مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN – SYRIATEL) في مدينة دمشق
اسم الكاتب: د. أحمد قهوجي، لما بدر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4609
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:37 +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 تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN-SYRIATE) في مدينة دمشق

الدكتور أحمد قهوجي*
لما بدر**

(تاريخ الإيداع 7 / 8 / 2014. قُبِل للنشر في 5 / 11 / 2014)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى التعرف على مدى امتلاك شركتي الاتصال الخلوية(MTN-SYRIATE) أبعاد المنظمة المتعلمة، ودور هذه الأبعاد التي حددتها الباحثة بـ (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، التمكين، ذاكرة المنظمة) في تحسين أداء العاملين. ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تصميم استبيان لجمع المعلومات من عينة البحث، حيث تكونت العينة من (60) موظف يعملون في شركتي الاتصال الخلوية في مدينة دمشق. و تمّ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وقد استخدمت الباحثة المنهج لوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى أنّ شركتي الاتصال الخلوية تمتلك أبعاد المنظمة المتعلمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، التمكين ذاكرة المنظمة) بدرجة مرتفعة. ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين. ووجود فروق جوهرية بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء حيث أعطى المديرون درجة تأييد أعلى من الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، الأداء، الدور.

*دكتور– فلسفة إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية – المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق – دمشق – سورية.
**طالبة دراسات عليا(ماجستير)– قسم العلوم الإدارية – المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق – دمشق – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

The Role of Dimensions of the Learning Organization in Improving the Performance of Employees A field Study in Cellular Communications Companies (MTN-SYRIATE) in the City of Damascus

Dr. Ahmad Kahwje*
Lama Badr**

(Received 7 / 8 / 2014. Accepted 5 / 11 / 2014)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the extent to which the two cellular communication (MTN-SYRIATE) dimensions of the learning organization, and the role of these dimensions identified by the researcher (b scientific method of problem solving, continuous learning, work teams, empowerment, memory organization) in improving the performance of employees. To achieve the objective of the study questionnaire was designed to collect information from the research sample, where sample consisted of (60) employees working in companies of cellular communication in the city of Damascus. And data were analyzed using the statistical program SPSS. The researcher used the descriptive analytical approach which is based on the study of the phenomenon also exists in reality. After a process of analysis of the study data and assumptions, the study found out that my company owns cellular communication dimensions of the learning organization (the scientific method to solve problems, continuous learning, work teams, enabling the organization's memory) highly. And the existence of a correlation statistically significant differences between the dimensions of the learning organization and improve the performance of employees. And the existence of significant differences between the views of managers and employees about the role of the dimensions of the learning organization in terms of performance improvement managers gave the highest degree of support staff

Key words: Learning Organization, Performance, Role.

*Doctor of Philosophy in Business Administration and Management Strategy, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Damascus, Syria.
**Master's student in the Department of Management Science, the Higher Institute for Administrativ Development, Damascus University , Damascus, Syria.

مقدمة:

نتيجة لثورة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة وغيرها من التطورات والتحديات التي واجهت المنظمات في الآونة الأخيرة، كان لا بدّ من أن تعمل هذه المنظمات على تبني مداخل ومفاهيم إدارية متطورة لمواجهة هذه التحديات. ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم المنظمات المتعلمة، التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم المستمر وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يشكّل أحد أهم عناصر الإنتاج ، التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المنظمات. ولأن تحقيق المنظمات لأهدافها يعتمد على كفاية أداء العاملين وفاعليته ، سعت هذه الدراسة لتبين دور المنظمات المتعلمة كمفهوم إداري حديث في تحسين أداء العاملين، مما ينعكس على أداء المنظمات وبلوغها أهدافها.

مشكلة البحث:

إنّ ثورة المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي وغيرها من التحولات العالمية، وما أنتجته من مفاهيم ومداخل إدارية حديثة جعلت لزاماً على منظمات الأعمال العمل على تغيير هيكلتها القديمة، وإعادة بناء هيكلية جديدة تتسم بسمات ومزايا المنظمات المتعلمة. هذه المنظمات التي تركز على عمليات التعلم الدائم المستمر، وعلى إنتاج المعرفة وتبادلها في عصر أصبحت فيه الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات هي السرعة في التعلم، والاستفادة القصوى من المعرفة. ولأنّ المورد البشري هو وحده الذي يمتلك المعارف التي تحقق التميز في الأداء والقدرة على الإبداع، لا بدّ من الاهتمام به وبالعوامل المؤثرة في أدائه، على اعتبار أنه محور المنظمات المتعلمة والعامل المحدد لتنافسيتها. انطلاقاً من ذلك، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلّقة بالمنظمات المتعلمة، والنتائج التي توّصلت إليها هذه الدراسات، ركّزت الباحثة على دراسة العلاقة بين المنظمات المتعلمة ومستوى أداء العاملين. ووفقاً لذلك تمت صياغة مشكلة البحث بطرح التساؤلات التالية:

-ما مستوى امتلاك شركات الاتصالات الخلوية (MTN – SYRIATEL) لأبعاد المنظمة المتعلمة؟

-هل هناك دور لأبعاد المنظمة المتعلمة والتي اختارت الباحثة منها: (فرق العمل، التّعلم المستمر، تمكين العاملين، الأسلوب العلمي في حل المشكلات، ذاكرة المنظمة) في تحسين أداء العاملين؟

-ما المقترحات التي يمكن أن يقدمها البحث في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية:

تكمن أهمية هذا البحث في:

1) تناوله لنموذج المنظمة المتعلّمة كمدخل للتطوير الذاتي ضمن البيئات التنافسية المتغيرة باستمرار.

2) توضيح مدى تأثير بعض أبعاد المنظمة المتعلّمة (فرق العمل، التّعلم المستمر، تمكين العاملين، الأسلوب العلمي في حل المشكلات، ذاكرة المنظمة) في تحسين أداء العاملين.

3) تسليط الضوء على دور جديد للمنظمات المتعلمة يتمثل في تحسين أداء العاملين وتطويره.

4) من الناحية العملية قد يسهم البحث الحالي في تحسين مستوى أداء العاملين في شركتي الاتصال الخلوية، حيث إن رفع مستوى الأداء يعتبر واحدا من الأهداف العملية التي تسعى الإدارات لتحقيقه بشكل مستمر، مما يعني مخرجات أفضل وبالتالي إنتاجية أعلى، ومكاسب إضافية.

ويهدف البحث الحالي إلى التّعرف على دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير أداء العاملين وتحسينه في شركتي الاتصال الخلوية (MTN – SYRIATEL)، ثم تقديم جملة من المقترحات في ضوء النتائج التي سيتوصل إليها البحث.

فرضيات البحث:

1) لا تمتلك شركتي الاتصالات الخلوية (MTN – SYRIATEL) أبعاد المنظمة المتعلمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، ذاكرة المنظمة، فرق العمل، التعلم المستمر، تمكين العاملين).

2) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين أداء العاملين. ويتفرع عن هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

2-1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين أداء العاملين.

2-2: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التعلم المستمر وتحسين أداء العاملين.

2-3: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب فرق العمل وتحسين أداء العاملين.

2-4: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التمكين وتحسين أداء العاملين.

2-5: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب ذاكرة المنظمة وتحسين أداء العاملين.

3) لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين.

مصطلحات البحث:

❖ **المنظمة المتعلمة (Learning Organization)** هي المنظمة التي تعلّم وتشجّع التعليم بين أعضائها وتسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في تشخيص مشكلاتها ومناقشتها والبحث عن حلول لها وتجريب ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين في معارفهم وخلق قوة عمل أكثر معرفة.

