

استراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاسها في تطوير تصميم المنظمة

بحث ميداني في رئاسة جامعة كركوك

م.م. وردة عبد الخالق عبد الرحمن الهموندي / الجامعة المستنصرية

الباحث/ جواد زراو جواد العبادي / جامعة كركوك

الباحث/ علي عباس علي الموسوي / جامعة كركوك

Organizational learning Strategies and their Reflection in the Development of the Organization's Design

Field research in the presidency of the University of Kirkuk

Assistant Lecturer Warda Abdulkhaliq Abdul Rahman Al-Hamwandi / University of Mustansiriya

Researcher / Jawad Zraw Jawad Abadi / University of Kirkuk

Researcher / Ali Abbas Ali al-Moussawi / University of Kirkuk

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور استراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاسها في تطوير تصميم المنظمة في رئاسة جامعة كركوك، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحث من خلال البحوث والدراسات ذات العلاقة الى بناء فرضيات توضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، إذ اعتمد البحث على دراسة استراتيجيات التعلم التنظيمي كمتغير مستقل ذو اربعة ابعاد مهمة هي (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية) بالإضافة الى اربعة ابعاد تمثل المتغير المعتمد تصميم المنظمة (الاستراتيجية والرؤية، انظمة العمل، الافراد العاملين، الهيكل التنظيمي) وتكونت عينة البحث من (٥٥) مدير (قسم، شعبة، وحدة) وزعت عليهم استبانة شملت (٣٩) فقرة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط

واظهرت النتائج اتفاق عينة البحث في رئاسة الجامعة على اهمية استراتيجيات التعلم التنظيمي في تطوير تصميم المنظمة، وفي ضوء نتائج البحث والمتمثلة بضرورة اهتمام رئاسة الجامعة عينة البحث باستراتيجيات التعلم التنظيمي لأنها تؤدي الى تحسين تصميم النظم ككل من خلال ما تمتلكه معارف وخبرات وقدرات حول العمل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالإضافة الى ذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين التعلم التنظيمي واستراتيجياته مع طبيعة عمل رئاسة الجامعة بتصميمها ككل ما يبين الدور الذي تمارسه استراتيجيات التعلم التنظيمي عينة البحث في تعزيز وتحسين متطلبات تصميم رئاسة الجامعة.

Abstract

The research aims to identify the role of organizational learning strategies and their reflection in the development of the design of the organization in the presidency of the University of Kirkuk, and to achieve this goal, the researcher through research and related studies to build hypotheses explaining the relationship between the variables studied. The study relied on the study of organizational learning strategies as an independent variable Four important dimensions are (learning strategy to emphasize efficiency, learning strategy to emphasize innovation, learning strategy to emphasize trends, learning strategy to emphasize professionalism), and four dimensions representing the adopted variable The survey sample consisted of (55) director (department, division, unit) and distributed a questionnaire covering (39) paragraphs. In light of this, data were collected and analyzed and hypotheses were tested using the statistical package (SPSS). A number of statistical methods were used, including arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Spearman correlation coefficient, simple linear regression coefficient

The results of the research sample showed that the university leadership is interested in the study of organizational learning strategies because it leads to improving the design of the organization as a whole through the knowledge, experiences and abilities of the organization. Competitive advantage of the organization In addition, there is a strong correlation between organizational learning and its strategies with the nature of the work of the Presidency of the University as a whole, showing the role played by organizational learning strategies. University University.

Keywords: organizational learning strategies, learning strategy, emphasis on efficiency, learning strategy, emphasis on innovation, learning strategy emphasizing trends, learning strategy emphasizing professionalism, organization design, strategy and vision, personnel working systems, organizational structure.

المقدمة:

تسعى المنظمات اليوم للبقاء والاستمرار وتحقيق اهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة من اجل الوصول الى التميز في ادارة اعمالها والتي دعت الى تبني استراتيجيات التعلم المتنوعة والذي يعد مفهوم ذو اهمية في ادارة المنظمات تؤدي الى المزيد من الكفاءة والابتكار والابداع من اجل جعل البيئة التنظيمية بيئة متعلمة يدرك فيها الفرد مكانته المهمة من خلال تشخيص مدى جاهزيتها للتعلم والعمل على تبني استراتيجيات التعلم المتنوعة وتطبيقها من اجل التحول الى منظمة دائمة التعلم والذي يميزها عن المنظمة التقليدية وهو سبيل نجاح المنظمات ، ومن هنا يأتي دور تصميم المنظمة الذي يبين الكيفية التي تتم فيه ادارة العمليات التي تحقق اهداف المنظمة من خلال تبني المنظمات لخصائص تمكنها بناء ملاكات مؤهلة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مستوى عال من الاداء وقادرة على تنفيذ استراتيجيات التعلم بنجاح والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها من اجل تعلم كيفية الاستمرار ومجارات التنافس .

وفي اطار هذا البحث جرى عرض هذه الافكار المتقدمة في اربعة محاور، حيث يعرض المحور الاول منهجية البحث، وتناول المحور الثاني الإطار المعرفي لمتغيري البحث الرئيسيين المتمثلين باستراتيجيات التعلم التنظيمي وتصميم المنظمة وابعادهم، ويبين المحور الثالث الجانب العملي ، واخيراً يقدم المحور الرابع مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والتي صيغت على وفقها مجموعة من التوصيات.

المحور الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يتعامل هذا البحث مع التساؤل الآتي الذي يعد مشكلة البحث والمتمثل بـ " هل ان استراتيجيات التعلم التنظيمي تؤثر في تصميم المنظمة لدى عينة البحث" وهذا يحتاج الى طرح مجموعة من التساؤلات وهي:

١. ما اهمية ومستوى تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي، وابعاد تصميم المنظمة لدى عينة البحث في المنظمة؟
٢. ما نوع ومستوى العلاقة بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وابعاد تصميم المنظمة لدى عينة البحث في المنظمة؟
٣. ما طبيعة، ومستوى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاساتها في تصميم المنظمة لدى عينة البحث؟

ثانياً: اهمية البحث:

تتبع اهمية البحث من خلال :

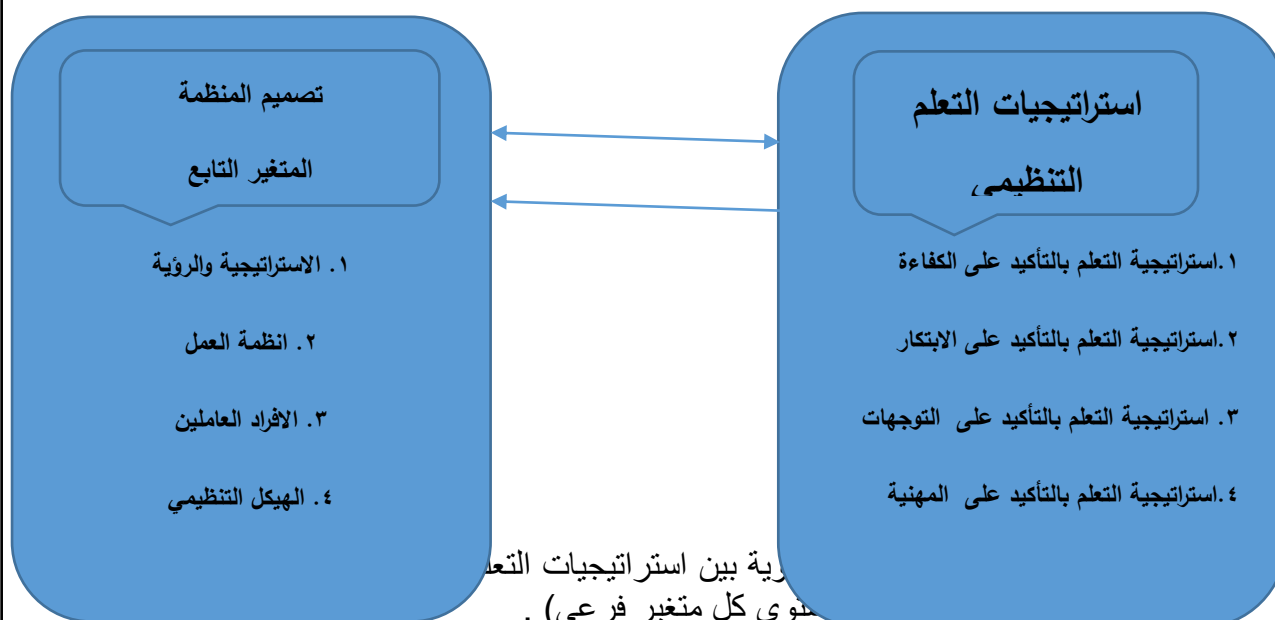
١. الهدف في الجانب النظري: القاء نظرة على مفهومين مهمين في عالم الاعمال في الوقت الحالي: استراتيجيات التعلم التنظيمي، وتصميم المنظمة.
٢. اما الجانب التطبيقي فالهدف: تقديم مساهمة عملية للمنظمة المبحوثة بشأن كيفية ايجاد استراتيجيات التعلم التنظيمي ومدى تطبيقها في تصميم المنظمة وبما يعزز ويدعم من اداء عينة البحث، فضلاً عن ذلك القيام بورش ودورات تدريبية لتعزيز المفاهيم المبحوثة في البحث في المنظمة المبحوثة والمنظمات الاخرى والعمل على القيام بممارسات تطبيقية لتفعيل المفاهيم المبحوثة في تلك المنظمة.

