



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية

Impact Of Organizational learning strategy on
employees performance at Kuwaiti Military Institutions

إعداد الطالب

مشعل دحام الظفيري

إشراف

الدكتور رياض أحمد ابا زيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

الفصل الثاني

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: ﴿رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمَلِكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ

تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيَِّّ فِي

الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحَقْنِي بِالصَّالِحِينَ ﴿

(سورة يوسف: ١٠١)

تفويض

أنا مشعل دحام الظفيري، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1370505010

أنا الطالب: مشعل دحام الظفيري

الكلية: إدارة المال والأعمال

التخصص: إدارة عامة

أعلن أنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في النظام أو الاعتراض أو الطعن، بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ: / / 2016

قرار لجنة المناقشة

نوقشت الرسالة:

اثر استراتيجية التعلم التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات العسكرية
الكويتية

**Impact Of Organizational learning strategy on
employees performance at Kuwaiti military Inistitions**

واجيزت بتاريخ: / / 2016

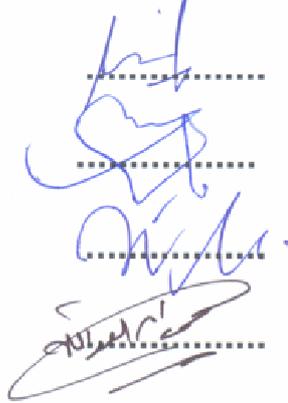
إعداد الطالب

مشعل دحام الظفيري

إشراف الدكتور

رياض ابا زيد

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

د. رياض احمد ابا زيد

د. وليد مجلي العواودة

د. زياد محمد الصمادي

أ.د. حمدان سالم العواملة

مشرفاً ورئيساً

عضواً

عضواً

عضواً خارجياً

الإهداء

إلى وطني الحبيب..... الكويت

إلى من ندرت عمرها في أداء رسالة تعلم العطاء والوفاء، إليك أهدي هذه الرسالة فثقتان بين رسالة

ورسالة ... أممي

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة، أهدي إليك ثمرة من ثمار

غرسك... أبي

إلى من تحملت مشاق مسيرتي وما زالت ... زوجتي

إلى من تسعد عيني بروياهم ... ثمرة فوادي... أولادي الأحباء

إلى كل من وقف إلى جانبي في هذه الرحلة.....أخوتي في الله

إلى كل هؤلاء

أهدي ثمرة جهدي

الباحث

مشعل الظفيري

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

وبعد...

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والعرفان إلى المملكة الأردنية الهاشمية حكومة وشعباً على حسن ضيافتها وطيب أهلها.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر الممزوج بوافر احترامي وتقديري إلى أستاذي الدكتور رياض أبا زيد الذي أشرف على رسالتي، وطوع وقته وجهده؛ لمساعدتي وتوجيهي، فأعطني من غزير علمه، وواسع معرفته واطلاعه، ما جعلني أتجاوز الكثير من الصعاب، داعياً الله عز وجل أن ينير دربه ويسدد خطاه وينعم عليه بدوام الصحة والعافية، فجزاه الله عني خيراً.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير، إلى جميع أساتذتي الأفاضل في كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، كما وأتقدم بشكري إلى أعضاء لجنة المناقشة، مقدراً لهم وقوفهم معي وتحملهم عناء القراءة والحضور، وتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة، ولما كتبته أقلامهم الصادقة، فجزاهم الله خير الجزاء وأدامهم الله لخدمة العلم وأهله.

وأخيراً أوجه شكري وتقديري إلى كل من ساندني ولو بكلمة تشجيع لإتمام هذه الرسالة، وشكري وتقديري إلى أصدقائي وزملائي، الله أسأل أن أكون قد وفقت في عملي هذا.

الباحث

مشعل الظفيري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	تفويض
د	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت
هـ	لجنة المناقشة
و	الإهداء
ز	شكر وتقدير
ح	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	ملخص باللغة العربية
س	ملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	فرضيات الدراسة
4	مخطط الدراسة
5	التعريفات الإجرائية
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	المبحث الأول: التعلم التنظيمي
6	المقدمة
7	مفهوم التعلم التنظيمي
7	أهمية التعلم التنظيمي ومبررات اتجاه المنظمات نحوه
9	مبررات التعلم التنظيمي
9	خصائص التعلم التنظيمي
10	عناصر التعلم التنظيمي
10	دوافع التعلم التنظيمي
11	أبعاد التعلم التنظيمي
13	خطوات تطبيق التعلم التنظيمي
14	استراتيجيات التعلم التنظيمي
16	المبحث الثاني: أداء العاملين
16	المقدمة
16	مفهوم وتعريف وأهمية الأداء
18	أهمية الأداء
18	أنواع الأداء
19	أبعاد الأداء ومستوياته
20	فاعلية الأداء
20	العوامل المؤثرة على الأداء

الصفحة	الموضوع
21	العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23	أولاً: الدراسات العربية
29	ثانياً: الدراسات الأجنبية
32	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
33	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
33	المقدمة
33	منهج الدراسة
33	مجتمع الدراسة
34	أداة الدراسة
35	اختبار صدق الأداة
35	ثبات الأداة
36	أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية
38	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة
41	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات
41	المبحث الأول: تحليل البيانات
42	المطلب الأول: تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة حول استراتيجية التعلم التنظيمي.
43	المطلب الثاني: تحليل آراء أفراد المجتمع حول نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستدلال (المحور الثاني)
44	المطلب الثالث: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالتناظر الوظيفي
46	المطلب الرابع: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستقراء (المحور الرابع)
47	المطلب الخامس: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالمثل (المحور الخامس)
49	المطلب السادس: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالملاحظة والاكتشاف (المحور السادس)
50	المطلب السابع: تحليل آراء أفراد العينة حول أداء العاملين البعد الأول: سرعة الأداء (المتغير التابع).
51	المطلب الثامن: تحليل آراء أفراد العينة حول أداء العاملين البعد الثاني: دقة الأداء
52	المطلب التاسع: تحليل آراء أفراد العينة حول أداء العاملين: جودة الأداء البعد الثالث
54	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
60	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة
60	مناقشة النتائج
62	التوصيات
63	قائمة المراجع
70	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	عدد عينة الدراسة	32
2.	مجالات الإجابة وأوزانها	34
3.	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة مصداقية وثبات البيانات الواردة في الاستبانة	35
4.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	38
5.	توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة	39
6.	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	39
7.	توزيع أفراد العينة حسب العمر	40
8.	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	40
9.	الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة	41
10.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالأوامر	42
11.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم التنظيمي التعلم بالأوامر	42
12.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستدلال	43
13.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالاستدلال	44
14.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالتناظر الوظيفي	45
15.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالتناظر الوظيفي	45
16.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستقراء	46
17.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالاستقراء	47
18.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالمثل	48
19.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالمثل	48
20.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالملاحظة والاكتشاف	49
21.	نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالملاحظة والاكتشاف	49
22.	نتائج رأي المجتمع حول أداء العاملين البعد الأول: سرعة الأداء	50
23.	نتائج رأي المجتمع حول استراتيجيات أداء العاملين البعد الأول: سرعة الأداء	50
24.	نتائج رأي المجتمع حول أداء العاملين البعد الثاني: دقة الأداء	51
25.	نتائج رأي المجتمع حول استراتيجيات أداء العاملين البعد الثاني: دقة الأداء	51
26.	نتائج رأي المجتمع حول أداء العاملين: جودة الأداء	52
27.	نتائج رأي المجتمع حول استراتيجيات أداء العاملين: جودة الأداء	53
28.	نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)	54
29.	نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	55
30.	قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد	56
31.	نتائج الانحدار المتعدد	56
32.	نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين	59

أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية

إعداد الطالب: مشعل دحام الظفيري

إشراف: الدكتور رياض احمد ابا زيد

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة المكونة من (250) موظف في المؤسسات الإدارية المختلفة في المؤسسات العسكرية، واسترد (221) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي. وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام حزم SPSS لأغراض التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات العسكرية جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.
 - أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.
 - يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجية التعلم التنظيمي المتمثلة لـ (التعلم بالأوامر والتعلم بالاستدلال والتعلم بالاستقراء والتعلم بالتناظر الوظيفي والتعلم بالمثل والتعلم بالملاحظة والاستكشاف) على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.
- وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة في ضرورة الاهتمام بتوفير فرص تدريبية للموظفين في المؤسسات العسكرية تمكينهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم، وضرورة أن تأخذ إدارة المؤسسات العسكرية بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التعلم التنظيمي، أداء العاملين، المؤسسات العسكرية الكويتية.

Impact Of Organizational learning strategy on employees performance at Kuwaiti Military Inistitions

Prepared by: Mishaal Daham Al-dufairy

Supervision: Riad Ahmed Aba Zaid

ABSTRACT

This study aimed to identifying the organizational learning strategy and their impact on the performance of employees in the Kuwaiti military institutions, and to achieve objectives of the study questionnaire was developed and distributed to constituents the sample of (250) employees in various administrative institutions in military institutions, were retrieving (221) to identify them valid for statistical analysis. In order to answer questions from the study and testing of hypotheses, the researcher use the SPSS for statistical analysis purposes .

The study found the following results:

- The organizational learning in military institutions, the level came up from the respondents point of view.
- that the performance level of employees came up from the respondents point of view.
- There is a statistically significant effect of organizational learning strategy of my (learning commands, learning by inference, extrapolation of learning, learning career symmetry, learning by example, learning and exploration of note) on the performance of employees in the Kuwaiti military institutions.

According to the Results The study recommended the need to focus on providing training opportunities for employees in the military institutions to enable them to develop their knowledge and skills, and the need to take military institutions management ideas and recommendations of the working groups and rewarded on completion.

Key words: organizational learning strategy, the performance of employees, the Kuwaiti military institutions.

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة:

أن الموارد البشرية هي أكثر أصول المنظمة ارتباطاً بالتعلم التنظيمي ذلك لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية التعلم وعن تطبيق ما يكتسب من معارف نتيجة هذا التعلم، ويعتمد إلى حد كبير على طبيعة مزيج الموارد البشرية التي تمتلكه المنظمة وعلى ممارسات الموارد البشرية في استثمار طاقات الأفراد والعمل على تطويرها وتجديدها عن طريق التعلم التنظيمي.

عند الحديث عن التعلم التنظيمي ومدى أهميته بالنسبة لأداء منظمات الأعمال فإن المؤسسات العسكرية الكويتية تعتبر من المنظمات المعنية بذلك ، كما ويعد التعلم التنظيمي أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العسكرية وهو يؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين ، وأصبحت المنظمات تتعامل مع الموارد البشرية على أنها طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والمعرفة، والإبداعات والابتكارات، كما قامت أيضاً بمضاعفة الاهتمام بهذه الموارد.

إن المؤسسات تركز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوفر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بطبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار، وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية يقف في مقدمتها استقطاب المعرفة، تطوير ثقافة التعلم، تحديث الذاكرة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث والتطوير، التدريب وأدوات دعم الأداء، فالتعلم التنظيمي يشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية للمنظمة.

وتحتاج المؤسسات العسكرية كغيرها من المؤسسات العاملة في القطاعين العام والخاص إلى التعلم التنظيمي في أقسامها ووحداتها التنظيمية، لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في الأساليب والمهارات الإدارية في العصر الحالي، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة إلى إمكانية الاندماج العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، كما أنها بحاجة إلى الابتكار والإبداع لتقديم خدماتها للمستفيدين بشكل إيجابي ولائق، مما يستوجب تدريب العاملين

وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم لإمكانية حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تواجههم.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التعلم التنظيمي من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي على الرغم من أنه متناول في الأدب النظري إلا أنه لم تدعم بدراسات ميدانية وخصوصاً فيما يتعلق بالمنظمات والمؤسسات العسكرية ونظراً للطبيعة هذه المؤسسات؛ إذ تبلور التعلم التنظيمي في بعض المؤسسات العسكرية، وغاب عن غيرها وهذا قد يكون عائداً إلى الاجتهادات الشخصية لبعض المدراء والإداريين لعدم تطبيق التعلم التنظيمي داخل أقسامها الفنية، إن عدم توافر التعلم التنظيمي المناسب للعاملين قد يؤثر سلباً على أدائهم وتساهم في ضعف أدائهم وبالتالي تقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. هذا بدوره من الممكن أن يحدث أثراً سلبياً على أداء العاملين، وبما أن التعلم التنظيمي يعد أحد العوامل المؤثرة في أداء العاملين، كان لازماً عليها أن تستند إلى استراتيجية التعلم التنظيمي كونه يدعم قوتها، ونظراً لأهمية التعلم التنظيمي وضرورة توافره في المنظمات جاءت مشكلة الدراسة والتي تتحدد في التعرف على درجة تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي وأثرها على أداء العاملين، ويمكن تحقيق هذا الغرض في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي في المؤسسات العسكرية الكويتية؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى الأداء في المؤسسات العسكرية الكويتية؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد أثر لاستراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه التعلم التنظيمي في زيادة تطوير الأداء في المؤسسات العسكرية الكويتية وعليه فإن أهمية الدراسة يمكن في أنها تقدم معلومات نظرية ترفد المكتبة الإدارية العربية بمعارف جديدة حول كل من عملية التعلم

التنظيمي والأداء لو من المتوقع أن تسهم الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية في الموجودة في الأدبيات التي تناولت موضوعي التعلم التنظيمي وأداء العاملين فهي الفجوة التي كان سببها النقص الموجود في الدراسات السابقة كما لاحظ الباحث،

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي :
- مستوى تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي في المؤسسات العسكرية.
 - مستوى أداء العاملين في المؤسسات العسكرية.
 - أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء في المؤسسات العسكرية.
 - الفروق في إجابات عينة الدراسة لاثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

فرضيات الدراسة:

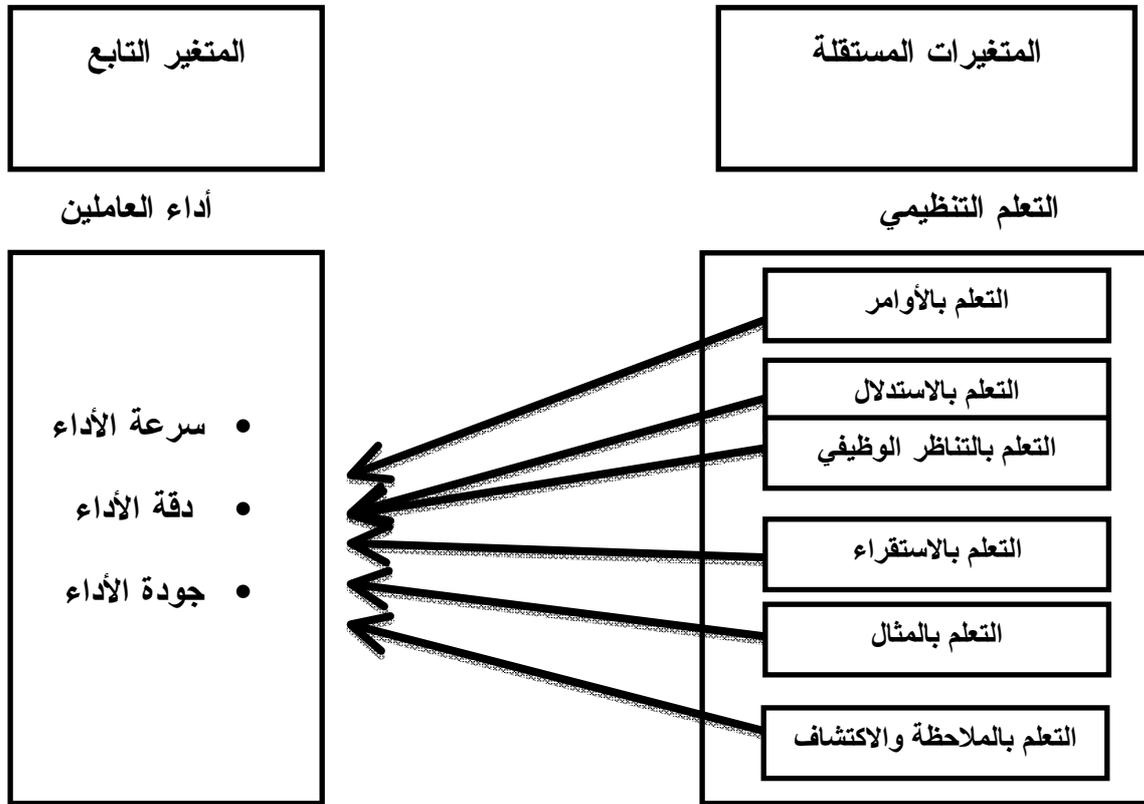
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ (التعلم بالأوامر، التعلم بالاستدلال، التعلم بالاستقراء، التعلم بالتناظر الوظيفي، التعلم بالمثل، التعلم بالملاحظة والاستكشاف) على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية. وينبثق عن هذه الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالأوامر على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالاستدلال على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالاستقراء على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالتناظر الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالمثل على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالملاحظة والاكتشاف على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

مخطط الدراسة:

لتوضيح العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قام الباحث بتصميم النموذج التالي:



الشكل رقم (1) مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بدراسة (العبيدي، 2009) وحمدان (2013) ودراسة (Wilbon, 2015).

التعريفات الإجرائية:

التعلم التنظيمي: هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وذلك من الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها في تحقيق أهدافها الرئيسية.

الأداء: النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

المؤسسات العسكرية الكويتية: وهي المؤسسات العسكرية الكويتية المتمثلة بـ (الحرس الوطني، وزارة الدفاع، وزارة الداخلية).

التعلم بالأوامر: حسب هذا النوع فإن مصدر المعرفة (المدرس) يقدم المادة إلى المتلقي (المتعلم)، الذي يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.

التعلم بالاستدلال: في هذا النوع من استراتيجيات التعلم التنظيمي تقدم المادة إلى المتعلم بشكل ضمني؛ إذ يقدم مصدر المعرفة الموضوعات حول المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

التعلم بالتناظر الوظيفي: يتم في هذا النوع توليد المعرفة الجديدة من خلال تعديلات تفصيلات تتعلق بمفاهيم معرفة سابقاً، ويعتبر التعلم بالتناظر الوظيفي مزيجاً من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.

التعلم بالاستقراء: تبعاً لهذا النوع فإن المتعلم يكتسب المعرفة من خلال استنتاجات استقرائية من المادة التي يقدمها مقدم المعرفة.

التعلم بالمثل: يعد التعلم بالمثل أحد أنواع التعلم بالاستقراء؛ إذ أنه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة؛ إذ أن المتعلم يتبع مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه.

التعلم بالملاحظة والاكتشاف: يقوم المتعلم بتحليل كينونات تم ملاحظتها أو تقديمها من مقدم المعرفة، ويقرر المتعلم بعدها أن جزءاً من هذه الكينونات يمكن تصنيفه في بنية منظمية جديدة أو موجودة مسبقاً من شأنها أن تصف المادة أو تفسرها. وبعد هذا النوع من التعلم أحد أنواع التعلم الاستقرائي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التعلم التنظيمي

المقدمة:

يعد التعلم التنظيمي أحد المفاهيم التي تسهم في نجاح المنظمات في العصر الحالي، نظراً لما يقدمه من دعم في المعلومات والمعرفة في جميع المجالات، بالإضافة إلى تعبئة الموارد داخل المنظمة لاسيما غير المادية منها لكي تستطيع البقاء والاستمرار في بيئة تتصف بالتغير المستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال القدرة على الابتكار، والإبداع المستمر من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

تهتم عملية التعلم التنظيمي باستثمار الخبرات والتجارب التي تخص المنظمة والأفراد الذين يعملون بها وذلك من خلال رصد المعلومات ومراجعتها من وقت لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة (Namgyoo et al., 2015). ويقوم التعلم التنظيمي بإحداث تغييرات في المنظمة للتكيف مع التغييرات التي تحصل في بيئتها المحيطة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات مثل تمكين الأفراد، واستثمار الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل؛ إذ أن مفهوم التعلم التنظيمي يقدم صوراً حديثة تختلف عن الصور القديمة لتنمية القدرات والمهارات التي تخص العاملين في المنظمات (عبد الحكيم وآخرون، 2009).

يتسم التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة يعتبرها الأفراد العاملين جزءاً أساسياً من أنشطة المنظمة بحيث يعتمد التعلم التنظيمي على الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة سواء كانت فردية أو جماعية كونه عملية ديناميكية تتضمن عدداً من الأنشطة والعمليات الفرعية (Namgyoo Et al., 2015).

مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ما زالت في مرحلة التطور المفاهيم، وفيما يلي عرض لتعريفات التعلم التنظيمي كما ورد في عدد من الكتب والمراجع مرتبة تبعاً لتسلسلها الزمني:

يعرف (Namgyoo et al. (2015) التعلم التنظيمي بأنه عملية تهدف من خلالها المنظمة إلى استثمار خبراتها وتجاربهم فضلاً عن استثمار خبرات وتجارب العاملين بها، مما يدفع بالمنظمة إلى إحداث تغييرات على مخططها لإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

يرى دروزة (2014) أن التعلم التنظيمي بأنة عملية انتقال المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى رصيد المعرفة الملموس في الممارسات التنظيمية.

بينما عرف بني حمدان وآخرون (2013) التعلم التنظيمي على أنه جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة.

بينما عرف السالم والحياني (2007) بأن التعلم التنظيمي يحدث في المنظمة وذلك من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير تكون مبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة.

ويعرف التعلم التنظيمي بأنه وعي الأفراد العاملين بالمنظمة بالمشكلات التي من الممكن أن تواجه المنظمة والنجاح في ذلك مما ينعكس على عناصر المنظمة ومخرجاتها (Ho, 2011).

ومما سبق يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه عملية تحدث داخل المنظمة تمكنها من الحصول على المعرفة والدخول إلى مخازن المعرفة التي تمتلكها المنظمة لكي تستفيد منها المنظمة في مواجهة التغييرات المستقبلية.

أهمية التعلم التنظيمي ومبررات اتجاه المنظمات نحوه:

يعد التعلم التنظيمي من أساسيات بقاء المنظمة والذي يجب أن يكون مساوياً أو أكبر من التغيير الذي يحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة وكذلك يساهم التعلم التنظيمي في اكتساب

الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية (جيجق وعبيدات، 2014).

وتبرز أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات:

1- الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

يمكن التعلم التنظيمي الموظفين من اكتساب المهارات والمعارف فضلا عن تزويدهم بالخبرات الضرورية لإتمام أعمالهم بطريقة سلمية، كما أنه يزيد من قدرتهم على تشكيل أطر فكرية مستندة على منهج عقلي سليم ومعارف جديدة، الأمر الذي يكسبهم قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية بسرعة ومرنة، كما أنه يسمح للموظفين بزيادة المشاركة في المعلومات وتفهم قرارات المنظمة، بالتالي فإن التعلم التنظيمي يساعد الموظفين على التحرر من سيطرة الهياكل التنظيمية من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة قدراتهم الإبداعية (Hotho et al., 2015).

2- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:

أصبح التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية في عصرنا الحالي ويمكن المنظمة من معرفة الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي في زيادة قدرة المنظمة على إعادة هيكلة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التغيرات البيئية، ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي من خلال ما يكتسبه الأفراد من خبرات متراكمة كنتيجة لاتباع التعلم التنظيمي ويمكن المنظمة مع زيادة قدرتها التنافسية من خلال التجديد المستمر لمعارفها (جوادي، 2015).

3- الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

يكتسب التعلم التنظيمي أهميته نظرا لارتباطه بمجموعة من التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال في المجال الاقتصاد؛ حيث يزايد الاهتمام بالمنظمات القائمة على المعرفة مع توجه المنظمات إلى العالمية وبالإضافة إلى زيادة عدد المنظمات الافتراضية العاملة في مختلف المجالات؛ إذ أن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يعزز قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات التنظيمية

مبررات التعلم التنظيمي:

يمكن صياغة مبررات التعلم التنظيمي من خلال النقاط التالية (الساعدي، 2013؛
العصيمي، 2007؛ Abou Elnaga, 2012):

- التغيير التقني في الاتصال والتواصل المباشر نتيجة الطفرات الهائلة في المجال التقني، وذلك من خلال الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات وهذا أدى إلى أن يعيش العالم في عصر المعلومات.
- التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية قد ترك آثارا واضحة في بيئات الأعمال وهذا قد انعكس على طموح الأفراد والجماعات وتغيير القيم والأذواق؛ مما جعل المنظمات تعمل جاهدة على تحسين أوضاعها التنافسية ومواكبة التغييرات السريعة التي فرضتها البيئة المحيطة.
- سياسات التوقيف الجماعي عن العمل والتي كانت نتيجتها فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.

خصائص التعلم التنظيمي:

تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى التحول إلى منظمات متعلمة مما يدفعها إلى استخدام أساليب رسمية وغير رسمية من ضمنها عملية التعلم التنظيمي، فمن خلال التعلم التنظيمي يمكن وصف المنظمة بأنها منظمة متعلمة من خلال اتباعها للتعلم التنظيمي يمكنها من اكتساب بعض الخصائص كحل المشكلات بشكل منظم والتجريب والتعلم من تجارب الآخرين، ونقل المعرفة (Wilbon, 2015).

ويمكن المنظمات اكتساب هذه الخصائص بتطبيق التعلم التنظيمي بصورة مستمرة وبشكل تلقائي، وتحقيق رؤية مشتركة في هذا المجال بين أعضاء المنظمة يتم من خلال اعتبار التعلم التنظيمي أساساً من عناصر المنظمة (Syed & Samreen, 2015). أن التعلم التنظيمي يتميز بأنه ناتج عن الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، كما أنه التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية التي تتمثل في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة

المنظمة ولا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المنشودة منها دون مساعدة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين (Rivera & María, 2013).

عناصر التعلم التنظيمي:

في ضوء الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة ، ظهرت ضرورة التوجه بالتعلم للمنظمات الإدارية ، ولا بد أن تكون هناك العديد من العناصر التي تعد من دواعي التوجه إلى التعلم التنظيمي في المنظمات ، ويرى (Rhee , et , al , 2009) بأن عناصر التعلم التنظيمي تتمثل بما يلي :

• **الانفجار المعرفي:** فتورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدّعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه هذه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات.

• **التغير التقني:** شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم في عصر المعلومات والمعرفة.

• **التنافس:** إذ أن أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحويلها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السّبق في توليد المعرفة وتوظيفها وتسويقها.

دوافع التعلم التنظيمي:

إن دوافع التعلم التنظيمي قد ظهرت مع بداية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة حيث تغيرت مظاهر العالم تغيراً سريعاً، وفرض ذلك تداعيات كثيرة على المنظمات بمختلف أنواعها، مما اضطر هذه المنظمات إلى التحول إلى منظمات للمعرفة إنتاجاً، وتوظيفياً من أجل المنافسة، وضمان البقاء والاستمرار، وقد ازدادت الحاجة إلى التعلم التنظيمي إلحاحاً مع ظهور الثورة العلمية، والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة (عيشوش، 2010).

