

## دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة

أ.د. علاء فرحان طالب د. علي كريم عبدالسالم الخفاجي م.م محمد جبار هادي

### المستخلص

لقد تناولت هذه الدراسة دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ، أذ نرى أن التحديات التي تواجه المنظمات اليوم تملئ عليها الآن وفي المستقبل تفعيل خبراتها العلمية لمواجهة هذه التحديات ونشر هذه المفاهيم ضمن أولويات ومعطيات الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بالرغم من امتلاكها الكثير من المعرفة وتطبيقات التعلم . وعلى الرغم من أهمية التعلم التنظيمي وتبني بعض المنظمات له من أجل تعزيز قدراتها التنافسية إلا أننا نجد الكثير من المنظمات ومنها المنظمات ( الجامعات المبحوثة ) لازالت لا تدرك أهمية دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية ، وهنا تحددت مشكلة الدراسة التي تم التركيز عليها لوضع الحلول المناسبة لها قدر الإمكان.

و قد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كان أبرزها : معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة ( مجتمع الدراسة ) للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تعزيز قدراتها التنافسية ، و في تحديد علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات . وفي هذا السياق تم صياغة فرضيتين رئيسيتين كانتا على النحو الآتي ( لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ) و ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات ) و ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي، والقدرات التنافسية للجامعات ) .

و قد توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها كان أهمها ( تتباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة) ووجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة . وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات عدة منها (ضرورة تبني الجامعات المبحوثة بناء شامل للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة) والعمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات ، وتوفير بيئة أكثر ملائمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي في الجامعات ، والاهتمام برسم الاستراتيجيات اللازمة لتنمية وتطوير معارف التدريسيين وقدراتهم الإبداعية والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً يخدم المعرفة .

### Abstract

I have dealt with study the role of organizational learning in achieving the competitive capabilities of the organization, where we see the challenges facing organizations today dictate now and in the future activation of scientific expertise to meet these challenges and the dissemination of these concepts within the priorities and data organizational culture of these organizations despite having a lot of the importance of organizational knowledge and learning applications .Despite learning and adopting some of the organizations have to enhance their competitiveness, we find a lot of organizations, including organizations (universities researched) still do not realize the importance of the role of organizational learning in achieving competitiveness, here identified the problem of study focus has been to . develop suitable solution her as much as possible

And this study has sought to achieve a number of goals, most notably: to know the extent of adoption of the researched universities (study population) for organizational learning in its various dimensions in strengthening their competitiveness, and to determine correlations between organizational learning and main competitiveness of universities. In this context, the formulation of two

premises were as follows (do not vary the concerns of universities discussed in the adoption of the study variables (f) There is no relationship statistically significant correlation between organizational learning and competitiveness of universities), and (no effect relationship of statistical significance between organizational learning and the competitiveness of universities).

And have reached several conclusions to the study of which was most important (vary the interest of universities discussed in the adoption of the study variables) and the existence of linkages and the impact of moral and statistical significance between the variable of the study and to varying degrees.

These included the study several recommendations, including (the necessity of adopting universities researched building a comprehensive organizational learning dimensions of all) and to disseminate the culture of learning in universities, and provide a more hospitable environment recognizes the importance of organizational learning in universities, and attention to draw the necessary strategies to develop the future serve as investment knowledge faculty and their creative and disclosure.

## المقدمة

برزت في بيئة الاعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لدى اوساط الباحثين و الممارسين في مجال المنظمات . و لعل مفهوم التعلم التنظيمي كان من ابرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الاخيرين في القرن الماضي و القرن الحالي . و ان العديد من المنظمات استطاعت ان تحقق القدرات التنافسية من خلال تبنيها منهج التعلم التنظيمي بوصفه عملية تفاعل و استقراء و استكشاف و مواجهة مستمرة لتحديات البيئية بما يمكن في ايجاد الحلول و اختبار البدائل التي تحقق التحسين المستمر او التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقائها و تفوقها التنافسي . و تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعرفة و المعلومات الذي يركز على استثمار الموجودات الفكرية و المعرفة الضمنية و كيفية الاتسافاة منها ، و تحويلها الى سياقات عمل و نماذج سلوك ترفد و تحدث الذاكرة التنظيمية بصورة مستمرة من خلال عملية التعليم التنظيمي . من هنا جاءت هذه الدراسة التي تم هيكلتها في عدد من الفصول و المباحث تستوعب كل من الجانب النظري و الجانب العملي لها .

## الفصل الأول

أولاً: بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد :-

إن توضيح المنهجية العلمية للدراسة الحالية يسهل الطريق الذي يسير وفقه الباحثون لتحقيق ما يهدفون إليه ، فالوصول إلى نتائج علمية مقبولة يعتمد إتباع منهجية صحيحة ومبنية على أسس علمية سليمة، إذ يتم توجيه كل من الجانب النظري للبحث والجانب العملي باتجاه تحقيق الغاية نفسها التي يسعى الباحثون وراءها . ويستعرض هذا المبحث أولاً بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، ومن ثم يشرع بعرض منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة ، أهميتها ، أهدافها ، تصميم مخطط الدراسة الافتراضي ، تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية لها ، ومن ثم توضيح الأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات فضلاً عن إعطاء وصف تفصيلي لعينة الدراسة ومجتمعها .

أولاً : بعض الدراسات السابقة

نعرض هنا عدداً من الدراسات العربية والأجنبية السابقة والمتعلقة بموضوع هذه الدراسة ، ولقد أفاد الباحثون من هذه الدراسات في فهم وبلورة معطيات الدراسة الحالية ومتغيراتها . وقد توخى الباحثون الإشارة إلى هذه الدراسات بالتركيز على موضوعاتها الرئيسية وبرز سماتها الأساسية دون الإسهاب فيما احتوته من مضامين

ويقدر ما تتحمله مثل هذه الدراسة ( البحث ) إذ يستطيع الباحث الراغب الرجوع إلى هذه الدراسات على ضوء ما يتم عرضه هنا من مسميات هذه الدراسة وعناوينها .

## الفصل الأول

### المبحث الأول

ثانياً : منهجية الدراسة Study Methodology

يتناول الجزء الثاني من المبحث الأول المكونات الأساسية لمنهجية الدراسة وفي ضوء الفقرات الآتية :

أولاً: مشكلة الدراسة Study Problem

يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة الحالية من خلال منظورين هما :

●المشكلة الفكرية : ( Theoretical) Ideological Problem )

يعد كل من موضوع التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري المعاصر وتبرز الحاجة إليهما في منظمات الأعمال حاضراً ومستقبلاً، بسبب شدة واحتدام المنافسة بين المنظمات ، وبسبب وتيرة التغيير المستمر والمتسارع في إدارة المعرفة . و على الرغم من أهمية موضوعي التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ، فإنه ما يزال يكتنف مفاهيمهما وأبعادهما بعض الغموض ، وما يزالان يشغلان تفكير إدارات المنظمات المعاصرة ، والباحثين على حد سواء ، وعنهما زال الجدل والنقاش الفكري حولهما لم يحسم . إذ يحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة المنظمة ، وتتجسد المشكلة الفكرية بأنه ما زالت العلاقة بين المتغيرين خاضعة إلى جدل فكري بين الباحثين والمفكرين لتحديد دور كليهما في التأثير في الآخر.

●المشكلة الميدانية Practical Problem

تعاني المنظمات ومنها المنظمات المبحوثة في هذه الدراسة من ضعف أدراك أهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة . إذ تعاني معظم الجامعات العراقية من وجود فجوة معرفية بينها وبين مثيلاتها في الدول المتقدمة ، والسبب الكامن وراء وجود هذه الفجوة هو أن هذه الجامعات لا تبدي اهتماماً كافياً في دراسة أهمية التعلم التنظيمي ، لما تعانيه من اضطراب ومحددات بينية أدت إلى ضعف التواصل الفكري والمعرفي في العالم . مما جعل مثل هذه المفاهيم والممارسات مغيبة عن المؤسسات العلمية والإنتاجية والخدمية . وعليه يمكن توضيح البعدين الفكري والميداني لمشكلة الدراسة في ضوء الأسئلة الآتية:-

● ما طبيعة ومستوى وأبعاد التعلم التنظيمي ؟

● ما مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بكل من التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ؟

● هل توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي بإبعاده والقدرات التنافسية بأبعادهما ؟

● هل توجد علاقة تأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ؟

● هل يسهم التعلم التنظيمي للمنظمة في تطوير قدراتها التنافسية ؟

ثانياً : أهمية الدراسة Study Importance

يمكن تقسيم أهمية الدراسة في ضمن محورين هما :-

●الأهمية الأكاديمية للدراسة Study Academic Importance

تتجسد الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة في ضوء النقاط التالية :

●تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك عبر التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي.