وتعرف إجرائياً: هي المنظمة التي تدعم وتشجّع تعلم جميع الأفراد فيها من خلال كسب المعارف والمهارات الجديدة، والاستفادة من هذه المعرفة في تطوير أدائها.

❖ **الأسلوب العلمي في حل المشكلات (Scientific Method of Problem Solving)**: هو اتباع الطرق العلمية في تشخيص مشكلات العمل الإدارية واعتماد المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات.

ويعرّف إجرائياً: حل مشكلات العمل اعتماداً على خطوات ممنهجة ومعلومات واضحة.

❖ **التعلم المستمر(Continuous Learning)**: هو الفرص المتاحة للعاملين للتعلم والنمو وتطوير المهارات والقدرات من خلال عملهم في المؤسسة.

ويعرّف إجرائياً: هو اكتساب العاملين للمعارف والمهارات الجديدة و توظيفها في إنجاز المهام بشكل أفضل.

❖ **فرق العمل (Teamwork)**: هي جماعة من الأفراد يتميزون بمهارات متنوعة يشتركون معاً في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك يتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام معينة في هذا العمل.

وتعرف إجرائياً: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق مهمة محددة وأهداف مشتركة.

❖ **تمكين العاملين (Empowerment)**: استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة عن طريق نقل المسؤولية والسلطة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ويعرّف إجرائياً: نقل للمسؤولية والسلطة من الرئيس إلى الموظف، ومشاركته في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة وفي اتخاذ القرار.

❖ **ذاكرة المنظمة (Memory Organization)**: التعلم المخزّن من تاريخ الشركة والذي يمكن استخدامه في صنع القرارات الحالية والمستقبلية.

وتعرف إجرائياً: أعمال المنظمة السابقة وتجاربها الناجحة والفاشلة والتي تعتمد عليها في توجيه سلوكها وحل مشكلاتها واتخاذ القرار.

❖ **الأداء (Performance):** درجة من بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاية وفاعلية.

ويعرف إجرائياً: النشاط الذي يقوم به العاملون كلّ في موقعه الوظيفي من خلال أداء الواجبات والمسؤوليات التي يجب عليهم إنجازها.

حدود البحث:

- **حدود بشرية:** أجري البحث الحالي على عينة من الموظفين البالغ عددهم (60) موظف يعملون في شركات الاتصال الخلوية.
- **حدود مكانية:** عينة مسحوبة من العاملين في شركتي الاتصال الخلوية في مدينة دمشق.
- **حدود زمانية:** تم تطبيق استبيان البحث على عينة الدراسة في العام 2013-2014.
- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على دراسة متغير الموقع الوظيفي، علماً أن هناك متغيرات أخرى (المؤهل الدراسي والجنس) تركت لدراسات قادمة.

الخلفية النظرية للبحث:

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة مفهوماً جديداً في الفكر الإداري المعاصر، ويشير إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه. وقد ظهر هذا المصطلح في نهاية التسعينات من القرن الماضي تحت مسميات متعددة مثل المنظمات الذكية (Organization Intelligent) والمنظمات المفكرة (Thinking Organization) والمنظمات العارفة (Knowing Organization) وكلها تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوّم أساسي للمنظمة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام.(جبران ،2011). ويعدّ Senge من أشهر الباحثين في مجال منظمة التعلم وقد عرف المنظمات المتعلمة بأنها: " المنظمات التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على توسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يريدونها حقاً ويتم تغذيتها بأنماط جديدة من التفكير، ويتعلم الأشخاص فيها معاً وبشكل مستمر".(1990، senge). وقد عرفها (Gravin,1993) بأنها " منظمة ماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها وفي تغيير سلوكها وتعديله لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة ". بينما عرفها(Seyydia& Damirhi ,2011) بأنها " استرتيجية هامة لإدخال تحسينات على أداء المنظمة والحفاظ على ميزة تنافسية " وقد بين أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشمل ثلاثة عناصر وهي: (التعلم، التغيير، التحسين). فالتعلم يكون من خلال كسب المعارف الجديدة والتعلم

المستمر والتعلم من الأخطاء والتعلم من قبل كل أعضاء المنظمة. والتغيير يكون من خلال التغيير في السلوك والعمليات المستخدمة استناداً إلى المعرفة التي تم اكتسابها.أما التحسين يتضمن التحسينات في الأداء الفردي والأداء التنظيمي أخذاً بالمعلومات المكتسبة والمتعلمة.

خصائص المنظمة المتعلمة:

يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. حيث يؤكد (Marquardt,1996) بأن المنظمات المتعلمة تتسم بـ: توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها، نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

وبيّنت دراسة (Agarwal,2010) بأن المنظمة تكون متعلمة من خلال اعتماد التعلم المستمر كاستراتيجية ونهج داخل المنظمة، والانفتاح على الآخرين والتعلم من تجاربهم، ودعم التمكين داخل المنظمة مما يتيح تبادل المعرفة والوصول إلى قواعد المعرفة والمعلومات. ويبين (حمود، 2009) أن المنظمات المتعلمة تتميز بالقدرة على التغيير والتكيف باستمرار وفقاً لمتطلبات البيئة المحيطة، والقدرة على دعم التعلم وتسهيله لجميع الأفراد في المنظمة، والقدرة على اكتساب المعرفة وتطويرها والاستفادة منها تعديل السلوك العام للمنظمة.

آلية بناء المنظمة المتعلمة:

قام Senge1994 و زملائه بتطوير دراسة مبنية على الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة وذلك لتحديد القدرات اللازمة لبناء منظمة التعلم وكيفية تمثيلها على الصعيد العملي وارتبط هذا الطرح بحقلين أساسيين:

أ. حقل التغيير المستمر: تعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة مما يتطلب تغيير الطموحات الفردية والجماعية بما يصب في المصلحة العامة والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك لمراجعتها وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة للوصول إلى تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة، حيث ينعكس هذا التغيير والتطوير من خلال النماذج العقلية والتعلم الفرقي والتفكير النظمي، ومن خلال تطوير قدرات وعي الأفراد وإدراكهم للمتغيرات وتبادل الآراء ووضع القرارات واستغلال الفرص، مما يوفر المرونة اللازمة في الاستجابة للمتغيرات بشكل أفضل ويحقق تغييرا جذريا في ثقافة المنظمة.(غنوم، 2009).

ب. حقل الممارسة:

حيث يتم تنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب من خلال الرؤى والقيم والأهداف التي تصف مغزى وجود المنظمة وآفاق تطورها ومن ثم تزويد الأفراد بمجموعة من التقنيات والأساليب التي تساعدهم على تبني نماذج تفكير جديدة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها مما يساعد على بناء معرفة جديدة داخل المنظمة وتنمية القدرات الابتكارية للأفراد. (شربتجي،2010)

مفهوم الأداء: على الرغم من كثرة البحوث التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنّ هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد مفهوم الأداء، بسبب تعدد مؤشرات قياسه واختلافها، وكذلك مستويات دراسته وطبيعة عمل المنظمات. فهناك من ركّز في تعريفه على الأهداف وهو ما ذهب إليه (مصطفى، 2002) عندما عرّف الأداء على أنّه : " درجة من بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاية وفاعلية."

وركز كل من (2002, wheelen&hunger) على نتيجة العمل فعرّفا الأداء بأنّه: "النتيجة النهائية للنشاط ".