وأهم من المبررات التي دفعت بالمنظمات نحو زيادة الاهتمام بعملية التعلم التنظيمي

تمثلت فيما يلي (العبادي والبغدادي، 2012):

- الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية.
- الحاجة إلى بناء كفاءات تمتلك القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة وقدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية تستطيع من خلالها المنظمات التعلم بشكل أسرع من المنافسين.
- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار، والاعتزاز بوظائفهم، والرغبة في السيطرة، والشعور الإنجاز الذاتي والعمل على تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيرات إذ يُعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور.
- ويرى الساعدي (2013) أن دوافع التعلم التنظيمي تتمثل في:
 - التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالهم، وذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها للمحافظة عليهم، أو اعتبارهم أحد المصادر الهامة للتعلم.
 - تفادي انعكاسات دورات العمل، ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين، وتغيرات الموارد البشرية، وتمكين العاملين كذلك من الإنجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة.
 - الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة، والكمية والتسليم، وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

أبعاد التعلم التنظيمي:

أظهرت بعض الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي وجود نموذج خاص لكل منظمة يمثل خططها الإستراتيجية ورؤيتها وذلك طبقاً لطبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي. وبرغم السياق المتقدم فإن المنظرين والباحثين في علم الإدارة قد حددوا ثلاثة أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي بحيث يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل، وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة الرئيسية للتعلم التنظيمي، وهذه الأبعاد هي (أيوب، 2004؛ الفروخ، 2011):

البعد الاستراتيجي، ويتضمن:

1- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

2- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

3- إستراتيجية التعلم: تعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الإستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

البعد التنظيمي ويرى الساعدي (2013) أن البعد التنظيمي يتضمن في ما يلي:

1- العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق أو اكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

2- الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

3- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات

الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

البعد الثقافي:

ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية (NAMGYOO et al., 2015):

- **التعلم من الأخطاء السابقة:** تجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- **البيئة المساندة للتعلم:** وتشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة، وتنقيحها، وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل، ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين على ما يقدمونه من أفكار جديدة تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

خطوات تطبيق التعلم التنظيمي:

يتطلب تطبيق التعلم التنظيمي من المنظمة اتباع مجموعة من الخطوات يمكن صياغتها من خلال النقاط التالية (Syed & Samreen, 2015):

- **توفير عوامل النجاح:** وهذه الخطوة هي من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة التي يتعين عليها رسم الإستراتيجية التي تتضمن التغييرات التي يجب أن تقوم بها المنظمة.
- **جدولة أنشطة التعلم التنظيمي:** حيث يمكن أن تشتمل على البحوث الإجرائية والنقاشات والتجارب، التي تنفذها المنظمة داخليا أو خارجيا مع منظمات أخرى.
- **تكوين فرق التعلم:** حيث أن التعلم يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتم في إطار من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

- قياس نتائج جهود التعلم التنظيمي: من الصعب قياس هذه النتائج ولكن هناك مؤشرات يمكن الاستفادة منها في قياس النتائج وهذه المؤشرات هي تحديد مدى فاعليته وتحقيق التغذية الراجعة من أجل تحسين المرحلة السابقة.

استراتيجيات التعلم التنظيمي:

ذكر حجازي (2005) والعبدي (2009) أن للتعلم التنظيمي ست إستراتيجيات رئيسية يمكن للمنظمة اللجوء إليها من أجل تحويل إلى منظمة متعلمة وهي:

- **التعلم بالأوامر:** حسب هذا النوع فإن مصدر المعرفة (المدرس) يقدم المادة إلى المتلقي (المتعلم)، الذي يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.
- **التعلم بالاستدلال:** في هذا النوع من استراتيجيات التعلم التنظيمي تقدم المادة إلى المتعلم بشكل ضمني؛ إذ يقدم مصدر المعرفة الموضوعات حول المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.
- **التعلم بالتناظر الوظيفي:** يتم في هذا النوع توليد المعرفة الجديدة من خلال تعديلات تفصيلات تتعلق بمفاهيم معرفة سابقا، ويعتبر التعلم بالتناظر الوظيفي مزيجا من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.
- **التعلم بالاستقراء:** تبعاً لهذا النوع فإن المتعلم يكتسب المعرفة من خلال استنتاجات استقرائية من المادة التي يقدمها مقدم المعرفة.
- **التعلم بالمثل:** يعد التعلم بالمثل أحد أنواع التعلم بالاستقراء؛ إذ أنه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة؛ إذ أن المتعلم يتبع مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه.
- **التعلم بالملاحظة والإكتشاف:** يقوم المتعلم بتحليل كينونات تم ملاحظتها أو تقديمها من مقدم المعرفة، ويقرر المتعلم بعدها أن جزءاً من هذه الكينونات يمكن تصنيفه في بنية منظمة جديدة أو موجودة مسبقاً من شأنها أن تصف المادة أو تفسرها. وبعد هذا النوع من التعلم أحد أنواع التعلم الاستقرائي.

وقد قسم (2003) Jashapara إستراتيجيات التعلم التنظيمي إلى خمسة إستراتيجيات

رئيسية:

- **إستراتيجية التعليم بالتأكيد على الكفاءة:** تركز فيه المنظمة على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ودون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف كما تهتم فيه الإدارة بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم للاستفادة من قبل زملائهم.
- **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الأفكار:** تشير الإستراتيجية إلى حث العاملين على التفكير لاكتشاف طرق جديدة لإنجاز العمل وهذا يتطلب من المنظمة توفير المناخ المناسب والذي يساعد على المناقشة والحوار وتبادل وجهات نظر بين العاملين، إلى جانب الاستمرار في صياغة الأساليب القديمة في العمل.
- **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات:** وتتعلق هذه الإستراتيجية بمدى اهتمام المنظمة بالتعلم التنظيمي في الأجل الطويل ويكون ذلك عن طريق معرفة العاملين لأنشطتهم ومشاركة الآخرين ووجهات نظرهم فضلاً عن معرفتهم بتوجهاتهم الإستراتيجية.
- **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية:** تركز هذه الإستراتيجية على إكساب العاملين للمهارات من خلال تراكم الخبرات وذلك من خلال التدريب المستمر.
- **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز:** وتشير إلى تركيز المنظمة على سوق الخدمة من حيث حصتها التسويقية وضمن الحفاظ عليها والسعي للتوصل إلى أساليب جديدة لإقناع العملاء من خلال تجريب طرق جديدة لخدمة هذه الأسواق.

ويرى (2015) Syed & Samree أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بمزيد من عمليات

التدريب، بل أن التدريب يعمل على مساعدة المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات، حيث أنه يمكن تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات.

المبحث الثاني: أداء العاملين

المقدمة:

يرتبط عادة نجاح المؤسسات بكفاءة العاملين بها، فالباحثون قد اهتموا بالأداء نظراً لأهميته الكبيرة التي تعود بالنفع على الأفراد والمنظمة، ودائماً المنظمات لا تسعى إلا إلى الارتقاء بأداء العاملين من خلال تدريب العاملين وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، فأداء العاملين يعتبر عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهذا العنصر يختص بالجانب الإنساني حيث يتم تحديد الإنتاجية للعامل من خلال أبعاد معينة وهي العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهم العامل لدوره ومهامه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف عليه، أو الإنجاز الذي يحققه العامل (الصررايرة، 2011). فالأداء يعتبر سلوك العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة، وهذا السلوك من الممكن أن يكون إيجابي أو سلبي، ويمكن تقييم الأداء من خلال ثلاثة أنواع، النوع الأول قياس معدلات الإنتاج، والنوع الثاني الذي يشمل تقييم الأفراد، أما النوع الثالث فهو التقييم الذاتي (Batt, et al, 2002).

ويعتبر العنصر البشري أو الإنسان هو العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية وذلك لأن الإنسان هو الذي ينتج وهو الذي يستهلك كذلك هو القادر على زيادة الإنتاج وتبديل بنية هذا الإنتاج ولكون عملية التنمية تحتاج إلى تخفيض في الاستهلاك والتبديل في نمط الاستهلاك فالإنسان وحده هو القادر على هذا التخفيض والتبديل ولكون التنمية كذلك بحاجة إلى فائض اقتصادي فالإنسان هو القادر على تأمين هذا الفائض عن طريق تأمين مستوى أعلى في الإنتاج الكلي ومستوى أدنى من الاستهلاك الكلي (نمشة، 2007).

مفهوم وتعريف وأهمية الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية (ابن عيشي، 2012).

وقد تناول عدد من الباحثين مفهوم الأداء وفي ما يلي مفهوم الأداء:

أداء العاملين هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، وتعد هذه المعايير هي أساس تقييم الأداء وذلك وفقاً لنظرية أداء العمل لـ (Chandra, 2016).

كما يمكن تعريف الأداء أيضاً: بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية (Yi-chang & chien, 2014).

و يمكن تعريف الأداء على أنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستخراج المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المحقق للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق أو بأداء بقية العاملين أو المعايير التي توضح ما يجب أن يتحقق (عبد النبي، 2010).

ويرى محمد (2011) أنه الأداء يشير إلى درجة إتمام وتحقيق الأهداف والمهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس كيفية تحقيق هذه المهام، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

وقد عرف حماد وزاهر، (2012) أداء العاملين بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.

أما (Alswidi et. al (2012) فقد عرف الأداء بأنه نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة،

ويعرفه أبو سويرح وبحر (2010) بأنه "ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب القيام بها كل في موقعه الوظيفي. والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه".

ويرى الجساسي (2010) الأداء "بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والنشاطات والإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال داخل المنظمة".

وإن الأداء الفردي هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل بالمنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء، وفقاً لنظرية أداء العمل فإن الأداء هو سلوك وتصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها (الشرعة، 2011).

ويستنتج من ذلك أن الأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، فهو يبين مستوى أداء الفرد في المؤسسة وبناءً على هذا المستوى يتم تحديد أداء الفرد إذا كان أدائه جيداً أو متوسطاً أو متدنياً.

أهمية الأداء:

يعتبر المورد البشري أهمية كبيرة لأي منظمة تريد أن تبقى وتزدهر، فالمنظمات اليوم بحاجة إلى مداخل فاعلة في إدارتها، والمورد البشري هو أحد هذه الأدوات التي تجعل المنظمات تحقق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وبأقل كلفة ممكنة ومشكلات محتملة، فالتطبيق السليم لإدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم مساهمة كبيرة في استخدام موارد البشرية الاستخدام الأمثل، فضلاً عن أن إدارة الموارد البشرية تجهز الإدارة العليا بأسلوب علمي من شأنه أن يجعل الخدمات المقدمة أكثر جاذبية. ان الاهتمام المتزايد لدى المنظمات في موضوع إدارة الأداء نتيجة للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والتنافسية العالية من منطلق سعي المنظمات إلى تحسين مستويات أدائها، وأصبحت إدارة الأداء تحظى باهتمام بالغ على جميع المستويات الإدارية داخل المنظمات، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، الأمر الذي بدوره أثر على كفاءة وفاعلية الشركة ككل، كما تحظى إدارة الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل التنظيم وبشك تدريجي إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثير إيجابي أو سلبي في كفاءة وفاعلية الشركة بشكل كامل والعكس صحيح (Yilmaz , 2014).

أنواع الأداء:

الأداء الرسمي: أن منظمات الأعمال تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفته بالمنظمة وتحدد هذه السلوكيات من خلال وصف الوظيفة، وقد تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل. وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل وأطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي (الشرع، 2009).

الأداء الإضافي: هو السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة وإظهار الدعم والتفاني تجاهها، ويتكون الأداء الإضافي من مجموعة من المكونات (الإيثار، التفاني، الروح الرياضية، المشاركة، حضور دورات تدريبية، تقديم مقترحات

لتحسين العمل، البحث عن أعمال ومهام إضافية). وعليه فإن مفهوم سلوكيات الدور الإضافي مفهوم شمولي واسع يشمل جميع السلوكيات الإيجابية التي يمكن إفرادها على مستوى (الفرد، الجماعة، المنظمة) (الطعامنة، 2011).

أبعاد الأداء ومستوياته:

وقد أشار إلى أن هناك عدة أبعاد للأداء بحيث ذكرها على النحو الآتي (العتيبي، 2009):

- **مستوى التحليل (Level of analysis):** والذي يحتوي على مستوى الفرد، ومستوى التنسيق في الوحدة أو الجماعة، ومستوى تنسيق المؤسسة.
 - **مقاييس الأداء:** وهي مجموعة من الأجزاء القابلة للقياس في أي من مجالات الأداء، والتي تحتوي على إحدى المعايير التالية: (الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، النوعية، رضا الموظفين والعملاء، تحقيق الربح، التجديد والابتكار والإبداع).
 - **قياس الأداء: Measurement** مقاييس الأداء قد تكون مقاييس موضوعية Objective (and Quantities) أو مقاييس غير موضوعية (Subjective).
 - **الهيكل الزمني للأداء:** قد يتمثل هيكل الاهتمام أو القياس في مدى طول المدى أو مدى توسطه أو قصره.
 - **مجال الاهتمام في الأداء:** والذي يبين مدى الاستمرارية في الأداء والإبقاء عليه كما هو أو العمل على تطويره لكونه المجال الذي تعتمد عليه جهود التطوير.
- وقد تطرق إلى ذكر مستويات الأداء داخل المؤسسة والتي يمكن تجزئتها إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي (الحلايبي، 2013).
- **مستوى الأداء الفردي:** وهي الأعمال التي يبذلها الفرد داخل المؤسسة من أجل القيام بالأعمال التي يحتاج إلى تنفيذها داخل الوحدة التنظيمية لكي يصل فيها إلى الأهداف التي أقيمت له.

- **مستوى أداء الوحدات التنظيمية:** هي الأعمال التي تقوم بممارستها الوحدة التنظيمية من أجل القيام بالدور التنفيذي لها في المؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف التي أقيمت لها على خلفية الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث يقوم كل من الإدارة العليا وجهاز الرقابة الداخلية في تقييم هذا النوع من الأداء.
- **مستوى الأداء المؤسسي:** والذي يعنى بالمنظمة الشاملة لحصيلة أعمال المؤسسة في ضوء خلفية تفاعلها مع العناصر الداخلية والخارجية للبيئة. وأن أداء العنصر البشري يعد العامل الرئيسي في تحديد الأداء المؤسسي بشكل عام.

فاعلية الأداء:

تعرف الفاعلية بأنها استخدام وسائل معينة من أجل القدرة على تحقيق أهداف معينة، والفاعلية تتحقق عن طريقة علاقة تلك الوسائل بالأهداف المراد تحقيقها، وتنقسم فاعلية الأداء إلى قسمين (الخالدي، 2012):

- **الفاعلية الفنية:** والتي تعرف بأنها قدرة المنظمة على القيام بالأنشطة التي تتعلق بجوانب التقنية الفنية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وهذه الأنشطة تتمثل في تدبير الآليات التقنية التي تحتاج إليها المنظمة، وتتمثل الأنشطة أيضاً بالموارد البشرية المتخصصة التي تستخدم هذه التقنية والموارد المالية التي تكفل استمرار عمل المنظمة من أجل تأدية واجباتها وتحقيق أهدافها المنشودة.
- **الفاعلية الاجتماعية النفسية:** والتي تتحدد في الأسلوب الذي تقدم به خدمات المنظمة والتعامل الاختياري والنفسي بين العاملين في المنظمة والمستفيدين أيضاً من الخدمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة.