●تستمد هذه الدراسة أهمية لكون الدراسة الحالية تناولت بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة هما التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة .

●تعد هذه الدراسة على وفق علم الباحثون في ضوء اطلاعهم على ما تيسر من دراسات وأبحاث ودوريات إضافة علمية متواضعة في هذا المجال نظراً لحدثة الموضوع وقلة الدراسات العلمية في

دراسته ، فهو من ثم يسهم في إفادة الباحثين والدارسين في مجالي نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية

## ● الأهمية الميدانية للدراسة Study practical importance

تتمثل أهمية الدراسة في محاولة إثارة اهتمام الجامعات عموماً والجامعات (مجتمع البحث) خصوصاً في تناولها لمثل هذه الموضوعات الحديثة. ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في هذه الجامعات لمفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) وأهميته والدور الذي يمثله في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.

## ثالثاً: أهداف الدراسة Study Objectives

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي في الجامعات المبحوثة ودوره في تحقيق القدرات التنافسية ، و ترمي الدراسة إلى تحقيق أهداف متعددة أخرى هي :-

- معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم التعلم التنظيمي بأبعاده وتوظيفه في تحقيق القدرات التنافسية للجامعات.
- تحديد أي من أبعاد التعلم التنظيمي أكثر تأثيراً في تحقيق القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة .
- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للتعلم التنظيمي فيما يخص أفراد العينة في الجامعات المبحوثة في تعزيز القدرات التنافسية.
- الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك الجامعات عينة الدراسة لأهمية التعلم التنظيمي بوصفه إستراتيجية شاملة لدعم القدرات التنافسية للجامعات .

## رابعاً: فرضيات الدراسة Study Hypotheses

- في ضوء مشكلة الدراسة التي تم تحديدها وفي ضوء ما تقتضيه الدراسة من تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية انبثقت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالآتي :-
- الفرضية الرئيسية الأولى : لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ، وقد انبثقت عنها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان :-
  - لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني أبعاد التعلم التنظيمي .
  - لا تتباين اهتمامات الجامعات المبحوثة في تبني أبعاد القدرات التنافسية للجامعات .
  - الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية :-
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اكتساب المعرفة والقدرات التنافسية للجامعات .
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توزيع المعلومات والقدرات التنافسية للجامعات.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفسير المعلومات والقدرات التنافسية للجامعات.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات التنافسية للجامعات.

## خامساً: منهج الدراسة :- Study procedure

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة في ضوء جمع البيانات ذات العلاقة بمجتمع الدراسة .

## سادساً: حدود الدراسة :- Study boundaries

### ● الحدود المكانية للدراسة Study place boundaries

أشار اغلب الباحثين إلى أنّ التعلم التنظيمي يعد عملية تحتاجها المنظمات جميعها سواء أكانت خدمية أم إنتاجية وتزداد أهميته في المنظمات التي تعمل في ظل بيئة متغيرة . وقد أختار الباحثون جامعات الفرات الأوسط، ( كربلاء / بابل / الكوفة / القادسية ) لتمثل مجتمع الدراسة وهناك أسباب وراء اختيار هذه الجامعات مجالاً للدراسة منها:-

أهمية الجامعات العراقية في رفد المجتمع بملاكات علمية كفوءة وملمة بالمجالات العلمية كافة . أظهرت الجامعات المذكورة حاجتها إلى التعلم التنظيمي في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة وامتلاك القدرات العلمية والمادية والبشرية لمسايرة التطورات العلمية الحديثة في العالم . نظراً لكون الباحثين يعملون في مجال التعليم العالي ، وهذا ما شجعهم لاختيار الجامعات المذكورة ميداناً للدراسة رغبة منهم في خدمة القطاع التعليمي الذين يعملون فيه .

### ● الحدود الزمانية للدراسة Study time boundaries

لقد أنجز الإطار النظري والعملي لهذه الدراسة في أثناء المدة المحصورة ما بين 1 / 10 / 2008 ولغاية 1 / 10 / 2009 .

### ● الحدود البشرية للدراسة Study Human Bounders

تتمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية بالعينة المبحوثة التي اختيرت بصورة عشوائية من كليات جامعات الفرات الأوسط ( مجتمع الدراسة ) مع اختيار عينة قصديه من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المذكورة ، ( إذ بلغ حجم العينة 270 )) تدريسياً من المجتمع الأصلي ( 800 ) في جامعات الفرات الأوسط ( كربلاء ، بابل ، الكوفة ، القادسية ) أي بنسبة 29% من المجتمع الأصلي .

### ثامناً : أدوات الدراسة Study Tools

بغية أن تحقق هذه الدراسة غايتها اعتمد الباحثون في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:-

### ● أدوات الإطار النظري Theoretical Part Tools

في سبيل الوصول إلى أغناء الجانب النظري أفاد الباحثون من إسهامات الكتاب والباحثين والتي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية وهي ذات صلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة الدولية ( الانترنت ) .

### ● أدوات الإطار الميداني Practical Part Tools

اعتمد الباحثون في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي:-

### المقابلة الشخصية Personal Interview

قام الباحثون بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة بغية أخذ نظرة عامة عن آرائهم بشأن متغيرات الدراسة ، وبغية توضيح فقرات الاستبانة عبر الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من الأفراد ( عينة الدراسة ) لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة عن أسئلة الاستبانة .

### استمارة الاستبانة A questionnaire

قام الباحثون بتصميم وصياغة استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبيان لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد

- عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة باستمارة الاستبانة . وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة (0% - 100% ) وتضمنت استمارة الاستبيان المحاور الآتية :-
- **المحور الأول :-** لقد تضمن هذا المحور معلومات عامة تخص المستجوبين على فقرات استمارة الاستبانة .
  - **المحور الثاني :-** واشتمل على العبارات الخاصة بأبعاد المتغير الرئيس الأول ( التعلم التنظيمي ) وقد تم وضع ( 5 ) عبارات لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي الأربعة وهي ( اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات ، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية ) الأربعة بمجموع إجمالي ( 20 ) عبارة .
  - **المحور الثالث :-** واشتمل هذا المحور على الفقرات ( العبارات ) الخاصة بالمتغير الرئيسي الثاني ( القدرات التنافسية ) وتمت صياغة (5) عبارات لكل بعد من أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة والمتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والقدرات المالية، والقدرات البشرية ) ، وبلغ مجموع العبارات لهذه الأبعاد (20) عبارة .

### تاسعاً : توزيع استمارة الاستبانة A Questionnaire Distribution

يشير الجدول ( 2 ) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من المستجيبين ، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة ( 300 ) استمارة ، وعدد المسترجعة ( 230 ) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت ( 77% ) .

#### جدول ( 1 )

##### عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة المئوية
جامعة كربلاء	92	7%	72	72	56	78%
جامعة بابل	342	8.375%	76	76	67	88%
جامعة الكوفة	239	6.87%	82	82	55	67%
جامعة القادسية	127	6.5%	70	70	52	74%
المجموع	800	28.75%	300	300	230	77%

المصدر : من أعداد الباحثين

### عاشراً : الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة

#### ●الصدق الظاهري Validity

بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري لها وذلك في ضوء عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين البالغ عددهم ( 15 ) خبيراً في العلوم الإدارية والتربوية وعلم النفس والإحصاء ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة ، فضلاً على دقتها العلمية ، وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي أقرها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة .

## الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة A Questionnaire

• يهدف اختبار محتوى الاستبانة (Content Test) ، أداة الدراسة الرئيسية ، تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية عند مستوى معنوية ( 0.01).

## • اختبار صدق مقاييس الدراسة وثباتها :- Study True Measures Test And Its Stability

لغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة ، ولغرض تحقيق الدقة في قياس إجابات الأفراد وأن هناك طرائق متعددة، منها طريقة إعادة الاختبار التي يعاب عليها أنها غير اقتصادية ، فضلاً على أن الباحثين قد لا يتمكنون من توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد أنفسهم عند إعادة تطبيق الاختبار لذا تم استخدام معامل الفايكرونباخ ( Alpha Cronbachs ) لقياس مدى ثبات الإجابات ، وتعد قيمة معامل الفايكرونباخ ( معامل ثبات المقياس ) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من ( 0.75 ). ولاسيما في البحوث الإدارية والسلوكية (117 Anastasi, 1982) . .

