مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: اختبار أنموذج لقياس التعلم المنظمي: دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في مفوضية الانتخابات في محافظة نينوى
اسم الكاتب: معتصم نذير أحمد بك العباسي، احمد يونس محمد السبعاوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3756
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:00 +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 تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

Testing a Model for Measuring Organizational Learning: a Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Electoral Commission in Nineveh Governorate

Moatasem. N. A. ALAbaasi [1] ;Ahmed. Y. Alsabawy [2]

[1&2]University of Mosul – Department of Businees Admisitarion

Corresponding author: Moatasem. N. A. ALAbaasi , University of Mosul – Department of Businees Admisitarion,motasamalabaasa@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.131120.1119

Article History: *Received*:12/8/2021; *Revised*: 18/8/2021; *Accepted:*22 /8/2021; *Published*: 1/3/2022.

Abstract

The current study aimed to test a model for measuring organizational learning by adopting the eight dimensions of organizational learning based on Templeton et al., 2002 and included: awareness, communication, performance evaluation, intellectual nurturing, environmental adaptation, social learning, intellectual capital management, and organizational inoculation.

Emphasis was placed on testing the underlying factor structure of organizational learning according to the first and second levels. The study sample included the employees of the High Electoral Commission / Nineveh Office, and a questionnaire was used as a tool for data collection, distributed electronically to the respondents who reached (523). Two hypotheses emerged from the study model and they were tested using the confirmatory factor analysis method. The statistical results showed that the selected underlying factor structure represents the dimensions of organizational learning in the investigated organization , and this is a clear indication of the availability of dimensions of organizational learning in the organization in question. The study recommends the need to pay attention to the dimensions of organizational learning, as they are important factors in the development of electoral work

Keywords:
Organizational Learning, Measuring Organizational Learning, Testing an Organizational Learning Model.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 133
March 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: ALAbaasi , Moatasem, N. A. , Alsabawy , Ahmed .Y (2022)."Testing a Model for Measuring Organizational Learning: a Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Electoral Commission in Nineveh Governorate". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*133*), 194 -224, https://doi.org/10.33899/tanra.2021.131120.1119

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

اختبار أنموذج لقياس التعلم المنظمي: دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في مفوضية الانتخابات في محافظة نينوى

معتصم نذير أحمد بك العباسي[١] ، احمد يونس محمد السبعاوي [٢]

[٢&١] قسم ادارة الاعمال – كلية الإدارة والاقتصاد–جامعة الموصل

المؤلف المراسل: معتصم نذير أحمد بك العباسي، قسم ادارة الاعمال – جامعة الموصل
motasamalabaasa@gmail.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.131120.1119

تاريخ المقالة: *الاستلام*: ٢٠٢١/٨/١٢؛ *التعديل والتنقيح*: ٢٠٢١/٨/١٨؛ *القبول*: ٢٠٢١/٨/٢٢؛ *النشر*: ٢٠٢٢/٣/١.

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أنموذج لقياس التعلُّم المنظَّمي، إذ تم اختيار أبعاد التعلُّم المنظَّمي بناءً على الاسهام المعرفي في هذا المجال والمقدم من قبل (Templeton et al., 2002)، وقد تمثل بثمانية أبعاد وهي: الوعي والاتصالات وتقييم الأداء والرعاية الفكرية والتكيف البيئي، والتعلُّم الاجتماعي وإدارة رأس المال الفكري، والتطعيم التنظيمي. وتم التركيز على اختبار البنية العاملية الكامنة للتعلم المنظمي وفقاً للمستوى الاول والثاني. وفيما يتعلق بالعينة، فقد اشتملت على موظفي مكتب انتخابات نينوى في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات، واستعملت استمارة الاستبانة باعتبارها أداة لجمع البيانات، إذ تم توزيعها إلكترونياً وكان عدد المستجيبين (٥٢٣). ولقد انبثق عن أنموذج الدراسة فرضيتين تم اختبارها باستعمال أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، وقد بينت النتائج الإحصائية أن البنية العاملية الكامنة المختارة تمثل أبعاد التعلُّم المنظَّمي في مفوضية الانتخابات، وفي هذا دلالة واضحة على توافر أبعاد التعلُّم المنظَّمي في المنظمة المبحوثة. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد التعلُّم المنظَّمي كونها عوامل ذات أهمية في تطوير العمل الانتخابي.

الكلمات الرئيسة

التعلُّم المنظَّمي(التنظيمي)، قياس التعلم المنظمي، اختبار أنموذج التعلم المنظمي.

مجلة

تنمية الرافدين

***(TANRA):* مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤١)، العدد (١٣٣)،
آذار ٢٠٢٢

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: العباسي ،معتصم نذير احمد، السبعاوي،احمد يونس محمد (٢٠٢٢)." اختبار أنموذج لقياس التعلم المنظمي: دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في مفوضية الانتخابات في محافظة نينوى "***تنمية الرافدين***،٤١ (١٣٣)، ١٩٤-٢٢٤، https://doi.org/10.33899/tanra.2021.131120.1119

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

إن عملية التعلم المنظمي وبخاصة فيما يتعلق بالتعلم على الأجهزة الخاصة بتقانة المعلومات الانتخابية التي دخلت في العمل الانتخابي وبشكل سريع لم تكن بالمستوى المطلوب، وللتأكد من هذه المشكلة قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على بعض مراكز التسجيل الفرعية العائدة لمكتب انتخابات نينوى، وتمت مقابلة بعض العاملين في هذه المراكز، إذ تبين أن بعض هؤلاء العاملين لا يزالون لا يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية للعمل على بعض الأجهزة أو معالجة المشاكل التي تحدث فيها. فضلاً عن عدم معرفتهم بجميع تفاصيل وظائف هذه الأجهزة. وعند مراجعة برامج الدورات التدريبية والتي من ضمنها التدريب على أجهزة تقانة المعلومات تبين أن التدريب يقتصر على الفترة التي تسبق الانتخابات فقط، فضلاً عن عدم امتلاك الأفراد العاملين الخبرة أو التجارب المسبقة للعمل على هذه الأجهزة والأنظمة خصوصاً أ٧اتن تقانة المعلومات المستخدمة في الانتخابات هي في تتطور وتغير مستمر، وان الجدول الزمني لتنفيذ العملية الانتخابية محصور في فترة زمنية قصيرة وهذا ما يتطلب إلى جهد معرفي مضاعف لاستيعاب هذا التطور التقني. وهذا من الممكن أن يكون مؤشر على أن التعلم المنظمي في مفوضية الانتخابات لا يتناسب مع مواكبة هذا الكم من التقانة والأنظمة المعلوماتية المتطورة التي اقتحمت مجال الانتخابات. وفي هذا السياق فلقد تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الأتية :

١-هل إن العوامل الفرعية في أنموذج القياس الخاصة بالتعلُّم المنظَّمي والمتمثلة بـ(الوعي، والاتصالات، وتقييم الأداء، والرعاية الفكرية، والتكيف البيئي، والتعلُّم الاجتماعي، وإدارة رأس المال الفكري، والتطعيم التنظيمي) تمثل البنية العاملية الكامنة لقياس التعلُّم التنظمي وفقا للمستوى الأول من أنموذج القياس First Order Factor؟

٢-هل تمثل العوامل الفرعية في أنموذج القياس الخاصة بالتعلُّم المنظَّمي والمتمثلة بـ(الوعي، والاتصالات، وتقييم الأداء، والرعاية الفكرية، والتكيف البيئي، والتعلُّم الاجتماعي، وإدارة رأس المال الفكري، والتطعيم التنظيمي) البنية العاملية الكامنة لقياس التعلُّم المنظَّمي وفقا للمستوى الثاني من أنموذج القياس Second Order Factor؟

ثانياً: أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التعلم المنظمي في مفوضية الانتخابات، إذ تروم الدراسة تحقيق هدف أساس يتمثل في اختبار أنموذج الدراسة الذي قدمه (Templeton et al., 2002) والمتضمن ثمانية أبعاد فرعية تمثلت بـ(الوعي، والاتصالات، وتقييم الأداء، والرعاية الفكرية، والتكيف البيئي، والتعلُّم الاجتماعي، وإدارة رأس مال الفكري، والتطعيم التنظيمي). إذ إن اختبار هذا الأنموذج من الممكن أن يكون مفيداً في مجال بيان حسن مطابقة الأنموذج ومصداقيته وثباته في قياس العامل الكامن الذي وضع لقياسه والمتمثل بالتعلم المنظمي. فعلى الرغم من اختبار بعض أبعاد هذا المقياس في إطار مقاييس

أخرى إلا أن اختبار هذا المقياس في إطار شمولي، إذ إنه وبحسب اطلاع الباحث، لا يوجد أي دراسة اختبرت هذا المقياس في البيئة العراقية. وهذا ما دفع بالبحث لتبني هذا الهدف.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من كون موضوع التعلم المنظمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح تلك المنظمات التي تبنت تطبيقه، إذ يمثل تشخيص وتحديد مواطن الضعف في أدائها بهدف مواجه التطورات السريعة ووضع الحلول للمشكلات وتطوير العمل باستغلال الفرص المستقبلية، كما يعتمد عليه بوفه أساساً لحل هذه المشكلات والوصول إلى مستويات الأداء العالي. وفي إطار ما تقدم فإن هذه الدراسة تأخذ أهميتها من حيث:

١-لأنها من الدراسات الحديثة في جانبها التطبيقي على الصعيد الانتخابي في العراق، ولاسيما أن تجربة الانتخابات تعد حديثة نسبيا في العراق، وبالتالي فهناك حاجة لمزيد من البحث في مختلف جوانب الانتخابات في العراق ومنها الجانب الإداري.