العوامل المؤثرة على الأداء:

تسهم معرفة ودراسة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في فهم طبيعة أداء العاملين بشكل دقيق، وبالتالي يتم توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وقد توصل العديد من الباحثين لأهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين كما يلي (خضير، 2005):

- **الدافعية:** وهي تعبر عن الدافعية لدى الأفراد العاملين، حيث يتألف هذا العامل من محصلة اتجاهات وحاجات الأفراد العاملين التي تسعى الشركة إلى إشباعها، والمواقف التي يتم التعامل معها في بيئة العمل والتأكد من كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاتهم.
- **القدرة على العمل:** وهي تعبر عن القدرة الفنية لدى الأفراد العاملين على تحقيق الأداء، حيث يتألف هذا العامل من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارة في ترجمة المعرفة والمعلومات في أداء عمل أي مهارة واستخدام المعرفة.
- **بيئة العمل:** وتتمثل في بيئة العمل التي يتم إنجاز العمل بها حيث يتألف هذا العامل من الملامح المادية مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل والتجهيزات والمعدات المستخدمة.

العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء العاملين:

ترتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء والأداء الوظيفي والذي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الزبيق، 2004).

ويعد الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام من قبل الباحثين، والدارسين في مختلف المجالات، وذلك لأهمية الأداء على مستوى كل من الفرد والمنظمة، فالمنظمات تحاول دائماً أن ترتقي بأداء عاملها للوصول إلى الرؤى، والأهداف، والقيم الجوهرية التي تريد هذه المنظمات تحقيقها (عاشور، 2010).

ولتحسين أداء مؤسسة يتخذ منهج التعلم التنظيمي كأحد المداخل الأساسية التي أفرزتها الأدبيات الحديثة التي تسهم في جعل المؤسسة بمثابة منظمة متعلمة، ويعد التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر، وهي تطوير الأداء للمؤسسة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية اعتماداً على فرق العمل، فالتعلم التنظيمي يؤدي في أحد جوانبه إلى تقويم سلوك العاملين ومعالجة مشاكل التذمر من طبيعة العمل بتعزيز العلاقات الإنسانية، وقد أشار Senge et al. (2008) رائد مفهوم التعلم التنظيمي في أحد كتاباته عن رؤيته للمنظمة المتعلمة "كونها المنظمة التي يكون فيها التعلم عملية إستراتيجية مستمرة ومتكاملة ومرتبطة بأنشطتها

الرئيسية تهدف تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء، وزيادة قدرتها على تحويل ذاتها، وزيادة قدرتها على إنجاز الأهداف استناداً إلى قدرات ومعارف وإدراك العاملين، وأن مستوى التعلم أحد مقاييس ومعايير التنافس".

كما تطرق إلى خمسة محددات مطلوبة وضرورية لانتحول المنظمة التقليدية وتتصف بأنها منظمة متعلمة وهي (إتباع منهج التفكير المنظومي -السيادة الشخصية -النماذج الذهنية -بناء الرؤية المشتركة -التعلم الجماعي وضمن الفريق) (Senge, 1990).

ومما سبق تظهر أهمية استراتيجية التعلم التنظيمي في كونها تعد مهمة ومن أساسيات العمل في أي منظمة بغض النظر عن عملها، في أنها تحسن من أداء العاملين تكون متعلمة ينعكس ذلك على أدائها بصورة مباشرة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

دراسة العصيمي (2007)، بعنوان: "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (160) أكاديمي يعملون في جامعة أم القرى. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم بدرجة متوسطة. وأشارت أيضا إلى أن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع أبعاده: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير تطبيق خطة التغيير، تتم بدرجة متوسطة، وأن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: إستراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير. وأن محوري التعلم التنظيمي البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة.

دراسة الخشالي والتميمي (2008)، بعنوان: "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي".

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي الحفز الفكري)، في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) مديرا، يعملون في (16) شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باستخدام استبانته قام الباحثان بتطويرها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وأبرزها تحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي.

دراسة العبيدي (2009)، بعنوان " أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكارية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)".

هدفت إلى الكشف التعرف على أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري لدى مدراء الأقسام في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، واستخدمت الدراسة الأدوات الآتية (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة) كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، واشتملت عينة الدراسة (26) مديراً من مدراء الأقسام في الشركة الإسمنت الجنوبية، وأظهرت النتائج الدراسة أن أدوات التعلم التنظيمي لها تأثير كبير على مهارة الأصالة كإحدى مهارات التسويق الإبتكاري إذ احتلت المرتبة الأولى يليها كل من (الإحساس، بالمشاكل، المثابرة وقبول التحدي، القدرة على الاتصال الفعال، المرونة)، كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه بين أدوات التعلم التنظيمي ومهارات التسويق الإبتكاري لدى العاملين في شركة الإسمنت.

دراسة المجالي (2009)، بعنوان " مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية "

هدفت إلى الكشف عن أثر عملية التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واشتملت عينة الدراسة (553) فرداً من أفراد مؤسسات الإقراض الزراعية الأردنية، وأظهرت النتائج الدراسة أن المتوسط العام لمستوى تصورات أفراد العينة في ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية على جميع الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت الدراسة أن هنالك أثراً لممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية بجميع أبعاده في السلوك الإبداعي.

دراسة الطهراوي (2010)، بعنوان "أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسستي في الشركات غير الحكومية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسستي في منظمات الأعمال في محافظات غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في منظمات الأعمال غير الحكومية المحلية والدولية، العاملة في غزة، والتي بلغ تعدادها (889) منظمة.

وأظهرت النتائج أن (80 %) من منظمات الأعمال غير الحكومية لديها إستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الإستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، وأن (75%) من القائمين على صياغة وإعداد الإستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهمة. وأخيراً أشارت النتائج أن إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام. وأوصت الدراسة في ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية، مع بناء علاقات شراكة حقيقية مع الممولين، وتصميم أنظمة مهنية قائمة على أساس الأداء.

دراسة خيرة (2011)، بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة. اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (1000) عامل من العاملين في مؤسسة سوناطراك. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. وأشارت النتائج أيضاً إلى نقص ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المهام وهذا بسبب تدني مستوى التبادلات بين أقسام المؤسسة إذ أنها لا تحدث إلا أحيانا وفي حالة الضرورة.

دراسة العواودة (2011)، بعنوان "أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية"

كما هدفت الدراسة إلى قياس الأثر المحتمل لعاملين رئيسيين على الأداء، وقد تم تحديد هذين الهدفين لما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة. كما وهدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحليل العلاقة بين استخدام إستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين تحليلاً إحصائياً.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فقد تم اختبار المتغيرات المستقلة: نظام التدريب، ومعوقات التدريب، باستخدام SPSS من خلال تحليل الانحدار البسيط بواسطة برنامج الحاسوب، وتكون مجتمع الدراسة من بعض الدوائر الوظيفية في جامعة آل البيت، وقد بلغ عدد

العاملين فيها (651)، وبلغ حجم العينة (120) موظفاً، وقد صممت استبانة خاصة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت الدراسة أهم نتائج الدراسة وهي : وجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة موضع الدراسة على الأداء، كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن معيقات التدريب لها تأثير كبير وقوي وأن أكبر تأثير لها كان على أداء العاملين.

دراسة الخالدي (2012)، بعنوان: "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. تكونت عينة الدراسة من (105) مديرين يعملون في الشركات المشمولة في الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وتطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

دراسة أيوب (2013)، بعنوان "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)".

هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه، (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي)، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واشتملت عينة الدراسة (90) عاملاً من العاملين في المصارف العامة والمصارف الخاصة، وأظهرت النتائج أن مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، فالنمط التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين كشفت الدراسة أن التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة، توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي، كما أظهرت

نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي) وتطوير المسار الوظيفي.

دراسة العتيبي (2013)، بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الملك عبد العزيز".

هدفت إلى التعرف على خصائص التعلم التنظيمي وإلى أي مدى يتم تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز بجدة في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (300) موظفين وموظفات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في مختلف المستويات الإدارية. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن خصائص التعلم التنظيمي الخمسة (العمل وفق نماذج عقلية، التفوق والبراعة الشخصية، استخدام التفكير عن طريق النظم، توافر رؤية مشتركة يعمل من خلالها الجميع، التعلم بشكل جماعي) يتم تطبيقها بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة نحو خصائص التعلم التنظيمي تعزى إلى الفئة العمرية أو الجنس، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة.

دراسة حمدان وآخرون (2013)، بعنوان "أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى قياس مدى أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان. تكونت عينة الدراسة من (243) فرداً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات متقاربة لتطبيق المستشفيات لاستراتيجيات التعلم التنظيمي وكان أعلاها لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة وأدناها لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، أما بالنسبة للأداء التنظيمي فكان مرتفعاً. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات.

دراسة آل فطيح (2013)، بعنوان "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات".

استكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، لردم الفجوة بين ما يمتلكه القادة من مواهب ومهارات قيادية تحويلية، وبين

مستوى التعلم التنظيمي بهذه الأجهزة ، لتفعيل السلوك القيادي التحويلي وتطوير قدرات وعمليات التعلم التنظيمي، بما يحقق مواكبة المتغيرات البيئية ، والتميز التنظيمي والمعرفي للأجهزة الأمنية. تكونت عينة الدراسة من 221 ضابطاً من جميع الرتب العسكرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة. وأشارت الدراسة أيضاً إلى توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة العسكرية بدرجة مرتفعة. وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي. وأشارت النتائج إلى وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والإبتكارية.

دراسة نصير وإبراهيم (2013)، بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بالكلية الأساسية في جامعة الزاوية".

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتمثلة في اكتساب المعرفة، وتوليدها، ونقلها، وتطبيقها على التعلم التنظيمي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وتفسيرها. وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود تأثيرات معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية لجميع العوامل كإكتساب المعرفة، توليدها ونقلها، وتطبيقها على التعلم التنظيمي حيث كانت النسبة الفئوية أصغر من ألفا (0.05) لكل عامل على حده؛ وهذا يعني إن العوامل المستقلة تؤثر على المتغير التابع مجتمعة أو منفردة، وبالتالي فإنه كلما زادت قدرة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى أفضل وأجود وزيادة قدرة الجامعة على التعلم التنظيمي.

دراسة دروزة وآخرون (2014)، بعنوان "تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر الثقافة الجودة في المنظمات الأعمال في الأردن".

هدفت هذه الدراية إلى التعرف إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي المتمثل بي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية، واشتملت عينة الدراسة (240) فرداً من أفراد الشركات الأردنية، وأظهرت النتائج الدراسة أن أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب،

والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) كان إيجابياً على عناصر ثقافة الجودة في الشركات الأردنية.

دراسة الزبون (2015)، بعنوان "التدريب وأثره على تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على التدريب وأثره على تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة شركة أدوية دار الحكمة "دراسة حالة" وتألفت متغيرات الدراسة من المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم برامج التدريب).

حيث قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (213) موظفاً وموظفةً في شركة دار الحكمة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين أن هناك درجة متوسطة من اهتمام الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة بعملية التدريب، كما أن هناك درجة متوسطة من اهتمام الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة تميز أداء العاملين، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على تميز أداء العاملين.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة هو (2011) بعنوان: "Meditation, learning, Organizational and Performance"

مدى توسط التعلم التنظيمي للعلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء

والتي هدفت إلى التعرف على مدى توسط التعلم التنظيمي للعلاقة بين الابتكار التنظيمي والأداء. وأجريت الدراسة في 15 شركة تعمل في قطاع التكنولوجيا في تايبان. توصلت الدراسة إلى أن خبرات العاملين تؤثر إيجابياً في قدرات التعلم الابتكاري والأداء التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن التوجه نحو التعلم الذاتي له تأثير إيجابي ومباشر في الابتكار التنظيمي. وأن الابتكار التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في الأداء التنظيمي.

دراسة كيو (2011) Kuo بعنوان: "How to Improve Organizational Performance through Learning and Knowledge ?"

كيفية تطوير الأداء التنظيمي من خلال التعلم والمعرفة

والتي هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير الأداء التنظيمي من خلال التعلم والمعرفة. تكونت عينة الدراسة من 208 عاملين في الصناعات الإلكترونية والتي تصنف ضمن المنظمات التكنولوجية في تايوان. أشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات والتي تهتم بالتعلم والابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة كل ذلك يساعدها في تحقيق الأداء التنظيمي. كما أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحسين الابتكار التنظيمي فضلا عن أنه يؤدي إلى تراكم القدرات المعرفية للمنظمة.

دراسة هاو (2012) Hao بعنوان "How does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and china,"

مدى تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء التنظيمي من خلال التعلم والابتكار في الشركات النمساوية والصينية

والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الهيكل التنظيمي في الأداء التنظيمي من خلال التعلم والابتكار في الشركات النمساوية والصينية. شملت الدراسة 90 شركة نمساوية و71 شركة صينية كعينة للشركات في هذين البلدين. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية البنية التحتية للهيكل التنظيمي وتأثيرها في الأداء. وأوضحت النتائج أيضا بأن الهيكل التنظيمي له تأثير في التعلم التنظيمي وبشكل أكبر من تأثيره في الابتكار. كما أن التعلم التنظيمي له تأثير غير مباشر في الأداء وذلك من خلال الابتكار ويستنتى من ذلك التأثير المباشر للهيكل التنظيمي في الأداء. وبينت النتائج بأن المديرين في الشركات النمساوية يعتقدون بأن الهيكل التنظيمي له أهمية أكبر من حيث التأثير في الأداء وأن كلا نوعي الابتكار الإداري والفني يؤثران في الأداء كما أن الابتكار الإداري له تأثير في الشركات الصينية.

دراسة (2013) Saif et al. بعنوان " Competency based job analysis. " International journal of academic research in accounting

الكفاءة التحليل الوظيفي على أساس. المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في مجال المحاسبة
هدفت الدراسة إلى فحص أثر تحليل العمل القائم على الكفاءة والتي تتمثل في:
(المعرفة، والمهارة، والاتجاه) على الأداء الوظيفي حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من
(60) موظفاً يعملون في المستويات الإدارية الثلاث في أحد البنوك الكبرى العاملة في إقليم
بيشاور الباكستاني، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن هناك علاقة قوية بين
كل من تحليل العمل القائم على الكفاءة والتي تتمثل في (المعرفة، المهارة، والاتجاه)، والأداء
الوظيفي للعاملين، وأن هناك علاقة بين إمتلاك العاملين لكل من المعرفة، والمهارة، والاتجاه
وعملية تحليل العمل المستخدمة في البنك المبحوث.