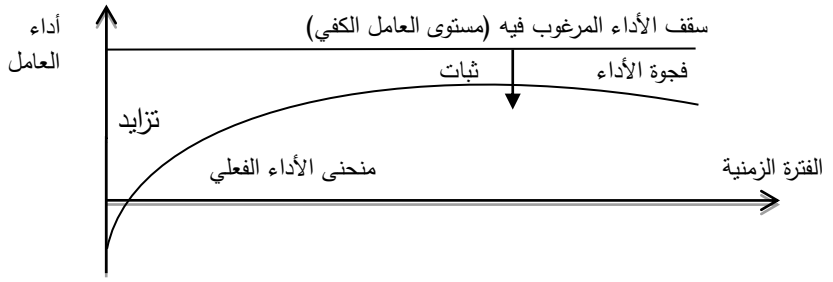
وأدخل (باسردة ،2006) التّعلم في تعريفه للأداء فعرّفه بأنّه: "انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاية والفعالية والتعلم عند استخدامها لمواردها البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهدافها." ويوضّح (علوش، 2012) أنّ الأداء يتمثل في كل ما يصدر عن الفرد من قول أو تصرف أو فعل ذهني أو جسماني في إطار تفاعله مع الوظيفة الموكلة إليه وضمن المنظمة ككل وذلك بقصد إنجاز المهام، مرتكزاً في ذلك على أسس ومبادئ تحدد سير هذا الأداء وطريقته.وإننا نخطئ عندما نصف الأداء بأنه الإنجازات والمخرجات والنتائج المحققة، فالإنجازات والنتائج والمخرجات لا تمثل الأداء إنمّا هي نتيجة الأداء أو الأثر الذي يحدثه الأداء ونستطيع من خلالها الحكم على الأداء بأنه جيد أو متفوق أو ضعيف، فبقدر ما تكون الإنجازات مهمة وكبيرة والمخرجات مرتفعة كماً ونوعاً بقدر ما يمكننا ذلك من الحكم على الأداء بأنه مرضي وممتاز.

العوامل التي تؤثر في الأداء:

يرى (علوش ،2012) أن العوامل التي تحدد مستوى أداء الفرد للمهام الموكلة إليه: 1- قدرة الفرد على أداء مهامه. 2- مقدار الجهود المبذولة 3- مستوى الدعم الذي توفره المنظمة. و تأخذ العلاقة بين هذه العوامل ومستوى الأداء شكل معادلة وفق الصيغة التالية: الأداء = القدرة × الجهد × الدعم وهكذا يكون مستوى الأداء الفردي أفضل كلما ازدادت جودة العوامل الثلاثة المؤثرة فيه في حين أنه يتدنى إذا غاب أحدها أو انخفضت جودته.

تشخيص مشكلات الأداء وفجوة الأداء:

يسعى معظم الموظفون إلى تحقيق الأداء الجيد في العمل، وبالرغم من ذلك نصادف من حين لآخر مشكلة أداء تكون مخيبة للآمال. حيث يرى **(أوسبورن ،1998)** أنّ سبب ذلك يعود إلى وجود فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للموظف والأداء المرغوب فيه، فهناك أسباب عدة لخلق هذه الفجوة واتساعها ومنها: قلة تحفيز العاملين، عدم ملائمة مهارات العامل ومعارفه مع متطلبات الوظيفة، ضعف التدريب، قلة الموارد المتوفرة لإنجاز المهام والأنشطة. ويوضح الشكل رقم (1) نموذج فجوة الأداء



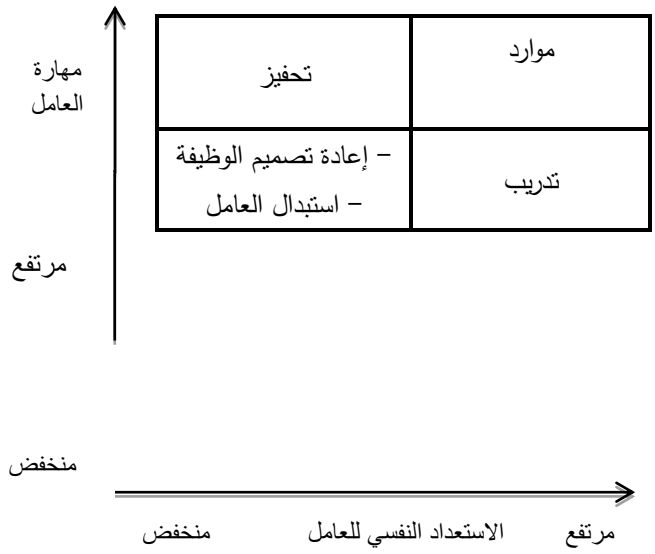
الشكل رقم (1) نموذج فجوة الأداء

وبعد ما يتم تحديد أسباب فجوة الأداء يجب تحديد العلاج المناسب، ففجوة الأداء الناتجة عن غياب الحافز

لا يمكن علاجها بالتدريب، وفجوة الأداء الناتجة عن ضعف التدريب لا يمكن علاجها بتوفير مزيد من الموارد، وإلا اتسعت الفجوة أكثر وزاد الهدر. ومن أجل تحديد العلاج الناجع يوضح أوسبورن أن الاستعداد النفسي للعامل والمهارة العملية يعملان كمحورين لتقرير نوع العلاج المطلوب لسد فجوة الأداء: فإذا كان الاستعداد النفسي للعامل منخفضا ومهارته منخفضة فإن فجوة الأداء ناجمة عن عدم ملائمة الوظيفة للعامل، أو عدم

ملائمة للعامل للوظيفة، فيكون الحل بإعادة تصميم الوظيفة لتناسب العامل أو تغيير العامل بآخر. وإذا كان الاستعداد النفسي للعامل منخفضا ومهارته مرتفعة فإن فجوة الأداء ناجمة عن ضعف الحافز، ويكون الحل بالعمل على تحفيز العاملين بوسائل مادية أو معنوية. وإذا كان الاستعداد النفسي للعامل مرتفعا ومهارته منخفضة فإن فجوة الأداء ناجمة عن ضعف التدريب، فلا بدّ من توفير فرص التدريب المناسبة. وإذا كان الاستعداد النفسي للعامل مرتفعا ومهارته مرتفعة فإن فجوة الأداء ناجمة عن قلة الموارد، فيجب العمل على توفير الموارد اللازمة.

ويوضح الشكل (2) نموذج وسائل تحسين الأداء والإنتاج.



الشكل (2) نموذج وسائل تحسين الأداء والإنتاج

الدراسات السابقة:

- **دراسة : شربتجي، أولفا (2010): بعنوان " بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سوريا، دراسة ميدانية مقارنة، جامعة حلب"**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية ذات العلاقة بـ (التعلم التنظيمي، منظمة التعلم، السياحة العلاجية) وتحديد مستوى توفر خصائص منظمة التعلم في المراكز الخدمية محل الدراسة (المشافي والفنادق)، وتحديد آثار منظمة التعلم في جودة الخدمات المقدمة. وتم تحديد أبعاد منظمة التعلم بـ (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، فريق العلم، التفكير النظمي، الإجادة الشخصية). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الأبعاد (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التفكير النظمي) وجودة الخدمات الطبية والفندقية ووجود ارتباط إيجابي متوسط بين بعد فريق التعلم وجودة الخدمات الطبية، ومستوى تبني الأطباء لأبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً.

