,s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire «, Advances in Developing Human Resources, Vol.5, No.2, pp.132-151.*
- *ReaL, C. zRolden, L. & Leal, A. (2014) From Entrepreneurial Orientation and learning orientation to business performance: analyzing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size British journal of management 25 (2) 186-208, April.*
- *Skuncikine, S., Balvociute, R., Balciunas, S. (2009). Exploring Characteristics of a learning organization as learning environment. Social research, 1(10).44-70.*
- *Dess, G., Gregoory, L., Eisner, B. (2007).Strategic Management, Creating Competitive*
- *Advantages.3rd, New York: EDMC Graw HILL conpenth.*
- *and Alshayab, Ahmed Mohamed Hosni. (2013). [The level of implementation of the learning organization and its obstacles, as perceived by workers in Jordanian public institutions]. The Jordanian Journal of Business Administration, 1 (9), 119-158*
- *Ramadan, Essam. (2014). [The extent of the availability of the educational dimensions of the Al-Azhar institutes from the viewpoint of its employees] An-Najah Journal for Research and Human Sciences, 10 (28), 2373-2410.*
- *Salma Atout; Amina, Tarif. And Hamza, bin Quraina. (2016). [The effect of adopting administrative creativity on improving the job performance of a sample of department heads in the higher education sector]. Algerian Enterprise Performance Journal, Kassdi Merbah University, (10), 51-66.*
- *Al-Selenti, Lamia Al-Saeed; and Dakroury, Mona Ibrahim; and Muhammad, Salwa Muhammad Hussain. (2018). [The effect of organizational flexibility on job performance an applied study on workers in Damietta hospitals]. The Scientific Journal of Business and Environmental Studies, 3 (9), 80-112.*
- *Al-Sayed, Hoda Saad; Yusef, Yahya Ismail; and Amara, Rami Najah Abdul Latif. (2018). [The reality of the availability of the dimensions of the learning organization in the Egyptian universities]. Journal of the College of Education, 2 (70), 227-260.*
- *Al-Sharshahi, Rahim Hatim. (2010). [The relationship between governance mechanisms and private hospital performance, an applied study in private Iraqi hospitals]. (Postgraduate Diploma in Hospital Administration), University of Baghdad, College of Administration and Economics.*
- *Sharafuddin, believer. (2012). [The Role of Operations Management in Improving the Performance of the Economic Enterprise, Case Study of the Naqous Foundation], Batna (Master Thesis in Facilitation Sciences in Strategic Management), Faculty of Economic Sciences, Farhat Abbas University - Setif, Algeria.*
- *Al-Sharif, Reem Mansour (2012). [The role of the Administrative Development Department in improving job performance An applied study on the administrative employees at King Abdul Aziz University], Department of Public Administration. Journal of King Abdulaziz University in Jeddah.*
- *Al-Shanti, Mahmoud Abdel-Rahman. (2016). [The extent of the availability of the dimensions of the educated organization in the Palestinian ministries in the Gaza Strip from the point of view of the supervisory post]. The Islamic University Journal of Economic and Management Studies, 1 (24), pages 74-98.*
- *Saliha, Shami. (2010). [The organizational climate and its impact on the job performance of the employees: Case study of the University of Muhammed Bougara Boumerdes], (Master Thesis in Economic Sciences), University of Mhammed Bougara Boumerdes, Faculty of Economic Sciences.*
- *Elaraby, Attia. (2012). [The effect of the use of information technology on the job performance of workers in local government agencies] (field study at the University of Ouargla), Faculty of Economic, Business and Facilitation Sciences, Al-Baheith Journal, Kasdi Merbah and Ouargla University, Algeria, 10, 322.*
- *Faeq, Dalia Khaled (2019), [The Role of Job Integration in Enhancing Job Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Employees in Four and Five-Star Hotels in Salmaniya Township], Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, Emirates College for Educational Sciences, (39), 206- 223.*
- *Fathi, Mubaraki. (2015). [The role of intellectual capital management in building the learning organization: a case study of the Center for Scientific and Technical Research for the Dry Areas], Omar Al-Bernawi. (Unpublished Master Thesis), University of Mohamed Khidr Biskra, Faculty of Economic, Business and Facilitation Sciences Department of Facilitation Sciences, Algeria.*