٢-لأنها تسلط الضوء على أهمية التعلم المنظمي كمطلب استراتيجي في تطوير العمل الانتخابي، فضلا عن كونها من الدراسات التي تركز على اختبار أنموذج لقياس التعلم المنظمي لم يتم اختباره سابقاً في البيئة (انموذج Templeton et al., 2002) ، وهذا ما يعطي للدراسة أهمية في مجال اختبار المقاييس وتوفير مقياس جاهز ومختبر للتعلم المنظمي.

المحور الثاني:

الإطار النظري وأنموذج الدراسة

١-مفهوم وأهمية التعلم المنظمي

يعد موضوع التعلُّم المنظَّمي من المواضيع التي حظيت باهتمام المنظمات وبخاصة المنظمات المعاصرة، وتحديداً بعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه على جميع الأصعدة، إذ إنه يساعد على تشخيص واكتشاف نقاط الضعف والقصور في أداء المنظمات بهدف معالجتها وايجاد الحلول لها ومواجهة التغييرات البيئية المتسارعة. وفيما يتعلق بمفهوم التعلم المنظمي أشار(Real et al., 2014, 189-190) إلى مفهوم التعلُّم المنظَّمي على أنه الاتجاه الأساس الذي يجمع المكونات الأساسية للتعلم، إذ إنه مجموعة من القيم التنظيمية التي تؤثر على اتجاه الشركة لخلق واستخدام المعرفة، وذلك للتأثير بشكل إيجابي على نتائج ومخرجات العمليات. أما(Choi،2014,396) فقد تطرق إلى مفهوم التعلُّم المنظَّمي على أنه يعد محوراً للمنافسة المستدامة، إذ يقوم معظم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات بتعديل الإجراءات من خلال التعديلات التكتيكية، وهو تعليم عالي المستوى قادر على تغيير الاستراتيجيات الأساسية من خلال التشبيك مع القيم والمعارف القديمة. وبحسب وجهة نظر(Beneke et al., 2016,3) فإن التعلُّم المنظَّمي قدرة الشركة على استخدام المعرفة للتنافس واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وهو يشمل جمع وتقييم وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقدم التكنولوجي واحتياجات الزبائن والمنافسين والتغييرات في البيئة الخارجية والداخلية. في حين تطرق(De Clercq et al.,2017, 3-4) إلى

مفهوم التعلُّم المنظَّمي على أنه ميل الموظفين إلى أن يكون لديهم اطلاع دائم للحصول على المعرفة الجديدة واستغلال تلك المعرفة، مما يعزز من النمو المعرفي الشخصي، وميل الأفراد العاملين لاكتساب المعرفة الجديدة وبشكل مستمر سوف يؤدي إلى تعزيز قدراتهم على التعامل مع حالات العمل المعقدة وحالات عدم التأكد، فضلاً على أنه يسهل تحويل ونقل المحتوى المعرفي إلى مجموعات جديدة من العاملين. أما(Fanjan et al., 2020,185) فقد اوضحوا مفهوم التعلُّم المنظَّمي على أنه استخدام المنظمة لقدراتها في مجال المعلومات والمعرفة من أجل خلق معرفة ذات قيمة أعلى وتغيير السلوكيات.

واستناداً إلى ما سبق يمكن للباحثين وضع تعريف للتعلُّم المنظَّمي باعتباره البوابة الرئيسة للمنظمة لإنشاء ومشاركة المعرفة المتجددة بالاعتماد على خبرات ومهارات لها جذور في المنظمة ممزوجة مع حداثة العلم الأكاديمي، فينشأ مورد بشري ذو عقل منفتح ومقبل على التغير والتجديد لها القدرة على مواكبة للتطورات ومتكيفة مع الواقع بشكل استباقي، مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها وطموحاتها والاستفادة من قدراتها البشرية ذات المعارف العلمية والعملية من أجل تحقيق التنافس والتميز المستدام.

وفيما يتعلق بأهمية التعلم المنظمي، فقد تطرق (Mahmoud et al., 2016,10-11) إلى أهمية التعلُّم المنظَّمي من خلال إنشاء واستخدام المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الحصول على المعلومات ومشاركتها، وتطوير تقانة جديدة واستخدام ابتكارات متطورة، وكذلك يسهل عملية تغيير السلوك في نهاية المطاف، ويؤدي إلى قدرة ابتكارية أكبر سواء في المنتجات أو العمليات، والتوجه المستمر للتعلم يحسن من كفاءة وفاعلية أنشطة المنظمة المبتكرة، فضلاً عن بزوغ الابتكار التنظيمي الشامل. أما (Ege et al.,2017, 442-444) فقد أشار إلى أهمية التعلُّم المنظَّمي من خلال دوره في عمليات التجديد الاستراتيجي على المستوى الفردي والمجموعة، كما أن السلوكيات سوف تتغير نتيجة التعلُّم المنظَّمي، وله أهمية ليست في كيفية امتلاك العاملين المهارات والمعارف فحسب بل في كيفية استخدام تلك المهارات والمعارف في دعم أنشطة المنظمة. في حين أثبت (Tajeddini et al., 2017,103) أن للتعلُّم المنظَّمي أهمية تتمثل في تحسين بيئة العمل بشكل إيجابي، من خلال تعزيز معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية، وبخاصة فيما يتعلق بالعاملين الجدد، إذ إن اكتساب العاملين الجدد لتلك المعارف والمهارات سوف يفرز طريقة ملائمة للتعامل مع العمل الموكل اليهم، فضلاً عن تطوير مهارات مفيدة للأفراد العاملين على المدى الطويل حتى ولو كان على حساب النتائج القصيرة المدى.كما له أهمية في تغيير المنظمة من خلال تعديل أنموذج عملياتها في الجانبين الفكري ومن ناحية العملية (Uyun,2019,470). أما (Birasnav et al., 2019, 123) فقد برَّز أهمية التعلُّم المنظَّمي من خلال أن التعلُّم المنظَّمي له الدور في التفاعلات بين القادة والأفراد العاملين عن طريق تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين والمجموعات الرسمية وغير الرسمية التي تعمل ضمن المنظمة. في حين أشار (Al Bawardi, 2020, 228-229) إلى أهمية التعلُّم المنظَّمي وأن من خلاله يتم تحويل المنظمة إلى وحدة تعلم تمتلك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعارف المختلفة، كما يهتم بتوليد المعرفة وتوظيفها وتسويقها والتي بدورها تنقل المنظمة إلى إطار مؤسسي لتعلم العاملين

فيها، ويحول تركيز الرؤية من الكم إلى الجودة، كما يساعد على تقليل أخطاء العمل، فضلاً عن خفض الكلف. وتأسيساً على ما سبق، يرى الباحثان أن للتعلُّم المنظَّمي أهمية تتبلور بالآتي:

- خلق ومشاركة المعرفة المتجددة بين العاملين، وذلك عن طريق التواصل بين الأفراد المكتسبين للخبرات والمعارف مع الأفراد غير المكتسبين لهذه المعارف، مما يفتح الباب أمام الآخرين للتعلم واكتساب هذه المعارف.
- زيادة الإبداع والابتكار للأفراد العاملين.
- نقل المنظمة في طريقة عملها من الطرائق التقليدية إلى الطرائق المعاصرة المتجددة من أجل مواكبة التغيرات البيئية السريعة.
- التوسع ومواكبة التطورات الحديثة وبما يسهم من عمليات التجديد الاستراتيجي للمنظمة، وتعزيز الافاق والرؤى الاستراتيجية للمنظمة.

٢- أبعاد التعلُّم المنظَّمي

أوضح (Bahra,2001,94) أن المنظمات تتحرك بشكل متسارع نحو الاقتصاد المستند إلى التعلُّم (Learning-based economy) وإلى القياس المناسب وحساب الموجودات المعرفية التي تخلق الثروة في ذلك الاقتصاد. ولقد كانت هناك الكثير من المحاولات في الأدبيات لتحديد أبعاد التعلُّم المنظَّمي، ويبين

الجدول (١) بعض تلك المحاولات وأهم الأبعاد التي نتجت عنها.

جدول (١) أبعاد التعلُّم المنظَّمي

ت	الباحث والسنة	الأبعاد
١	Templeton et al 2002	الوعي، الاتصالات، تقييم الأداء، الرعاية الفكرية، التكيف البيئي، التعلُّم الاجتماعي، إدارة رأس مال الفكري، التطعيم التنظيمي.
٢	Ismail,2005	التعلُّم المستمر، التعلم الجماعي، نظم الاتصال، الحوار والاستفسار، توفير القيادة، التمكين.
٣	King 2009	التفكير الخلاق، تمكين الأفراد، تطبيق التكنولوجيا، إدارة المعرفة.
٤	Jyothibabu et al 2010	التعلُّم المستمر، الاستفسار والحوار، التعلُّم الجماعي، تمكين الموظف.
٥	Lam et al. 2011	الالتزام بالتعلُّم الجماعي والتفكير المنظمي، والانفتاح على التجارب، الرؤية المشتركة.
٦	Ting 2012	القدرة على الاستيعاب، القدرة على التحول.
٧	Kivipõld & Hoffman,2016	خلق فرص التعلُّم المستمر، تعزيز الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلُّم الجماعي، إنشاء أنظمة لالتقاط ومشاركة التعلم، تمكين الناس نحو رؤية جماعية، ربط المنظمة ببيئتها، توفير القيادة الاستراتيجية للتعلم.
٨	Beyene et al. ,2016	التزام المنظمة بالتعلم، خلق رؤية مشتركة على مستوى المنظمة، الانفتاح الذهني وقبول التغيير.
٩	Kharabsheh et al. 2017	الرؤية المشتركة، الالتزام بالتعلم، الانفتاح.

جدول (١) أبعاد التعلُّم المنظَّمي		
ت	الباحث والسنة	الأبعاد
١٠	Wahyuni & Giantar 2019	الانفتاح على الأفكار الجديدة، الالتزام بالتعلُّم من خلال العلاقات مع الشركاء، مشاركة الرؤى، الكفاءة المعرفية، تبادل الأفكار.
١١	Martinez et al. 2020	الانفتاح، الرؤية المشتركة، الالتزام بالتعلم.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستفادة من الدراسات المذكورة آنفاً.