- **دراسة: الحمود، عبد الكريم (2009): بعنوان " المحددات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في سورية، جامعة حلب "**

سعت هذه الدراسة إلى التركيز على موضوع المنظمة المتعلمة من خلال دراسة أهم المحددات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة. ومن هذه المحددات التي تناولها البحث: (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، استراتيجية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، نظم المعلومات). وهدفت هذه الدراسة إلى التوصل لمعرفة العوامل المؤثرة

في عملية التحول إلى بيئة المنظمة المتعلمة في هذا القطاع الحيوي من الاقتصاد الوطني. وتمت الدراسة الميدانية على الإدارات العامة للقطاع المصرفي العام في سورية. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: بينت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمحددات المدروسة(الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي استراتيجية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، نظم المعلومات) في عملية تحويل المصارف عينة البحث إلى منظمات متعلمة وهذا التأثير يختلف في شدته بين محدد وآخر.

- **دراسة Weldy, Teresa (2009) : بعنوان " Learning Organization and Transfer: Strategic For Improving Performance: University Of Alabama, USA**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلّمة، وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.أجريت الدراسة على 212 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وتمّ في الدراسة توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيات لتسهيل التعلم وإدارة المعرفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: هناك علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلّمة والتّحول للتدريب مما يدلّ على أن المنظمات المتعلّمة هي أكثر ملاءمة للتّحول للتدريب. كما بيّنت الدراسة أن المنظمة المتعلّمة والتّحول للتدريب يعدان عاملين مهمين لتحسين أداء الشركة وتحقيق ميزة تنافسية.

- **دراسة : Davis and Daley (2008): بعنوان " The Learning Organization and its Dimensions as Key Factor in Firm`s Performance:USA"**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلّمة المحددة من قبل الباحثين(Watkins and Marsick 1997) والأداء المالي للشركات المحدد بكل من: (العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والقوة الإيرادية، ونسبة المبيعات من المنتجات الجديدة). وتكونت عينة الدراسة من 2000 شركة تعمل في مجال التسويق والموارد البشرية في الولايات المتحدة ومن مديري الموارد البشرية ومديري التسويق. وتم إعداد استبيان لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاعتماد على أبعاد المنظمة المتعلّمة المحددة من قبل Watkins and Marsick 1997)). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلّمة والأداء المالي لتلك الشركات.

خلاصة الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مفهوم المنظمة المتعلمة والدور الذي يمكن أن تؤديه في تحقيق أداء أفضل حيث:

- أظهرت دراسة (Weldy,2009) طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة، ونظام التدريب كاستراتيجية للتعلم لتحقيق أداء أفضل.
- وتناولت دراسة (Davis & Daley,2008) أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالأداء المالي للشركات فيما يخص (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، القوة الإيرادية، نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة).
- تناولت دراسة (شربتجي،2010) مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة (الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، فريق العلم، التفكير النظمي، الإجادة الشخصية) في المراكز الخدمية، وتحديد أثر تلك الخصائص في جودة الخدمات المقدمة.

• قدمت دراسة (حمود، 2008) المحددات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة وهي (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، استراتيجية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، نظم المعلومات).

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تناولها أبعاد للمنظمة المتعلمة لم تذكر في الدراسات السابقة وهي (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وذاكرة المنظمة) ودورها في رفع مستوى الأداء.

منهجية البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد العينة ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من الأفراد العاملين في الإدارات التنفيذية والعليا في شركات الاتصال الخلوية (MTN– SYRIATEL) في مدينة دمشق، وقد تم توزيع استبيان البحث على أفراد العينة عن طريق مقابلة الباحثة لمديري الموارد البشرية في شركات الاتصال الخلوية، والذين قاموا بدورهم بتوضيح مفهوم المنظمة المتعلمة للموظفين وتوزيع الاستبيان عليهم، ثم تمّ إرسال الاستبيانات التي وزعت إلى الباحثة عن طريق الانترنت، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للبحث (60) استبيان من (73) استبيانا تم إرسالها، وهو ما يمثل نسبة 3% من حجم المجتمع الأصلي ، وهي نسبة لا تمثل المجتمع الأصلي بشكل كاف وذلك بسبب عدم تعاون شركتي الاتصال الخلوية في إرسال عدد أكبر من الاستبيانات، وصعوبة التواصل مع الإدارات المعنية، حيث إن التواصل معهم كان يتم عن طريق الإنترنت لذلك اقتصرت عينة البحث على (60) موظف.

أدوات البحث وصدقها وثباتها:

الاستبيان: تم تطوير استبيان يتألف من ثلاثة أقسام: حيث عرض القسم الأول المصطلحات وتوضيحاً موجزاً عن مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها(الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، التمكين،فرق العمل، ذاكرة المنظمة) ومفهوم الأداء، وتضمن القسم الثاني خصائص عينة البحث من ناحية الموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في المنظمة، والمؤهل العلمي، والجنس. والقسم الثالث وتضمن/6/ حزم تتناول الحزم الخمسة الأولى أبعاد المنظمة المتعلمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، التمكين،فرق العمل، ذاكرة المنظمة) والحزمة السادسة تتناول دور المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر عينة البحث. وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بطريقتين:

الصدق الظاهري: بعد إنجاز الاستبيان بشكلها الأولي عرضت على بعض أعضاء الهيئة التدريسية، وقد قدم هؤلاء بعض الأفكار والملاحظات حول صياغة البنود والمفاهيم التي تضمنها هذا الاستبيان ومدى ملاءمتها للمواضيع التي يعالجها هذا البحث. وبعد ذلك تم تسجيل الملاحظات والآراء المأخوذة ثم أعيدت صياغة استبيان البحث بما يتفق مع هذه الملاحظات حتى أصبحت أكثر ملائمة وأخذت شكلها النهائي الذي تم توزيعه لاحقاً على عينة البحث.

صدق الاتساق الداخلي: من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات استبيان البحث ككل، كان لابدّ من تجربتها وذلك من خلال توزيعها على عشرين فرد من العينة تمّ اختيارهم بشكل عشوائي.

وقد استخدم معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لاستبيان البحث وللتحقق من الصدق البنيوي لاستبيان المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين قامت الباحثة بإيجاد معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد من أبعاد القسم الأول من الاستبيان المتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة مع الأبعاد الأخرى له ومع الدرجة الكلية للقسم الأول، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة **مع الأبعاد الأخرى ومع الدرجة الكلية**

محاور الاستبيان	الأسلوب العلمي	التعلم المستمر	فرق العمل	تمكين العاملين	ذاكرة المنظمة	الدرجة الكلية
الأسلوب العلمي	1	0.59**	0.67**	0.62**	0.65**	0.82**
التعلم المستمر	0.59**	1	0.65**	0.60**	0.60**	0.83**
فرق العمل	0.67**	0.65**	1	0.65**	0.78**	0.85**
تمكين العاملين	0.62**	0.60**	0.65**	1	0.73**	0.88**
ذاكرة المنظمة	0.65**	0.88**	0.78**	0.73**	1	0.92**
الدرجة الكلية	0.82**	0.83**	0.85**	0.88**	0.92**	1

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

يبين الجدول رقم (1) أن قيم معامل ارتباط كل حزمة من الحزم الخمسة الأولى للمنظمة المتعلمة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية لكل هذه الحزم موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) وهذا يدل على درجة صدق مرتفعة، ويؤكد على قوة الارتباط الداخلي بين هذه الأبعاد.