ثالثاً: اهداف البحث:

تشتمل اهداف البحث على مايلي:

١. الوقوف على الحقيقة الفعلية لتطبيق مفهومي استراتيجيات التعلم التنظيمي وابعاد تصميم المنظمة لدى عينة البحث في المنظمة؟

٢. القياس والاختبار الاحصائي لتشخيص وبيان نوع العلاقة ومستوى التأثير بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وابعاد تصميم المنظمة لدى عينة البحث في المنظمة؟
رابعاً: المخطط الفرضي للبحث
 يوضح المخطط المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث وطبيعة العلاقات والاثار بينها واتجاه هذه العلاقات ما مبين في الشكل (١) :



رؤية بين استراتيجيات التعلم
 مستوى كل متغير فرعي).

ب. فرضية التأثير الرئيسة:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاساتها على ابعاد تصميم المنظمة على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي).

سادساً: منهج واساليب جمع البيانات:

اتبع الباحث اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة والاثار بين متغيرات البحث ، اما عن الاساليب الاحصائية في التحليل فقد جرى تحليل بيانات البحث باستخدام رزمة البرامج الاحصائية "SPSS" للوصول الى النتائج الاكثر موضوعية ودقة . ولقد استخدم الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لوصف متغيرات البحث واستخدام معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الاثر.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

بما ان هدف البحث الحالي هو معرفة علاقة وتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في تطوير تصميم المنظمة، ولأن مجتمع البحث شمل المديرين العاملين في رئاسة الجامعة والذين تم مقابلتهم من قبل الباحث واطلاهم على استمارة الاستبيان، وبالأستناد الى تحديد مجتمع البحث ونظراً لاستخدام استمارة الاستبانة من قبل الباحث أداة لجمع المعلومات بحيث تم اختيار نسبة (78 %) من مجتمع البحث البالغة (70) مستجيب وهو اسلوب العينة العشوائية الطبقية لأختيار عينة البحث الملائمة وحيث تم مساعدة المبحوثين لملء استمارة الاستبانة.

ثامناً: صدق وثبات الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة جرى ترتيب درجات الاجابة عن عبارات المقياس تصاعدياً ثم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي واخذ (27%) من اعلى الدرجات و (27 %) من ادناها ثم قياس الفرق بين المجموعتين باستخدام معامل الاختبار (Mann-Whitney) لحساب الفروق

المعنوية، وظهرت النتائج ان هناك فروق معنوية بين المجموعتين وبمستوى معنوية (0.01) مما يشير الى صدق المقياس بجميع فقراته. اما ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) والتي تتلخص بايجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية ودرجات الاسئلة الزوجية في الاستبانة ومن ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان-براون، وقد تبين ان معامل الارتباط للاستبانة بلغ (94 %) مما يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال.

تاسعاً : بعض الدراسات السابقة

أ. بعض دراسات استراتيجيات التعلم التنظيمي السابقة :

١. (San Wen Ng,2011) how organizational experiments (Kيفية تأثير التجارب التنظيمية في

التعلم التنظيمي): هدفت الدراسة الى معرفة كيف ان التجارب التنظيمية المتمثلة بالخبرات واكتساب المعرفة وتنفيذ معارف جديدة تؤثر في مستويات التعلم التنظيمي والتي تمثل (التعلم احادي الحلقة ، والتعلم ثنائي الحلقة) وبالتالي يتم تعزيز اداء الشركات، وتمثلت عينة الدراسة ل(٣٢) مدير من مدراء المشاريع التجريبي في خمس منظمات للرعاية الصحية، وتم استخدام اسلوب المقابلات في جمع البيانات، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة والتي كشفت ان التجارب التنظيمية وجدت لتسهيل (التعلم احادي الحلقة، والتعلم ثنائي الحلقة) مما يؤدي الى تغييرات تدريجية لتلبية الاهداف والغايات القائمة مما يؤدي الى تعزيز الاداء التنظيمي.

٢. (حمدان، القطب الخشالي، ٢٠١٣) (اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي): هذه الدراسة تهدف الى التعرف على مستويات تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي (استراتيجية التأكيد على الكفاءة ، استراتيجية التأكيد على الابتكار، استراتيجية التأكيد على التوجهات، استراتيجية التأكيد على المهنية، استراتيجية التأكيد على التركيز) في المستشفيات الخاصة في عمان فضلاً عن معرفة مستوى الاداء التنظيمي لهذه المستشفيات، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة نتائج اهمها وجود اهتمام ودرجات معقولة من قبل المستشفيات الخاصة بتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي فضلاً عن وجود تأثير معنوي الى استراتيجيات التعلم التنظيمي جميعها والتي اعتمدت في الدراسة في الاداء التنظيمي للمستشفيات.

٣. (رشيد، ٢٠١٥) (تقييم دور التعلم واثره في تحقيق الفاعلية التنظيمية): تهدف الدراسة الحالية الى السعي حول امكانية تقييم التعلم التنظيمي ومدى تأثيره بتحقيق الفاعلية التنظيمية لاساتذة كليتي السياحة في الجامعة المستنصرية و كربلاء من خلال العينة المختارة، التي بلغت (٨٢) استبانة مشكلة (٤٧%) من المجتمع الاصلي. اعتمدت الدراسة وبصورة رئيسية على (الاستبانة) التي تعد الاداة الرئيسة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة بان مخرجات التعلم التنظيمي تؤدي دورا مهما لدى الاساتذة في رفع مستوى الاداء وتحسينه من خلال ادراك العينة المبحوثة ، ان تفعيل استراتيجيات التعلم التنظيمي من قبلها سيعزز الثقة بنتائج ادائها وبما يضمن مستوى عال من الفاعلية التنظيمية لهذه الكليات.

ب. بعض دراسات تصميم المنظمة السابقة

١. (رحال، ٢٠١٥) (دور التصميم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي): تمثل هدف الدراسة الى تسليط الضوء الى دور التصميم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي في القطاعات الصحية في دائرة صحة الانبار لعينة البحث والبالغ عددهم (١٨٠) موظف من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، اما عن اهم النتائج التي تم التوصل اليها ارتفاع

مستوى التصميم التنظيمي والاداء الاستراتيجي بشكل عام ، وكذلك يوجد ارتباط وتأثير في المتغيرات الفرعية بين ابعاد التصميم التنظيمي والاداء الاستراتيجي، وان ارتفاع مستوى التصميم التنظيمي عند اختياره الابعاد المناسبة الامر الذي يؤدي الى زيادة تأثير الاداء الاستراتيجي بما يخدم المجال المبوح.