٣- أنموذج الدراسة وفرضياته

إن اختيار أنموذج الدراسة يستند إلى ما تم التوصل اليه في الأدبيات، فقد تم تبني الأنموذج المعد من قبل (Templeton et al 2002,35)، وأحد أهم أسباب اختيار هذه القياس هو أنها تعد مكملة لبعضها البعض، إذ إن هذه الأبعاد جاءت في مقياس واحد لهذا الغرض. فضلا عن ذلك، فإن المقياس الحالي قد تم اختباره بشكل استشكافي، وهو يحتاج إلى المزيد من الاختبارات وبخاصة التوكيدية للتأكد من عمل هذه الأبعاد مع بعضها البعض في إطار أنموذج واحد في بيئة مختلفة (البيئة العراقية). بناءً على ذلك فقد تم اختيار هذا المقياس لاختباره في البيئة العراقية، وهذا ما يضفي للدراسة أهمية في مجال اختبار أحد مقاييس التعلُّم المنظَّمي وبيان مدى مصداقيته وثباته في عملية القياس في البيئة العراقية. وقد تمثلت أبعاد التعلم المنظمي وفقا لهذا الأنموذج بالآتي:

- **الوعي**: وهو مدى وعي أعضاء المنظمة بمصادر المنظمة الرئيسة للمعلومات وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها في حل المشكلات الإدارية.
- **الاتصالات**: فهي تشير إلى درجة استخدام وسائل الاتصالات في التواصل بين الأفراد العاملين من أجل التعلم.
- **تقييم الأداء**: ويشير إلى معرفة أداء العاملين من خلال مقارنة أدائهم مع النتائج المتوقعة والمخططة مسبقاً من أجل زيادة مستوى التعلُّم المنظَّمي وتقليل الفجوة المعرفية.
- **الرعاية الفكرية**: وهي تطوير الخبرة والمهارة بين الموظفين الحاليين من قبل إدارة المنظمة بما يعزز من مستوى التعلُّم المنظَّمي في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.
- **التكيف البيئي**: مدى استخدام العاملين تقانة المعلومات من أجل التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية
- **التعلُّم الاجتماعي** : يقصد به مدى تعلم أعضاء المنظمة من خلال القنوات الاجتماعية والاستفادة من خبرات المجتمع بما يعزز من تطوير العمل الإداري.
- **إدارة رأس المال الفكري**: مدى اهتمام إدارة المنظمة بالمعرفة والأصول الفكرية للمنظمة وتدريبها وتطويرها بما يحقق مكاسب استراتيجية طويلة الأجل.
- **التطعيم التنظيمي** : مدى استفادة المنظمة من المعرفة والممارسات والقدرات البشرية من خارج المنظمة الهدف منه تطوير العمل وإدخال أساليب عمل جديدة تسهم زيادة فاعلية العمليات داخل المنظمة.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث واختبار أنموذج التعلم المنظمي فقد تم بناء فرضيتين أساسيتين وعلى النحو الاتي:

١-**الفرضية الأولى:** العوامل الفرعية في أنموذج القياس الخاصة بالتعلم المنظمي والمتمثلة (بالوعي، الاتصالات، تقييم الأداء، الرعاية الفكرية، التكيف البيئي، التعلم الاجتماعي، إدارة رأس المال الفكري، التطعيم التنظيمي) تمثل البنية العاملية الكامنة لقياس التعلم التنظمي وفقا للمستوى الأول من أنموذج القياس First Order Factor.

٢-**الفرضية الثانية:** العوامل الفرعية في أنموذج القياس الخاصة بالتعلم المنظمي والمتمثلة (بالوعي، الاتصالات، تقييم الأداء، الرعاية الفكرية، التكيف البيئي، التعلم الاجتماعي، إدارة رأس المال الفكري، التطعيم التنظيمي) تمثل البنية العاملية الكامنة لقياس التعلم التنظمي وفقا للمستوى الثاني من أنموذج القياس Second Order Factor.

المحور الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة وأداة القياس

ويعتبر المنهج المسحي(Survey Method) الذي تم تبنيه في الدراسة الحالية وأحد من المناهج الأساسية، والأكثر شيوعاً في البحوث الوصفية، وهو الذي يستخدم لقياس بعض الخصائص لظاهرة ما والذي يتم اعتماده لجمع الحقائق لاختبار الفرضية (Denscombe, 2014, 5). ولقد اعتمد في بناء الاستبانة على الدراسات السابقة التي تناولت قياس التعلُّم المنظَّمي ، وذلك من خلال استخدام فقرات القياس التي وردت في استبانات هذه الدراسات ليتم توظيفها في قياس آراء المبحوثين فيما يخص أبعاد الدراسة الحالية. وتكونت استمارة الاستبانة للدراسة الحالية من جزءين ، احتوى الجزء الأول منها على المعلومات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والشهادة والاختصاص ومدة الخدمة والتعيين. فيما تضمن الجزء الثاني فقرات قياس متغيرات أنموذج الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة والأساليب الإحصائية

١- عينة الدراسة

تتضمن عينة الدراسة من موظفي المفوضية العليا للانتخابات / مكتب نينوى، إذ يتكون هيكل مكتب نينوى الانتخابي من مدير المكتب والمعاون الفني والشعب الفنية المختصة بالعمليات الانتخابية، والمعاون الإداري والشعب الإدارية المختصة بالجانب الإداري والمالي وجميع الموظفين على الملاك الدائم. أما مراكز التسجيل الفرعية التابعة لمكتب نينوى الانتخابي فتتكون من (١٤٠) مركز تسجيل فرعي منتشرة في عموم أقضية ونواحي محافظة نينوى، إذ يتكون كل مركز فرعي من (٦) موظفين (مدير ومعاون المركز وموظفي تسجيل) من الملاك الدائم والعقود

ولقد صممت استمارة الاستبانة من خلال الأداة (Google Form) ووزعت إلكترونياً على موظفي مكتب انتخابات نينوى من كادر المقر الرئيس وكادر مراكز التسجيل الفرعية.و تشير معطيات الجدول (٢) إلى إعداد موظفي المفوضية للانتخابات/ مكتب نينوى عينة الدراسة وعدد ونسبة المستجيبين لأسئلة الاستبانة.

الجدول (٢) من إعداد الموظفين في مكتب انتخابات نينوى وعدد المستجيبين

تفاصيل عينة مكتب انتخابات نينوى	عدد الموظفين	عدد المستجيبين	نسبة المستجيبين
الموظفون الدائميون	242	148	28.3
الموظفون العقود	798	375	71.7
الإجمالي	1040	523	%100

المصدر: من إعداد الباحثان

٢-أدوات التحليل الإحصائي

اعتمد في الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات الإحصائية من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، إذ اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، إذ يمثل أحد الأساليب الحديثة في اختبار نماذج البحوث، وبالتالي يمكن من خلال اختبار أنموذج القياس والأنموذج البنائي (العلاقاتي) للبحث. وقد تم استخدام اختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحية الأنموذج لقياس الظاهرة التي يعمل على قياسها، وقد تمثلث اختبارات الصدق بـ(صدق البناء، وصدق التقاربي، والصدق التمييزي)، أما ما يتعلق بمقاييس الثبات فقد تم استعمال بما يعرف بثبات العامل الكامن (الثبات المركب) والمقياس الثاني هو مربع معامل الارتباط المتعدد(ثبات الفقرة)، والمقياس الثالث هو مقياس (كرونباخ الفا)، وقد تم استخدام البرنامج التحليلي الإحصائي (AMOS)لاختبار أنموذج الدراسة.

المحور الرابع: الإطار العملي للدراسة

أولاً: اختبار أنموذج القياس

يتم في هذه الخطوة اختبار أنموذج قياس التعلم المنظمي والذي تضمن(٨) متغيرات فرعية تم قياسها باعتماد (٢٩) فقرة قياس، والتي تم تبنيها من دراسة (Templeton et al., 2002) كما ذكرنا سابقا. وكانت نتائج حسن مطابقة الأنموذج في المرحلة الأولى على النحو المبين في أدناه:

GFI, 0.876; AGFI, 0.845; RMR, 0.035; SRMR, 0.0539; RMSEA, 0.062; TLI, 0.880; IFI, 0.897*(χ^2/df)*, 3.024; CFI, 0.896.

وفيما يتعلق بنتائج الانحدار ومؤشري أوزان الانحدار المعيارية Standardized Regression Weights (SRW)وقيمة مربع معامل الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlations (SMC) فهي موضحة في الجدول(٣) والشكل(١).