ثبات الاستبيان (Cronbach's alpha):

لقياس مدى ثبات استبيان البحث تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) ويبين الجدول رقم (10) معامل الثبات لكل حزمة من حزم الاستبيان وقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (0.58) إلى (0.92) وهي معاملات ثبات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي. أما بالنسبة لثبات الاستبيان بشكل عام فقد كان معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.94) أي أن استبيان البحث يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

الجدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان البحث

حزم الاستبيان	عدد بنود الحزمة	ألفا كرونباخ
البعد الأول: الأسلوب العلمي في حل المشكلات	7	0.68
البعد الثاني: التعلم المستمر	6	0.58
البعد الثالث: فرق العمل	6	0.71
البعد الرابع: تمكين العاملين	7	0.83
البعد الخامس: ذاكرة المنظمة	5	0.66
القسم الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة	31	0.92
القسم الثاني: دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء	8	0.84

الثبات العام لاستبيان البحث	39	0.94

ويتضح مما سبق أن استبيان المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين بقسميه يتصف بدرجة جيدة من الصدق والثبات يجعله صالحا للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

المعالجات الإحصائية: اعتمدت الباحثة في تحليل نتائج أسئلة البحث وفرضياته على البرنامج الحاسوبي الإحصائي (SPSS)، حيث استخدمت معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية والتكرارات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار ت ستودنت (T,test) واختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق بين متغيرات البحث.

النتائج والمناقشة:

سؤال البحث: ما مدى امتلاك شركات الاتصالات الخلوية (MTN–SYRIATEL) أبعاد المنظمة المتعلمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، تمكين العاملين، ذاكرة المنظمة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للتحقق من سؤال البحث تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة الخمسة ودرجة كل بعد من أبعادها، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

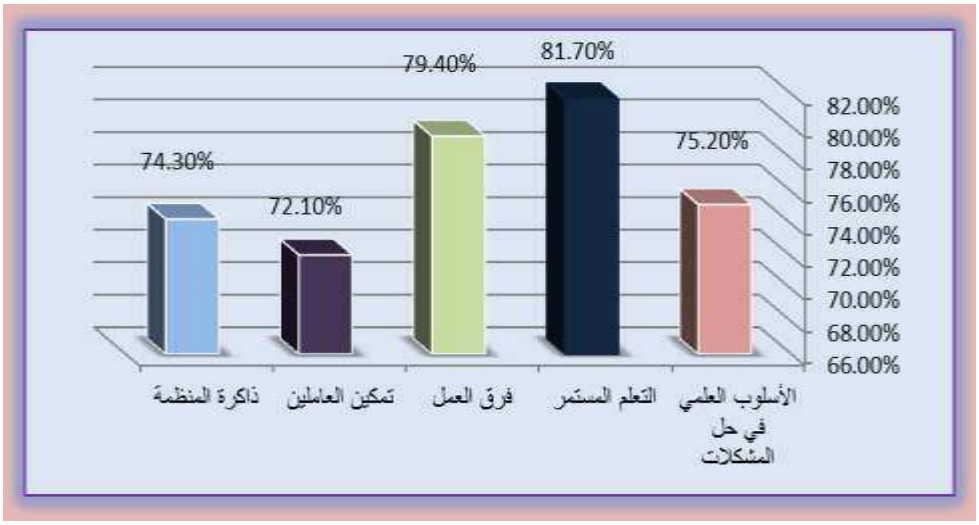
حيث تعتبر درجة امتلاك شركتي الاتصال الخلوية (MTN–SYRIATEL) لأبعاد المنظمة المتعلمة كبيرة أو مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية أو للبعد ما يعادل نسبة مئوية مقدارها (70% أو أكثر)، وتعتبر درجة امتلاك أبعاد المنظمة المتعلمة متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية أو للبعد ما يعادل نسبة مئوية تتراوح (من 50% إلى 69,9%)، وضعيفة إذا بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية أو للبعد ما يعادل نسبة مئوية أقل من (50%).

الجدول (3) يُبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتب لدرجات أفراد عينة البحث

رقم البعد	أبعاد قسم المنظمة المتعلمة	البنود	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الرتبة
1	الأسلوب العلمي في حل المشكلات	7	60	26.32	2.311	%75.2	3
2	التعلم المستمر	6	60	24.50	2.213	%81.7	1
3	فرق العمل	6	60	23.82	2.190	%79.4	2
4	تمكين العاملين	7	60	25.25	3.383	%72.1	5
5	ذاكرة المنظمة	5	60	18.57	1.212	%74.3	4
	الدرجة الكلية	31	60	118.45	8.848	%76.1	

يتبين من خلال الجدول (3) أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة بلغ (118.45) وبنسبة مئوية بلغت (76.1%)، وهذا يشير إلى أنَّ مدى امتلاك شركات الاتصالات الخلوية (MTN–SYRIATEL) لأبعاد المنظمة المتعلمة ككل مرتفع. وفيما يتعلق بدرجة امتلاك شركات الاتصالات الخلوية(MTN–SYRIATEL) لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة يتبين من الجدول (3) أنَّ أعلى درجة حصل عليها أفراد عينة البحث كانت في بعد التعلم المستمر حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات هذا البعد (24.50) وبنسبة مئوية (81.7%) وهي تشير إلى

درجة مرتفعة نسبياً في امتلاك مقومات التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة، وتلاه بعد فرق العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات هذا البعد (23.82) وبنسبة مئوية (79.4%) وهي تشير إلى درجة مرتفعة أيضاً في امتلاك مقومات فرق العمل ، ثم يليه في الرتبة الثالثة بعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجات هذا البعد (26.32) وبنسبة مئوية (75.2%) وهي تشير إلى درجة مرتفعة أيضاً في امتلاك مقومات الأسلوب العلمي في حل المشكلات. يليه بعد ذاكرة المنظمة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبنوده (18.57) وبنسبة مئوية (74.3%) وهي تشير إلى درجة مرتفعة في امتلاك مقومات ذاكرة المنظمة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة التي يقيسها هذا البعد، على حين جاء بعد تمكين العاملين في المرتبة الخامسة من حيث النسبة المئوية والمتوسط الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي لبنوده (25.25) وبنسبة مئوية (72.1%) وهي تشير إلى درجة مرتفعة نوعاً ما في درجة امتلاك مقومات تمكين العاملين التي يقيسها هذا البعد.



الشكل (3) النسب المئوية للمتوسطات الحسابي لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة

يلاحظ مما سبق عرضه من نتائج سؤال البحث بأنَّ:

شركات الاتصالات الخلوية (MTN–SYRIATEL) تمتلك أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة.

فرضيات البحث: <u>الفرضية الرئيسة الأولى</u>: لا تمتلك شركات الاتصالات الخلوية (MTN–SYRIATEL) أبعاد المنظمة المتعلمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، تمكين العاملين، ذاكرة المنظمة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