٢. (عيسى، ٢٠١٦) (انعكاسات التصميم التنظيمي في اداء المنظمة طبقاً لتحقيق متطلبات الموازنة بين الوقت المتاح للحياة والعمل/ بحث ميداني في عدد من المستشفيات الحكومية ببغداد): سعت الدراسة الى اهدف منها تحديد تأثير التصميم التنظيمي في اداء المستشفيات وكذلك الكشف عن الدور التفاعلي للموازنة بين الوقت المتاح للحياة والعمل للأطباء في العلاقة بين التصميم التنظيمي واداء المستشفيات وابعاده ومن خلال استخدام اسلوب التحليل متعدد المستويات ، وتم اتباع في هذه الدراسة الطريقة الكمية وباستخدام اسلوب الاستبانة لجمع البيانات ، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج اهمها العمل على فحص التصميم التنظيمي في دوائر مدينة الطب والذ يمثل صورة منهجية لتحديد منظومة القيم فيها لتكون ملائمة للهيكل التنظيمي الحالي القائم على تخويل الصلاحية وتوسيع المسؤوليات للأطباء فيها.

المحور الثاني

الاطار النظري للبحث

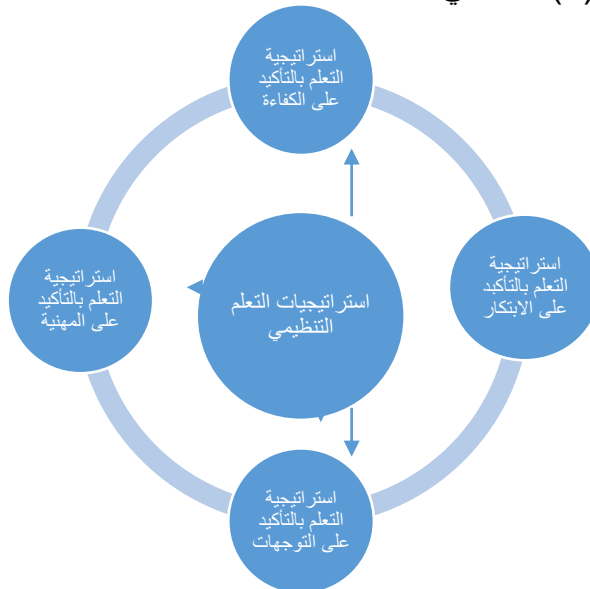
ان زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات خلال السنوات الاخيرة من اجل التكيف مع التغيير والعمل على استغلال فرص الميزة التنافسية مما يسهم في بقاء المنظمات كضرورة استراتيجية، مما يجعل منها تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة.

اولاً: استراتيجيات التعلم التنظيمي

١. مفهوم التعلم التنظيمي: تنوعت اسهامات الباحثين والمفكرين بالشكل كبير في اعطاء مفهوم واضح للتعلم التنظيمي بسبب اختلاف الاطر النظرية التي تناولت هذا المفهوم لأهميته الكبيرة خلال مدة تطوره وحتى يومنا هذا، و سيتم تناول آراء الباحثين المختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي التي اعطيت للمصطلح، إذ يعرفها (العميان، ٢٠١٣: ١٤٠) هو جميع العمليات المستمرة التي تهدف الى اكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال عدة تجارب مر بها في حياته لاجداث تغيير نسبي ودائم ، بينما عرفه (Jashapara,2011:133) العملية التي تسعى المنظمات عن طريقها الى تحسين انشطتها بالاعتماد على المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة ، اما (عواد، ٢٠١٣: ٥٥) اشار الى مفهوم التعلم بالمعنى الواسع كل التغييرات التي تطرأ على السلوك الظاهر (المشاهد) والسلوك الباطن (الافكار والاتجاهات) ، وربما هذا الاتجاه دفع (البغدادي والعبادي، ٢٠١٠: ٢١) للقول بأنه تغيير مستمر نسبياً في السلوك والامكانيات السلوكية يقوم على اساس الخبرة المباشرة وغير المباشرة .

٢. استراتيجيات التعلم التنظيمي للتعلم التنظيمي استراتيجيات عديدة ، إلا انه سيتم في هذا البحث تناول الاستراتيجيات من وجهة نظر (Jashapara,2003:31-50) إذ حدد

(5) استراتيجيات للتعلم التنظيمي والمأخوذة من دراسة (Mintzberg,1991) والتي عدها قوة تنافسية للمنظمة قادرة على التغيير الاستراتيجي، وتم الاعتماد على اربع استراتيجيات للتعلم التنظيمي بما يتناسب مع موضوع وعينة البحث والتي يمكن توضيحها في الشكل (٢) كما يأتي:



المصدر: من اعداد الباحث

أ- **استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة :-** وتركز فيها المنظمة على انجاز العمل بالشكل صحيح من المرة الاولى ودون اخطاء، مما يؤدي الى تقليل التكاليف كما تهتم فيها الادارة بتشجيع العاملين على الاعتراف باخطائهم للاستفادة منها من قبل زملائهم.

ب- **استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار:-** تشير هذه الاستراتيجية الى حث العاملين على التفكير لاكتشاف طرائق جديدة لانجاز العمل، وهذا يتطلب من المنظمة توفير المناخ المناسب والذي يساعد على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر بين العاملين، الى جانب الاستمرار في صيانة الاساليب القديمة في العمل.

ت- **استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات :-** وتعلق هذه الاستراتيجية بمدى اهتمام المنظمة بالتعلم التنظيمي على الامد الطويل، ويكون ذلك عن طريق معرفة العاملين لنشاطاتها ومشاركة الآخرين في وجهات نظرهم، فضلا عن معرفتهم بتوجهاتها الاستراتيجية.

ث- **استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية:-** تركز هذه الاستراتيجية على اكساب العاملين للمهارات من اجل تراكم الخبرات، وذلك من خلال التدريب المستمر. (حمدان، اخرون، ٢٠١٣: ٨٧-٨٨).

ثالثاً: قياس التعلم التنظيمي

تعد عملية قياس التعلم التنظيمي في غاية الاهمية لتحقيق فاعلية التعلم في المنظمة ، فعندما يتم وضع معايير ومؤشرات لقياس التعلم تستطيع المنظمة التحقق من فاعلية مسارات التعلم والادوات ، والاساليب والاستراتيجيات القيمة ، ومدى تحقيقها بالفعل للتعلم المنشود ، وعدم وقوعها فيما يسمى بالتعلم الوهمي . ويشير (ابو خضير) الى انه للتحقق من نتائج التعلم التنظيمي وبناء المنظمة المتعلمة ، فأن ذلك يتطلب وضع معايير محددة للتعلم قابلة للقياس ، ويعد النقاش حول هذه المعايير بحد ذاته نشاط التعلم يتضمن موضوعات وقضايا تثير التساؤلات الاتية :- (ابو خضير ٢٠٠٧ : ٧٥)