## إحدى عشر: وصف عينة الدراسة Study sample description

ونظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي لجامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) وصعوبة القيام بالبحث عن جميع أفرادها لجأ الباحثين إلى اختيار عينة متعددة المراحل إذ تم اختيار عينة عشوائية من كليات جامعات الفرات الأوسط . أذ تم اختيار كل من ( كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية، كلية العلوم، كلية الصيدلة، كلية القانون من جامعة كربلاء )، ومن جامعة بابل تم اختيار كل من ( كلية الإدارة والاقتصاد، كلية القانون، كلية الآداب، كلية التربية، كلية العلوم)، بينما تم اختيار كل من (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية للبنات، كلية الهندسة، كلية القانون، كلية الآداب من جامعة الكوفة)، أما في جامعة القادسية فقد تم اختيار (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية، كلية القانون، كلية العلوم، كلية الآداب )، ومن الكليات المختاره أعلاه تم اختيار عينة قصديه للدراسة تتألف من أعضاء الهيئة التدريسية وعلى وفق اللقب العلمي ( أستاذ، أستاذ مساعد ) فقط وذلك لكونهم :

- يمتلكون رؤية بعيدة وواضحة عن جامعاتهم .
- يمتلكون الخبرة العلمية التي تسهم في تطوير أداء الجامعة .
- لديهم القدرة لتبني التعلم التنظيمي بوصفه إستراتيجية لخلق الميزة التنافسية المستدامة التي تجعل من الجامعة رائدة في مجالها .

وأوضحت النتائج الإحصائية أن اغلب أفراد العينة هم من الذكور، إذ بلغت نسبة الذكور (94%) مقابل (6 %) للإناث . وأشارت النتائج الإحصائية الواردة أيضاً أن نسبة (46 %) من أفراد العينة كانت أعمارها بين ( 41 - 50 ) (المرتبة الأولى) ، و ( 27 % ) منها تراوحت أعمارها بين ( 51 - 60 ) (المرتبة الثانية) بينما كانت نسبة الفئة العمرية بين ( 31 - 40 ) في المرتبة الثالثة وشكلت نسبة (20 %) فقط من أفراد العينة الإجمالي . كما أشارت النتائج الإحصائية أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة (الدكتوراه) إذ تبلغ نسبتهم ( 89 %) من مجموع عينة الدراسة ، أما حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم ( 11 % ) . كما بينت النتائج الإحصائية أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من حملة الدرجة العلمية ( أستاذ مساعد ) إذ تبلغ نسبتهم ( 85 % ) من مجموع عينة الدراسة ، بينما كانت نسبة حملة الدرجة العلمية ( أستاذ ) ( 15 % ) من عينة الدراسة الإجمالي . أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة في التدريس الجامعي لإفراد العينة. فقد بينت النتائج الإحصائية أن (12%) من أفراد العينة كان خدمتهم أكثر من (31) سنة وان ( 11 % ) منهم بلغت عدد سنوات خدمتهم الجامعية بين ( 26 - 30 ) سنة ، وان ( 52 % ) منهم بلغت عدد سنوات خدمتهم الجامعية بين ( 10 - 25 ) سنة، وان ( 25 % ) من أفراد العينة كان عدد سنوات خدمتهم الجامعية أقل من ( 10 ) سنوات .

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للدراسة Study Theoretical Part

لقد برزت في أدبيات الفكر الإداري والتنظيمي منه على وجه الخصوص في العقدين الأخيرين مفاهيم ومصطلحات لم تكن مألوفاً من قبل وكان من بين تلك المفاهيم التي تهتم بالتعلم وتدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وتبادلها مفهوم التعلم التنظيمي .

ولبلورة هذا الاتجاه يأتي هذا المبحث ، ولقد توزع هذا المبحث على ثلاثة محاور رئيسة ، فقد تناول المحور الأول منه التعلم التنظيمي ( Organizational Learning ) من حيث النشأة والتطور والمفهوم والأهمية والأبعاد ، فيما تناول المحور الثاني من هذا المبحث القدرات التنافسية ( competitive capabilities ) من حيث المفهوم والتحليل والمداخل والمصادر والأبعاد ، بينما تناول المحور الثالث منه العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية (O.L) & The Relation Between Com .cap

### المحور الأول – التعلم التنظيمي – مفاهيم أساسية

#### Organizational Learning – Concepts

##### أولاً : أ. التعلم التنظيمي – النشأة والتطور

تعود بدايات التعلم إلى أول دروس علمها الله تعالى لآدم عليه السلام، لنتوالى بعد ذلك الأحداث والمثيرات التي تحث الإنسان على التعلم وتغيير سلوكياته على وفق مناهج ومعتقدات مختلفة، مروراً بالرسالات السماوية ونماذج الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة وادي الرافدين وحضارة النيل التي تدل آثارها على أنماط مختلفة من التعلم (دهام، 2005 :36) . ويمكن النظر إلى نشأة التعلم نظرة أزلية رافقت خلق الإنسان وأشارت الديانة الإسلامية إلى أنه يفرض على المسلم أن يكون متعلماً ، لان حقيقة الدين والحياة يمكن استنباطها من القرآن الكريم ، وأن سبيل استنباطها لا يتوقف على القراءة المجردة ، بل من توفر رجال أو أمة قادرة على الفهم الذكي للقران والسنة المطهرة ، حتى يتمكن المسلمون من التعرف على حقيقة دينهم ، وتعريف الآخرين بهذا الدين .لقد أولى الله سبحانه وتعالى بالعلم والتعلم عناية خاصة ، إذ نزلت أول آية مباركة في القرآن الكريم على نبيينا محمد ( صلى الله عليه وعلى آله وسلم) : ( أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ، أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ) . (سورة العلق/ آية 1 - 5) . ومثلت هذه الآية الكريمة أول دعوة واضحة للسمو بقيمة العلم والتعلم، وللعلم والتعلم فضل عظيم شرف به الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام ، وسما الله عز وجل بدرجات العلماء وحتى قرنهم بنفسه وملائكته حيث قال ( شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَانِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ) . (سورة عمران - آية 18) .

وبالعلم فاز أهله بالدرجات ، ( يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ) . (سورة المجادلة / آية 11) . ولو لم يكن العلم أشرف شيء ما طلب الله عز وجل من رسوله الكريم أن يسأله المزيد منه في قوله ( وَقُلْ رَبِّيَ زِدْنِي عِلْمًا ) (سورة طه ، آية 114) . ويتطور الخليفة وصل الإنسان من حيث التعلم والمعرفة إلى ما هو عليه بفعل التراكم المعرفي الناشئ من جراء الإدراك المتكرر للظواهر الطبيعية ، وتحث العديد من الآيات على التعلم والتفكير ، والتمعن والتعقل والحكمة كقوله تعالى ( يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ) . (سورة البقرة ، 269) . كما و أن السيرة النبوية خير من مهد للمعرفة ومن يطلبها ، مثلما في قول الرسول الكريم محمد ( صلى الله عليه وعلى آله وسلم ) ( خَيْرِكُمْ مَنْ تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ وَعَلَّمَهُ ) . (كشف الظنون،حاجي خليفة 72/1) ( واطلبوا العلم من المهد إلى اللحد ) (كشف الظنون،حاجي خليفة 78/2) . (زكاة العلم تعليمه من لا يعلمه) (بحار الانوار –المجلسي-78/1) . ولقد اهتم المسلمون الأوائل ومن تبعهم بالعلم والتعلم وتطبيقاتها ، حتى بنوا أنموذجاً حضارياً متميزاً بالعلم والايمان .وفي ضوء ذلك ظهرت المدارس الفكرية والجدل الفلسفي بين العلماء المسلمين فكان لهم الفضل في إحياء ودراسة التراث الفكري من جديد . ومنذ بدأ الضعف والتمزق يذب في المجتمع العربي الإسلامي ، برزت أوروبا مركزاً لتوليد المعرفة العلمية والتعلم .

## ب. مفهوم التعلم التنظيمي organizational learning concept

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي لابد من الإشارة إلى معنى التعلم لغة واصطلاحاً، ففي اللغة العربية تعني كلمة (تعلم) علم وتأتي بمعنى عرف، واستعلم، واعلم، (مرعشي، 1974: 151)، وهي تعني على وفق معجم الحضارة العربية الحديثة أي عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، إذ تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل البيئة الخارجية التي تعيش فيها مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته. (مطلوب، 2002: 121). وعلى وفق قاموس (Oxford، 1960: 445) تعني كلمة (learn) الحصول أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة - ذلك ومعرفة - كيف، وفي قاموس (1975: 654، 'wasters') تعني كلمة (learn) تعلم، فهم، حفظ، معرفة. وتعني كلمة (learning) في اللغة الانجليزية، هي عملية الحصول على المعرفة أو الفهم أو المهارة عبر الدراسة، أو هي الخبرة أو القاعدة المعرفية لدى الإنسان. والتعلم لا يعني تعليم (education). والتعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى من يمارسها معلم أو من يتلقى التعليم (متلقي) وتعود جذور التعلم التنظيمي (organizational learning) بوصفه مفهوماً إلى عدد من الميادين كعلم النفس، والعلوم الإدارية والاستراتيجية، وعلم الأنثروبولوجي الثقافي منها. كما أن هناك فرقاً بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، لأن غالباً ما تستعمل هذه المفاهيم بشكل تبادلي. فيري (الحوري، 2006: 228)، أن التعلم التنظيمي هو مفهوم يستعمل في وصف أنواع محددة من النشاط الذي يحتل مكاناً في المنظمة، في حين المنظمة المتعلمة تشير إلى نوع محدد مما هو مشابه من الأدبيات الحالية كمنظمة التعلم (organization learning)، وإدارة المعرفة.