الجدول (٣) نتائج تحليل الانحدار (المرحلة الأولى) من أنموذج قياس التعلم المنظمي وفقاً للمستوى الأول

مؤشر القياس		العامل الكامن وفقرات القياس	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[1]	SMC[2]
الوعي								
X1	<---	يعرف موظفو المفوضية من يمتلك المعلومات التي يحتاجونها.	1.000				.665	.442
X2	<---	تعي ادارة المفوضية المجالات المهمة في انشطتها(على سبيل المثال الانشطة المتعلقة بالناخب، والأنشطة المتعلقة بالتسجيل البايومتري).	1.247	.087	14.302	***	.741	.550
X3	<---	تعمل ادارة المفوضية على حل المشكلات على نحو استباقي.	1.314	.089	14.816	***	.776	.603
X4	<---	تعمل ادارة المفوضية على إيجاد حالة من التكامل المعلوماتي بين أقسامها وشعبها ومراكزها الانتخابية المتعددة.	1.229	.093	13.172	***	.670	.449

[1] Standardized Regression Weights أوزان الانحدار المعيارية

[2] Squared Multiple Correlations مربع معامل الارتباط المتعدد

مؤشر القياس		العامل الكامن وفقرات القياس	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[1]	SMC[2]
X5	<---	يمتلك موظفو المفوضية الوعي الكافي لمجالات استخدام معرفتهم من أجل تعزيز عمل المفوضية.	1.182	.088	13.457	***	.688	.473
الاتصالات								
X6	<---	يعتمد موظفي المفوضية على وسائل الاتصال الإلكترونية فيما بينهم.	1.000				.452	.204
X7	<---	يستخدم موظفو المفوضية مدى واسعاً من تقانة الاتصالات (الهاتف والبريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي).	1.702	.202	8.441	***	.693	.480
X8	<---	تشجع إدارة المفوضية موظفيها على تبادل المعلومات فيما بينهم باعتماد تقانة الاتصال الحديثة.	1.623	.192	8.451	***	.778	.605
تقويم الأداء								
X9	<---	تجمع أدارة المفوضية المعلومات حول جميع أوجه الأداء لموظفيها.	1.000				.680	.463

مؤشر القياس		العامل الكامن وفقرات القياس	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[1]	SMC[2]
X10	<---	يتم خزن معلومات مفصلة عن أداء العاملين بما يسهم في توجيه عمليات المفوضية.	1.115	.084	13.245	***	.711	.506
X11	<---	تعتمد المفوضية في إدارة بياناتها على موارد بشرية متخصصة في هذا المجال.	.796	.091	8.734	***	.439	.193
الرعاية الفكرية								
X12	<---	تهتم المفوضية بتطوير المورد البشري من ذوي الخبرات والمبدعين في مجال عملهم.	1.000				.847	.718
X13	<---	تكتسب إدارة المفوضية معلومات من شركاء العملية الانتخابية كمنظمات المجتمع المدني ووكلاء الكيانات السياسية والمؤسسات الاعلامية.	1.056	.043	24.397	***	.909	.826
X14	<---	تعمل ادارة المفوضية على تدوير الأفراد للعمل في اقسامها المختلفة لغرض	.714	.054	13.245	***	.556	.309

مؤشر القياس		العامل الكامن وفقرات القياس	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[1]	SMC[2]
		التدريب واكتساب المعرفة.						
X15	<---	تتبع ادارة المفوضية أسلوب الملاحظة المباشرة أثناء العمل الانتخابي لاكتساب معلومات.	.676	.057	11.820	***	.505	.255
		التكيف البيئي						
X16	<---	يستخدم موظفو المفوضية نظم وتقانة معلومات انتخابية على نحو واسع في دعم عملهم.	.918	.091	10.106	***	.572	.327
X17	<---	تتجه المفوضية نحو الاستخدام المكثف لأنظمة الخزن الإلكترونية (قواعد ومستودعات البيانات والوثائق المؤرشفة إلكترونياً).	.918	.091	10.106	***	.583	.340
X18	<---	تتمتع المفوضية بسرعة الاستجابة والتكيف مع التغير في تقانة المعلومات الانتخابية.	1.176	.099	11.820	***	.758	.575
X19	<---	تمتاز عملية استرجاع	1.027	.089	11.512	***	.719	.516

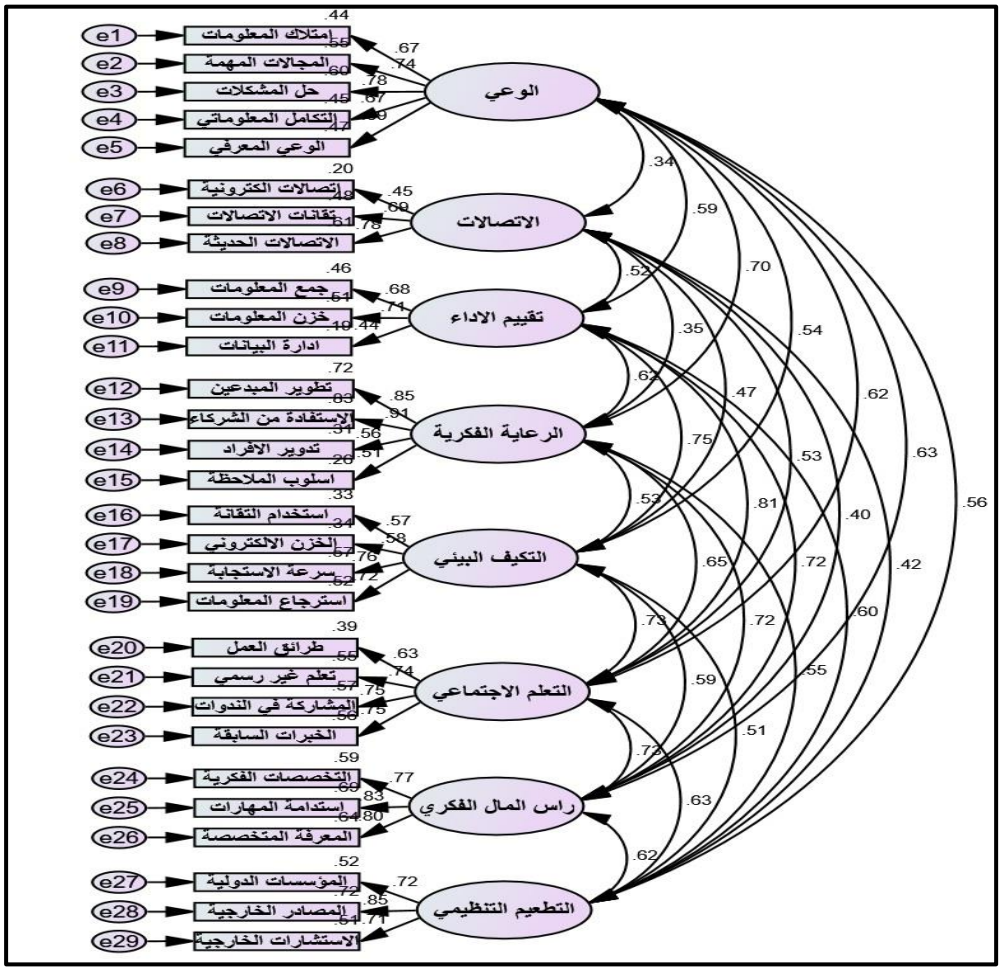
مؤشر القياس		العامل الكامن وفقرات القياس	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[1]	SMC[2]
		المعلومات المؤرشفة إلكترونياً من العاملين عند أداء المهام المختلفة في المفوضية بالسهولة.						
التعلم الاجتماعي								
X20	<---	يدعم الأفراد العاملون في المفوضية التغيرات الحاصلة في طرائق العمل.	1.000				.625	.391
X21	<---	يتعلم موظفو المفوضية من التطورات التقنية الحديثة في مجال الانتخابات من وسائل غير رسمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي.	1.186	.087	13.567	***	.744	.554
X22	<---	تشارك المفوضية في الندوات والمؤتمرات العلمية التي تقيمها المؤسسات التعليمية ومراكز البحث والتطوير.	1.093	.080	13.685	***	.753	.568
X23	<---	يكتسب موظفو المفوضية المهارات وأساليب	1.150	.084	13.635	***	.749	.562

مؤشر القياس		العامل الكامن وفقرات القياس	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[1]	SMC[2]
		العمل من أصحاب الخبرة السابقة.						
ادارة راس المال الفكري								
X24	<---	تستثمر المفوضية في التخصصات الفكرية المختلفة لتحقيق المكاسب بعيدة الاجل.	1.000				.767	.589
X25	<---	تسعى المفوضية لاستدامة مزيج معين من المهارات والمعرفة السابقة لدى موظفيها.	1.016	.054	18.750	***	.828	.685
X26	<---	تحرص المفوضية على توظيف الأفراد الجدد من ذوي المعرفة المتخصصة.	1.071	.059	18.151	***	.800	.640
التطعيم التنظيمي								
X27	<---	تسعى إدارة المفوضية إلى الاستفادة من استراتيجيات المؤسسات الدولية المماثلة في العمل.	1.000				.719	.517
X28	<---	تلجأ المفوضية إلى المصادر الخارجية لتغطية العجز في القدرات والمهارات الداخلية.	1.226	.075	16.246	***	.851	.724

مؤشر القياس		العامل الكامن وفقرات القياس	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[1]	SMC[2]
X29	<---	تحصل المفوضية على الاستشارات من جهات خارجية (محلية او دولية).	.991	.068	14.597	***	.713	.508

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS).

الشكل (١) نتائج اختبار أنموذج قياس التعلم المنظمي (المرحلة الأولى) وفقاً للمستوى الأول



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

وفيما يتعلق بالأسئلة التي تم حذفها عند اختبار أنموذج القياس، فهي موضحة بالجدول(٤) وبحسب كل مرحلة.

جدول (٤) الاسئلة التي تم حذفها وبحسب كل مرحلة

الاسئلة التي تم حذفها	المرحلة	مسببات الحذف
X6	الرابعة	يعاني من مشكلة مع بعض المؤشرات إذا كانت قيمة وزن الانحدار المعياري (0.453) وهو القيمة الأقل من بين جميع مؤشرات القياس، وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل الارتباط المتعدد والتي كانت (0.205) وهي كذلك القيمة الأقل من بين جميع مؤشرات القياس
X17	الخامسة	ترابط عال بين هذا المؤشر مع مؤشر القياسX16 وبعض المتغيرات الفرعية لقياس التعلُّم المنظمي والمتمثلة بـ(التكيف البيئي، الرعاية الفكرية، تقييم الاداء، الاتصالات)
X15	السادسة	ضعف في هذا المؤشر وارتباطه مع مؤشر القياس X13 ومع متغيرات فرعية لقياس التعلم المنظمي والمتمثلة بـ(الرعاية الفكرية وتقييم الاداء والوعي).
X27	السابعة	ارتبط هذا المؤشر بمجموعة من مؤشرات القياس وهي(X26 و X29) في الأنموذج ومع بعض المتغيرات الفرعية للأنموذج المتمثلة (الرعاية الفكرية، والتطعيم التنظيمي).
X4	الثامنة	ارتباطه مع مؤشر X1 و X22

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد كانت مؤشرات حسن المطابقة في المرحلة التاسعة بعد حذف مؤشر القياس X4 على النحو الآتي:
GFI, 0.932; AGFI, 0.908; RMR, 0.025; SRMR, 0.0380; RMSEA, 0.045; TLI, 0.947; IFI, 0.957; (χ^2/df), 2.072; CFI, 0.957.