١- هل تقاس نتائج التعلم داخل المنظمة ام خارجها ؟

- ٢- ما درجة التفصيل المطلوبة في القياس؟
- ٣- هل تستعمل مقاييس مصممة داخل المنظمة مقاييس جاهزة وموحدة؟
- ٤- هل يعتمد قياس نتائج التعلم على نتائج اداء المنظمة ام نتائج التدريب؟
- ويساعد قياس التعلم في تقييم المستوى المعرفي للمنظمة او بتشخيص المعرفة ، وتحتوي عملية تشخيص المعرفة على عمليات فرعية من اهمها :- (المطلق ، ٢٠١١ : ٥٢)
- ١- تحديد طبيعة المعرفة المتوفرة داخل المنظمة بناء على مصادرها ومجالها .
 - ٢- تحديد الافراد المتميزين في امتلاك المعرفة داخل المنظمة .
 - ٣- حصر وسائل حفظ المعرفة داخل المنظمة .
 - ٤- تحديد الفجوة بين المعرفة داخل المنظمة والمعرفة الخارجية التي تحتاجها للمنظمة .
 - ٥- تحديد مجالات المعرفة التي تحتاجها مؤسسات المجتمع المختلفة .
- ويؤكد (آل فطيح) ان قياس التعلم يسهم في صياغة استراتيجيات كيفية التعلم للفرد والمنظمة ، والتحول نحو تطبيق الافضل من ادوات واساليب وتقنيات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي ، والتركيز على الجانب الكيفي والنوعي للتعلم والمعلومات الاكثر اهمية وتنمية مهارات التأمل والاستفسار ، والتفكير الابداعي والابتكاري ، واختبار القدرات الذاتية ، بالموازنات مع غير والموازنات المرجعية ، كما يكشف قياس التعلم عن درجات التقدم نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحديد اتجاه المنظمة ، والقيمة الحقيقية للمعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها المنظمة ومدى ملائمة البناء التنظيمي لاستراتيجيات التعلم المحققة للتعلم التنظيمي (آل فطيح ٢٠١٣ : ٥١) .
- بينما قام (صادق، ٢٠١٥: ٤٢-٤٣) بقياس التعلم التنظيمي في تحديد (٢) بعدين للتعلم التنظيمي وهي استراتيجيات التعلم التنظيمي والمتكونة من (٥) استراتيجيات وهي استراتيجيات التعلم بالتأكيد على (الكفاء، الابتكار، التوجهات، المهنية، التركيز) والبعد الثاني هو مستويات التعلم والمتكون من (التعلم احادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة) وتم توزيع الاستبانة في (١٨١) شركة من شركات البناء البريطانية.
- بينما أشار (دهام ، ٢٠٠٥ : ١٢) الى خمسة أبعاد إجرائية لقياس التعلم التنظيمي وهي: (ديناميكيات التعلم ، تحول المنظمة ، تمكين الأفراد ، إدارة المعرفة ، تطبيق التكنولوجيا) بالاعتماد على
- (ASTD) الذي تم تحديثه في عام ٢٠٠٢ .
- وفي عام ٢٠٠٦ قدم الباحثان (Spector and Davidson) اداة مغايرة لقياس التعلم التنظيمي بهذا المجال واقترحا ان ابعاد التعلم التنظيمي تتكون من (عملية تشكيل الاهداف، المشاركة، تعلم الفريق، الاجراءات التي تعكس تدفق المعلومات) (Sumeth,2010: 51).
- اما (Jyothibabu,etal) فقد قدمو مقياساً متكاملأ للتعلم التنظيمي في عام ٢٠١٠ وقد استند الباحثون على دراسة التي اجراها (Watkins,etal) في عام ١٩٩٧، وكشفت نتائج الدراسة ان هناك سبعة ابعاد للتعلم التنظيمي وهي (التعلم المستمر، الحوار، فريق التعلم، تمكين فرق العمل، نظام التعلم، الاتصال، القيادة الاستراتيجية للتعلم)(Mera,2012: 16).
- وقد كانت دراسة (jashapara, 2003:31-50) والتي تم الاعتماد عليها من قبل الباحث كونها الاقرب من البحث الحال.
- ثانياً: تصميم المنظمة:**
- يهتم تصميم المنظمة بالعوامل والمسائل التي يجب مراعاتها، والقواعد التي يجب تنفيذها فيما يتعلق بتصميم وتطوير وتنفيذ وصيانة المنظمة الناجحة. وسوف نتناول مفهومه، واهميته، وابعاده الاساسية .

١. مفهوم تصميم المنظمة وتطوره: ان تصميم المنظمة يعكس الجانب الاداري في نظرية المنظمة اذ يرتبط بموضوع البناء التنظيمي من اجل تحقيق اهداف المنظمة، ولما كانت الاهداف في تغير مستمر لذلك نجد الادارة تعيد تصميم هيكل المنظمة وفق ضوابط معينة وكالاتي: (عيسى، ٢٠١٦: ١٣٩)

- أ. يعد تصميم المنظمة اكثر من مجرد خارطة تنظيمية وهي المربعات والخطوط التي توجد عادة في المخطط التنظيمي التقليدي .
- ب. يمتد تصميم المنظمة الى الخارج ليشمل مجموعة متنوعة من العوامل الاخرى بما في ذلك نظم المعلومات والمكافآت والادارة وعمليات اتخاذ القرار.
- ت. الثقافة التنظيمية والتي تشمل المهمة والرؤية والقيم والقواعد .
- ث. الاستراتيجية والتي تتضمن الاهداف او الاغراض التي توجد المنظمة من اجلها.
- ج. الموارد البشرية هم الذين سوف يؤدون العمل اللازم للمنظمة لكي تعمل وتستمر بالبقاء وتنمو .

تصميم المنظمة يعني تحديد المهام الرسمية المُسندة الى الافراد والادارة بما في ذلك خطوط السلطة والمسؤولية وعدد المستويات التنظيمية ونظام الرقابة والتنسيق وبذلك يكون اساساً للطريقة التي تعمل بها المنظمات (Nadler&Tushman,1997:47) ، في حين عبر (الرسول، ٢٠٠٥: ٢٣) عن تصميم المنظمة وعده العملية او الكيفية لإختيار وتطوير الهيكل التنظيمي وتنسيق العناصر كافة التي يتكون منها الهيكل من تخصص، وإشراف ووضعها بطريقة تتلائم مع المنظمة وبيئتها والتي هي حالة تغير مستمر ولا بد من اهداف المنظمة ستتغير مما يحتم على الادارة ان تقوم بإعادة تصميم المنظمة لتتلائم مع تلك الاهداف ، بينما أشار (Schermerhorn&et;al,2010:420) الى ان تصميم المنظمة هي عملية تشخيص الموقف الذي يواجه منظمة معينة ومن ثم اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الاكثر ملائمة لذلك الموقف حيث يعتمد هذا التصميم على مبدأ ان مدى ما يسهم به هيكل تنظيمي معين في فاعلية المنظمة يتوقف على العوامل الموقفية التي تؤثر في المنظمة مثل البيئة والتكنولوجيا والحجم والمنافسة وغيرها لكي تتمكن من البقاء والنمو.

حدد (الطراونة وآخرون، ٢٠١٢: ١٣٣) تصميم المنظمة بأنه تلك العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقة السلطة بالمنظمة ككل كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة التي تؤدي الى تحقيق اهدافها، اي ان تصميم المنظمة هي عملية تحديد واختيار الهيكل والنظام الاساس للاتصال وتقسيم العمل والتنسيق والرقابة والسلطة والمسؤولية الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة (Hellriegel& et;al,2004:352)

وقد مرت عملية التصميم في المنظمات بمراحل عديدة تمثلت الاولى بحالة المنظمات المستقلة او المتكاملة او المكثفة ذاتياً. حيث ان حدود المنظمة واضحة إذ تأتي المدخلات الى المنظمة ثم تجري عمليات التحويل وتخرج بعد ذلك الى السلطة او الخدمة المنتجة (عيسى، ٢٠١٦: ١١٢)، وتمثلت المرحلة الثانية بظهور التصميم الافقي للمنظمات مع التركيز على العملية او الفريق والتي بدأت في ثمانينات القرن الماضي حيث برزت الحاجة الى اعادة الهيكلة على وفق تدفق العمل التي تربط القدرات التنظيمية بالزبائن والمجهزين (** Daft,2013)، اما المرحلة الثالثة فبدأت في منتصف التسعينات مع التطور السريع في تقنية الاتصالات والانترنت والهواتف الذكية حيث ظهرت انواع جديدة من المنظمات كالمنظمات الافتراضية اذ ازيلت الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة (عيسى، ٢٠١٦: ١١٧).

٢. اهمية تصميم المنظمة في المنظمات الحديثة: يأخذ موضوع تصميم المنظمة موقعاً مهماً في اهتمامات كل الباحثين والممارسين لما له من تأثير في تحقيق اهداف المنظمات في عملها لكونه يمثل احد الوسائل الفاعلة في تحقيق الإنسياب الكفاء والتدفق المنتظم للخدمات المقدمة

او الطريقة التي تضمن التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها (حسين، ٢٠٠٥: ٥٩) ولهذا تكون اهمية ذلك التنسيق والحاجة اليه يختلف من منظمة الى اخرى ومن دائرة لأخرى ضمن المنظمة الواحدة وفق بيئة كل منها (حريم، ٢٠١٠: ١٢٢)

ان تصميم المنظمة مهم جداً لبقاء ونمو المنظمات الحديثة، حيث ان البيئة المتعددة الالوجه تمثل مشكلة يستوجب على المنظمات حلها لتتمكن من بقائها، ان ثورة المعلومات ساهمت بشكل كبير في تعقيد تسهيل وفي تسهيل اعمال المنظمات مما انعكس بشكل او بآخر في تصميمها، وبناءً على ذلك اخذ تصميم المنظمة ينعكس بشكل واضح على نجاح او فشل المنظمات حيث انه ينظم علاقات المنظمة داخلياً وخارجياً ، وتبرز اهمية التصميم في المنظمات من خلال كونه يرتبط ارتباطاً كبيراً بالاداء حيث انه الذي يحدد اداء المنظمات من خلال دوره في ضع آلية تحويل المدخلات الى مخرجات (عيسى، ٢٠١٦: ١٤٥).