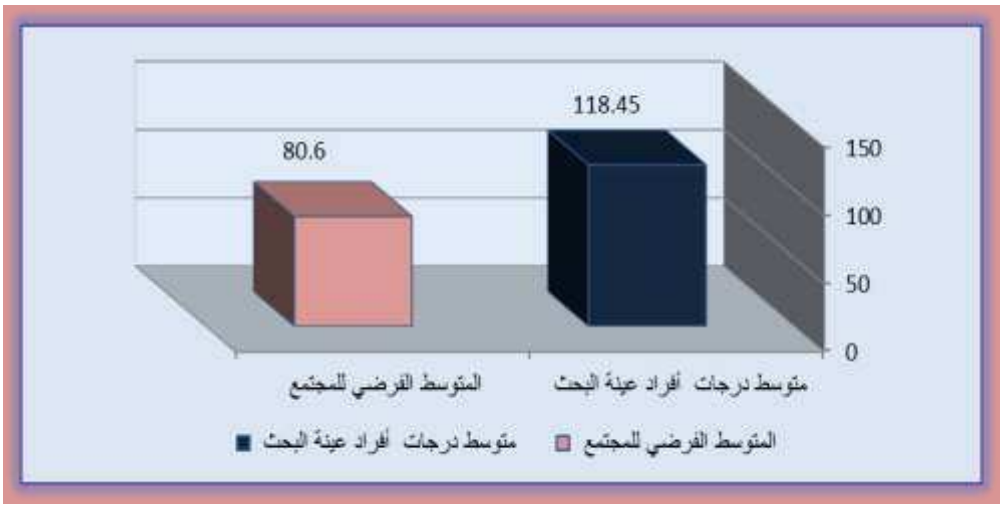
لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بتطبيق اختبار (T–Test) للعينة الواحدة للتعرّف على الفروق بين متوسط درجات آراء أفراد عينة البحث والمتوسط الفرضي الثابت لاستبيان أبعاد المنظمة المتعلمة ككل. وقد تم استخراج المتوسط الفرضي الثابت للاستبيان والبالغ (80.6) وذلك بضرب متوسط الفئة والبالغ (2.6) بعدد بنود أبعاد المنظمة المتعلمة والبالغة (31)، وجاءت نتائج اختبار الفرضية كما هي موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينة البحث على أبعاد المنظمة المتعلمة

	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة (T) المحسوبة	د.ح	القيمة الاحتمالية	القرار

لا تمتلك شركات الاتصال الخلوية أبعاد المنظمة المتعلمة	31	118.45	8.848	80.6	33.136	59	0.000	الفروق دالة

يلاحظ من الجدول (4) بأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (33.136) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فإنَّ الفروق دالة إحصائيا وهذه الفروق الدالة هي لصالح أفراد عينة البحث لأن متوسط درجاتهم على الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة وهو (118.45) أكبر من المتوسط الفرضي للمجتمع وهو (80.6)، والشكل رقم (4) يوضح ذلك.



الشكل (4) الفروق بين متوسطات درجات آراء عينة البحث والمتوسط الفرضي للمجتمع على الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة

يتبين مما سبق عرضه بأنَّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء أفراد عينة البحث والمتوسط الفرضي للمجتمع حول امتلاك أبعاد المنظمة المتعلمة لصالح أفراد عينة البحث، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

تمتلك شركات الاتصالات الخلوية (MTN–SYRIATEL) أبعاد المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة(0.05).

<u>الفرضية الرئيسة الثانية:</u> لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على القسم الأول من استبيان البحث (أبعاد المنظمة المتعلمة) والقسم الثاني من استبيان البحث (تحسين أداء العاملين). ويوضح الجدول رقم (5) النتائج

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على قسمي الاستبيان

	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
معامل ارتباط بيرسون	0.87**	0.000	الارتباط دال
عدد الأفراد	60		

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

بالنظر إلى النتائج التي تظهر في الجدول رقم (23) يُلاحظ أن قيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة البحث على القسم الأول من استبيان البحث (أبعاد المنظمة المتعلمة) والقسم الثاني من استبيان البحث (تحسين أداء العاملين) بلغت (0.87)، وهي دالة عند مستوى الدلالة(0.05) أي أنَّه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها : **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين.** وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Davis & daley,2008) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي للشركات عينة البحث.وتتفق أيضاً مع دراسة (Weldy,2009) التي بينت وجود علاقة بين مقومات المنظمة المتعلمة وتحسين أداء الشركة وتحقيق ميزة تنافسية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

1.2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق (الأسلوب العلمي في حل المشكلات) ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين. ويوضح الجدول رقم (5) النتائج:

الجدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين

	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
معامل ارتباط بيرسون	0.75**	0.000	الارتباط دال
عدد الأفراد	60		

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن قيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة البحث على بعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين (القسم الثاني من استبيان البحث) بلغت (0.75) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) أي أنَّه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات وتحسين أداء العاملين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات و تحسين أداء العاملين.**

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ اتباع الطرق العلمية في تشخيص مشكلات العمل الإدارية، واعتماد المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات أكثر من اعتماد التخمين يرفع من قدرة العاملين على حل مشكلات العمل بأسلوب علمي وعلى تحسين الأداء وتطويره.

2.2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق أسلوب التعلم المستمر وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق (أسلوب التعلم المستمر) ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين ويوضّح الجدول رقم (6) النتائج.

الجدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق أسلوب التعلم المستمرو تحسين أداء العاملين

	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
معامل ارتباط بيرسون	0.60**	0.000	الارتباط دال
عدد الأفراد	60		

يتبين من الجدول رقم (6) أن قيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق أسلوب التعلم المستمر ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين بلغت (0.60) وهو ارتباط دال عند مستوى الدلالة (0.05)أي أنَّه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بعد أسلوب التعلم المستمر وتحسين أداء العاملين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تقول: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التعلم المستمر وتحسين أداء العاملين.** وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ الدورات والبرامج التدريبية، والنقاشات والحوارات وطرح الآراء والأفكار والتعلم من الأخطاء، جميعها تتيح للعاملين اكتساب معارف ومهارات جديدة تغني معارفهم السابقة وترتقي بأدائهم في العمل. فكلما ازدادت فرص التدريب والتطوير والتعلم أدى ذلك إلى تحسين الأداء وتطوره.

3.2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق أسلوب فرق العمل وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق (أسلوب فرق العمل) ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين. والجدول رقم (7) يوضح النتائج.

الجدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق أسلوب فرق العمل ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين

	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
معامل ارتباط بيرسون	0.72**	0.000	الارتباط دال
عدد الأفراد	60		

يتبين من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق أسلوب فرق العمل ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين بلغت (0.72) وهو ارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)أي أنَّه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب فرق العمل وتحسين أداء العاملين. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب فرق العمل وتحسين أداء العاملين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنّ أسلوب فرق العمل يمكّن من تبادل المعارف والأفكار بين العاملين وتحويل المعرفة الضمنية لديهم إلى معرفة ظاهرية ونشر هذه المعرفة داخل المنظمة وإغناء العمل بأفكار جديدة ومتنوعة تحسّن من أداء العاملين للمهام المنوطة بهم، فالتعاون والعمل كفريق واحد وكوحدة واحدة داخل المنظمة يزيد من اندماج العاملين ويدفعهم نحو الرغبة أكثر في تقديم ما لديهم من إسهامات لأداء المهام بنجاح.

4.2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق أسلوب تمكين العاملين وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق (أسلوب تمكين العاملين) ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين. والجدول رقم (8) يوضح النتائج.

الجدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق أسلوب تمكين العاملين ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين

	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
معامل ارتباط بيرسون	0.64**	0.000	الارتباط دال
عدد الأفراد	60		

يتبين من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق أسلوب تمكين العاملين ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين بلغت (0.64) وهو ارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أي أنَّه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب تمكين العاملين وتحسين أدائهم. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب تمكين العاملين وتحسين أداء العاملين.** وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ عملية تفويض العاملين الصلاحيات والمسؤوليات عبر إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وأداء بعض الأدوار القيادية يساهم في إكسابهم مهارات جديدة ويزيد الثقة بينهم وبين رؤوسائهم ويمنحهم الرضا عن عملهم وعن منظمتهم، فينعكس هذا بصورة إيجابية على أداء أعمالهم بجودة عالية.