يلاحظ أن الأنموذج قد تحسن وأصبح مقبولاً من حيث مؤشرات حسن المطابقة جميعها، ولم تتبق أية مشكلة تتعلق بمستويات المطابقة مع حدود القبول، وفيما يتعلق ببقية مؤشرات الأنموذج ونتائج تحليل الانحدار فهي موضحة في الجدول (٥) والشكل (٢).

الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار (المرحلة الأخيرة) من أنموذج القياس وفقاً للمستوى الأول

مؤشر القياس		العامل الكامن	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW[3]	SMC[4]
X1	<---	الوعي	1.000				.650	.423
X2	<---	الوعي	1.214	.094	12.879	***	.706	.498
X3	<---	الوعي	1.387	.099	13.993	***	.801	.642

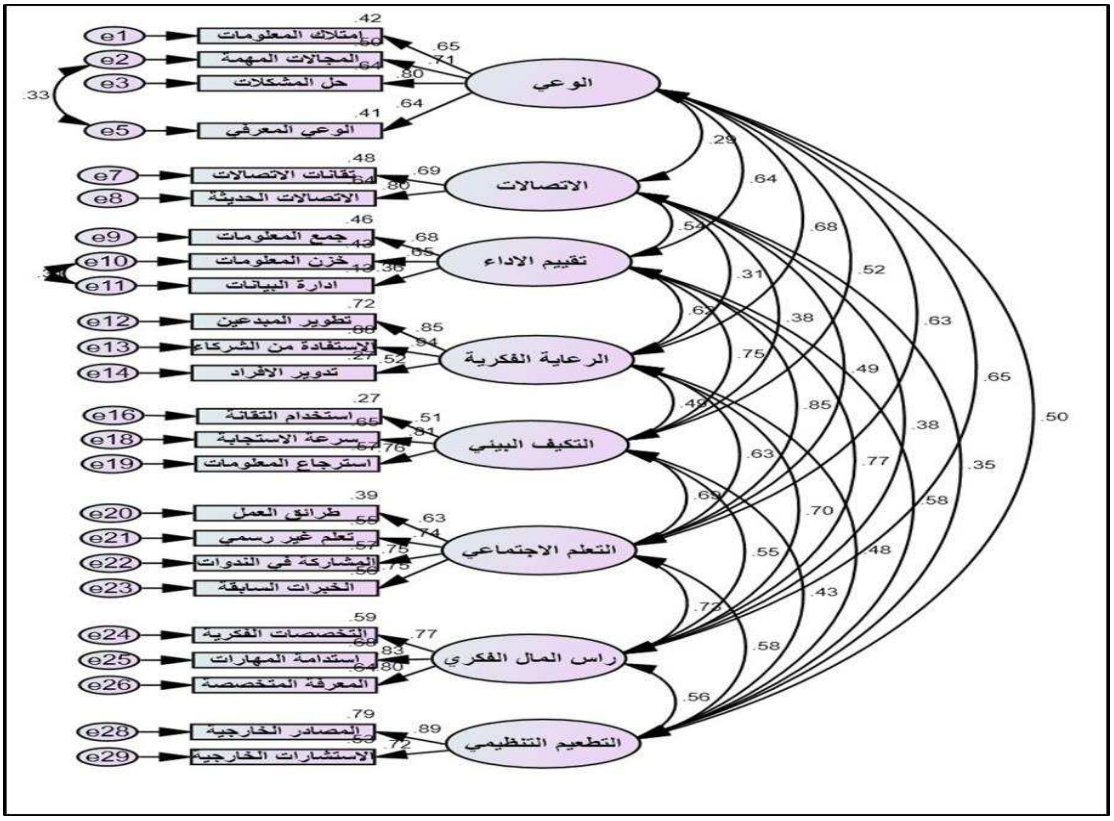
[3] Standardized Regression Weights أوزان الانحدار المعيارية

[4] Squared Multiple Correlations مربع معامل الارتباط المتعدد

مؤشر القياس		العامل الكامن	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P	SRW٣	SMC٤
X5	<---	الوعي	1.123	.095	11.860	***	.639	.408
X7	<---	الاتصالات	1.000				.694	.482
X8	<---	الاتصالات	.978	.110	8.864	***	.799	.639
X9	<---	تقويم الأداء	1.000				.678	.460
X10	<---	تقويم الأداء	1.027	.081	12.653	***	.653	.427
X11	<---	تقويم الأداء	.653	.090	7.238	***	.359	.129
X12	<---	الرعاية الفكرية	1.000				.847	.717
X13	<---	الرعاية الفكرية	1.088	.045	24.369	***	.935	.875
X14	<---	الرعاية الفكرية	.664	.054	12.271	***	.517	.268
X16	<---	التكيف البيئي	1.000				.515	.265
X18	<---	التكيف البيئي	1.388	.129	10.755	***	.806	.650
X19	<---	التكيف البيئي	1.199	.113	10.594	***	.756	.572
X20	<---	التعلُّم الاجتماعي	1.000				.627	.393
X21	<---	التعلُّم الاجتماعي	1.181	.087	13.552	***	.742	.551
X22	<---	التعلُّم الاجتماعي	1.091	.080	13.699	***	.754	.568
X23	<---	التعلُّم الاجتماعي	1.147	.084	13.640	***	.749	.561
X24	<---	رأس المال الفكري	1.000				.769	.592
X25	<---	رأس المال الفكري	1.013	.054	18.808	***	.827	.684
X26	<---	رأس المال الفكري	1.067	.059	18.184	***	.799	.638
X28	<---	التطعيم التنظيمي	1.000				.891	.794
X29	<---	التطعيم التنظيمي	.785	.061	12.908	***	.725	.526

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS)

الشكل (٢) نتائج اختبار أنموذج القياس للتعلم المنظمي في المرحلة الثامنة (الأخيرة) وفقاً للمستوى الأول



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

ويمكن بيان مراحل الحصول على الأنموذج الأفضل ومؤشرات حسن المطابقة من خلال الجدول (٦).

الجدول (٦) مؤشرات حسن المطابقة (للأنموذج قياس التعلُّم المنظَّمي) في مراحله التسع

مؤشر القبول	χ^2/df	AGFI	GFI	IFI	TLI	RMR	SRMR	CFI	RMSEA
مستوى قبول المؤشر	**1-3**	**0.90**	**0.90**	**0.95**	**&0.90 0.95**	**0-1**	**≤0.05**	**0.95**	**≤0.06**
المرحلة الأولى	3.024	0.845	0.876	0.897	0.880	0.035	0.0539	0.896	0.062
المرحلة الثانية	2.473	0.871	0.897	0.925	0.912	0.035	0.0539	0.925	0.053
المرحلة الثالثة	2.358	0.879	0.904	0.931	0.912	0.034	0.0527	0.931	0.051
المرحلة الرابعة	2.224	0.886	0.909	0.938	0.927	0.033	0.0515	0.938	0.048

مؤشر القبول	χ^2/df	AGFI	GFI	IFI	TLI	RMR	SRMR	CFI	RMSEA
المرحلة الخامسة	2.220	0.887	0.912	0.941	0.930	0.031	0.0483	0.941	0.048
المرحلة السادسة	2.154	0.896	0.919	0.948	0.938	0.031	0.0479	0.948	0.047
المرحلة السابعة	2.140	0.900	0.923	0.950	0.940	0.027	0.0411	0.950	0.047
المرحلة الثامنة	2.086	0.905	0.928	0.955	0.944	0.025	0.0382	0.954	0.046
المرحلة التاسعة	2.072	0.908	0.932	0.957	0.947	0.025	0.0380	0.957	0.045

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS).

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الأولى التي تنص" **العوامل الفرعية في أنموذج القياس الخاصة بالتعلُّم المنظَّمي والمتمثلة (بالوعي، الاتصالات، تقييم الأداء، الرعاية الفكرية، التكيف البيئي، التعلُّم الاجتماعي، إدارة رأس المال الفكري، التطعيم التنظيمي) تمثل البنية العاملية الكامنة لقياس التعلُّم التنظمي وفقا للمستوى الأول من أنموذج القياس First Order Factor**".

بعد تحقيق مؤشرات حسن المطابقة في إطار اختباره وفقاً للمستوى الأول، تم اختبار الأنموذج وفقاً للمستوى الثاني Second-Order Factor وذلك للتأكد من معنوية الأبعاد الفرعية الثمانية في قياس العامل الكامن المسمى التعلم المنظمي. وفيما يتعلق باختبار أنموذج قياس التعلم المنظمي وفقا للمستوى الثاني، ولقد كانت نتائج حسن المطابقة كما هي في أدناه:

GFI, 0.932; AGFI, 0.914; RMR, 0.025; SRMR, 0.0397; RMSEA, 0.046; TLI, 0.950; IFI, 0.957*(χ^2/df)*, 2.127; CFI, 0.957.