لقد شغل موضوع تصميم المنظمة مساحة مهمة في الفكر الاداري كونه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في انجاز اعمالها وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية فضلاً عن كونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة من حيث العلاقة والتأثير معاً في الاداء الذي تقدمه المنظمات لتحسين ادائها من خلال تحديد ابعاد تصميم المنظمة والتي تتماثل مع ابعاد الهيكل ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها ومرونتها وتكيفها (حريم والخشالي، ٢٠٠٦: ١٤٤)

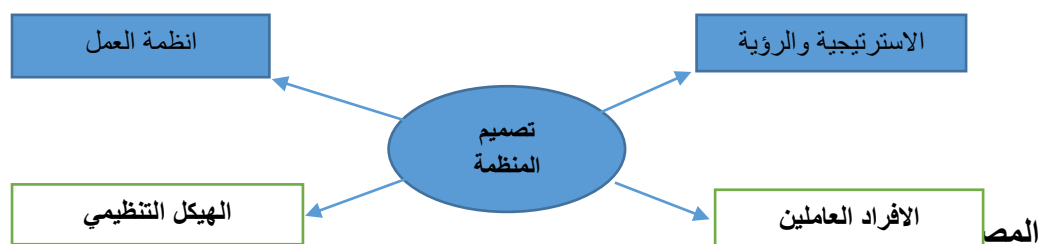
٣. **ابعاد تصميم المنظمة :** يتمثل تصميم المنظمة بأبعاد عديدة، إلا أنه في هذا البحث سيتم تناول اربعة ابعاد هي: (عيسى، ٢٠١٦: ٤٥).

أ. الاستراتيجية والرؤية: وهي العنصر الاول في تصميم المنظمة حيث تحدد الاستراتيجية الغايات والاهداف المراد تحقيقها وكذلك القيم والقرارات التي سيتم اتخاذها، وتحدد الاتجاه الاساسي للمنظمة وانواع المنتجات والخدمات التي ستقدم. تضم الاستراتيجية الرؤية والحوكمة والميزة النسبية مع التركيز بشكل خاص على تحديد مهمة معينة ومجموعة من الاهداف التي تتجاوز الاداء المالي ، فضلاً عن ذلك المنظمة تتبنى استراتيجية ويدرسونها ويوضحونها وينشرونها تمهيداً لتعريفهم لتصميم المنظمة (عيسى، ٢٠١٦: ١٤١-١٤٣)

ب. انظمة العمل: وهي السياسات التي تنظم تقسيم العمل واجور الموارد البشرية الاخرى وتقاسم الارباح والمكافآت . وتتجلى اهميتها في كونها تساعد المنظمات على ايجاد وتطوير فرص جديدة للعمل لأنها تساعد في الحصول على المعلومات لأداء اعمالها بشكل متميز وتعمل على تنمية العمل وفق طرائق عمل محددة ومن ثم رفع مستويات الاداء بالمنظمة (تعلب، ٢٠١١: ٣١) ، بينما اشار (الشيشاني، ٢٠٠٤) الى نظم العمل بأنها تساعد المنظمات على ايجاد فرص عمل جديدة للعمل وتعد القاعدة الاساس التي تبنى في ضوئها المنظمات الادارية ميزتها التنافسية كذلك تعمل على تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات واعادة تشكيل منتوجاتها وخدماتها (شريف وعودة، ٢٠١٦: ١٧٩) .

ت. الافراد العاملين: وتتمثل بسياسات الموارد البشرية في التوظيف والتدريب والتطوير وانتاج المواهب التي تحتاجها المنظمة والذين يقومون بتأدية العمل اللازم لكي تعمل المنظمة وتستمر بالبقاء وتزدهر وعند التركيز في الخيارات المتعلقة بالافراد العاملين الذين يُدمجون في المنظمة فيجب مراعاة عوامل مهمة وتشمل الاختيار والتدريب والتطوير والترقية والنقل. واكد (ابراهيم، ٢٠١٣) ان الافراد العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الاساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة مع زيادة معرفتهم بالثقافة والمنافسة الخارجية وتدعيم ادراكهم لكيفية اداء العمل بصورة فاعلة مع التأكيد على ان ثقافة المنظمة تركز على الابداع والتعلم.

ث. الهيكل التنظيمي: ويحدد وضع السلطات والادوار من خلال التخصص وتوزيع السلطة وتكوين الادارات. يعرف الهيكل التنظيمي كونه البناء او الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات الادارية الرئيسة والفرعية لمختلف الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة (الشماع وحمود، ٢٠٠٠: ١٦٣)، وتكمن اهميته في كونه يعمل على ترتيب العلاقات داخل المنظمة ويساعدها في الوصول الى اهدافها ويعمل على توضيح الادارات والدوائر والاقسام والشعب والوحدات داخل المنظمة (الجشعمي، ٢٠١٥: ١٨). ويمكن توضيح الابعاد اعلاه من خلال الشكل رقم (٣) في ادناه:



المحور الثالث الاطار العملي للبحث

اولاً: وصف العينة

كانت تفاصيل العينة العشوائية والبالغة (٥٥) رؤساء الاقسام الادارية في رئاسة جامعة كركوك، وكما يأتي:

١. تم توزيع العينة وفقاً للنوع الاجتماعي والمنصب الوظيفي وكما في الجدول (١) :

جدول (١) توزيع العينة وفقاً للنوع الاجتماعي والعمر

النوع الاجتماعي	التفاصيل		العدد		النسبة
	ذكر	انثى	المجموع	النسبة	
	٣٨	١٧	٥٥	١٠٠%	
	٦٩.١%	٣٠.٩%			
المنصب الوظيفي	العدد		النسبة		
	رئيس قسم	رئيس شعبة	رئيس وحدة	النسبة	
	١٨	١٩	١٨	٥٥	
	٣٢.٧%	٣٤.٥%	٣٢.٧%	١٠٠%	

٢. توزيع العينة وفقاً للتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة الوظيفية والتحصيل الدراسي وكما في الجدول (٢) :

العمر	التفاصيل		العدد		النسبة
	٣٠ سنة فأقل	٣١-٣٩	٤٠-٤٩	٥٠-٥٩	٦٠ فأكثر
	٤	٣٢	١٣	٦	٠
	٧.٣%	٥٨.٢%	٢٣.٦%	١٠.٩%	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة الوظيفية	التفاصيل		العدد		النسبة
	٥ فأكثر	١٠ فأكثر	١٥ فأكثر	٢٠ فأكثر	٢٥ فأكثر
	٢	٣٣	٢	١٢	٦
	٣.٦%	٦٠.٠%	٣.٦%	٢١.٨%	١٠.٩%
التحصيل الدراسي	التفاصيل		العدد		النسبة
	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥	٥٥

العدد	٢	٣٣	٢	١٢	٦	٥٥
النسبة	%٣.٦	%٦٠.٠	%٣.٦	%٢١.٨	%١٠.٩	%١٠.٠

جدول (٢) توزيع العينة وفقاً للعمر وعدد سنوات الخدمة الوظيفية والتحصيل الدراسي
ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، واختبار فرضياتها
 لقد أوضح المسح الميداني، وباستخدام اداة البحث مجموعة من الاجابات وكانت تكراراتها كما يأتي:

١. **تشخيص واقع المتغير التفسيري استراتيجيات التعلم التنظيمي (X):** قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات ، استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية)، إذ يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير استراتيجيات التعلم التنظيمي ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.64) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0. 45) (12%) ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية.