## ثانياً : أهمية التعلم التنظيمي ومبرراته Organizational Learning Importance And Its Cases

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة لحاجة المنظمات لأن تكون أكثر قدرة على التنافس والاستمرار، لأنه عبر التعلم تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية. وتزايد الاهتمام به عبر العقدين الأخيرين لكونه يمثل ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات ويقانها. إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة الهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها (أيوب، 2004، 64 - 68). وأكد الباحثون على أهمية التعلم التنظيمي بوصفه عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر أحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية لقاعدة معرفية وللسياقات التنظيمية (دهام، 2005: 70).

ويؤكد (Price & Newman & Lee، 1999: 64) أن من الضروري للمنظمات الاهتمام بأثر التعلم في عملية صنع القرار، فالتعلم مرتبط بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف، وهو مرتبط أيضاً ببعض العوامل البيئية وبعض العوامل التنظيمية كالعلاقات السائدة في المنظمة والمكافآت والعقوبات... الخ لذلك فالتعلم هو عميلة فردية واجتماعية ونوجز هنا أهمية التعلم في ثلاث فوائد رئيسية :-

- أنه يقدم أفكاراً وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة.
- التكيف عبر عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك لن تبقى المنظمة جامدة.
- يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي وبذلك تتمكن المنظمات من الاستجابة إلى الإحداث فضلاً عن أهمية التعلم التنظيمي على الصعيد التشغيلي وذلك انه:-
- يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون.
- يمكن المنظمة من التكيف للظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي.
- التراكم المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات.

## ثالثاً : نظريات التعلم التنظيمي organizational learning theories

يعد موضوع التعلم من الأمور التي تشغل حيزاً كبيراً من اهتمام الموارد البشرية والمجتمعات. وهو موضوع كثيراً ما يثير الجدل على ماهية وطبيعة القوانين التي تحكمه وتعدد نظرياته وتطبيقاته. وهذا ما ساعد في بروز عدد من النظريات الخاصة بالتعلم شارك وساهم فيها عدداً من المفكرين والعلماء والباحثين. وبمرور الوقت تم تطوير عدد من هذه النظريات لتصبح أهم المميزات والسمات النظرية للتعلم التنظيمي وهي (التركيبية، والسلوكية،

والإدراكية المعرفية ، والاجتماعية ، والتجريبية ) . وعند الرجوع إلى الإسهامات الفكرية في هذا المجال نجد إن معظمها تبلورت ابتداء من منتصف القرن العشرين إلى يومنا هذا (Pavlov) وصولاً إلى ( Robbins : 2009 Judge& ) في بداية الألفية الجديدة . ويمكننا حصر نظريات التعلم بالآتي :

- نظرية الاشتراط الكلاسيكي . classical conditioning
  - نظرية الاشتراط الفعال . operant conditioning
  - نظرية التعلم الاجتماعي . social learning
  - نظريات التعلم المعرفي Cognitive Learning
  - نظرية الرأي المعاصر The modern opinion theory
  - نظرية التعلم عن طريق التجربة / المحاولة والخطأ Learning By Trial And Error
- وتأسيساً على ما تقدم نستنتج أن هناك نوعين من نظريات التعلم التنظيمي :-
- النظريات التقليدية . Classical theories
  - النظريات الحديثة . Modern theories

**رابعاً: مبادئ التعلم التنظيمي Organizational Learning principles**  
أشار ( Robbins & Decenzo ، 1999 :242 ) إلى ستة مبادئ أساسية للتعلم التنظيمي ويمكن إيجازها كالآتي:-

- التعلم والدافعية Learning And Motivation
- التغذية المرتدة والتعلم Feedback And Learning
- تعزيز التعلم : Learning Rein for cement
- ممارسة التعلم learning
- منحنيات التعلم Learning Curves
- انتقال التعلم Learning Transformation

## المبحث الثاني

### المحور الثاني

#### القدرات التنافسية للمنظمة

### The competitive Capabilities of the Organization

#### أولاً:- المفهوم Concept

إن الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والمتخصصين بمفهوم القدرات التنافسية للمنظمة ، جاء بسبب ما شهدته بيئة الأعمال من تغييرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية ، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات والمنافسة الحادة . لقد تناول الباحثون والكتاب في الإدارة الإستراتيجية مصطلح القدرات التنافسية للدلالة على مفاهيم كثيرة ، إلا أن جميع تلك المفاهيم تشترك بخيط فكري هو أنها تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها ، و أنها تمثل نقاط قوة تمكن منظمات الأعمال من المنافسة والبقاء في السوق .

وقد أشار ( Strickland & Thompson ، 1996:94 ) إلى أن القدرات التنافسية تعني موجودات تنافسية قابلة للتقييم وحافزاً أساسياً لنجاح المنظمة . ويؤكد ( Chasten, et al 1999:74 ) : على ضرورة ديمومة واستمرار تلك القدرات عبر وصفه بالروتينيات الديناميكية للمنظمة ، إذ تجعلها قادرة على تحقيق التحسين المتواصل في كفاءة وفعالية أداؤها لنشاطات سوق المنتج . وجاء في تعريف ( white , ) أن مفهوم القدرات التنافسية يعبر عن أمكانية المنظمة نحو تنفيذ نشاط محدد أو مجموعة نشاطات ، ومصدر هذه الإمكانية هو المهارات ، المعرفة ، الخبرة الوظيفية للعاملين في تلك المنظمات ، ويرى ( Hit et al )

(2001:108) أن القدرات هي قدرة الشركة على نشر واستثمار مواردها بالطريقة التي تحقق أهدافها وتقود إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تشكل القدرات الأساسية وغير الأساسية .

ويعرف عدد من الباحثين القدرات التنافسية من خلال القدرات الجوهرية فينظر (Marry & Denegan, 2000:51) إلى القدرات الجوهرية والقدرات على أنها مجموعة من المهارات المتميزة والموجودات التكاملية والروتينيات التي تمثل أساس القدرات التنافسية لمنظمة معينة. وأكد (بني حمدان وإدريس، 2005: 358) على أن القدرات ((capabilities هي مجموعة عمليات إستراتيجية لدى المنظمة تتميز بها عن غيرها من المنظمات. وأضاف (Peng, 2006: 77) إن القدرات التنافسية هي قدرة المنظمة على توزيع الموارد بشكل ديناميكي، وهي تشير بشكل حاسم إلى التمييز بين الموارد والقدرات. ويفضل آخرون عبارة القدرات الجوهرية عند الإشارة إلى السمات الداخلية للمنظمة التي توفر أساس الميزة التنافسية. ويرى (Jones & Hitt, 2008: 78) بأن القدرات التنافسية تشير إلى مهارات المنظمة ومواردها وجعلها نتيجة الاستعمال، وهذه المهارات هي قواعد وروتينيات وإجراءات المنظمة ونمط القرارات وكيفية إدارة العملية الداخلية للوصول إلى أهداف المنظمة. وبشكل عام فإن قدرات المنظمة هي ناتج هيكلها التنظيمي وعملياتها وأنظمة الرقابة عليها، فهي تحدد كيف وأين تصنع القرارات وما هي القيم الثقافية للمنظمة. وعليه يرى الباحثون إن القدرات capabilities هي الموارد والمهارات وخبرات العاملين في المنظمة التي تعطي للمنظمة القدرة على التفوق والتنافس مع المنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها الموضوعية، عبر أنشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة. ثانياً : تحليل القدرات التنافسية للمنظمة

#### ● تحليل القدرات الداخلية للمنظمة

لا يمكن أن تكون الإستراتيجية ناجحة على مستوى المنظمة من دون الفهم العميق للعوامل الإستراتيجية داخل المنظمة، وتشكل تلك العوامل المجال الذي يتم في إطاره انجاز العمل كونه جزءاً من القدرات الداخلية للمنظمة. وأن المنظمات تهتم بتحليل وتقويم العوامل للتعرف على جوانب القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الإستراتيجية الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة، وذلك لأن هذه العملية تسهم (1998: 131 - 133) ب :-

● تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة .

● إيضاح موقف المنظمة فيما يخص غيرها من المنظمات.

● بيان تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق لتدعيمها مستقبلاً، بما يساعد على بيان تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها والتغلب عليها وتفاديها عبر نقاط القوة الحالية للمنظمة .

● مواجهة المعوقات البيئية، واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .

وتتبع أهمية تحليل القدرات الداخلية لأي منظمة بما تعززه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها ومن ثم الوقوف عند المركز المالي والتنافسي المتوقع للمنظمة وربطه مع مخرجات عملية التحليل للقدرات الخارجية لتكوين حقيبة التحليل الاستراتيجي الذي يطلق عليه اصطلاح مصفوفة ( SWAT Matrix ) .

#### ب. تحليل القدرات الخارجية للمنظمة .

قد يتبادر إلى الذهن أول وهلة أن تركيز المنظمة يجب أن ينصب على قدراتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها ومواردها للوصول إلى الميزة التنافسية للمنظمة، مع إهمال القدرات الخارجية للمنظمة. ونرى أن مواطن القوة الداخلية من دون منافسين تعد غير ذات مغزى ففوة المنظمة وضعفها تتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها من مؤشرات بيئية خارجية ولاسيما مؤشرات عوامل بيئية المهمة. وبشكل عام تتضمن بيئية المهمة العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بأنشطة وموارد وقدرات المنظمة كالمنافسين والمجهزين والمقرضين، والزبائن، حملة الأسهم، في حين يتم التركيز على عوامل البيئية العمومية المتمثلة بالعوامل الاجتماعية. إن التحليل الاستراتيجي يتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في القدرات التنافسية، وتحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها. أما الغرض من تحليل القدرات الخارجية للمنظمة (95 :

( Tampo & Macmillan, 2001 ) :

● لفهم تأثيرات العوامل الخارجية في مستقبل المنظمة .

- التغييرات المتعلقة بحد ذاتها والتعرف على الأنشطة التي يقلدها المنافسون والإحداث الخارجية ذات المساس المباشر بالمنظمة .
- التغييرات العامة في بيئة الأعمال العامة وانعكاسها على المنظمة .

ثالثاً : أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة :

## The Competitive Capabilities Of The Organization Dimension

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة وفي هذا الإطار أكد ( أبو قحف ، 1992 : 143 ) على أن تقويم القدرات التنافسية للمنظمة يتطلب تحديد جوانب القوة والضعف إذ الأمر يستلزم القيام بتقييم الأنشطة الوظيفية التي تمارسها المنظمة ، فضلاً على تقييم ومراقبة حضارة المنظمة أو ثقافتها . ويتناول خمسة أبعاد أساسية للمنظمة ، وهي التسويق ، الإنتاج ، العمليات ، التمويل ، الموارد البشرية والتطوير . في حين يرى ( Johnson & schools , 1996 ) إلى أن أبعاد القدرات التنافسية للمنظمة تتمثل ، بالثقافة التنظيمية ، طبيعة الأعمال ، الأهداف ، التأثير الخارجي .

أما ( 153- 132 : 2000 ، Hunger & Wheelen ) فيرى أن أبعاد القدرات الداخلية للمنظمة هي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الموارد التنظيمية . ويضيف ( 509 : 2001 ، Noe & Daft ) أن مكونات القدرات الداخلية للمنظمة هي القيام ببناء هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية لأعضاء المنظمة ، والشعور بالأمان ، وتحمي تقدم المنظمة وحصولها على الموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافها . ويؤكد ( 163 : 2004 ) على أن القدرات الداخلية للمنظمة عدت عوامل إستراتيجية في أعمال المنظمة ، وهي ( الإدارة العليا ، التسويق ، والهندسية والإنتاج ، الموارد البشرية ، المواد ) .

ويتناول ( السالم ، 2005 ، 75 ) العناصر ومكونات القدرات الداخلية للمنظمة ، و أشار العديد من الباحثين إليها بثلاثة مكونات رئيسية هي ( الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، وموارد المنظمة ) . ومن الضروري إضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح منظمات الأعمال وهو القيادة العليا للمنظمة . وقد اتفق أغلب الباحثين على هذه المكونات الأربعة ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، القدرات المالية ، القدرات البشرية ) .

## المبحث الثاني

### المحور الثالث

#### العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة

### The relation between organizational learning and the competitive capabilities of the organization

يعد كل من موضوع التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة من الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري الحديث على الرغم من تناولهما في ميادين فكرية مختلفة، وتبرز الحاجة إليهما في منظمات الأعمال حاضراً ومستقبلاً بسبب المنافسة والتغيير المتسارع في إدارة المعرفة. وعلى الرغم من أهمية العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للمنظمة الذي أخذ حيزاً مهماً من تفكير الباحثين والمفكرين وجهودهم في السنوات الأخيرة ، وتوسع آفاقه في مختلف أنحاء العالم ، مازال يشغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة ولا تزال مفاهيمه وأبعاده نوعاً ما يكتنفها الغموض وعدم الوضوح ، وذلك لأن الجدل الفكري حولهما مازال لم يحسم لحد الآن .

إذ أن هناك عدداً من الباحثين يشير إلى أن القدرات التنافسية للمنظمة تسهم في خلق التعلم التنظيمي وبعضهم الآخر يشير إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي دوراً في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة . إلا أن الجدل الفكري ما يزال لا يتعدى أذهان الباحثين والمفكرين والمتخصصين ، فهو يحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة المنظمة . فضلاً على دورهما في ظل اقتصاد تجاوز الإطار التقليدي القائم على التكاليف والحجم الاقتصادي إلى اقتصاديات قائمة على التعلم والمنافسة المستمرة . وخضعت العلاقة بين المتغيرين إلى جدال فكري بين الباحثين والمفكرين مما مثل في أحد جوانبها مشكلة فكرية دفعت الباحثين على البحث في الدراسة الحالية لتناولها والبحث عن حلها .

ومثلما تنبأ ( Drucker ) إلى أن المنظمات ستشكل مواردها البشرية من صناع المعرفة Knowledge Worker ( Worker ) . فإن ( 1995 , Takeuchi & Nanaka ) أشار إلى أن القدرة على خلق المعرفة وحل

المشكلات أصبحت قدرة جوهرية لأغلب المنظمات المتعلمة . وأما ( نجم ، 2008 : 277 ) فأنه يرى أن التعلم لكي يكون مصدراً للقدرة التنافسية لابد من مراعاة النقاط الآتية :-

- أن كون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً .
- أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء الشركة .
- الحصول على المعرفة والخبرات ( مادة التعلم ) من داخل المنظمة وخارجها .
- لابد من أن يكون نمط ثقافة الشركة هو نمط الثقافة التكيفية ( Adaptive ) وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وثقافة التعلم .
- أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتنظيم رأس المال الفكري للمنظمة ، أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق .
- أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية مما يجعل المنظمة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها .
- وهكذا نرى أن قدرة المنظمة على التعلم هي مفتاح السلاح الاستراتيجي وهذا ما دفع الكثير من المنظمات المعاصرة لأن تعزز وتدعم قدرتها على التعلم وبصورة أفضل من منافسيها لزيادة قدرتها التنافسية والاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيير البيئي ..

### المبحث الثالث

#### اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

##### أولاً: التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين الجامعات موضوع الدراسة من حيث تبني متغيرات الدراسة ، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى ومفادها ( لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي و تحقيق القدرات التنافسية ) . وبهدف إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى ، لابد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقين عنها وعلى النحو الآتي :

##### ● اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

فرضية العدم ( OH ) : لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي .  
فرضية الوجود ( 1H ) : تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي ومن أجل قبول أي من الفرضيتين الإحصائيتين في أعلاه ، تم استخدام أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (Anova One Way)، وكانت النتائج كما مبين في الجدول أدناه.

#### جدول ( 2 )

تباين الجامعات المبحوثة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
بين المجموعات	0.134	3	0.0447	1.262	0.286
الخطأ	32.454	916	0.0354	----	----
الكلية	32.599	919	----	----	----

المصدر:- أعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

● يتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه أن قيمة ( f ) المحسوبة بلغت (1.262)، وكان مستوى معنويتها (28.6%)، وهذا يدل على عدم وجود تباين بين الجامعات عينة الدراسة عند المستوى المذكور في تبني

متغيرات التعلم التنظيمي، وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تباين بين الجامعات في تبني متغيرات التعلم التنظيمي سيكون هناك (28) قراراً غير صحيح، فيما سيكون هناك (72) قراراً صحيحاً، وبالتالي تسدل النتائج في أعلاه على قبول فرضية العدم (0H) ورفض فرضية الوجود (1H) ( بمعنى ( لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تبني متغيرات التعلم التنظيمي) .

### ● اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم ( 0H ) : لا تتباين الجامعات عينة الدراسة في تحقيق القدرات التنافسية .  
فرضية الوجود ( 1H ) : تتباين الجامعات عينة الدراسة في تحقيق القدرات التنافسية.  
من أجل قبول أي من الفرضيتين الإحصائيتين أعلاه ، فضل الباحثون استعمال أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد ( One Anova Way)، وكانت النتائج مثلما في الجدول أدناه.

### جدول رقم ( 3 )

تباين الجامعات المبحوثة في تحقيق القدرات التنافسية

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر الاختلاف
0.000	23.45	0.919	3	2.758	بين المجموعات
----	----	0.039	916	35.919	الخطأ
----	----	----	919	38.678	الكلي

المصدر:- إعداد بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول المذكور في أعلاه أن قيمة ( f ) المحسوبة بلغت (23.45)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغ (2.68) عند مستوى معنوية (1%)، وكان مستوى معنويتها (0.000)، وهذا يدل على وجود تباين قوي بين الجامعات عينة الدراسة عند المستوى المذكور في تبني تحقيق متغيرات القدرات التنافسية، وتفسر النتائج في أعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تباين بين الجامعات في تحقيق متغيرات القدرات التنافسية لن يكون هناك أي قرار غير صحيح، ومن ثم تسدل النتائج في أعلاه على رفض فرضية العدم ( 0H ) ، وقبول فرضية الوجود (1H) بمعنى (تتباين الجامعات عينة الدراسة في تحقيق متغيرات القدرات التنافسية) .

### ثانياً : التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل علاقة الارتباط بين كل من متغيرات التعلم التنظيمي القدرات التنافسية للمنظمة ، واختبار معنويتها، التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط الخطي، واختبار (ت) T-Test) .

ومن أجل إعطاء قرار نهائي بشأن التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية، تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة وعلى النحو الآتي :-

فرضية العدم (  $H_0$  ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغيرات التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) والقدرات التنافسية.

فرضية الوجود (  $H_1$  ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغيرات التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) والقدرات التنافسية.

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي رفض فرضية العدم (  $H_0$  ) وقبول فرضية الوجود (  $H_1$  ) لكل من الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة .

وللتحقق من معنوية علاقة الارتباط بين التعلم التنظيمي بوصفه متغيراً كلياً مستقلاً والقدرات التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً قام الباحثون باختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي انبثقت منها فرضية العدم والوجود .

فرضية العدم (  $H_0$  ) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية .

فرضية الوجود (  $H_1$  ) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية .

يبين الجدول ( 4 ) نتائج علاقة الارتباط بين متغير التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ، فضلاً على قيمة ( t ) المحسوبة والجدولية والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة.

#### الجدول ( 4 )

نتائج علاقات الارتباط بين متغير التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

المتغير التابع المتغير المستقل التعلم التنظيمي قيمة (t) المحسوبة	القدرات التنافسية	جامعة كربلاء	جامعة بابل	جامعة الكوفة	جامعة القادسية
0.906 32.31	0.914 16.55	0.915 18.28	0.87 12.84	0.909 15.42	
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية %1	2.617	2.704	2.704	2.704	2.704
مستوى الدلالة (p-value)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود				

المصدر :- من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :-

وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) ، أي بدرجة ثقة (99%) بين متغير التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.906). وإن ما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (32.31) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.617) ، كذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) كانت أقل من مستوى المعنوية (0.01) إذ بلغت (0.000) .

مما يدل على قبول فرضية الوجود (  $H_1$  ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وبمستوى معنوية (1%) بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير القدرات التنافسية ، ويمكن تفسير ما ورد من نتائج في أعلاه ، بأنه كلما اهتمت الجامعات عينة الدراسة بمتغير التعلم التنظيمي من خلال الاهتمام بعناصره الأربعة قيد الدراسة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية) ، انعكس ذلك إيجابياً على تحسين قدراتها التنافسية .

وما يمكن ملاحظته في الجدول في أعلاه أيضاً، أن هناك علاقات إيجابية وقوية بين متغير التعلم التنظيمي ومتغير القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة كل منها على حدة ، ولقد كانت هذه العلاقة معنوية بمستوى (1%) أي بدرجة ثقة (99%)، وما يدعم ذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت على التوالي (16.55، 18.28، 657، 15.42) ، وجميعها أكبر من قيمتها الجدولية ، وكذلك فإن قيمة (p-value) البالغة (0.000) كانت أقل من قيمتها المعنوية (0.01) .

وعليه يستدل الباحثون مما ورد في أعلاه رفض فرضية العدم (  $H_0$  ) ، وقبول فرضية الوجود (  $H_1$  ) ، وهذا يعني ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية).

وأخيراً تم ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية أجمالاً على مستوى الجامعات على النحو الآتي:-

جدول ( 5 )

ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية

المتغير التابع	القدرات التنافسية	ترتيب قوة العلاقة الارتباطية	كربلاء		بابل		الكوفة		القادسية
			0.85	0.85	0.75	0.82	0.74	0.85	
المتغير المستقل	0.778	الرابع	0.85	0.85	0.75	0.82	0.74	0.85	0.76
اكتساب المعرفة	0.844	الثاني	0.85	0.85	0.85	0.82	0.82	0.85	0.85
توزيع المعلومات	0.90	الأول	0.89	0.83	0.91	0.67	0.82	0.92	0.92
تفسير المعلومات	0.822	الثالث	0.83	0.83	0.83	0.67	0.67	0.87	0.87
الذاكرة التنظيمية	0.865	-	0.91	0.91	0.91	0.87	0.87	0.90	0.90
التعلم التنظيمي			0.91	0.91	0.91	0.87	0.87	0.90	0.90

المصدر:- إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

يتضح من الجدول في أعلاه ما يأتي:-

بشكل إجمالي جاء متغير تفسير المعلومات بالمرتبة الأولى من حيث قوته الارتباطية بمتغير القدرات التنافسية، من خلال معامل ارتباط بلغت قيمته (0.90)، ثم جاء متغير توزيع المعلومات بالمرتبة الثانية من خلال معامل ارتباط بلغ (0.844)، جاء بعده متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط بلغ (0.822)، وأخيراً حل بالمرتبة الرابعة والأخيرة متغير اكتساب المعرفة من خلال معامل ارتباط بلغ (0.778).

وبشكل تفصيلي نلاحظ أن جامعة بابل جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية، من خلال معامل ارتباط بلغ (0.915)، تلتها جامعة كربلاء من خلال معامل ارتباط بلغ (0.914)، ثم جامعة القادسية بالمرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط (0.90)، وجاءت جامعة الكوفة بالمرتبة الأخيرة من خلال معامل ارتباط بلغ (0.873)، وما يمكن ملاحظته أيضاً، أن جامعتي كربلاء والكوفة قد تشابهتا من حيث ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية، إذ جاء متغير تفسير المعلومات بالدرجة الأولى، يليه متغير توزيع المعلومات، ثم الذاكرة التنظيمية، وأخيراً اكتساب المعرفة، أما ما يخص جامعة بابل فقد جاء فيها متغير تفسير المعلومات بالدرجة الأولى، يليه متغير توزيع المعرفة، ثم الذاكرة التنظيمية، وجاء متغير اكتساب المعرفة بالمرتبة الأخيرة، أما ما يخص جامعة القادسية فقد جاء فيها متغير تفسير المعلومات بالمرتبة الأولى، يليه متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الثانية، ثم متغير توزيع المعلومات بالمرتبة الثالثة، وأخيراً اكتساب المعرفة بالدرجة الرابعة.

إن ما يمكن ملاحظته في أعلاه أن الجامعات كافة تشابهت من حيث أن متغير تفسير المعلومات جاء بالمرتبة الأولى للجميع، أما متغير توزيع المعلومات فقد جاء ثانياً بالنسبة لكل من جامعات كربلاء، بابل، الكوفة، وحل ثالثاً بالنسبة لجامعة القادسية، أما متغير اكتساب المعرفة فقد حل رابعاً بالنسبة لجامعتي بابل والقادسية، فيما حل ثالثاً بالنسبة لجامعتي كربلاء والكوفة، وأخيراً جاء متغير الذاكرة التنظيمية بالمرتبة الرابعة بالنسبة لكل من جامعتي كربلاء و الكوفة، وحل ثانياً بالنسبة لجامعة القادسية، وثالثاً بالنسبة لجامعة بابل.