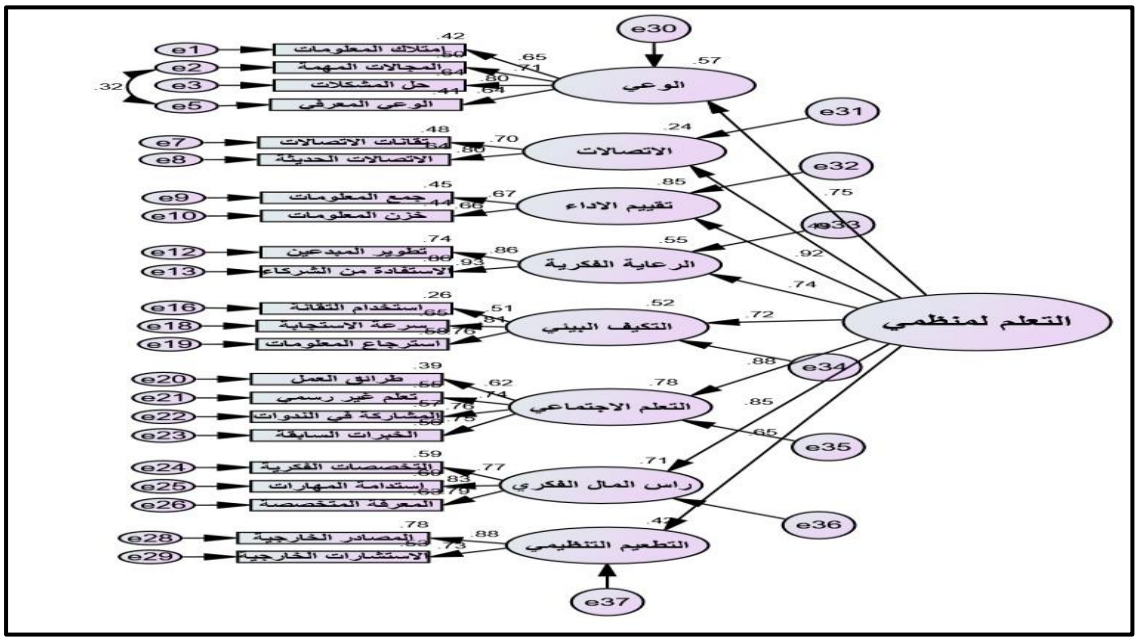
تؤشر النتائج أعلاه حسن مطابقة الأنموذج وفقا للمستوى الثاني، وان جميع مؤشرات حسن المطابقة وصلت إلى مستوى القبول، وهذا ما يؤشر قدرة الأنموذج على قياس التعلم المنظمي باعتماد المتغيرات وفقرات القياس التي تم تبنيها في الدراسة الحالية. وفيما يتعلق بمعنوية الأبعاد الفرعية الثمانية التي تم اعتمادها في قياس التعلم التنظيمي فجميعها كانت معنوية في عملية القياس وكما هو واضح في الجدول (٧)، ويوضح الشكل (٣) نتائج اختبار الأنموذج وفقا للمستوى الثاني.

الجدول (٧): معنوية الأبعاد الرئيسة للتعلم المنظمي

المتغيرات الفرعية		العامل الكامن	التقدير	خطأ القياس	النسبة الحرجة	P
الوعي	<---	التعلُّم المنظَّمي	1.000			
الاتصالات	<---	التعلُّم المنظَّمي	0.897	0.133	6.771	***
تقييم الأداء	<---	التعلُّم المنظَّمي	1.519	0.146	10.436	***
الرعاية الفكرية	<---	التعلُّم المنظَّمي	1.484	0.139	10.654	***
التكيف البيئي	<---	التعلُّم المنظَّمي	0.904	0.112	8.041	***
التعلُّم الاجتماعي	<---	التعلُّم المنظَّمي	1.358	0.136	9.987	***
رأس المال الفكري	<---	التعلُّم المنظَّمي	1.755	0.160	10.939	***
التطعيم التنظيمي	<---	التعلُّم المنظَّمي	1.469	0.147	9.965	***

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS).

الشكل (٣): نتائج اختبار أنموذج القياس للتعلم المنظمي وفقاً للمستوى الثاني



المصدر: مخرجات برنامج AMOS

واستناداً إلى ما سبق ذكره وما تم التوصل في إطار اختبار الأنموذج وفقاً للمستوى الثاني يمكن قبول الفرضية الثانية التي تنص" **العوامل الفرعية في أنموذج القياس الخاصة بالتعلم المنظمي والمتمثلة (بالوعي، الاتصالات، تقييم الأداء، الرعاية الفكرية، التكيف البيئي، التعلم الاجتماعي، إدارة رأس المال الفكري، التطعيم**

التنظيمي) تمثل البنية العاملية الكامنة لقياس التعلم المنظمي وفقا للمستوى الثاني من أنموذج القياس "Second Order Factor".

ثانياً: اختبار الصدق والثبات

بعد إكمال عملية اختبار أنموذج القياس يتم التأكد من صلاحية هذه العملية، إذ تم استعمال مجموعة من المؤشرات المتعلقة باختبار الصدق والثبات على مستوى فقرات القياس والعوامل الكامنة. وفيما يخص الصدق يمكن توضيح نتائج الاختبارات كما مبين في الآتي:

١- الصدق التقاربي

اذا كانت قيمة معامل التحميل(0.50≤) يفترض أن يكون هناك صدق تقاربي، ويبين هذا النوع من الصدق العلاقة بين مؤشرات القياس والعوامل الكامنة. وبالتمعن في الجدول (٥) يلاحظ أن قيم معامل التحميل (SRW) كانت في حدود عالية نسبياً، إذ ظهر في الجدول (٥) نتائج التحليل لأنموذج القياس على المستوى الأول (المرحلة الأخيرة) (٦) مؤشرات قياس من بين(٢٤) كانت أقيامها تتراوح بين (0.80 و 0.90)، و(١٥) مؤشر قياس ذات أقيام تتراوح بين(0.60 و 0.70)، وقد كان هناك مؤشر قياس ضمن حدود(0.50). في حين ظهر مؤشر واحد فقط دون(0.50) وهو (X11) هو أحد مؤشرات تقييم الأداء والذي بلغت قيمتة(0.359) وعلى الرغم من ذلك من الممكن الاحتفاظ به ضمن مؤشرات القياس، لأنه كان معنوياً في تمثيل المتغير الكامن المسمى تقييم الأداء، واستناداً إلى هذه النتائج يمكن القول إن الصدق التقاربي قد تحقق.

٢- صدق بناء المفهوم

تعد مؤشرات حسن مطابقة الأنموذج الأساس الذي يتم من خلاله التحقق من صدق بناء المفهوم، إذ إن وصول هذه المؤشرات إلى حدود القبول يشير إلى صدق بناء المفهوم، وفي سياق أنموذج الدراسة الحالية وصل الأنموذج إلى حدود القبول من حسن المطابقة، وكما هو موضح في أختبار أنموذج القياس، إذ إن حسن مطابقة الأنموذج قد تحققت على مستوى التعلم التنظيمي وفقاً للمستوى الأول، وكانت مؤشرات حسن المطابقة كما في الآتي:

GFI, 0.932; AGFI, 0.908; RMR, 0.025; SRMR, 0.0380; RMSEA, 0.045; TLI, 0.947; IFI, 0.957; (χ^2/df), 2.072; CFI, 0.957.

٣-الصدق التمييزي

يتحقق الصدق التمييزي إذا كان الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص أعلى من معامل الارتباط بين العاملين، ويشير الجدول(٨) إلى طريقة احتساب معدل التباين المستخلص.

الجدول(٨): معدل التباين المستخلص والجذر التربيعي للتباين المستخلص

العامل الكامن	مربع معامل الارتباط (R2)	مجموع مربع معاملات الارتباط	معدل التباين المستخلص (مجموع مربعات معامل الارتباط قسمة عددها) AVE	الجذر التربيعي للتباين المستخلص
الوعي				
X1	.454	1.987	0.496	0.704
X2	.504			
X3	.577			
X5	.452			
الاتصالات				
X7	.470	1.125	0.562	0.749
X8	.655			
تقييم الأداء				
X9	.467	0.888	0.444	0.666
X10	.421			
الرعاية الفكرية				
X12	.751	1.599	0.799	0.893
X13	.848			
التكيف البيئي				
X16	.266	1.487	0.495	0.703
X18	.649			
X19	.572			
التعلم الاجتماعي				
X20	.395	2.074	0.518	0.719
X21	.557			
X22	.569			
X23	.553			
إدارة رأس المال الفكري				
X24	.587	1.914	0.638	0.798
X25	.692			
X26	.635			
التطعيم التنظيمي				
X28	.786	1.317	0.658	0.811
X29	.531			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات(AMOS).

سيتم مقارنة معامل الارتباط بين العاملين مع معدل التباين المستخلص والجذر التربيعي له الذي تم احتسابه آنفاً، ويوضح الجدول(٩) نتائج المقارنة.

الجدول (٩) نتائج اختبار الصدق التمييزي للتعلم المنظمي

العوامل الكامنة	الوعي	الاتصالات	تقييم الأداء	الرعاية الفكرية	التكيف البيئي	التعلم الاجتماعي	إدارة رأس المال الفكري	التطعيم التنظيمي
الوعي	**0.704**	.293	.649	.674	.531	.637	.650	.503
الاتصالات		**0.749**	.534	.301	.375	.489	.375	.349
تقييم الأداء			**0.666**	.620	.755	.847	.771	.577
الرعاية الفكرية				**0.893**	.483	.618	.701	.482
التكيف البيئي					**0.703**	.693	.548	.431
التعلم الاجتماعي						**0.719**	.729	.578
إدارة رأس المال الفكري							**0.798**	.563
التطعيم التنظيمي								**0.811**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات(AMOS).

يشير الجدول(٩) إلى أن قيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص للعوامل الكامنة كانت في الغالب، أعلى من معامل الارتباط بين العاملين، وفي هذا دلالة واضحة إلى تحقق الصدق التمييزي، هذه العوامل غير متداخلة فيما بينها، وأن كل عامل هو مستقل بحد ذاته ولا يوجد تداخل فيما بين العوامل في عملية القياس.