٢. **استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة (X1):** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.55) حول الوسط الفرضي موضح في الجدول (3) ، وكان الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين وهما على التوالي (0.65)، (18%) ، أما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال اربع فقرات رئيسية وتراوحت حوله قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (1) (نتعلم إنجاز العمل الرقابي بشكل صحيح من المرة الأولى وباقل كلفة) بلغت (3.67) وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.84) ، (23%).

٣. **استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار (X2):** يشير الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.74)، بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (0.55)، (15%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الخامسة (نحن نكتشف طرائق جديدة لإنجاز عملنا بفاعلية)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.02) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، و بانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.68) ومعامل الاختلاف (17%) .

٤. **استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات (X3):** حقق هذا البعد كما في الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.54) وهو فوق الوسط الفرضي ، وكان الانسجام متوسط في اجابات افراد العينة هذا ما اكده الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (0.49)، (14%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات، وكانت النتائج حوله قد تراوحت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (10) (يتوفر الوضوح الكافي لدى موظفي المنظمة عن واجباتهم ومهامهم الاساس)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.80) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة

(3)، وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (0.75) ، (20%) .

٥. استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية (X4): يشير الجدول (3) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.72)، بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (0.44)، (12%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (5) فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (15) (تدرك المنظمة الحاجة للتدريب لكافة مستوياته التنظيمية)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.87) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، و بانسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.74) ، ومعامل الاختلاف (19%).

جدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد استراتيجيات التعلم التنظيمي x (ن = 55).

المتغيرات الفرعية	استراتيجيات التعلم التنظيمي		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	الفقرات				
استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة X1	1	نتعلم إنجاز العمل الرقابي بشكل صحيح من المرة الأولى وباقل كلفة	٣.٦٧	٠.٨٤	٢٣%
	2	تطور المنظمة طرائق كفاء لإدارة الأفراد عن طريق الاستمرار في تحديث البرامج التدريبية والتدريبية.	٣.٦٠	٠.٨٥	٢٤%
	3	تشجيع العاملين لاستكشاف طرائق جديدة او بديلة للقيام بالاعمال الرقابية بأعلى كفاءة واقل كلفة.	٣.٥١	٠.٨٣	٢٤%
	4	تدافع المنظمة بقوة بخصوص إنجاز العمل بطرائق جديدة.	٣.٤٢	٠.٩١	٢٧%
		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٥٥	٠.٦٥	١٨%
استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار X2	5	نحن نكتشف طرائق جديدة لإنجاز عملنا بفاعلية.	٤.٠٢	٠.٦٨	١٧%
	6	نحن نقوم بتوليد أفكار متعددة لإنجاز عملنا بشكل أفضل	٣.٨٧	٠.٧٧	٢٠%
	7	توفر المنظمة أجواء مناسبة للاستمرار بالسؤال عن أي شيء.	٣.٧١	٠.٨٠	٢٢%
	8	تشجع المنظمة الأفكار الجديدة والتي تعمل على استمرار السؤال بخصوص طرائق القيام بالاعمال الرقابية.	٣.٦٧	٠.٧٤	٢٠%
	9	تحاول المنظمة تجديد طرائق عملنا القديمة.	٣.٤٤	٠.٨٥	٢٥%
	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٧٤	٠.٥٥	١٥%	

		مجلة العلوم الإدارية العراقية		مجلة فصلية متخصصة محكمة	
المجلد: ٢	استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات X3	10	يتوفر الوضوح الكافي لدموظفي المنظمة عن واجباتهم ومهامهم الاساس.	٣.٨٠	٠.٧٥ %٢٠
		11	يوجد لدى المنظمة اهداف طويلة الامد ويتم مراجعتها باستمرار.	٣.٥٦	٠.٦٦ %١٩
		12	تحاول المنظمة تطوير المشاركة في وجهات النظر بشأن الاعمال الرقابية.	٣.٤٩	٠.٧٤ %٢١
		13	يتساءل موظفو المنظمة عن توجهات الاستراتيجية للمنظمة	٣.٥٥	٠.٧٨ %٢٢
		14	لا تتوقف المنظمة في البحث عن مجالات وممارسات جديدة للأعمال الرقابية.	٣.٣١	٠.٨٣ %٢٥
			الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٥٤	٠.٤٩ %١٤
	استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية X4	15	تدرك المنظمة الحاجة للتدريب لكافة مستوياته التنظيمية.	٣.٨٧	٠.٧٤ %١٩
		16	تعمل المنظمة على تراكم الخبرات عن طريق التدريب.	٣.٨٢	٠.٦٦ %١٨
		17	لايتحمل الموظفين اي نفقات مالية عند الاشتراك في البرامج التدريبية.	٣.٦٧	٠.٧٤ %٢٠
		18	تشجع المنظمة الطرائق الجديدة للبحث عن التدريب والتعلم .	٣.٦٥	٠.٧٥ %٢١
		19	لا تتوقف المنظمة عن محاولة تطوير موظفيها.	٣.٦٠	٠.٦٢ %١٧
			الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٧٢	٠.٤٤ %١٢
		اجمالي الوسط ومعامل الاختلاف العام لمتغير استراتيجيات التعلم التنظيمي		٣.٦٤	٠.٤٥ %١٢
١. تشخيص واقع المتير الاستجابي تصميم المنظمة (٧): قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الاستراتيجية والرؤية، انظمة العمل، الافراد العاملين، الهيكل التنظيمي)، إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير تصميم المنظمة. إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.75) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.39) (10%) ، فيما ياتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية . ٢. جدول (٤) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد تصميم المنظمة y (ن = ٥٥)					
٩٠					

المتغيرات الفرعية	ت	تصميم المنظمة الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (0%)
الاستراتيجية والرؤية y1	1	ترسم المنظمة على الدوام خطط استراتيجية لاعمالها في المستقبل	٤.٠٥	0.٦٥	%١٦
	2	تضع المنظمة عبر قيادتها العليا رؤية مستقبلية للنجاح	٣.٧٨	0.٥٦	%١٥
	3	تراجع المنظمة تقدم ادارة الاعمال والمهام وفقاً للاستراتيجية الشاملة التي تصيغها	3.55	0.٦٣	%١٨
	4	تتابع ادارة المنظمة قضية جدارة صياغة استراتيجية مناسبة وتنفيذ سليم لها	٣.٧٦	0.٧١	%١٩
	5	تواصل ادارة المنظمة في ادامة العلاقة مع اصحاب المصالح (العاملين ،الحكومة ،الطلاب.....الخ)	٣.٦٩	0.٧٤	%٢٠
انظمة العمل y2		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٧٦	0.٤١	%١١
	6	توجد في المنظمة انظمة تخطيط فاعلة للموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية	٣.٩٣	0.٧٦	%١٩
	7	تمتلك المنظمة انظمة مالية ومحاسبية قوية تتوافق مع تحقيق متابعة مستمرة للتخصيصات الموجودة في الموازنة	٣.٦٩	0.٧١	%١٩
	8	يوجد في المنظمة نظاماً متكاملأ لإدارة الاداء المؤسسي والوظيفي للعاملين	33.75	0.٧٢	%٢٠
	9	تعمل المنظمة باليات فاعلة للحصول على معلومات راجعة من العاملين لتحسين كفاءة الادارة	٣.٧٣	0.٧٠	%١٩
	10	تطور المنظمة منظومات فرق العمل وصناعة المعرفة وادارة الموارد البشرية بشكل مستمر	٣.٧١	0.٦٢	%١٧
		الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٧٦	0.٤٤	%١٢
	11	يوجد نظام استقطاب واختيار وتعيين للعاملين يمكن وصفه بالفعال على مستوى المنظمة	٣.٨٧	0.٨٨	%٢٣
	12	تطور المنظمة بأستمرار قدرات ومؤهلات العاملين فيها	٣.٦٧	0.٨١	%٢٢
الأفراد العاملين y3	13	تمتلك المنظمة منظومة اداء كفوة للغاية	33.71	0.٧٨	%٢١
	14	تطور المنظمة مهارات العاملين وتغير اتجاهاتهم نحو ان يكونوا فرق عمل فاعلة لانجاز المهمات المناطة بهم	٣.٦٥	٧٧٥.0	%٢١