دراسة (2015) Karen et al. بعنوان " Entrepreneurial Orientation And "Organizational Learning On Smes' Innovation

توجهات المبادرة والتعلم التنظيمي على الابتكار المشروعات الصغيرة والمتوسطة
هدفت إلى التعرف على أثر التوجه نحو التعلم التنظيمي على ريادة الأعمال والقدرة
على الابتكار في الشركات، وتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة الدراسات والأدب
النظري الذي اختص بموضوعات التعلم التنظيمي وأثره على الريادة وقد لاحظ الباحث أنه على
الرغم من وفرة من الأبحاث تشير إلى أن القدرة على الابتكار يساهم في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة الأداء، ثم قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض أصحاب المشروعات الريادة والبالغ
عددهم (123) صاحب ومدير مشروع في مؤسسات صغيرة أو متوسطة تبين أن آراءهم إيجابية
اتجاه التعلم التنظيمي وأثره على ريادة الأعمال.

دراسة (2015) Qadeer et al. بعنوان " The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance

دور التعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي
هدفت إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة (TQM)
وتركز هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الممارسات التعلم التنظيمية والأداء

التنظيمي في قطاع الغزل والنسيج الباكستاني. كما يحقق هذه الدراسة التعلم التنظيمي القدرة كوسيط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (270) مدير وعامل في (90) مؤسسة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة تبادلية قوية بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة على التعلم التنظيمية للشركات .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

- محاولتها قياس الأثر المباشر لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في تطوير أداء العاملين فجميع الدراسات السابقة أما قامت بدراسة أثر التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي أو في ممارسات السلوك الإبداعي أو ربطت المسار الوظيفي بالاختصار والتعین أو برضى العاملين.
- وتميزت أيضاً في القطاع الذي أجريت فيه الدراسة وهو قطاع المؤسسات العسكرية فجميع الدراسات كانت إما بالجامعات أو المستشفيات أو المصارف أو المنظمات الحكومية، ولم تتل عملية التعلم التنظيمي في قطاع المؤسسات العسكرية اهتماماً كافياً من قبل الباحثين.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى معرفة مجتمع الدراسة ومنهجيتها من حيث نوع وطبيعة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، طرائق جمع البيانات، كيفية تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها، والأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره من الأساليب الناجحة لمعالجة مشكلة هذه الدراسة، ولغرض التعرف على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، وسيتم تحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات النوعية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، من أجل التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصيات هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية المتمثلة في (وزارة الدفاع، والداخلية، الحرس الوطني). حيث تم توزيع استبانة على مدراء الوحدات الإدارية ومدراء الفروع والأقسام في المؤسسات العسكرية الكويتية، حيث تم توزيع (250) الاستبانة على أفراد المجتمع المستهدف استرد منها (242) استبانة وبما نسبته (97%) من الاستبانات الموزعة.

جدول رقم (1) عدد عينة الدراسة

الإجمالي		عينة الدراسة
النسبة % من الموزعة	العدد	
100%	250	الاستبانات الموزعة
97%	242	الاستبانات المستردة
8%	21	الاستبانات غير المستردة
91%	221	الاستبانات الخاضعة للتحليل

يبين الجدول رقم (1) السابق أن نسبة الاستبانة المستردة بلغت 97% ونسبة المقبولة (الصالحة للتحليل) بلغت 91% وعليه فإن عينة الدراسة تألفت من 221 شخص، ويرى الباحث بأن هذه النسبة تعتبر مرتفعة، وبالتالي فهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي والخروج بنتائج واقعية لهذا النوع من الدراسات.

أداة الدراسة:

تمت صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بالشكل الذي يمكن الباحث من دراسة متغيرات الدراسة بالشكل الصحيح وتم تحكيم أداة الدراسة من قبل مجموعة من الأساتذة الأكاديميين والمهنيين.

هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (√) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالمحور، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة أو للموافقة من عدمه، ويمثل كل مستوى وزناً معيناً تصاعدياً يتدرج من 1 إلى 5 وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مع العلم أن جميع البنود كانت إيجابية في الاستبانة، ويبين الجدول رقم (2) الآتي مجالات الإجابة وأوزانها:

جدول رقم (2) مجالات الإجابة وأوزانها

القيمة المعطاة للبدن أو الأوزان	الإجابات بدرجة الموافقة
5	لا أو افق أبداً
4	لا أو افق
3	موافق بدرجة متوسطة
2	موافق
1	موافق بشدة

كما وتم إجراء الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة للتأكد من أن أداة الدراسة التي تم استخدامها لديها القدرة على قياس ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة الآتي:

اختبار صدق الأداة:

والتي تستخدم للتأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين كما ذكر سابقا بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها، وشمولها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون وخصوصا الملاحظات التي اجتمعت الآراء عليها.

ثبات الأداة:

والتي تستخدم لمعرفة ثبات الأداة وإمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظرف وأحد ولاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لقياس درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابيات، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (صفر-1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فأكثر (Sekaran,2003, p84) وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان مقبولاً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (3) نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات البيانات الواردة في الاستبانة

النتيجة	قيمة معامل ألفا	عدد الفقرات	المحاور
مقبولة	0.82	5	التعلم بالأوامر
مقبولة	0.79	5	التعلم بالاستدلال
مقبولة	0.80	5	التعلم بالتناظر الوظيفي
مقبولة	0.89	5	التعلم بالاستقراء
مقبولة	0.85	5	التعلم بالمثل
مقبولة	0.81	3	التعلم بالملاحظة والاكتشاف
مقبولة	0.87	25	أداء العاملين
مقبولة	0.83	53	جميع المحاور

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (3) أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ (ألفا) لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة لكل محور على حده، والخاص بكل فرضيات الدراسة، كان أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وهو (60%)، كما أن قيمة المعامل أيضا لجميع فقرات الاستبانة كان أكبر من (60%)، ويدل ذلك على وجود درجة مقبولة من المصدقية في الإجابات، وأن هناك اتساق داخلي أيضا بين فقرات الاستبانة، ولذا فقد اعتمدت هذه الاستبانة كمصدر أولي لبيانات الدراسة، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

أساليب تحليل البيانات بطريقة المعالجات الإحصائية:

نظراً لأن الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، فقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس النزعة المركزية: إن مقاييس النزعة المركزية هي عبارة عن قيم تنزح إلى مركز معين، أي أنها تتجه نحو قيمة معينة تقع في المركز أو تقترب منه، وذلك حسب المقياس المدروس، لتعطي دلالة معينة عن مجتمع ما، من خلال بيانات العينة المحسوبة منه، (باسم، 2003: 167-168) وقد تم استخدام الوسط الحسابي ونسبته كأحد هذه المقاييس:

أ. **الوسط الحسابي:** تم استخدام الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على وسط افتراضي قيمته 3 وفقاً لمقياس لكرت الخماسي، والذي يعادل ما نسبته 60% $3=5/(5+4+3+2+1)$ ، إذ تقارن الأوساط الحسابية لكل فقرة مع هذا الوسط من أجل قبول أو رفض الفرضية.

ب. **النسبة المئوية للوسط الحسابي:** وهي عبارة عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس Likert أي (5) ويستخدم للتعبير عن الوسط الحسابي بنسبة مئوية. وتكون الدراسة مقبولة إذا حازت على نسبة (60%) (باسم، 2003: 46)، أي عندما يزيد الوسط الحسابي (3) درجات.

ج. **مقاييس التشتت:** تبين مقاييس التشتت مدى انتشار البيانات الإحصائية بشكل كمي، أي مدى ابتعادها عن المركز، إذ تقيس انحرافات أو اختلاف المفردات عن أحد المستويات أو المعايير الذي هو عادة أحد المتوسطات، هذا وقد تم استخدام أهم هذه المقاييس وهي:

– **الانحراف المعياري:** ويسمى في بعض الأحيان بالانحراف القياسي، ويعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه، ويعتبر من أهم مقاييس التشتت ويقف في مقدمتها عند التطبيق.

– **النسب المئوية:** يستخدم هذا المقياس لتلخيص البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين، فضلاً عن استخدامه للتعبير عن نسبة الوسط الحسابي لإجاباتهم والتي يطلق عليها نسبة التأثير وذلك وفقاً للمعادلة التالية: نسبة التأثير = الوسط الحسابي/أعلى وزن نسبي.

– **التكرارات:** استخدمت التكرارات لوصف المشاهدات والاتجاهات العامة وإعطائها ترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

– **معامل الاختلاف:** يعد من أفضل مقاييس التشتت النسبية، ويوضح نسبة حصة كل وحدة من وحدات الوسط الحسابي من الانحراف المعياري، إذ يقوم بالربط بين أهم مقاييس النزعة المركزية ممثلاً في الوسط الحسابي وبين أهم مقاييس التشتت والمتمثل في الانحراف المعياري.

ومن الجدير بالذكر أنه تم استخدام هذا المقياس لبيان درجة الاتفاق أو الاختلاف بين إجابات مفردات العينة، فإذا كان معامل الاختلاف أقل من 50% فهذا يدل على اتفاق أو تقارب إجابة عينة الدراسة، أما إذا كان معامل الاختلاف أكبر من 50% فهذا يدل على اختلاف أو تشتت في الإجابات كما هو متعارف عليه بين الباحثين.

1. **الانحدار المتعدد:** ويستخدم هذا الاختبار في حالة وجود عدة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد، حيث يستخدم لقياس أثر كل متغير مستقل لوحدة على المتغير التابع وكذلك قياس أثر كل المتغيرات المستقلة مع بعض على المتغير التابع، ويشترط لإجراء هذا الاختبار شرطان الأول أتباع المتغير المراد إجراء الاختبار على متوسطة للتوزيع

الطبيعي والثاني أن يكون حجم العينة كبيراً يتجاوز 30 مفردة فضلاً عن أنها عشوائية أو مسحية.

ولاستجلاء آراء عينة الدراسة بصدد معرفة بصدد استراتيجيات التعلم التنظيمي وإثرها على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، ومعامل الاختلاف لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة:

توطئة لتحليل نتائج الدراسة، يتناول الباحث في هذه الفقرة استعراض الخصائص الديموغرافية لتحليل نتائج الدراسة من خلال وصفا تفصيليا لخصائص عينة الدراسة استنادا إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الشخصية والوظيفية وذلك على النحو التالي:

الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة:

أولاً: حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	221	100%
المجموع	221	100%

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (4) أن كل أفراد عينة الدراسة هم من الرجال، حيث بلغ عدد الذكور 221 فرداً وبنسبة 100%.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (5) توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	18	أقل من خمسة سنوات
44.3%	98	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
47.5%	105	10 سنة فأكثر
100%	221	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن هناك ارتفاع في مستوى خبرات مجتمع الدراسة في مجال العمل، إذ تبين أن 105 شخص من أفراد المجتمع والبالغ عددهم 221 كان لديهم خبرة أكثر من 10 سنة، وبنسبة (47.5%) من إجمالي أفراد المجتمع، أما ذوي الخبرة من (من 5 سنوات - أقل من 10 سنة) فقد بلغ عددهم 98 شخص من أفراد المجتمع، وبنسبة 44.3% من مجتمع الدراسة، في حين أن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 18 شخص من مجتمع الدراسة، وبنسبة 8.1% من أفراد المجتمع، ويدل كبر حجم عدد أفراد المجتمع والذين يتمتعون بخبرة عالية لأكثر من خمس سنوات على قدرة هؤلاء الأفراد على استيعاب فقرات الاستبانة، لما لهم من خبرات سابقة في مجال عملهم.

ثالثاً: المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (6) توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
28.5%	63	ثانوية فأقل
1.8%	4	دبلوم متوسط
56.6%	125	بكالوريوس
13.1%	29	دراسات عليا
100%	221	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون غالبية أفراد المجتمع الأمر الذي يشير إلى تمتع العينة بالتأهيل المناسب الذي يمكنهم من فهم الاستبانة والإجابة عليها بشكل جيد، إذ بلغ عددهم 125 فرداً بما نسبته 56.6% من إجمالي المجتمع، في حين بلغ عدد من

يحملون مؤهل دبلوم 4 شخص من أفراد المجتمع وبنسبة 1.8% من إجمالي المجتمع، كما أن من يحملون شهادة دراسات عليا يبلغ عدد 29 فرد من أفراد المجتمع بنسبة 13.1 % من إجمالي أفراد المجتمع.

رابعاً: العمر

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد المجتمع حسب العمر:

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
33%	73	أقل من 30
63.3%	140	30-أقل من 40
3.6%	8	40-أقل من 50
100%	221	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى الفئة العمرية 30-أقل من 40 والفئة أقل من 30 ، حيث يبلغ عددهم 140 ، 73 على التوالي وبنسبة 63.3% ، 33% على التوالي، وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة من الشباب.

خامساً: المسمى الوظيفي

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
33%	73	مدير وحدة إدارية
14.3%	30	مدير فرع
40.7%	90	مدير قسم
13%	28	أخرى
100%	221	المجموع

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن أغلبية أفراد المجتمع هم ممن ينتمون إلى المسمى الوظيفي 30 مدير وحدة إدارية ومدير قسم، حيث يبلغ عددهم 73 ، 90 على التوالي وبنسبة 33.0% ، 40.7% على التوالي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، فقد اعتمد الباحث لمعالجة البيانات الوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة.

المبحث الأول: تحليل البيانات

بهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة باحتساب المتوسط المرجح من خلال حساب طول الفترة وهي $4/5 = 0.8$ ، حيث 4 تمثل عدد المسافات، وتمثل 5 عدد الاختبارات وبالتالي يصبح التوزيع كما هو في الجداول التالي:

الجدول رقم (9) الأوساط المرجحة لإجابات مجتمع الدراسة

المتوسط المرجح	المستوى
1.79-1	لا أوافق أبدا
2.59-1.8	لا أوافق
3.39-2.6	موافق بدرجة متوسطة
4.19-3.4	موافق
5-4.2	موافق بشدة

وكانت نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة على المحاور التي تناولتها الاستبانة، بناءً على تحليل تلك الإجابات، كما يلي:

المطلب الأول: تحليل آراء أفراد مجتمع الدراسة حول استراتيجيات التعلم التنظيمي.