أما بخصوص اختبارات الثبات فلقد تم الاعتماد على أربعة أنواع من الاختبارات الأساسية، النوع الأول يتعلق باختبار ثبات الفقرة Item reliability ، إذ تم قياس هذا النوع من الثبات باستخدام عامل الارتباط المتعدد Squared Multiple Correlation ، والجدول (٥) يوضح قيم معامل الارتباط المتعدد لمؤشرات القياس التي تم اعتمادها في أنموذج الدراسة (المرحلة الأخيرة). ومن خلال التمعن في معاملات الارتباط المتعدد وجد أن هناك (٣) مؤشرات قياس تتراوح قيمها بين (0.70) و (0.80) وهي تدل على ثبات عالٍ جداً لهذه المؤشرات، كما لُحظ هناك (٥) مؤشرات قياس تتراوح قيمها (0.60) و (0.69)، و(٦) مؤشر قياس كانت قيمها تتراوح بين (0.50) و (0.59)، و(٦) مؤشرات قياس كانت قيمها بين (0.40) و (0.49)، ومؤشر قياس واحد كانت قيمها بين (0.30) و (0.39)، وطبقاً لذلك تعد جميع هذه المؤشرات مقبولة وذات ثبات في عمليات القياس بالمقارنة مع مستوى القبول(0.30). ولكن وجد (٣) مؤشرات كانت قيمها دون (0.30) وهما مؤشر(X11) من مؤشرات تقييم الأداء وكانت قيمته(0.129)، ومؤشر(X14) من مؤشرات الرعاية الفكرية والتي كانت قيمته(0.268)، ومؤشر(X16) من مؤشرات التكيف البيئي والتي كانت قيميته(0.265) وهذا يدل إلى وجود مشكلة لهذه المؤشرات في قياس العامل الكامن المسمى التكيف البيئي والعامل الكامن تقييم الأداء والعامن الكامن الرعاية الفكرية، وعلى الرغم من ذلك فقد تم الإبقاء على هذه المؤشرات في الأنموذج والسبب الأساسي هو معنوية هذه المؤشرات، فضلاً عن أن الأنموذج قد حقق حسن مطابقة جيد، وهذا ما جعل الباحثين أن يحتفظ بهذه المؤشرات في عملية القياس.

أما فيما يخص الأنواع الثلاثة للاختبارات الثبات فهي كرونباخ ألفا، ، ومعدل التباين المستخلص، والثبات المركب، والجدول (١٠) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (١٠): نتائج اختبار ثبات المقياس

العوامل الكامنة	كرونباخ ألفا	معدل التباين المستخلص
الوعي	0.811	0.704
الاتصالات	0.708	0.749
تقييم الأداء	0.613	0.666
الرعاية الفكرية	0.887	0.893
التكيف البيئي	0.708	0.703
التعلم الاجتماعي	0.808	0.719
إدارة رأس المال الفكري	0.840	0.798
التطعيم التنظيمي	0.785	0.811

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (SPSS وAMOS).

أما بخصوص الثبات المركب فيتم احتساب هذ المؤشر وفق آلية موضحة في الجدول(١١).

الجدول (١١): الثبات المركب (ثبات العامل الكامن) لعوامل أنموذج الدراسة

العامل الكامن	أوزان الانحدار المعيارية SRW	مربع معامل الارتباط المتعدد (R2)	١-معامل الارتباط المتعدد	الثبات المركب (ثبات العامل الكامن)
الوعي				
X1	.674	.454	0.546	7.942/(7.942+2.013)= **0.799**
X2	.710	.504	0.496	
X3	.759	.577	0.423	
X5	.672	.452	0.548	
المجموع	**2.815**		**2.013**	
الاتصالات				
X7	.686	.470	0.53	2.235/(2.235+8.75)= **0.203**
X8	.809	.655	0.345	
المجموع	**1.495**		**0.875**	
تقيم الأداء				
X9	.683	.467	0.533	1.774/(1.774+1.112)= **0.615**
X10	.649	.421	0.579	
المجموع	**1.332**		**1.112**	
الرعاية الفكرية				
X12	.866	.751	0.249	3.193/(3.193+0.401)= **0.888**
X13	.921	.848	0.152	
المجموع	**1.787**		**0.401**	
التكيف البيئي				

العامل الكامن	أوزان الانحدار المعيارية SRW	مربع معامل الارتباط المتعدد (R2)	١-معامل الارتباط المتعدد	الثبات المركب (ثبات العامل الكامن)
X16	.516	.266	0.734	4.314/(4.314+1.513)= **0.740**
X18	.805	.649	0.351	
X19	.756	.572	0.428	
المجموع	**2.077**		**1.513**	
التعلم الاجتماعي				
X20	.628	.395	0.605	8.248/(8.248+19.26)= **0.299**
X21	.746	.557	0.443	
X22	.754	.569	0.431	
X23	.744	.553	0.447	
المجموع	**2.872**		**1.926**	
إدارة رأس المال الفكري				
X24	.766	.587	0.413	5.736/(5.736+1.086)= **0.841**
X25	.832	.692	0.308	
X26	.797	.635	0.365	
المجموع	**2.395**		**1.086**	
التطعيم التنظيمي				
X28	.887	.786	0.214	2.608/(2.608+0.683)= **0.792**
X29	.728	.531	0.469	
المجموع	**1.615**		**0.683**	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات AMOS

من الجدولين(١٠) و(١١) يتضح أن العوامل الكامنة للتعلم المنظمي التي تشكل منها أنموذج الدراسة، قد حققت مستوى جيد من الثبات في القياس. ففيما يتعلق بمؤشر كرونباخ ألفا فلقد حصلت(٤) عوامل كامنة على قيمة أعلى من (0.80) وهي مؤشر عال على ثبات هذه العوامل، أما العوامل المتبقية فقد حصلت ثلاثة عوامل كامنة على قيمة أكبر من(0.70)، وقد وجد هناك عامل كامن واحد وهو تقييم الأداء قد حصل على أقل قيمة بالمقارنة مع بقية العوامل، إذ بلغت قيمته (0.613) وهي تعد من القيم المقبولة عند قياس ثبات العوامل الكامنة.

وفيما يتعلق بمعدل التباين المستخلص، فقد وصلت جميع العوامل الكامنة لأنموذج الدراسة مستوى مقبول من الثبات فيما يخص المؤشر(اكثر من 0.50)، إذ تراوحت قيم معدل التباين المستخلص بين (0.893) و (0.666).

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

أفضت نتائج عملية التحليل الإحصائي للبيانات إلى مجموعة من هذه الاستنتاجات وكما مبين في الفقرات الآتية:

١- أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج القياس المتعلق بالدراسة الحالية صدق وثبات الأنموذج لقياس التعلُّم المنظَّمي ، وفي هذا دلالة على حسن اختيار العوامل الكامنة ومؤشرات القياس المتعلقة بكل عامل، وتعمل في مستوى متسق لقياس العوامل المطلوب قياسها.

٢- أثناء اختبار أنموذج القياس للتعلُّم المنظَّمي تم حذف الأسئلة الآتية (X6) الذي ينص" يعتمد موظفي المفوضية على وسائل الاتصال الإلكترونية فيما بينهم " والتابع لعامل الكامن الاتصالات، و(X17) الذي ينص" تتجه المفوضية نحو الاستخدام المكثف لأنظمة الخزن الإلكترونية (قواعد ومستودعات البيانات والوثائق المؤرشفة إلكترونياً) " التابع لعامل الكامن التكيف البيئي، و(X15) الذي ينص" تتبع إدارة المفوضية أسلوب الملاحظة المباشرة أثناء العمل الانتخابي لاكتساب معلومات " والتابع لعامل الكامن الرعاية الفكرية، و(X27) الذي ينص" تسعى إدارة المفوضية إلى الاستفادة من استراتيجيات المؤسسات الدولية المماثلة في العمل " التابع لعامل الكامن التطعيم التنظيمي، و(X4) الذي ينص" تعمل إدارة المفوضية على إيجاد حالة من التكامل المعلوماتي بين أقسامها وشعبها ومراكزها الانتخابية المتعددة" التابع لعامل الكامن الوعي ، ومصداقية وثبات هذا الأنموذج قد تحققت.

٣- من خلال اختبار أنموذج القياس واختبارات الصدق والثبات التي تبعتها تبين هناك مشكلة في بعض مؤشرات قياس التعلُّم المنظَّمي وبخاصة مؤشر القياس(X16) الذي ينص" يستخدم موظفو المفوضية نظم وتقانة معلومات انتخابية على نحو واسع في دعم عملهم " التابع لعامل الكامن التكيف البيئي، ولم يتم حذفه، لأنه كان معنوياً في أنموذج القياس، وبسبب تحقيق الأنموذج مؤشرات حسن المطابقة.

٤- أظهرت نتائج التحليل استخدام موظفي المفوضية تقانة المعلومات من أجل التكيف مع البيئة والتطورات المعلوماتية المتسارعة، مما يعزز من عملية التعلُّم المنظَّمي، واستخدام هذه التقانة أسهم في سرعة استجابة وتكيف موظفي المفوضية مع التغيرات في تقانة المعلومات الانتخابية.

٥- أكد الأفراد المبحوثون أن هناك وعياً كافياً للأفراد العاملين في مفوضية الانتخابات بأهمية التعلُّم المنظَّمي من حيث معرفتهم من يملك المعلومات التي يحتاجونها في أعمالهم، فضلاً عن وعي إدارة المفوضية بأهم المجالات والأنشطة الانتخابية وكيفية حل المشاكل على نحو استباقي وتحقيق التكامل المعلوماتي بين أقسام وشعب المفوضية ومراكز الانتخابية.

٦- أكد كادر المفوضية المبحوثة على اهتمام ورعاية إدارة المفوضية لأفكار وخبرات كوادرها البشرية والمبدعين في مجال تخصصه والتي تعزز من التعلُّم المنظَّمي، والعمل على إكساب عامليها المعرفة العملية عن طريق

تدويرهم في أقسام وشعب المفوضية المختلفة، فضلاً عن سعيها لاكتساب المعلومات من شركاء العملية الانتخابية.