15	تحفز المنظمة العاملين المجدين وتراعي في التطبيق العدالة والأنصاف في تقديم المكافآت المادية والمعنوية	٣.٧٦	0.٦٩	%١٨
	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٧٣	0.٥٨	%١٦
16	يوجد هيكل تنظيمي واضح من حيث الصلاحيات والمسؤوليات و رسم خطوط الاتصال بين الافراد والاقسام وشعب المنظمة	٤.٠٢	0.٦٥	%١٦
17	تعد السلطة الممنوحة للاقسام وشعب المنظمة واضحة ويعمل الافراد داخلها بشكل سليم	٣.٧٣	0.٧٨	%٢١
18	عادة ما تنجز الاعمال المنوطة بالعاملين والاقسام عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية معاً	30.78	0.٧١	%١٩
19	ان تقسيم العمل في المنظمة واضح و مرن في نفس الوقت وبما يساعد في تحقيق اهداف المنظمة	٣.٥٨	0.٧٦	%٢١
20	تراجع المنظمة وتحدد منظومة القيم لتكون ملائمة للهيكل التنظيمي الحالي	٣.٦٢	0.٨٢	%٢٣
	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	٣.٧٤	0.٤٩	%١٣
	اجمالي الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام	3.75	0.٣٩	%10

١- الاستراتيجية والرؤية y1: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً موضح في الجدول (4) والذي بلغ (3.76) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين اذ بلغا (0.44)، (11%) على التوالي، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات، وتراوحت النتائج فيها بين أعلى قيمة للفقرة (1) (ترسم المنظمة على الدوام خطط استراتيجية لآعمالها في المستقبل)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.05) وهو أعلى من الوسط الفرضي وباقل تشتت في الاجابات اذ كان الانحراف المعياري (0.65)، و معامل الاختلاف مقداره (16%).

٢- انظمة العمل y2: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي كما في الجدول المذكور، إذ بلغ (3.76)، و بتشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.44)، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (12%)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات، اذ حققت الفقرة (6) (توجد في المنظمة انظمة تخطيط فاعلة للموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية) أعلى وسط الحسابي بلغ (3.93) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.76) ومعامل الاختلاف (19%).

٣- الافراد العاملين y3: يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا البعد إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.73)،

- وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام (0.58)، (16%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات ، تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة الحادي عشر (يوجد نظام استقطاب واختيار وتعيين للعاملين يمكن وصفه بالفعال على مستوى المنظمة)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.87) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.88)، وقد بلغ معامل الاختلاف (23%)
- ٤- الهيكل التنظيمي y4 : حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً عاماً كما في الجدول المذكور والذي بلغ (3.74) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبتشتت في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.49)، ومعامل الاختلاف العام (13%) ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (5) فقرات وتراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة وقد حققتها الفقرة (16) (يوجد هيكل تنظيمي واضح من حيث الصلاحيات والمسؤوليات و رسم خطوط الاتصال بين الافراد والاقسام وشعب المنظمة)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.02) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.65)، ومعامل الاختلاف البالغ (16%) .
- ٥- تحليل فرضيات الارتباط: وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب ، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة ، إذ يتضمن هذا اختبار فرضيات الارتباط ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

أولاً : اختبار فرضية الارتباط :

افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي منها (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية)، وابعاد تصميم المنظمة (الاستراتيجية والرؤية، انظمة العمل، الافراد العاملين، الهيكل التنظيمي) .

- فرضية الارتباط / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وابعاد تصميم المنظمة على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي:

ويشير الجدول (5) الى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الاولى ، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين إستراتيجيات التعلم التنظيمي وبين ابعاد تصميم المنظمة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.735)، وبمستوى معنوية (0.01).

وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقيق فرضية الارتباط الرئيسة بين المتغير التفسيري (إستراتيجيات التعلم التنظيمي) والمتغير المستجيب (ابعاد تصميم المنظمة)، أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد ظهر الآتي:

١. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة) وبين كل من (الاستراتيجية والرؤية، انظمة العمل، الافراد العاملين، الهيكل التنظيمي)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (**0.60 ، **0.55 ، **0.58 ، **0.41) على التوالي كما موضح بالجدول (5) ، وبمستوى معنوية (٠.٠١) على التوالي.

جدول (5) علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري إستراتيجيات التعلم التنظيمي وابعاده

وبين المتغير الاستجابي تصميم المنظمة وابعاده

		ابعاد تصميم المنظمة = 55 N							
		الافراد العاملين		انظمة العمل		الاستراتيجية والرؤية		$r = 0.73^{**}$	
Y4		y3		y2		y1			
P-V	R	P-V	R	P-V	R	P-V	R	إستراتيجيات التعلم	X
0.01	0.41**	0.01	0.58**	0.01	0.55**	0.01	0.60**	استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة	X1
0.04	0.23*	0.01	0.39**	0.01	0.43**	0.01	0.50**	استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار	X2
0.01	0.49**	0.01	0.53**	0.01	0.45**	0.01	0.52**	استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات	X3
0.01	0.62**	0.01	0.64**	0.01	0.55**	0.01	0.49**	استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية	X4
مجموع علاقات الارتباط (16) = 100%									
								* **علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01	
								* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05	
								r : معامل الارتباط سبيرمان	
								p-v : قيمة مستوى المعنوية	
n = 55									

٢. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار) وبين كل من (الاستراتيجية والرؤية، أنظمة العمل، الأفراد العاملين، الهيكل التنظيمي)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.50^{**} ، 0.43^{**} ، 0.39^{**} ، 0.23^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (5)، وبمستوى معنوية (0.01) للابعاد الثلاث الأولى لتصميم المنظمة أما الهيكل التنظيمي بمستوى معنوية 0.05.

٣. حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات) وبين كل من (الاستراتيجية والرؤية، انظمة العمل، الافراد العاملين، الهيكل التنظيمي)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.52^{**} ، 0.45^{**} ، 0.53^{**} ، 0.49^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (5)، وبمستوى معنوية (0.01) على التوالي.

٤. تشير معطيات الجدول (5) حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية) وبين كل من (الاستراتيجية والرؤية، انظمة العمل، الافراد العاملين، الهيكل التنظيمي)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.49^{**} ، 0.55^{**} ، 0.64^{**} ، 0.62^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (٥)، وبمستوى معنوية (0.01) على التوالي.

تشير النتائج المذكورة الى حدوث (16) علاقات معنوية والتي تشكل (100%) من اجمالي الفرضية، لذا يمكن التوصل الى تحقق الفرضية الرئيسية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وابعاد تصميم المنظمة على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي)

ثانياً : اختبار فرضية التأثير:

وضع البحث الحالي الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، والتي مفادها ((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاساتها على ابعاد تصميم المنظمة على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي))، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة معنوياً وإيجابياً في ابعاد تصميم المنظمة.
 ٢. يؤثر استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار معنوياً وإيجابياً في ابعاد تصميم المنظمة.
 ٣. تؤثر استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات معنوياً وإيجابياً في ابعاد تصميم المنظمة.
 ٤. يؤثر استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية معنوياً وإيجابياً في ابعاد تصميم المنظمة.
- وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (ابعاد تصميم المنظمة) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (استراتيجيات التعلم التنظيمي) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي: $Y = \alpha + \beta X$.

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

أبعاد تصميم المنظمة = ($0.31 + 0.66$) (استراتيجيات التعلم التنظيمي).