وتتفق هده النتيجة مع دراسة (القطب،2013) التي بينت أن التمكين له أثر كبير في تعلم العاملين ونموهم وتحسين أدائهم. وتتفق أيضاً مع دراسة (درويش والشمري،2010) التي أشارت إلى أنّ تفويض السلطة في مجال القيادة له دور في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة.

5.2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق أسلوب ذاكرة المنظمة وتحسين أداء العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق (أسلوب ذاكرة المنظمة) ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين. والجدول رقم (9) يوضح النتائج.

الجدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق أسلوب ذاكرة المنظمة ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين

	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القرار
معامل ارتباط بيرسون	0.74**	0.000	الارتباط دال
عدد الأفراد	60		

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل ارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة البحث على بعد تطبيق أسلوب ذاكرة المنظمة ودرجاتهم على تحسين أداء العاملين بلغت (0.74) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)أي أنَّه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب ذاكرة المنظمة وتحسين

أداء العاملين وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب ذاكرة المنظمة وتحسين أداء العاملين.** وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ المراجعات التاريخية للمواقف السابقة الناجحة والفاشلة، والاطلاع على تجارب المنظمات الأخرى يساعد العاملين في زيادة منحى تعلمهم، فلا يكررون الأخطاء السابقة ويتلافون التجارب الفاشلة، مما يمنحهم استقرارا كافيا لأداء المهام الحالية وتحقيق الأهداف الراهنة، وضمان الاستجابة الملائمة للظروف الداخلية والفرص الخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(البغدادي،2007) التي بينت أن الذاكرة التنظيمية تعدّ عاملا حركيا ومهما في المنظمة وتؤثر في أداء المنظمة.

<u>الفرضية الرئيسة الثالثة</u>: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين.

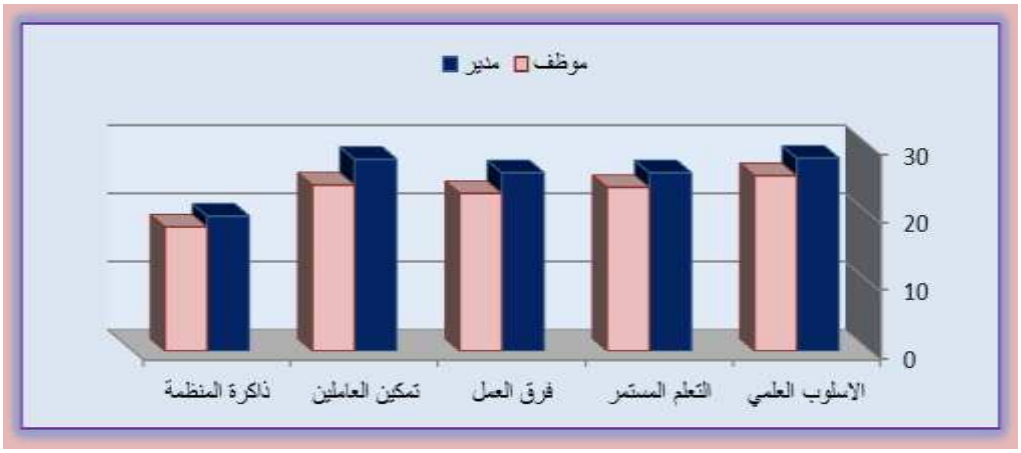
للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار ت ستودنت، حيث حسبت الفروق بين متوسطات درجات آراء المديرين ومتوسطات درجات آراء الموظفين على أبعاد المنظمة المتعلمة وفي كل بعد من أبعادها، كما هو موضح في الجدول رقم (10).

الجدول (10) يبين دلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء المديرين والموظفين على الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة وفي كل بعد من أبعادها

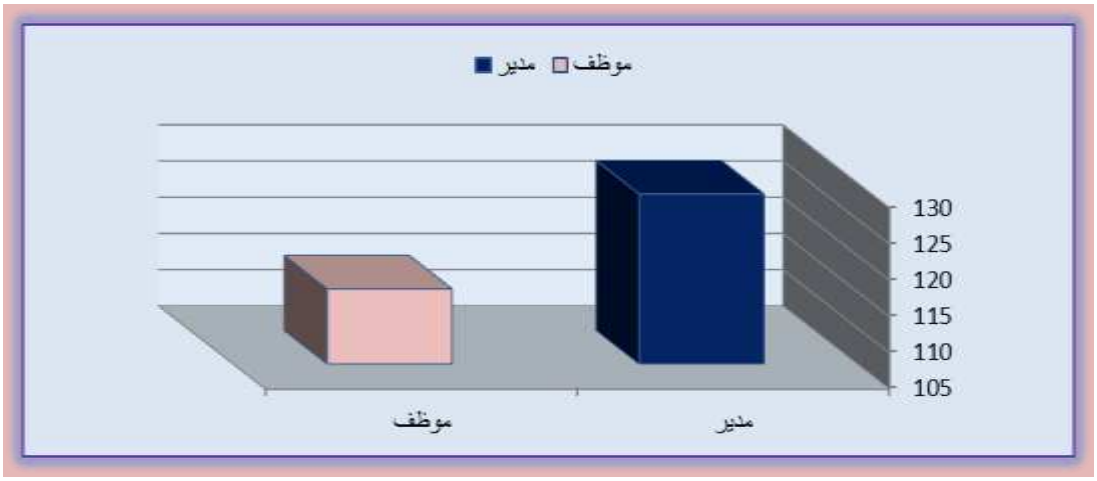
أبعاد المنظمة المتعلمة	متغير الموقع الوظيفي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	د.ح	القيمة الاحتمالية	القرار
الأسلوب العلمي	مدير	14	28.29	2.234	4.101	58	0.000	الفروق دالة
	موظف	46	25.72	1.996				
التعلم المستمر	مدير	14	26.14	1.994	3.453	58	0.001	الفروق دالة
	موظف	46	24.00	2.044				
فرق العمل	مدير	14	26.14	2.033	5.578	58	.0000	الفروق دالة
	موظف	46	23.11	1.703				
تمكين العاملين	مدير	14	28.14	3.231	4.119	58	.0000	الفروق دالة
	موظف	46	24.37	2.932				
ذاكرة المنظمة	مدير	14	19.79	.975	5.139	58	.0000	الفروق دالة
	موظف	46	18.20	1.025				
الدرجة الكلية	مدير	14	128.50	8.600	6.209	58	.0000	الفروق دالة
	موظف	46	115.39	6.347				

يتبين من الجدول رقم (10) بأنّ قيمة اختبار ت ستودنت للدرجة الكلية بلغت (6.209)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فإنَّ الفروق دالة إحصائيا وهذه الفروق الدالة هي لصالح المديرين لأن متوسط درجاتهم على الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة وهو (128.50) أكبر من متوسط درجات الموظفين وهو (115.39)، كما يلاحظ من الجدول (10) بأنَّ قيمة اختبار ت ستودنت لبعد الأسلوب