1 - التعلم بالأوامر : (المحور الأول)

تضمن المحور الأول في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة ككل حول هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (10) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالأوامر

المحور الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
استراتيجيات التعلم التنظيمي التعلم بالأوامر	4.6809	93.6	.82772	17.6

يتبين من الجدول السابق أن أفراد المجتمع ككل متفقين على محور التعلم وبالأوامر وبنسبة موافق 93.6 %، وبوسط حسابي قدره 4.68 وبمعامل اختلاف قدره (17.6)، الأمر الذي يشير إلى اتفاق المستجيبين على محور التعلم بالأوامر. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (11) نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم التنظيمي التعلم بالأوامر

المحور الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تقدم لي مصادر المعرفة المتاحة القدرة على النقاش والحوار في المؤسسة	4.7591	95.18	.50672	10.64
2- توفر المؤسسة للأفراد العاملين مهارات تمكنهم من أداء الأعمال الإبداعية.	4.5182	90.36	.62273	13.78
3- تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	4.6438	92.87	.54276	11.68
4- تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام.	4.5273	90.54	.56873	12.56
5- تحرص المؤسسة على إصدار (مجلة دورية أو منشور) تعزز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة.	4.9545	99	3.42403	69.1

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على استراتيجيات التعلم التنظيمي التعلم بالأوامر على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرات رقم (5) والفقرة رقم (1) على أعلى وسط حسابي قدره 4.9545، و4.7591 على التوالي وبنسبة 99% و95.18 ويبدل ذلك على اقتراب آراء أفراد المجتمع، أي أنهم يقتربون بأرائهم وبنسبة كبيرة على أهمية محور التعلم بالأوامر ، بينما حصلت الفقرة رقم (2) على أقل وسط حسابي بلغ 4.5182 وبسبة موافقة 90.36 %، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات.

المطلب الثاني: تحليل آراء أفراد المجتمع حول نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستدلال (المحور الثاني)

تضمن المحور الثاني في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها للعينة ككل حول المحور الثاني التعلم بالاستدلال.

جدول رقم (12) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستدلال

المحور الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التعلم بالاستدلال	4.6945	93.89	.97464	20.76

يلاحظ من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون محور التعلم بالاستدلال، بنسبة موفق 93.89 وبوسط حسابي قدره 4.6945 ومعامل اختلاف قدره (20.76)، ويبدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور التعلم بالاستدلال كعنصر أساسي في استراتيجيات التعلم التنظيمي. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين التالي:

جدول رقم (13) نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالاستدلال

المحور الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي (Internet).	4.8318	96.6	3.44744	71.3
2- توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة.	4.6864	93.7	.54630	11.65
3- يتوفر في المؤسسة نظم معلومات تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية.	4.7864	95.7	2.71051	6.6
4- يوجد لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة.	4.6227	92.5	.55594	12.02
5- يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.	4.5455	90.9	.59120	13

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على أن عناصر محور التعلم بالاستدلال، وقد نالت الفقرة رقم 1 على أعلى وسط حسابي قدره 4.83%، ومعامل اختلاف 71.3%، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور التعلم بالاستدلال كعنصر أساسي في استراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما كانت الفقرة رقم 5 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 4.54، وبنسبة موافقة 90.9%، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

المطلب الثالث: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالتناظر الوظيفي

تضمن المحور الثالث في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول محور التعلم بالتناظر الوظيفي.

جدول رقم (14) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالتناظر الوظيفي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الثالث
14.73	.68776	93.3	4.6679	التعلم بالتناظر الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية محور التعلم بالتناظر الوظيفي كعنصر من عناصر استراتيجيات التعلم التنظيمي، بنسبة موفق 93.3%، وبوسط حسابي قدره 4.66%، ومعامل اختلاف قدره (14.73). وبتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول رقم (15) نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالتناظر الوظيفي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الثالث
12.63	.58811	93.09	4.6545	1- تشجع المؤسسة الأفراد الذي يمتلكون مهارات ومؤهلات علمية عالية تساعد على تطوير معرفتهم.
12.04	.55906	92.85	4.6425	2- تشجع المؤسسة الموظفين الجدد على الاستعداد لتطبيق المعرفة وبرامجها بكفاءة.
11.53	.53745	93.2	4.6606	3- يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله.
57.12	2.71886	95.2	4.7602	4- تساعد المؤسسة الأفراد على أن تقبل التغيير والتحول نحو المعرفة .
13.38	.61818	92.38	4.6199	5- تعمل المؤسسة على توفير معارف تمكن الأفراد من تطوير قدراتهم المعرفية.

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الثالث والمتعلقة بمحور التعلم بالتناظر الوظيفي تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (15)، وقد نالت الفقرة رقم 4 على أعلى وسط حسابي قدره 4.7602 ومعامل اختلاف 57.12%، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون

بآرائهم بنسبة كبيرة على أهمية محور التعلم بالتناظر الوظيفي كعنصر من عناصر استراتيجيات التعلم التنظيمي، بينما كانت الفقرة رقم 5 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 4.6119%، وبنسبة موافقة 92.38%، وبمعامل اختلاف 13.38، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

المطلب الرابع: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستقراء (المحور الرابع)

تضمن المحور الرابع في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول التعلم بالاستقراء.

جدول رقم (16) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالاستقراء

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التعلم بالاستقراء	4.7104	94.2	1.08046	22.93

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور التعلم بالاستقراء، بنسبة موفق 94.2%، وبوسط حسابي قدره 4.71%، ومعامل اختلاف قدره (22.93)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول رقم (17) نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالاستقراء

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
11.68	.53966	92.39	4.6199	1- تميل المؤسسة إلى تشجيع الأفراد إلى المشاركة بالمعرفة الفنية مع الآخرين.
70.35	3.42879	97.47	4.8733	2- تنمي مصادر المعرفة في المؤسسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.
71.21	3.43519	96.47	4.8235	3- العاملون في المؤسسة لا يحتكرون المعرفة كمصدر للقوة يعزز موقعهم الوظيفي.
12.86	.59478	92.48	4.6244	4- يتفهم الأفراد وعلى جميع المستويات في المؤسسة أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم.
12.45	.57419	92.2	4.6109	5- تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة.

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الرابع والمتعلقة بمحور التعلم بالاستقراء تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (17)، وقد نالت الفقرة رقم 2 على أعلى وسط حسابي قدره 4.87%، ومعامل اختلاف 70.35%، بينما كانت الفقرة رقم 5 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 4.61%، وبنسبة موافقة 92.2%، وبمعامل اختلاف 12.45، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

المطلب الخامس: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالمثل (المحور الخامس)

تضمن المحور الخامس في الاستبانة على 5 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول التعلم بالمثل.

جدول رقم (18) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالمثل

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الخامس
27.19	1.29413	95.20	4.7602	التعلم بالمثل

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور التعلم بالمثل، بنسبة موفق 95.20%، وبوسط حسابي قدره 4.76%، ومعامل اختلاف قدره (27.19)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول رقم (19) نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالمثل

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
12.75	.59176	92.76	4.6380	1- تهتم المؤسسة بأفكار ومقترحات الآخرين والاستفادة منها في مجال العمل.
13.15	.60251	91.58	4.5792	2- تهتم المؤسسة بكشف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليل المعلومات المتوفرة لديها.
71.6	3.44882	96.38	4.8190	3- توفر مصادر المعرفة المتاحة توقع الحل للمشكلات التي تواجه العمل.
70.42	3.42928	97.37	4.8688	4- تُوقّر المؤسسة وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة بما يتناسب وطبيعة العمل.
70.17	3.43551	97.92	4.8959	5- تحرص المؤسسة على متابعة تنمية مهارات العاملين فيها بحسب مستجدات ومتطلبات العمل.

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بمحور التعلم بالمثل تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (19)، وقد نالت الفقرة رقم 5 على أعلى وسط حسابي قدره 4.895%، ومعامل اختلاف 70.17%، بينما كانت الفقرة رقم 2 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 4.58%، وبنسبة موافقة 91.58%، وبمعامل اختلاف 13.15، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

**المطلب السادس: نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالملاحظة والاكتشاف
(المحور السادس)**

تضمن المحور الخامس في الاستبانة على 3 أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول التعلم بالملاحظة والاكتشاف

جدول رقم (20) نتائج رأي أفراد المجتمع حول التعلم بالملاحظة والاكتشاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الخامس
31.76	1.51733	95.5	4.7753	التعلم بالملاحظة والاكتشاف

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون على أهمية محور التعلم بالملاحظة والاكتشاف، بنسبة موفق 95.5%، وبوسط حسابي قدره 4.77%، ومعامل اختلاف قدره (31.76)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول رقم (21) نتائج رأي أفراد المجتمع حول استراتيجيات التعلم بالملاحظة والاكتشاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	نسبة الوسط الحسابي %	الوسط الحسابي	المحور الرابع
71	3.44441	97	4.8507	1- تساهم المعارف المتاحة في المؤسسة على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
56.41	2.71362	96.2	4.8100	2- تقدم الإدارة استراتيجيات حديثة من شأنها تطوير المعارف لدى الأفراد العاملين فيها.
11.85	.55277	93.3	4.6652	3- تسمع المؤسسة للموظف بتحليل المشكلات تم ملاحظتها أو تقديمها من مقدم المعرفة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بمحور التعلم بالملاحظة والاكتشاف تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (21)، وقد نالت الفقرة رقم 1 على أعلى وسط حسابي قدره 4.85%، ومعامل اختلاف 71 %، بينما كانت الفقرة رقم 3 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 4.66%، وبنسبة موافقة 93.3%، وبمعامل اختلاف 11.85، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

المطلب السابع: تحليل آراء أفراد العينة حول أداء العاملين البعد الأول: سرعة الأداء (المتغير التابع)

جدول رقم (22) نتائج رأي المجتمع حول أداء العاملين البعد الأول: سرعة الأداء

المتغير التابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أداء العاملين البعد الأول: سرعة الأداء	4.8100	96.2	.52557	10.92

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية بعد سرعة الأداء، بنسبة موفق 96.2%، وبوسط حسابي قدره 4.81%، ومعامل اختلاف قدره (10.92)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول رقم (23) نتائج رأي المجتمع حول استراتيجيات أداء العاملين البعد الأول: سرعة الأداء

البعد الأول	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- تستخدم الشركة المقاييس المالية الحديثة في عمليات الإنتاج.	4.7738	95.4	.52522	11
2- ترتبط المقاييس المالية المستخدمة بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها.	4.7421	94.84	.47815	10.08
3- تستخدم الشركة نظم الرقابة الحديثة في عمليات الإنتاج	4.763	90.74	3.39962	71.37
4- يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة.	4.7919	95.8	.40690	8.49
5- تستخدم الشركة المقاييس المالية الحديثة في عمليات الإنتاج.	4.8009	96	.40023	8.33
6- ترتبط المقاييس المالية المستخدمة بإستراتيجية الشركة وتترجم أهدافها.	4.7919	95.8	.40690	8.49
7- تستخدم الشركة نظم الرقابة الحديثة في عمليات الإنتاج	4.7828	95.65	.43471	9.08
8- يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للشركة.	4.7557	95.1	.44110	9.27

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة لبعد سرعة الأداء تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (23)، وقد

نالت الفقرة رقم 5 على أعلى وسط حسابي قدره 4.8%، ومعامل اختلاف 8.33%، بينما كانت الفقرة رقم 2 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 4.73%، وبنسبة موافقة 94.8%، وبمعامل اختلاف 10.08، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

المطلب الثامن: تحليل آراء أفراد العينة حول أداء العاملين البعد الثاني: دقة الأداء

جدول رقم (24) نتائج رأي المجتمع حول أداء العاملين البعد الثاني: دقة الأداء

البعد الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أداء العاملين البعد الثاني: دقة الأداء	4.9608	73.3	0.302	8.2

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل يرون بأهمية بُعد كفاءة العمليات الداخلية وبنسبة موفق 73.3%، وبوسط حسابي قدره 3.67%، ومعامل اختلاف قدره (8.2)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول رقم (25) نتائج رأي المجتمع حول استراتيجيات أداء العاملين البعد الثاني: دقة الأداء

البعد الثاني	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- يقوم موظفو القسم بتحديد الأهداف الفردية بما يتناسب مع مستوى الأداء المطلوب.	3.67	73.4	0.981	26.73
2- يحرص موظفو القسم عند اتخاذ القرارات أن تكون هذه القرارات متفقة مع رؤية ورسالة الجامعة.	3.59	71.8	0.992	27.63
3- يمتلك موظفو القسم المعرفة، والإلمام الكافي بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.	3.62	72.4	1.028	28.39
4- يقوم موظفو القسم بتنظيم أعباء عملهم، وتنفيذها وفقاً لقواعد وإجراءات العمل.	3.78	75.6	1.055	27.91
5- يمتلك موظفو القسم المهارة اللازمة لتنفيذ الأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل بدقة.	3.67	73.4	0.981	26.73
6- يُحسن موظفو القسم التصرف عندما يواجهون أي مشكلة، أو عائق عند تنفيذ مهام عملهم.	3.59	71.8	0.992	27.63
7- يمتلك موظفو القسم القدرة على تقديم الآراء، والمقترحات التي تُحسن العمل.	3.62	72.4	1.028	28.39
8- يقدم الموظفون في القسم العون والمساعدة لبعضهم البعض مما يسهم في إنجاز العمل بصورة صحيحة.	3.78	75.6	1.055	27.91

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بالمتغير التابع أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (25)، وقد نالت الفقرة رقم 4 على أعلى وسط حسابي قدره 3.78%، ومعامل اختلاف 27.91%، بينما كانت الفقرة رقم 2 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.59%، وبنسبة موافقة 71.8%، وبمعامل اختلاف 27.63، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

المطلب التاسع: تحليل آراء أفراد العينة حول أداء العاملين: جودة الأداء البعد الثالث

جدول رقم (26) نتائج رأي المجتمع حول أداء العاملين: جودة الأداء

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
أداء العاملين: جودة الأداء	4.9608	99.2	.96843	19.52

يتضح من الجدول السابق أن مجتمع الدراسة ككل متفقون بأهمية بُعد جودة الأداء، بنسبة موفق 99.2%، وبوسط حسابي قدره 4.96%، ومعامل اختلاف قدره (19.52)، ويدل ذلك على اقتراب آراء مجتمع الدراسة. وتحليل رأي مجتمع الدراسة على مستوى كل فقرة تبين الآتي:

جدول رقم (27) نتائج رأي المجتمع حول استراتيجيات أداء العاملين: جودة الأداء

المحور الرابع	الوسط الحسابي	نسبة الوسط الحسابي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- يسعى الموظفون في القسم إلى الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم لتحقيق الإبداع في أدائهم لمهام عملهم.	4.78	95.6	2.65761	55.5
2- يحاول الموظفون في القسم تقديم حلول مختلفة للمشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم.	4.83	96.6	3.40385	70.47
3- يقوم الموظفون في القسم بأداء مهام عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4.8507	97	.35721	7.36
4- يسعى الموظفون في القسم للتخطيط المسبق للأداء الجيد.	4.65	93	3.40105	73.13
5- ينجز الموظفون في القسم مهامهم الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.84	96.4	4.29142	88.66
6- يتوفر الجاهزية، والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.	4.95	99	3.40844	68.86
7- يلتزم موظفو القسم بمواعيد الاجتماعات التي يتم عقدها مع الإدارات الأخرى.	4.64	92.8	3.40043	73.28
8- يمتلك الموظفون في القسم القدرة على التكيف مع ظروف العمل الصعبة، وأي متغيرات جديدة تظهر في العمل.	4.74	94.8	.43594	9.19
9- يقوم موظفو القسم بالرد على طلبات، واستفسارات الموظفين في الأقسام الأخرى فوراً.	4.76	95.2	.42794	8.99

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لجميع العناصر الفرعية المكونة للمحور الخامس والمتعلقة بالمتغير التابع أداء العاملين (جودة الأداء) تقع ضمن الوسط الحسابي المقبول والمشار إليه في الجدول رقم (27)، وقد نالت الفقرة رقم 6 على أعلى وسط حسابي قدره 4.95%، ومعامل اختلاف 68.86%، بينما كانت الفقرة رقم 7 هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 4.64%، ونسبة موافقة 92.8%، وبمعامل اختلاف 73.28، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بغية استجلاء آراء عينة الدراسة بصدد التعرف على استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، ويكون معيار القبول أو الرفض للفرضيات وهو مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

• اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (Kolmogorov _ Smirnov _ test) لاختبار مدى أتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث تتبع البيانات التوزيع الطبيعي عندما تكون القيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (5%) ويوضح الجدول (30) نتائج الاختبار:

جدول رقم (28) نتيجة اختبار (K-S) حول أتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (توزيع غوس)

الفقرات	قيمة مستوى الدلالة	دلالة الفرق عن توزيع الطبيعي	النتيجة
المحور الأول والمتعلق بالتعلم بالأوامر	0.201	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني والمتعلق بالتعلم بالاستدلال	0.187	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثالث والمتعلق بالتعلم بالتناظر الوظيفي	0.341	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الرابع والمتعلق بالتعلم بالاستقراء	0.186	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الخامس والمتعلق بالتعلم بالمثال	0.256	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور السادس والمتعلق بالتعلم بالملاحظة والاكتشاف	0.312	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الخامس والمتعلق بأداء العاملين	0.221	لا توجد فروق دالة	يتبع التوزيع الطبيعي

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل المتغيرات المدروسة أكبر من القيمة 0.05، أي أنه عند مستوى الثقة 95% لا توجد فروق دالة إحصائية في توزيع قيم كل

المتغيرات عن التوزيع الطبيعي، وبالتالي تقبل فرضية العدم والتي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام الاختبارات البارامترية عليها (الانحدار المتعدد).

• اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

جدول رقم (29) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الفقرات	VIF	النتيجة
المحور الأول والمتعلق بالتعلم بالأوامر	4.15	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور الثاني والمتعلق بالتعلم بالاستدلال	4.32	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور الثالث والمتعلق بالتعلم بالتناظر الوظيفي	3.41	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور الرابع والمتعلق بالتعلم بالاستقراء	3.51	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور الخامس والمتعلق بالتعلم بالمثال	3.32	لا يوجد ارتباط متعدد
المحور السادس والمتعلق بالتعلم بالملاحظة	4.12	لا يوجد ارتباط متعدد

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (29) الخاص بنتائج معامل التضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) أن قيمة معامل التضخم لكل محاور الدراسة أقل من 5 وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة، لذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل.

• نتائج الانحدار المتعدد:

يستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع، المتغيرات المستقلة التفسيرية قد تكون مستمرة أو فئوية وفيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

جدول رقم (30) قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد

Adjusted R Square	R Square	R	Model
.842	.838	.917	1

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

جدول رقم (31) نتائج الانحدار المتعدد

Sig.	Std. Error	B	
.001	.131	.523	(Constant)
.002	.110	.462	التعلم بالأوامر
.000	.101	.410	التعلم بالاستدلال
.000	.123	.451	التعلم بالتناظر الوظيفي
.000	.119	.440	التعلم بالاستقراء
.000	.115	.416	التعلم بالمثل
.002	.101	.392	التعلم بالملاحظة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (31) أن قيمة معامل التحديد 0.842 ، أن 84% تقريباً من التغيرات في أداء العاملين مجتمع الدراسة يرجع إلى كل من التعلم بالأوامر، التعلم بالاستدلال، التعلم بالتناظر الوظيفي، التعلم بالاستقراء، التعلم بالمثل ، التعلم بالملاحظة وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ(التعلم بالأوامر، التعلم بالاستدلال، التعلم بالاستقراء، التعلم بالتناظر الوظيفي، التعلم بالمثل، التعلم بالملاحظة والاستكشاف) على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة بوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ(التعلم بالأوامر، التعلم بالاستدلال، التعلم بالاستقراء، التعلم بالتناظر الوظيفي، التعلم بالمثل، التعلم بالملاحظة والاستكشاف) على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، كما

بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.9170 مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل من استراتيجيات التعلم التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

• الجدول (31) يبين نتائج الانحدار المتعدد، ومن خلال الجدول نلاحظ وجود تأثير معنوي لتعلم بالأوامر في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.462، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغيير في التعلم بالأوامر يؤدي إلى 0.462% من التغيير في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، مما يشير إلى أهمية محور التعلم بالأوامر في التأثير على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالأوامر على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم بالأوامر على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

أما متغير التعلم بالاستدلال فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي له في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.410، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغيير في التعلم بالاستدلال يؤدي إلى 0.410% من التغيير في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالاستدلال على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالاستدلال على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

أما متغير التعلم بالتناظر الوظيفي فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي للتعلم بالتناظر الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.451، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغيير في التعلم بالتناظر الوظيفي يؤدي إلى 0.451% من التغيير في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالتناظر الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، وقبول الفرضية

البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالتناظر الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

أما متغير الاستقرار فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي للاستقرار في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.440، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغيير في الاستقرار يؤدي إلى 0.440% من التغيير في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية (H_{04}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالاستقرار على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالاستقرار على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

أما متغير التعلم بالمثل فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي للتعلم بالمثل في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.416، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغيير في التعلم بالمثل يؤدي إلى 0.416% من التغيير في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية (H_{05}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالمثل على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالمثل على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

أما متغير التعلم بالملاحظة فيبين الجدول إلى وجود تأثير معنوي لتعلم بالملاحظة في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل التأثير 0.392، أي أنه مع ثبات العوامل الأخرى فإن 1% من التغيير في التعلم بالملاحظة يؤدي إلى 0.392% من التغيير في أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية (H_{06}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالملاحظة على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية)، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم بالملاحظة على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة عن أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

لاختبار أثر المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة لاثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) تم إجراء اختبار تحليل التباين وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (32) نتائج اختبار تحليل التباين لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين

المتغير المدروس	مصدر التباين	F	قيمة مستوى الدلالة	دالة التأثير
استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين	المسمى الوظيفي	1.985	0.132	لا يوجد فروق
	المؤهل العلمي	1.527	0.208	لا يوجد فروق
	العمر	5.987	0.003	يوجد فروق
	الخبرة	4.121	0.007	يوجد فروق

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول (32) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من القيمة 0.05 بالنسبة إلى جميع المتغيرات المدروسة عدا متغيري العمر والخبرة حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، أي أنه عند مستوى الثقة 95% لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)، على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين.

وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية، بعدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي) على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين، ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي) على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين، بينما نرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود تأثير لمتغير العمر ومتغير الخبرة على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين، حيث كانت قيمة المعنوية أقل من 0.05، ونقبل الفرضية البديلة بوجود تأثير لمتغير العمر والخبرة على أثر استراتيجية التعلم التنظيمي في أداء العاملين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى أثر استراتيجية التعلم التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

مناقشة النتائج:

أولاً: أظهرت النتائج أن المؤسسات العسكرية الكويتية تهتم بدرجة مرتفعة بتطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أن أثر استراتيجية التعلم التنظيمي تساعد أفراد المؤسسة على اكتساب الخبرة والمعارف من الأخطاء السابقة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات المشابهة فضلاً عن اختيار أفضل الممارسات الإدارية وإيصالها إلى جميع العاملين في المؤسسة للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة من خلال وعي إدارات في المؤسسات العسكرية لأهمية التعلم التنظيمي وخصوصاً بعد ظهور تحديات كثيرة تتطلب من إدارة اتخاذ خطوات جادة نحو التنظيمي، مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار.

كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤسسات العسكرية تهتم باستراتيجية التعلم التنظيمي لما لها من أثر في تعزيز قدرة المؤسسة على تصحيح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها؛ مما يدفع بهذه المؤسسات إلى التركيز على تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي لأهمية التطوير بالنسبة للمؤسسات العاملة في المجال الأمني؛ ذا يستوجب على هذه المؤسسات للاستفادة من خبراتها السابقة وتجاربها وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف والنتائج المتحققة، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسات العسكرية شكل عام تسعى إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل للاستعداد له وتجنب النتائج السلبية ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي

تعمل على تحقيقها، كما يكمن تفسر هذه النتيجة في ضوء سعى المؤسسات العسكرية على تنمية مهارات التفكير والإبداع والابتكار، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة أيوب (2013) التي أظهرت نتائجها أن خصائص التعلم التنظيمي الخمسة (العمل وفق نماذج عقلية، التفوق والبراعة الشخصية، استخدام التفكير عن طريق النظم، توافر رؤية مشتركة يعمل من خلالها الجميع، التعلم بشكل جماعي) يتم تطبيقها بدرجة متوسطة، ودراسة آل فطيح (2013) التي أظهرت أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات العسكرية كان متوسطاً.

ثانياً: أظهرت النتائج أن مستوى الأداء في المؤسسات العسكرية الكويتية كانت مرتفعاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المؤسسات العسكرية تنظر إلى الأداء على أنه وسيلة لتحقيق الغايات والأهداف؛ إذ يعد الأداء مهم جداً وله مكانة خاصة داخل ويعزو الباحث هذه النتيجة للأثر الواضح استراتيجيات التعلم التنظيمي كمصدر الرئيس في تبادل المعلومات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور الهام والرئيسي الذي تلعبه استراتيجيات التعلم التنظيمي في رفع مستوى الأداء؛ كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك ارتباط بين الأداء الرسمي للفرد ومدى فعالية عملية التعلم داخل هذه المؤسسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزبون (2015) التي أظهرت وجود أثر دال إحصائياً للتدريب على تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة شركة أدوية دار الحكمة، ودراسة أيوب (2013) التي أظهرت وجود أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، ودراسة العتيبي (2013) التي أظهرت وجود أثر للتعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الملك عبد العزيز"، ودراسة حمدان وآخرون (2013). التي أظهرت وجود أثر لاستراتيجية التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي المنظمات، على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، حيث أن المنظمة تبقى أكثر استقراراً ويكون أداء العاملين متميزاً، فالأداء داخل المنظمة لا يكون بمستوى القدرات فقط بل هو انعكاس لقدرات المرؤوسين والرؤساء والقادة أيضاً، وأهمية الأداء الوظيفي تعود إلى ارتباط المنظمة بدورة حياتها، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزبون (2015) التي أظهرت وجود مستوى متوسطة من أداء العاملين.

ثالثاً: أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ(التعلم بالأوامر، التعلم بالاستدلال، التعلم بالاستقرار، التعلم بالتناظر الوظيفي، التعلم بالمثل، التعلم بالملاحظة والاستكشاف) على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية، ويعود السبب في ذلك إلى وعي الإدارة في المؤسسات العسكرية

نحو أهمية التعلم التنظيمي كأحد الركائز الأساسية في تحسين أداء العاملين فضلاً عن دوره الأساسي في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين، ترتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء والأداء الوظيفي والذي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العامل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة توصى الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتوفير فرص تدريبية للموظفين في المؤسسات العسكرية تمكنهم من تطوير معارفهم ومهاراتهم.
2. ضرورة أن تأخذ إدارة المؤسسات العسكرية بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على إنجازها.
3. ضرورة أن يدعم المديرون فرص التعلم وتطبيق المعرفة الجديدة.
4. أن تشجع الإدارة العاملين في المؤسسات العسكرية على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له.
5. تقوم الإدارة بمناقشة القضايا التنظيمية مع العاملين لدعم عملية التعلم في المؤسسات العسكرية.
6. تحرص الإدارة على تطوير وسائل الحصول على المعرفة للعاملين في المؤسسات العسكرية وإتاحة استخدامها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

ابن عيشي، عمار. (2012). اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الأفراد العاملين، عمان: دار أسامة.

آل فطیح، حمد بن قبلان (2013). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الامنية. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

أيوب، أيمن حسن (2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(2)، 121-150.

باسم، غدير (2003). العالم الرقمي والية تحليل البيانات، سلسلة الرضا للمعلومات. بحر، أبو سويرح (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2).

البغدادي، عادل والعبادي، هاشم (2012). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية-إدارة المعرفة-إدارة المعلومات-الأداء التنظيمي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

بني حمدان، خالد والقطب، محيي الدين والخشالي، شاکر جار الله (2013). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 15(1).

الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، متوفر في: <http://www.abahe.co.uk>

جوادي، بلقاسم (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

جيجق، عبد الملك وعبيدات، سارة (2014)، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة. بحث منشور، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، المؤسسة، 3 : 92-107.

حجازي، هيثم علي (2005). إدارة المعرفة، مدخل نظري، (ط1)، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

الحلايبي، غازي (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. حماد، إياد وزاهر، تيسير (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (4)، 383-403.