٧- أشارت نتائج التحليل إلى أن هناك مستوى مقبولاً من استخدام وسائل اتصالات حديثة من قبل موظفي المفوضية من أجل التعلم، فضلاً عن تشجيع إدارة المفوضية موظفيها على تبادل المعلومات والتعلُّم بالاعتماد على تقانة الاتصال الحديثة.

٨- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى سعي إدارة المفوضية إلى تطعيم خبراتها بخبرات خارجية من خلال الاستفادة تجارب المؤسسات الدولية المماثلة في العمل الانتخابي، وتغطية العجز في قدراتها البشرية بمصادر خارجية ، فضلاً عن الاستفادة من استشارات الجهات الخارجية سواء كانت محلية أو دولية.

٩- يستنتج من معطيات التحليل الاحصائي استثمار إدارة المفوضية التخصصات الفكرية المختلفة لتحقيق المكاسب بعيدة الأجل وسعيها إلى استدامة مزيج معين من المهارات والمعرفة السابقة لدى موظفيها، فضلاً عن توظيف الأفراد الجدد من ذوي المعرفة المتخصصة بما يسهم في تكريس التعلُّم المنظَّمي في المفوضية.

١٠- بين الأفراد المبحوثون سعي إدارة المفوضية وعامليها إلى التعلُّم من المجتمع من خلال المشاركة بالندوات والمؤتمرات العلمية التي تقيمها المؤسسات التعليمية ومراكز البحث والتطوير، وتفاعل الأفراد العاملين مع وسائل التواصل الاجتماعي وتعلم التطورات الحاصلة في مجال الانتخابات من وسائل غير رسمية مثل التقارير البرامج المنشورة على مواقع الأنترنت التي تخص الانتخابات.

١١- بينت نتائج التحليل أن إدارة المفوضية تجمع وتخزن المعلومات المتعلقة بأداء عامليها والعمل على تعليم الكوادر التي تعاني من ضعف الأداء، وهذا سينعكس على توجيه وتطوير عمليات المفوضية في الانتخابات.

ثانياً: التوصيات

استناداً إلى ما طرحه الباحثان من استنتاجات ومن أجل استكمال المنهج البحثي، لابد من تقديم مجموعة من التوصيات وكما يأتي:

١- ضرورة تعزيز الوعي لدى إدارة مفوضية الانتخابات وأفرادها العاملين بوصفه عاملاً مهماً من عوامل التعلُّم المنظَّمي الذي يسهم في تعزيز العمل الانتخابي، وذلك من خلال إرشاد إدارة المفوضية عامليها إلى المعلومات التي يحتاجونها وإدراكها للمجالات المهمة في عمل المفوضية، وزرع الثقة في نفوس العاملين تجاه المعلومات المكتسبة من خلال العمل.

٢- توصي الدراسة الحالية بضرورة الاهتمام بالاتصالات كونها أحد الأبعاد الرئيسة للتعلُّم المنظَّمي والذي يعزز من تطوير العمل الانتخابي، وذلك من خلال تشجيع موظفي المفوضية على اعتماد وسائل الاتصال الحديثة فيما بينهم واستخدام تقانة الاتصالات الحديثة في أعمالهم بشكل إجباري، وعملية التشجيع تتم من قبل الإدارة العليا للمفوضية والرئيس المباشر وزملاء العمل.

٣- المتابعة المستمرة لإدارة المفوضية لتقييم أداء عامليها لمعرفة الفجوة المعرفية المنظمية من أجل زيادة مستوى التعلُّم المنظَّمي، وهذا يعزز الاستفادة من منافع هذه التطبيقات، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات مفصلة عن أداء العاملين، فضلاً عن تعيين موارد بشرية متخصصة في هذا المجال.

٤- ضرورة اهتمام إدارة المفوضية بالعاملين ورعايتهم ولا سيما من ذوي الأفكار الجديدة والخبرات السابقة كونهم الأساس في الاستفادة من معلوماتهم في انتشار التعلُّم المنظَّمي داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال توفير الدعم المادي والمالي والقيادي الملائم، وكذلك الاهتمام بالمعلومات المكتسبة من شركاء العملية الانتخابية، فضلاً عن إشراكهم في برامج تطويرية تسهم في ولادة أفكار ورؤى جديدة.

٥- ضرورة التكيف البيئي لموظفي المفوضية مع الثورة المعلوماتية ومواكبة التطورات الحاصلة في تقانة المعلومات، خصوصاً ما يتعلق بتقانة والأنظمة المستخدمة في الانتخابات، وذلك من خلال توفير إدارة المفوضية للمكونات المادية والبرمجيات المتطورة وحث موظفيها على تعلم واستخدم تقانة المعلومات في جميع أنشطة المفوضية، فضلاً عن سعي الموظفين للاطلاع الآني على آخر التطورات في مجال البرمجيات التي تدعم عمل المفوضية.

٦- توصي الدراسة بأهمية إيلاء التعلُّم الاجتماعي أهمية خاصة، وذلك من خلال دعم إدارة المفوضية أفرادها العاملون للتغيرات الحاصلة في طرائق العمل ومشاركتهم في الندوات والمؤتمرات العلمية وإشراكهم في دورات تدريبية التي تقيمها المؤسسات التعليمية ومراكز البحث والتطوير، فضلاً عن تشجيعهم على التعلُّم من وسائل غير رسمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي كل ما هو جديد في مجال التقانة والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في الانتخابات.

٧- من المهم أن تعمل إدارة المفوضية على إدارة أصولها الفكرية من خلال تدريبها وتطويرها بما يعزز من استثمار المهارات والقدرات الداخلية المختلفة التخصصات، ويكون أيضاً من خلال سعيها على استدامة مزيج معين من المهارات والخبرات السابقة، فضلاً عن حرصها على توظيف الأفراد الجدد من ذوي المعرفة المتخصصة لتحقيق مكاسب بعيدة الأجل.

٨- المتابعة المستمرة لإدارة المفوضية وسعيها إلى تطعيم المفوضية بخبرات ومهارات من خارج المفوضية من خلال الاستفادة من خبرات المؤسسات الدولية المماثلة في العمل، فضلاً عن حصولها على استشارات من جهات خارجية محلية كانت أو دولية، وهذا مما يزيد من الرصيد المعرفي للمفوضية خصوصاً لما يشكل التطعيم التنظيمي أهمية في تحسن مستوى التعلُّم المنظَّمي في المنظمة المبحوثة، ويتم ذلك عن طريق عقد اتفاقية تعاون مع الجهات الخارجية المشار إليها آنفاً.

٩- العمل على تبني موضوع التعلُّم المنظَّمي في مفوضية الانتخابات بكل أبعاده، استناداً إلى ذلك لابد من مراعاة هذا الموضوع وتوفير البنى التحتية له من خلال رصد المبالغ المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التطويرية والتدريبية للموظفين داخل وخارج المفوضية، واهتمام الإدارة العليا للمفوضية بهذا الموضوع من خلال إصدار التوجيهات والتعليمات التي تحث على التعلُّم المنظَّمي، فضلاً عن استقطاب الخبرات والمعارف الخارجية.

References

Al Bawardi, F. (2020). Practicing organizational learning in Saudi government agencies, *Arab Journal of Management, 1*(40), 227-248.

Beneke, J., Blampied, S., Dewar, N., & Soriano, L. (2016). The impact of market orientation and learning orientation on organisational performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *18*(1), 90-108.

De Clercq, D., Mohammad Rahman, Z., & Belausteguigoitia, I. (2017). Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, *56*(1), 93-109.

Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).

Ege, T., Esen, A., & Aşık Dizdar, Ö. (2017). Organizational learning and learning organizations: An integrative framework. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *13*(2), 439-460.

Fanjan, A., & Akram, S., & Montther, J. (2020). The role of humble leadership in promoting organizational learning: An applied study of the opinions of a sample of employees in the College of Basic Education - University of Kufa, *Journal of Management and Economics, 9*(35), 176-196.

Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 639-654.

Jyothibabu, C. D., Farooq, A., & Pradhan, B. B. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization*, *17*(4), 303-327.

Kharabsheh, R., Ensour, W., & Bogolybov, P. (2017). Learning orientation, market orientation and organizational performance: The mediating effect of absorptive capacity. *Business and Economic Research*, *7*(1), 114-127.

King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In *Knowledge management and organizational learning,1*, 3-13

Kivipõld, K., & Hoffman, R. C. (2016). Organizational learning in context of part-time employment. *International Journal of Organizational Analysis*, 42(4), 650-672.

Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: An empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, *22*(12), 1277-1297.

Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(5), 1-39.

Martinez, J. E. V., Serna, M. D. C. M., & Montoya, N. P. (2020). Dimensions of learning orientation and its impact on organizational performance and competitiveness in SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, *21*(2), 395-420.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, *25*(2), 186-208.

Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, *19*(2), 175-218.

Ting, K. S. (2012). How accumulation of intellectual capital of IC design firms listed in Taiwan impacts organization performances: Organizational learning capability as the mediator. *Journal of Global Business Management*, *8*(1), 60.

Wahyuni, N. M., & Giantari, I. G. A. K. (2019). Effect of Learning Orientation on Innovation: A Mediating Role of Knowledge Competence. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, *6*(2), 92-98.

Choi, S. (2014). Learning orientation and market orientation as catalysts for innovation in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, *43*(2), 393-413.

Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, *65*, 100-114.

Uyun, Q. (2019). Leadership Agllity, The Influence on The Organizational Learning and Organizational Innovation and How to Reduce Imitation Orientation. *International Journal for Quality Research*, *13*(2), 467–484.

Birasnav, M., Chaudhary, R., & Scillitoe, J. (2019). Integration of social capital and organizational learning theories to improve operational performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *20*(2), 141-155.

Beyene, K. T., Shi, C. S., & Wu, W. W. (2016). Linking culture, organizational learning orientation and product innovation performnace: The case of Ethiopian manufacturing firms. *South African Journal of Industrial Engineering*, *27*(1), 88-101.