العلمي في حل المشكلات بلغت (4.101) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فإنَّ الفروق دالة إحصائيا وهذه الفروق لصالح المديرين لأن متوسط درجاتهم على بعد الأسلوب العلمي في حل المشكلات وهو (28.29) أكبر من متوسط درجات الموظفين وهو (25.72)، كما يتبين بأن قيمة اختبار ت ستودنت لبعد التعلم المستمر قد بلغت (3.453) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.001) وهي أصغر من مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فإنَّ الفروق دالة إحصائيا وهذه الفروق لصالح المديرين لأن متوسط درجاتهم على بعد التعلم المستمر وهو (26.14) أكبر من متوسط درجات الموظفين وهو (24)، ويلاحظ أيضاً أن قيمة اختبار ت ستودنت لبعد فرق العمل بلغت (5.578) بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أيضاً أصغر من مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فإنَّ الفروق دالة إحصائيا وهذه الفروق لصالح المديرين لأن متوسط درجاتهم على بعد فرق العمل وهو (26.14) أكبر من متوسط درجات الموظفين وهو (23.11)، أما قيمة اختبار ت ستودنت لبعد تمكين العاملين بلغت (4.119) بينما بلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فإنَّ الفروق دالة إحصائيا وهذه الفروق لصالح المديرين لأن متوسط درجاتهم على بعد تمكين العاملين وهو (28.14) أكبر من متوسط درجات الموظفين وهو (24.37)، وأخيراً يتبين من الجدول رقم (10) بأن قيمة اختبار ت ستودنت لبعد ذاكرة المنظمة فقد بلغت (5.139) وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهي أيضاً أصغر من مستوى دلالة (0,05) وبالتالي فإنَّ الفروق دالة إحصائيا وهذه الفروق لصالح المديرين لأن متوسط درجاتهم على بعد ذاكرة المنظمة وهو (19.79) أكبر من متوسط درجات الموظفين وهو (18.20). والشكلان (5) و (6) يوضحان ذلك



الشكل (5) الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينة البحث حسب متغير الموقع الوظيفي في كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة



الشكل (6) الفروق بين متوسطات درجات آراء المديرين والموظفين

يتبين مما سبق عرضه ومن خلال الشكلين البيانيين بأنَّه توجد فروق ذات دالة إحصائية بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين لصالح المديرين وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين.

وتفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائيا بين آراء أفراد عينة البحث المدراء والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين لصالح الأفراد المديرين إلى أنَّ المدراء لديهم القدرة أكثر على التعرف على الجوانب والممارسات الجديدة التي تساهم في تطوير منظمتهم، ولديهم نظرة أشمل من الموظفين فيما يتعلق بتطوير العمليات الإدارية بحكم عملهم الإداري، كما يمكنهم وضع رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه منظمتهم في المستقبل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع عدة دراسات منها دراسة (عاشور، 2007) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق لصالح المديرين لتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في الأردن.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- إنّ مستوى امتلاك شركتي الاتصال الخلوية (MTN–SYRIATEL) لأبعاد المنظمة المتعلمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، فرق العمل، التعلم المستمر، التمكين، ذاكرة المنظمة) كان بدرجة مرتفعة.
- إن أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة التي تتوافر في شركات الاتصال الخلوية هو بعد التعلم المستمر، وأقل الأبعاد هو بعد التمكين.
- يعتقد أفراد العينة بالدور الإيجابي الذي يمكن أن تؤديه أبعاد المنظمة المتعلمة في رفع مستوى أدائهم، حيث تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء.

- يرى أفراد العينة أنّ الدور الإيجابي لأبعاد المنظمة المتعلمة في رفع مستوى أدائهم يتحقق بالدرجة الأولى في تطبيق الأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل، ثم بتطبيق أسلوب ذاكرة المنظمة، ثم بتطبيق نظام فرق العمل، ثم بتمكينهم وتفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات، وأخيراً بتطبيق التعلم المستمر.
- هناك تباين بين امتلاك شركتي الاتصال الخلوية لبعد التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة بأعلى درجة، وبين رأي أفراد العينة بأنه أقل الأبعاد تأثيراً في تحسين أدائهم، ويشير هذا التباين إلى أنه لا يوجد برامج تدريبية وتعليمية تجري بصورة منتظمة لتطوير أداء العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة، أو إلى أنّ البرامج التدريبية والتعليمية التي تعتمدها هذه الشركات لا توافق بين المهارة التي يتطلبه أداء العمل والمهارات الفعلية التي يحتاجها العاملون لأداء هذا العمل والمهام المطلوبة منهم، على الرغم من الأهمية البالغة للتدريب والتعلم في رفع مستوى الأداء.
- أظهرت الدراسة فرقاً جوهرياً بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء، حيث أعطى المديرون درجة تأييد أعلى من الموظفين. ويمكن أن يكون السبب هو أن المديرين غالبيتهم يحملون شهادة الماجستير والدبلوم وبالتالي لديهم ميل أكبر نحو التعرف على المفاهيم والأفكار الجديدة، باعتبارها تشكل مشروعاً للتعلم والتطور، ولذلك أظهروا تأييداً أكبر مما أظهره الموظفون .

التوصيات:

- ضرورة البدء بتشخيص الأساليب الإدارية المطبقة حالياً في شركتي الاتصال الخلوية المدروسة، لتحديد الأساليب السلبية منها والتي تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، ودعم الأساليب الإيجابية وتطويرها.
- ضرورة العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب تحديداً دقيقاً قبل البدء بتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، وذلك استناداً إلى مهام الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمتطلبات الأساسية لشغلها، مما يضمن برامج تدريبية ناجحة وتحقيق أداء أفضل.
- تعزيز تمكين العاملين في أداء مهامهم، وإعطائهم الدور المناسب في اتخاذ القرارات، وتفويضهم بمسؤوليات أكبر.
- العمل على جعل جميع السياسات والإجراءات والبرامج في شركتي الاتصال الخلوية مؤيدة لهذا النمط الجديد من المنظمات ومشاركة في تطبيقه.
- أن تستفيد المنظمات الأخرى من تجربة شركتي الاتصال الخلوية كمنظمات متعلمة وتعمل على التحول لمنظمات متعلمة.

المراجع:

المراجع العربية:

1) أوسبورن، ديفيد. *تدريب الموظفين لرفع كفاية الأداء*. مجلة خلاصات. العدد (14)،262،1998.

2) باسردة، توفيق علي. *تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء*. أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق،2006.

3) جبران، علي محمد. *المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر العاملين في الأردن*. جامعة اليرموك، الأردن .مجلة الجامعة الإسلامية. العدد التاسع عشر، 2011.

4) حمود ، عبد الكريم. المحدّدات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلّمة: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في سورية. رسالة ماجستير، جامعة حلب، 2009.

5) زايد ، عادل . *إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية*. الطبعة الأولى، كلية التّجارة ، جامعة القاهرة، 2003

6) شربتجي، أولفا. *بناء المنظمة المتعلّمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية : دراسة ميدانية مقارنة*. أطروحة دكتوراه ، جامعة حلب،2010.

7) علوش، عبد الحميد. *دور إدارة كفاءات المديرين في رفع مستوى أدائهم*. رسالة ماجستير، جامعة دمشق،2012

8) غنوم، هشام. *دور أبعاد المنظمة المتعلّمة في دعم عوائد عملية التغيير: دراسة تطبيقية على قطاع المستشفيات*. أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.

9) مصطفى، أحمد. *استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي*. ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، جامعة بنها، الكويت،2002.

المراجع الأجنبية:

1) Agarwal, A. *Learning organization.*2010.

2) Gravin, D. & Edmondson, A. *Is Your a Learning Organization?* Harvard Business Review,1993, P80.

3)MARQUARDT,M.J. *Building The Learning Organization: A System Approac*h *to Quantum Improvement and Global Success*.1996.

4) Senge, P**.** *Peter Senge and The Theory and Practice Of The Learning Organization,* 1990,P1-18.

5)SEYYEDI,M.H. & DAMIRCHI,Q. *Offer Strategies For Improving Organizational Performance By Learning Organization* : transfer of training. vol(25),2011,P212-218.

6)WHEELEN,T.L. & hunger, D.J. *Strategic management and business policy*.2002,p243.