المبحث الرابع

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتحليل النتائج

أولاً: وصف أبعاد التعلم التنظيمي وتشخيصها وتحليل النتائج

يتناول المبحث الثالث (أولاً) عرض البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبانة وتحليلها فيما يخص التعلم التنظيمي، ولقد استخدم الباحثون لهذا الغرض المقياس ذا الإحدى عشرة درجة الذي يتوزع بين اعلى وزن له (100%) وأقل وزن له (0%)، وبينهما تسعة أوزان أخرى تمتد من (90%) إلى (10%) من أجل قياس استجابات المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبيان. بعد ذلك تم عمل جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة لاعتماد هذا النوع من الجداول لإغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، وقيمة (t) المحسوبة، واعتمد الباحثون أيضاً على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (50%) كمعيار بغية قياس وتقويم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات عينة الدراسة. علماً أن متوسط أداة القياس البالغة (0.5) هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100%)، وأقل نسبة في المقياس وهي نسبة (zero%) مقسوم على (2).

## ثانياً : وصف أبعاد القدرات التنافسية وتشخيصها وتحليل النتائج

يتناول المبحث الثالث (ثانياً) عرض البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبانة وتحليلها فيما يخص القدرات التنافسية للمنظمة ، ولقد استخدم الباحثون لهذا الغرض المقياس ذي الإحدى عشرة درجة الذي يتوزع بين اعلي وزن له (100%) واقل وزن له (0%) ، وبينهما تسعة أوزان أخرى تمتد من (90%) إلى (10%) من أجل قياس استجابات المبحوثين عن أسئلة استمارة الاستبيان . بعد ذلك تم عمل جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة لاعتماد هذا النوع من الجداول لإغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة ، والانحرافات المعيارية ، ومعاملات الاختلاف ، وقيمة (t) المحسوبة ، واعتمد الباحثون أيضاً على الوسط الحسابي الفرضي البالغ (50%) كمعيار من أجل قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات عينة الدراسة . علماً أن متوسط أداة القياس البالغة (0.5) هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100%) ، وأقل نسبة في المقياس وهي نسبة (zero %) مقسوم على (2).

## المبحث الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وذلك من خلال الإطارين النظري والتطبيقي ، وفي ضوء نتائج عملية تحليل البيانات والمعلومات التي تمت على وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتوكيد صحة هذه النتائج ، فضلاً عن عرض التوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها، والتي تساعد المنظمات المبحوثة على تبني التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة .

### أولاً : الاستنتاجات

في ضوء النتائج المستخلصة من عرض وتحليل الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي :

#### ● الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للدراسة .

● أن التغييرات البينية المتسارعة، التي تجري في المجتمع تلقي على عاتق المنظمات المعرفية مسؤولية كبيرة لتجاوز العقبات وتحقيق الطموح ، بحيث تكون دائماً متقدمة في رؤيتها على المنظمات الأخرى القائمة في المجتمع . ويسهم التعلم التنظيمي في مواجهة التغييرات البينية المتسارعة ، وان الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر .

● تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بامتلاك مقومات التعلم التنظيمي ، وذلك بسبب كبر حجم التحديات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي تواجه هذه المنظمات ، بحيث أصبح التعلم التنظيمي الوسيلة الأساسية لتحقيق هدف هذه المنظمات في بناء قدراتها التنافسية .

● أن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً ، بل أنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم ، وذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي ، مما يحتم على كل منظمة أن تبني وتطور الأسلوب الذي يتلائم وأهدافها وأنشطتها وتاريخها والمهارات المتوافرة لدى أعضائها .

● بالرغم من عدم تجاهل الأثر المترتب على نمط الهيكل التنظيمي في قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي ، في حالة كون المنظمة تعتمد أياً من الهياكل التنظيمية المرنة المعروفة، كالهيكلي التنظيمي المرن والهيكل التنظيمي غير المرن ، فإن نمط الهيكل التنظيمي سوف يكون أما مساعداً أو معوقاً لعملية التعلم التنظيمي .

● أن التعلم التنظيمي يولد المعارف الجديدة ، إلا أن هذه المعارف غير كافية لوحدها لخلق منظمات متعلمة ، إلا من خلال توظيف هذه المعارف ، لتحسين الأداء في مثل هذه المنظمات . في نشاطات المنظمات المتعلمة .

● أن قدرة الجامعات ( بعدها نوعاً من أنواع المنظمات ) على مواجهة التحديات الاستراتيجية ، يتم من خلال قدرتها على التعلم التنظيمي ، وأن هذا التعلم يجب أن يكون متعدد الوظائف ، كما يجب أن يكون متخصصاً أيضاً في الوقت ذاته ، فإن المنظمات المتعلمة تشجع التعلم المستمر ، وكذلك تشجع أيجاد المعرفة عند كل المستويات .

## ● الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة

- أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة عن أبعاد التعلم التنظيمي في جامعات (كربلاء ، الكوفة، بابل ، القادسية ) أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير التعلم التنظيمي كان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي. وعلية يستنتج الباحثون أن عمادات الكليات تعطي اهتماماً لهذا المتغير ، وهذا ما انعكس ايجابياً على إجابات أفراد العينة وهذا يعني
- اهتمام عمادات الكليات بالمعرفة لأنها تشكل المصدر الأساس للتعلم التنظيمي .
- و أظهرت اهتمام عمادات الكليات بالوسائل العلمية والتكنولوجية لكونها إحدى الوسائل المهمة في نقل وتوزيع المعلومات والبيانات بين المنتسبين .
- اتفاق عمادات الكليات على ضرورة توفر الكفاءات العلمية التي تمتلك الخبرة والمعرفة وذلك لتعزيز القدرات العلمية للجامعة .
- تسعى هذه العمادات إلى دعم وتشجيع المشاركة بالمعلومات بين أقسام ووحدات الكليات ، وتهتم بتنمية مهارات ومعرفة منتسبيها والمشاركة بالمعرفة بين الكليات المختلفة لنشر المعرفة والتعلم من تجارب الآخرين .
- اهتمامها بتوضيح وتفسير المعلومات لمنتسبيها وإزالة الغموض الذي يشوبها ويعتريها .
- كما وأظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة عن أبعاد القدرات التنافسية في الجامعات المبحوثة ، أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير القدرات التنافسية كان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، و علية يستنتج الباحثون إلى إن المتغير كان واضحاً لدى أفراد عينة الدراسة ، وهذا يشير إلى اهتمام :-
- عمادات الكليات بالتكيف مع المتغيرات الخارجية بسبب مرونة هياكلها التنظيمية .
- اهتمام الكليات بتطوير برامج التعلم التنظيمي بما ينسجم و مواردها وقدراتها المالية المتاحة .
- أن المؤهلات العلمية التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية مناسبة للنهوض بالمستوى العلمي للطلبة .
- تخصص الكليات جزءاً من موازنتها العامة لدعم برامج التطوير والتعلم فيها .
- تشجع عمادات الكليات القيم والممارسات الثقافية بغية النهوض بالمستوى العلمي وترسيخ هذه القيم وتاصيلها والارتقاء بمستويات الأداء لديها .
- أظهرت النتائج الإحصائية إن المنظمات المبحوثة تعطي اهتمامات متقاربة لأبعاد التعلم التنظيمي في حين إنها لا تعطي مثل هذه الاهتمامات المتقاربة لابعاد القدرات التنافسية .
- يلخص الباحثون على ضوء ما أظهرته النتائج الإحصائية ، وبناءً على ما تقدم أعلاه أنه كلما اهتمت الجامعات المبحوثة بمتغير التعلم التنظيمي بأبعاده الأربعة قيد الدراسة انعكس ذلك ايجابياً على قدراتها التنافسية .