الحواجرة، كامل (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1)، 225-245. الخالدي، إبراهيم بدر شهاب (2012). السلوك التنظيمي منحي تطبيقي معاصر، عمان، الأردن: دار الإعلام.

الخالدي، صالح عامر (2012). دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. الخشالي، شاكرا جار الله والتميمي، إياد فاضل محمد (2008). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(2).

خضير، محمود كامل (2005). إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خيرة، عيشوش (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أبي بكر بلقايد- الجزائر.

دروزة، سوزان صالح والمعشر، زياد يوسف والقواسمي، ديما شكري (2014). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر الثقافة الجودة في المنظمات الأعمال في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4)، 645-675.

رايس، وفاء (2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي: ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، 2011.

- ريان، مجد حسن (2009). تقييم أداء العاملين: وأثر سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على الأداء / القطاع المصرفي، دار الياقوت للطباعة، عمان، الأردن.
- الزبون، محمد راشد (2015). التدريب وأثره على تميز أداء العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المساهمة العامة شركة أدوية دار الحكمة "دراسة حالة". رسالة ماجستير، جامعة جدارا.
- الزبيق، محمد (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف لعلوم الأمنية السعودية.
- الساعدي، مؤيد (2013). كيف تدار منظمات الألفية الثالثة؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.
- السالم، مؤيد سعيد (2009). منظمات التعلم، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السالم، مؤيد سعيد والحياني، عبد الرسول (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى الأردن. المجلة العربية للإدارة، 27(4).
- السويدان، طارق (2001). المنظمة المتعلمة: الإبداع الفكري، المملكة العربية السعودية.
- السيد، محمود محمد (2008). تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضا الموارد البشرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3(2).
- الشرعة، عطا الله "محمد تيسير" (2011). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، عمان: دار جليس الزمان.
- شريف، مسعود ودولي، سعاد (2009). تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي. ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10 و 11 نوفمبر.
- الصررايرة، خالد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، 27(1+2).
- الطعامنة، حسن أحمد (2011). التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطهراوي، عبد المنعم (2010). دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في الشركات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عاشور، أحمد (2010). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.

عبد الحكيم، ليث وعبد الأمير، الخفاجي، عمار والجبوري، حاكم (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2)11.

عبد الرحمن، نسرین محمود (2009). التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية: دراسة مقارنة على شركات الاتصال المصرية. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

عبد المحسن، توفيق محمد (2004). تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي.

عبد النبي، محمد (2010). إدارة الموارد البشرية، (ط1)، السعودية: زمزم ناشرون وموزعون.

العبيدي، أزهار عزيز (2009). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكارية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 151 - 183.

العتيبي، محمد (2009). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

العتيبي، نورة بنت هلال (2008). أثر التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

العصيمي، عواطف بنت أحمد حماد. (2007). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى.

العميان، محمود سليمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

- العواودة، وليد مجلي (2011). أثر استخدام استراتيجيات التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية. *مجلة المنارة*، جامعة آل البيت الأردنية، المفرق، الأردن، 17(5)، 75-108.
- عيشوش، خيرة (2011). *التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن (2011). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*، عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- المجالي، أمال ياسين (2009). مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: " دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 36(1)، 53-77.
- محمد، راوية (2011). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- نصير، محمد مصطفى وإبراهيم، صلاح محمد زكي (2013). *أثر عمليات إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي بالكليات الأساسية في جامعة الزاوية*. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.
- نمشة، سعيد (2007). *إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض*. أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Batt, Resemary, J.S. Alexander, Colvin and Jeffrey Keefe (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), 573-594.
- Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance--Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.

- Charity (2011). The Unique Factors Affecting Employee Performance In **Non Profit organisations**, p 22.23 Available: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/5732/thesis_tinofirei_c.pdf?sequence=1
- Hao, Q. (2012). How does Organizational Structure Influence Performance through Learning and Innovation in Austria and china. **Chinese Management Studies**, 6(1), 36-52.
- Ho, L. (2011). Meditation, learning, Organizational and Performance. **Industrial Management & Data System**, 111(1), 113-131.
- Hotho, J., Lyles, A. & Easterby-Smith, M. (2015). The Mutual Impact of Global Strategy and Organizational Learning: Current Themes and Future Directions. **Global Strategy Journal**, 5(2), 85-112.
- Iveta, Gabčanová (2012). Human Resources Key Performance Indicators. **Journal of Competitiveness**, 4(1), 117-128. Available: <http://www.cjournal.cz/files/89.pdf>
- Jashapara, A. (2003). Cognition, .Culture, and Compelition: an Empricial Test of The Learning Organization. **The Learning Organization**, 7 (41), 194-205.
- Karen, Y., Hermens, A., Kai-Ping, H. & Chelliah, J. (2015). Entrepreneurial Orientation And Organizational Learning On Smes' Innovation. **International Journal of Organizational Innovation**. 7(3), 65-75.
- Kiziloglu, Mehmet (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. **Global Business & Management Research**. 7(3), 17-33.
- Kuo, T. (2011). How to Improve Organizational Performance through Learning and Knowledge? **International Journal of Manpower**, 32(5/6), 581-603.
- Myreteg, Gunilla (2015). Organizational Learning and ERP Systems in the postimplementation phase: Where do we Stand? A Literature Review. **Electronic Journal of Information Systems Evaluation**. 18(2), 119-128.
- Namgyoo, K. Park, Kira Choi & Jinju Lee (2015). The Hierarchy Myopia of Organizational Learning. **Seoul Journal of Business**, 21(2), 71-104.
- Namwong, K., Jhundra-indra, P. & Raksong, S. (2015). Dynamic organizational learning strategy and firm survival: a conceptual model. **Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)**, 20(2), 12-25.
- Olcer, Ferit. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. **Theoretical & Applied Economics**. 22(3), 111-136.
- Real, Juan C. & Roldán, José L. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size; Leal, Antonio. **British Journal of Management**, 25(2), 186-208.

- Rivera, V. & María, I. (2013). Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning: Strategy for Capacity Building in Developing Countries. **Journal of Technology Management & Innovation**, 8(3), 57-69.
- Saif, N, Khan, M, Rehman, K, Rehman, Sh, Rehman, Z, Nawa, T & Naqeeb, M. (2013). Competency based job analysis. **International journal of academic research in accounting, finance and management science**, 3(1), 105-111.
- Sekaran, Uma (2003). **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, (7th ed), New York: John Wiley and Sons Inc.
- Senge, P. (1990), **The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Senge, Peter (1990). **The Fifth discipline, the art and practice of the learning organization**, London: Random House.
- Senge, Peter et al. (2008). **The necessary revolution: How Individuals and Organizations are working together to create a Sustainable World**, Doubleday currency.
- Skerlavaj, M. & Dimovski, V. (2006). Influence of organizational Learning organizational Performance from the Employee perspective: The Case of Slovenia. **Management**, 11(1).
- Syed, Harris L. & Samreen, F. (2015). Learning Organization as a Strategy to Improve Performance of Pakistani Hospitals. **Journal of Managerial Sciences**, 9(2), 256-266.
- Wang, Y. (2011). Organization Learning Perception of External Environment and Innovation Performance. **International Journal of Manpower**, 32(5/6), 512-53.
- Wilbon, Anthony D. (2015). Technology strategy and organizational learning: applying population ecology to understanding the influence on firm survival. **Academy of Strategic Management Journal**, 14(2), 221-236.
- Yi-chang, L. & Chien, Y. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. **Social Behavior & Personality: An International Journal**, 42(9), 1537-1547.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال
(تخصص الإدارة العامة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أخي الكريم : أختي الكريمة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: " أثر استراتيجية التعلم التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات العسكرية الكويتية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، راجياً التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية لما لذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة، وتحقيق غاياتها العلمية المنشودة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مشعل دحام الظفيري

إشراف الدكتور

رياض ابا زيد

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين:

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق عليك.

- الجنس:

أنثى ذكر

- العمر:

أقل من 30 سنة 30 - أقل من 40 سنة 40-أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر.

- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا.

- الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر.

- المسمى الوظيفي:

مدير وحدة إدارية مدير فرع مدير قسم أخرى يرجى
ذكرها

الجزء الثاني: فقرات مجالات الدراسة:

أولاً: استراتيجية التعلم التنظيمي.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التعلم بالأوامر:						
1	تقدم لي مصادر المعرفة المتاحة القدرة على النقاش والحوار في المؤسسة .					
2	توفر المؤسسة للأفراد العاملين مهارات تمكنهم من أداء الأعمال الإبداعية.					
3	تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
4	تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام.					
5	تحرص المؤسسة على إصدار (مجلة دورية أو منشور) تعزز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة.					
التعلم بالاستدلال:						
1	ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي (Internet).					
2	توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة.					
3	يتوفر في المؤسسة نظم معلومات تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية.					
4	يوجد لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة .					
5	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة .					
التعلم بالتناظر الوظيفي:						
1	تشجع المؤسسة الأفراد الذي يمتلكون مهارات ومؤهلات علمية عالية تساعد على تطوير معرفتهم.					
2	تعمل المؤسسة على توفير معارف تمكن الأفراد من تطوير قدراتهم المعرفية .					
3	يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله.					
4	تساعد المؤسسة الأفراد على أن تقبل التغيير والتحول نحو المعرفة .					
5	تشجع المؤسسة الموظفين الجدد على الاستعداد لتطبيق المعرفة وبرامجها بكفاءة.					
التعلم بالاستقراء:						
1	تميل المؤسسة إلى تشجيع الأفراد إلى المشاركة بالمعرفة الفنية مع الآخرين.					
2	تنمي مصادر المعرفة في المؤسسة القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.					
3	العاملين في المؤسسة لا يحتكرون المعرفة					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا وافق	لا وافق أبداً
	كمصدر للقوة يعزز موقعهم الوظيفي.					
4	يتفهم الأفراد وعلى جميع المستويات في المؤسسة أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم.					
5	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة.					
التعلم بالمثال:						
1	تهتم المؤسسة بأفكار ومقترحات الآخرين والاستفادة منها في مجال العمل.					
2	تهتم المؤسسة بكشف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليل المعلومات المتوفرة لديها.					
3	توفر مصادر المعرفة المتاحة توقع الحل للمشكلات التي تواجه العمل.					
4	تؤقر المؤسسة وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة بما يتناسب وطبيعة العمل.					
5	تحرص المؤسسة على متابعة تنمية مهارات العاملين فيها بحسب مستجدات ومتطلبات العمل.					
التعلم بالملاحظة والاكتشاف :						
1	تساهم المعارف المتاحة في المؤسسة على امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.					
2	تقدّم الإدارة استراتيجية حديثة من شأنها تطوير المعارف لدى الأفراد العاملين فيها.					
3	تسمع المؤسسة للموظف بتحليل المشكلات تم ملاحظتها أو تقديمها من مقدم المعرفة					

الجزء الثالث : فقرات مجال أداء العاملين

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا وافق	لا وافق أبداً
البعد الأول: سرعة الأداء						
1	يقوم التعاون والتنسيق بين الموظفين في القسم على مبدأ التشاركية .					
2	يسعى موظفو القسم إلى أداء المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد.					
3	يوفر موظفو القسم المعلومات التي تحتاجها الأقسام الأخرى لاتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن.					
4	يحرص الموظفون في القسم الدورات التدريبية التي تمكنهم من تطوير وتحسين مستوى أدائهم					
5	يتوفر لدى موظفي القسم الاستعداد الكافي للتعاون من أجل تسريع عملية صنع، واتخاذ قرارات العمل .					

					6	يقوم الموظفون في القسم بإدارة وقت العمل بالصورة التي تمكن من أداء مهام العمل دون تأخير.
					7	يواظب الموظفون على الحضور والانصراف من العمل في الوقت المحدد.
					8	يمتلك الموظفون القدرة على الإبداع وتطوير أداءهم بشكل مستمر.
البعد الثاني: دقة الأداء						
					1	يقوم موظفو القسم بتحديد الأهداف الفردية بما يتناسب مع مستوى الأداء المطلوب.
					2	يحرص موظفو القسم عند اتخاذ القرارات أن تكون هذه القرارات متفقة مع رؤية ورسالة الجامعة.
					3	يمتلك موظفو القسم المعرفة، والإلمام الكافي بطبيعة الأعمال الموكلة اليهم.
					4	يقوم موظفو القسم بتنظيم أعباء عملهم ، وتنفيذها وفقاً لقواعد وإجراءات العمل.
					5	يمتلك موظفو القسم المهارة اللازمة لتنفيذ الأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل بدقة .
					6	يُحسن موظفو القسم التصرف عندما يواجهون أي مشكلة، أو عائق عند تنفيذ مهام عملهم.
					7	يمتلك موظفو القسم القدرة على تقديم الآراء، والمقترحات التي تُحسن العمل.
					8	يقدم الموظفون في القسم العون والمساعدة لبعضهم البعض مما يسهم في إنجاز العمل بصورة صحيحة.
البعد الثالث : جودة الأداء						
					1	يسعى الموظفون في القسم إلى الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم لتحقيق الأبداع في أدائهم لمهام عملهم.
					2	يحاول الموظفون في القسم تقديم حلول مختلفة للمشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم.
					3	يقوم الموظفون في القسم بأداء مهام عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
					4	يسعى الموظفون في القسم للتخطيط المسبق للأداء الجيد.
					5	ينجز الموظفون في القسم مهامهم الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
					6	يتوفر الجاهزية، والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.
					7	يلتزم موظفو القسم بمواعيد الاجتماعات التي يتم عقدها مع الإدارات الأخرى.
					8	يمتلك الموظفون في القسم القدرة على التكيف مع ظروف العمل الصعبة، وأي متغيرات جديدة تظهر في العمل.
					9	يقوم موظفو القسم بالرد على طلبات، واستفسارات الموظفين في الأقسام الأخرى فوراً.

ملحق رقم (2)
أسماء محكمي الاستبانة

1	الدكتور وليد العواودة	جامعة آل البيت
2	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
3	الدكتور بهجت الجوازنة	جامعة آل البيت
4	الدكتور عبدالله العظامات	جامعة آل البيت
5	الأستاذ الدكتور محمد الطائي	جامعة الزرقاء
6	الدكتور حازم شحادة	جامعة الزرقاء