## ثانياً : التوصيات

- استكمالاً لمتطلبات الدراسة ، وفي ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة من جهة ، وما أظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات ( نظرية ، وعملية ) نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات :-
- ضرورة تبني الجامعات المبحوثة إستراتيجيات و بناء شامل للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة، من خلال :-
- العمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات .
- توفير بيئة أكثر ملاءمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز قدراتها التنافسية .
- ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل أبعاد التعلم التنظيمي على مستوى الجامعات .
- ضرورة اهتمام الجامعات بتبني الأفكار والمقترحات التي يعرضها أعضاء الهيئة التدريسية ، من خلال توفير الدعم والتشجيع ، ومكافأتهم على ما يقدمونه من أفكار تساهم في تحقيق التطور العلمي للجامعة .
- الاهتمام برسم الاستراتيجيات اللازمة لتنمية وتطوير معارف التدريسيين وقدراتهم الإبداعية ، والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً يخدم المعرفة من خلال أ. إقامة الدورات التطويرية ودورات التعليم المستمر، وتحفيزهم ودفعهم لتوظيفها مما يخدم أهداف الجامعات وتطلعاتها المستقبلية .
- ضرورة الاهتمام بالخبرات والمعارف التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة من خلال :- أ. مشاركتهم في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه. ب. والإفادة منها واستثمارها

- بالشكل الصحيح في تحسين وتطوير أداء وسلوك العاملين في الجامعة ، مما يؤدي ذلك إلى تطور قدرتها العلمية ومن ثم ينعكس ايجابياً على المستوى العلمي للجامعة .
- الاهتمام بالمعلومات والبيانات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية من خلال أ. تبادل المعلومات بين عمادات الكليات والأساتذة ، ب. اعتماد مبدأ الأمانة والإخلاص في المشاركة بالمعلومات ج. والإطلاع على المعلومات لغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للجامعة .
  - توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير أ. أنظمة اتصال بوساطة الحاسبة ( الانترنت ) ، وأنظمة الاجتماعات ، وأنظمة تسليم الوثائق . ب. الإفادة من المعلومات الحديثة لغرض تطوير قابليتهم الفكرية والعلمية ، والإطلاع على أحدث التطورات العلمية الحديثة .
  - الاهتمام بتوفير النظام الشبكي المركزي الذي يربط حواسيب الجامعة كافة ( الانترنت ) ، مما ينعكس ايجابياً على تطوير قدراتها الفكرية والعلمية لأعضائها التدريسيين .
  - الاهتمام بالخبرات العلمية والقابليات التي يمتلكها الأساتذة في جامعة القادسية ، لكونهم يمثلون رأس المال الفكري ، والمصدر الأساس للتطور العلمي في الجامعة . من خلال أ. المشاركة بالمؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه ب. استعمال الخبرات واستثمارها في تطوير قدرات الجامعة عبر تحسين وتطوير أداء العاملين في الجامعة ج. النهوض بالمستوى العلمي للطلبة ، مما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية .
  - التأكيد على ضرورة مكافأة أعضاء الهيئة التدريسية ودعمهم مادياً ومعنوياً من خلال :- أ. مشاركتهم في المؤتمرات العلمية التي تقام في داخل العراق وخارجه واكتسابهم الخبرات والمعارف ب. مشاركتهم في انجاز البحوث العلمية في مجال الاختصاص ج. وعلى ما يقدمونه من أفكار علمية جديدة ومبتكرة في مجال البحث والتطوير ، وبما ينسجم و الظروف البيئية المتغيرة ، لتشجيع الإبداع وتعزيز المركز التنافسي للجامعة .
  - ضرورة الاهتمام بالإنفاق على التعلم التنظيمي ، وعده استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو رأس المال الفكري ، مما ينعكس ايجابياً على تعزيز قدراتها التنافسية في الجامعة .
  - تنظيم وتشجيع الاتصالات واللقاءات الجماعية بين الأفراد المهتمين بالمعرفة من داخل الجامعات وخارجها ، لتحقيق الهدف الأساس للتعلم التنظيمي وهو التطوير المستمر للمعرفة ، وتشجيع التنوع الفكري والمعرفي من خلال إقامة المحاضرات والندوات والمعارض ، والمشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية داخل البلد وخارجه .
  - تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية والموارد اللازمة لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق المعرفة المكتسبة في الجامعات .
  - اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية ، ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية والإجراءات الروتينية ، وتشجيع الاتصالات والمشاركة الواسعة ، وفسح المجال أمام الأفكار المبدعة .

## المصادر References

### القران الكريم

#### أولاً: المصادر العربية Arabic references

1. أبو قحف ، عبد السلام ، " أساسيات في الإدارة الإستراتيجية " ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعة ، 1992
2. أيوب ، ناديا حبيب ، " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 44 ، العدد 1 ، ص 63 - 116 .
3. بحار العلوم – محمد باقر المجلسي (ت 1111 هـ ) مطبعة مؤسسة الوفاء ، الطبعة 2، الناشر مؤسسة الوفاء – بيروت – لبنان – 1983 م .
4. البعلبكي ، منير ، " المورد " بيروت ، لبنان ، 2006
5. البغدادي ، عادل هادي حسين ، " العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرهما في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة " ، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 .

6. بني حمدان ، خالد طلال ، وإدريس ، وائل محمد ، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2007 .
7. بني حمدان ، خالد طلال ، وإدريس ، وائل محمد ، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2009 .
8. الحسيني ، بشرى عباس محمد ، " عملية التعلم التنظيمي وأثرهما في الإبداع التنظيمي " ، دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2007 .
9. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، وعملياتها المعاصرة " ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 .
10. ألحوري ، فالح ، " أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي " ، المؤتمر العلمي الدوري السنوي ، جامعة الإسراء ، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، 2006 .
11. الخفاجي ، عباس خضير ، " الإدارة الإستراتيجية ، المدخل والمفاهيم والعمليات " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
12. دهام ، عبد الستار إبراهيم ، " التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات " ، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .
13. أسالم ، مؤيد سعيد ، " أساليب الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، جامعة قطر ، 2005 .
14. أسالم ، مؤيد سعيد ، والحياني ، عبد الرسول ، " مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بإدارة المنظمة " ، دراسة حالة مستشفى أردني ، مجلة الأردنية للإدارة ، مجلد 27 ، العدد 1 حزيران ، عمان ، 2007 .
15. كشف الظنون عن اسامي كتب و الفنون – حاجي خليفة (ت1067) دار اجياء التراث العربي 72/1 .
16. كشف الظنون عن اسامي كتب و الفنون – حاجي خليفة (ت1067) دار اجياء التراث العربي 78/2 .
17. مرعشي ، نديم ، " الصحاح " دار الحضارة العربية ، لبنان ، 1974 .
18. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين " ، القاهرة ، مجموعة النيل العربي ، 1999 .
19. نجم ، نجم عبود ، " إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2008 .

## ثانياً : المصادر الأجنبية References Foreign

- Argris ,C & .Schon ,D , " Organizational Learning : A Theory Of Action Perspective " , Addison- Wesley , Reading, MA. 1978 ,
- Carpenter , Mason a. & wm . Gerard standers, " strategic Management A Dynamic Perspecting " , 2th ed ,Person Prentice Hall, New Jersy, 2009 .
- Daft ,Richard .L., " Organization Theory & Design" , South - Western College Publishing Thomson learning ,Uk, 2001.
- Decenzo D & Robbins S., " Human Resources Management ,6<sup>th</sup> ed, New York , John Wiley & Sons , 1999.
- Fulmer , R . Gibbon, P. & Keys. J , "New Tools For Sustaining Competitive Advantages .," Inc Tames Cortada & John Woods (eds.) " The Knowledge Management Year Book 2000 - 2001 ., Butter Worth & Heineman , 2001 .
- Griffin , R . , & Densi , A .S , " Human Resources Management" Houghton Mifflin Company , Boston , New York, 2001 .

- Hitt., Michael ., Ireland , R & Hokisson , R., "Strategic Management Competitiveness And Globalization , South- Western College Publishing ,4<sup>th</sup> Ed , U.S.A , 2001 .
- Hill & Jones , "Strategic Management Theory" , 5<sup>th</sup> Ed New York, 2001 .
- Hill Charles & Jones , Gareth , " Strategic Management An Integrated Approach " , 8<sup>th</sup> Ed ,Houghton Mifflin Company ,Boston, New York , 2008 .
- Johnson ,G., & Schooles,K. ," Exploring Corporate Strategy : Text And Cases " , Prentice-Hall , New York, 1996 .
- Kinicki , Angelo & Robert Kreither ,"Organizational Behavior ,Key Concepts ,Skills & Best Practices", 3th Ed Mc Graw- Hall Companies , Inc., New York, 2008 .
- Lee, D ., & Newman, P., & Price Great , R.," Decision Making In Organizations " , First Published , Prentice -Hall , Create Britain- England - London , 1999 .
- Lynch, Richard , " Corporate Strategy " , 2<sup>nd</sup> ed , Prentice -Hall Jersey ,2000 .
- Macmillan , Hugh., & Tampo , Mahen ., " Strategic Management " , Oxford University Published , United States , 2001 .
- Peng , Mike W., " Global Strategy " , Thomson South- Western , U.S.A , 2006 .
- Robey , D .& Sales , C. " Designing Organization" , Irwin , Illinosi , 1994 .
- Simon, H. & March , J. " Organizations, John Wiley , New York, 1958- 1969 .
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith ,B. & Kleiner A." The Fifth Discipline Field Book " , Currency Doubled, 1994 .\