جدول (٦) تحليل تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي والابعاد الفرعية في المتغير الاستجابي
ابعاد تصميم المنظمة $55 = N(Y)$

الابعاد تصميم المنظمة	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت			
				A	β		
دال	٠	٦٩.٩٩	0.٥٦	١.٣١	0.٦٦	إستراتيجيات التعلم التنظيمي	X
دال	٠	٤٥.٤٢	0.٤٥	٢.٢٨	0.٤١	استراتيجية التعلم بالتأكيد	X1

						على الكفاءة	
x2	استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار	0.37	٢.٣٦	0.٢٤	١٨.٧٨	٠	دال
x3	استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات	0.٥٠	١.٩٦	0.٣٨	٣٥.٠٠	٠	دال
x4	استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية	0.٦٨	١.٢٠	0.٥٧	٧٣.٥٠	٠	دال

n = 55

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

$$7.47 = 0.01$$

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05

$$4.14 =$$

يتضح في ضوء الجدول (6)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (٦٩.٩٩)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٤٧) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (استراتيجيات التعلم التنظيمي) في المتغير الاستجابي (تصميم المنظمة). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (6) أن الثابت ($\alpha=1.315$)، والذي يعني أن هناك وجوداً إستراتيجيات التعلم التنظيمي ما مقداره (١.٣١)، حتى وإن كانت (ابعاد تصميم المنظمة) يساوي صفراً. وأما قيمة ($\beta=0.66$)، فهي تدلل على أن تغيراً مقداره (1) في إستراتيجيات التعلم التنظيمي سيؤدي الى تغيير في (تصميم المنظمة) بمقدار (0.66).

ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.56)، والذي يعني أن ما مقداره (0.56)، من التباين الحاصل في (تصميم المنظمة) هو تباين مُفسّر بفعل (استراتيجيات التعلم التنظيمي) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.44) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (6) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في ابعاد تصميم المنظمة.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى من البحث الحالية والتي مفادها (تتأثر ابعاد تصميم المنظمة ايجابياً ومعنوياً بإستراتيجيات التعلم التنظيمي).

اما (بخصوص الفرضيات الفرعية)، فقد جرى اختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (ابعاد تصميم المنظمة) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X1، X2، X3، X4) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

تصميم المنظمة = $2.28 + 0.415$ (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة)

تصميم المنظمة = $2.36 + 0.370$ (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار)

تصميم المنظمة = $1.96 + 0.504$ (استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات)

تصميم المنظمة = $1.20 + 0.685$ (استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية)

يتضح في ضوء جدول (6) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2, X1) بلغت قيمتها (45.42 ، 18.78 ، 35.00 ، 73.50) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (7.47) بمستوى معنوية (0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يعني وجود تأثير للابعد (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات ، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية) في المتغير المستجيب تصميم المنظمة ، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2, X1) و (Y).

ومن خلال الجدول (6) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.45) بالنسبة استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة (X1) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.45) من التباين الحاصل في تصميم المنظمة (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة الذي دخل النموذج، وأن (0.55) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.17) بالنسبة استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار (X2) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.24) من التباين الحاصل في تصميم المنظمة (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار الذي دخل النموذج، وأن (0.76) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.03) بالنسبة استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات (X3) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.38) من التباين الحاصل في تصميم المنظمة (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات الذي دخل النموذج، وأن (0.62) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.57) بالنسبة استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية (X4) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.57) من التباين الحاصل في تصميم المنظمة (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية الذي دخل النموذج ، وأن (0.43) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

يؤكد الجدول (6) الثابت (αX1=2.28) ، (αX2=2.36) ، (αX3=1.96) ، (αX4=1.20) ، وهذا يعني أن هناك وجوداً لـ (تصميم المنظمة) مقداره (2.28) حتى وان كانت استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة (X1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (تصميم المنظمة) مقداره (2.36) حتى وان كانت استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار (X2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (تصميم المنظمة) مقداره (1.96) حتى وان كانت استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات (X3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (تصميم المنظمة) مقداره (1.20) حتى وان كانت استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية (X4) تساوي صفراً .

اما قيمة ($\beta X1=0.41$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) في استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة سيؤدي الى تغيير في تصميم المنظمة مقداره (0.41). وان قيمة ($\beta X2 = 0.37$) تعني ان تغييراً مقداره (1) في استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار سيؤدي الى تغيير في تصميم المنظمة مقداره (0.37). كما ان قيم ($\beta X3=0.50$) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات سيؤدي الى تغيير في تصميم المنظمة مقداره (0.50). كما ان قيمة ($\beta X4=0.68$) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية سيؤدي الى تغيير في تصميم المنظمة مقداره (0.68).

كما اشار الجدول (6) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.00) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد وهو تأكيد الى وجود تأثير ل(استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات، استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية) في تصميم المنظمة. من خلال المعطيات التي جرى ذكرها، يمكن التوصل الى تحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها:

- . يؤثر استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة معنوياً وإيجابياً في تصميم المنظمة.
- . يؤثر استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار معنوياً وإيجابياً في تصميم المنظمة.
- . يؤثر استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات معنوياً وإيجابياً في تصميم المنظمة.
- . يؤثر استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية معنوياً وإيجابياً في تصميم المنظمة.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. توافر علاقات ايجابية قوية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وتصميم المنظمة في العينة المبحوثة وهذا يوضح الدور المهم الذي يمارسه التعلم التنظيمي واستراتيجياته في تطوير تصميم المنظمة وتبنيه لتلك الاستراتيجيات.
٢. يبدو ان عينة البحث فعلوا بين استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار بمستوى اهمية مرتفع في تطوير (الاستراتيجية والرؤية، انظمة العمل، الافراد العاملين) بينما ظهر بمستوى اقل اهمية مع الهيكل التنظيمي.
٣. كان هناك توظيف جيد من قبل عينة البحث في الجامعة المبحوثة في صياغة استراتيجيات التعلم التنظيمي على المستوى الفرعي والاجمالي وانعكاس ذلك في تطوير تصميم المنظمة.
٤. تبين ان للاستراتيجيات التعلم التنظيمي دورها المهم في تأثيرها على تصميم المنظمة من خلال توافر تلك الاستراتيجيات في الجامعة المبحوثة والتي تتطلب ادوار قيادية تمارسها

عينة البحث وتنفيذ تلك الاستراتيجيات لتطوير تصميم المنظمة والذي ينعكس بدوره في تحقيق أعلى مستوى من الاداء

٥. نالت استراتيجيات التعلم التنظيمي قبول واسع من قبل عينة البحث كونها اداة لتحسين تصميم المنظمي من خلال توفير الظروف المناسبة لتطبيق السياسات والبرامج التي تهدف الى جعل المنظمة مكان محفزاً للعمل وبالتالي تكون في مركز تنافسي قوي والذي بدوره تستمر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاكها المهارات والكفاءات المتميزة عينة البحث والقادرين على توليد الابداع والتحسين المستمر للمنظمة.

٦. تمثل استراتيجيات التعلم التنظيمي اداة لتطوير تصميم المنظمة من خلال امتلاكها المواصفات الجوهرية في المشاركة والتمكين والتطوير والانفتاح والعمل الجماعي ونظم العمل التي تشجع في عملية البحث والتطوير لإيجاد كل ما هو جديد في التكنولوجيا والمكافآت الممنوحة للأفراد العاملين والمرتبطة بالاداء والهيكل التنظيمي المناسب وبما يحقق الكفاءة والفاعلية للجامعة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

١. استثمار التقدم الحاصل بالاستراتيجيات التعلم التنظيمي والعمل على تطويرها وتوسيعها باستمرار واعطائها بعداً مستقبلي يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر.
٢. ينبغي على عينة البحث في الجامعة تفعيل بشكل اكثر دور استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار في تعزيز الهيكل التنظيمي والاستفادة من مستوى الاهمية الذي ظهر بما يؤدي الى توليد مبادرات ابداعية جديدة في الجامعة المبحوثة ومواجهة المنافسة فيها.
٣. تأكيد عينة البحث في الجامعة المبحوثة على استعمال (الاستراتيجية والرؤية، الافراد العاملين، انظمة العمل، الهيكل التنظيمي) والذي احدث تغيير ايجابي في استراتيجيات التعلم التنظيمي وبما يؤدي الى اتخاذ اجراءات تنظيمية في احداث تغييرات في الجامعة في ظل بيئة التي تتعرض للتغير.
٤. تشجيع عينة البحث في الجامعة على طرح الافكار الابداعية وضرورة اعتماد استراتيجيات التعلم التنظيمي ولما له من اثر في كيان المنظمة ككل والذي يقود الى التطوير والنجاح وتطبيق هذه الموضوعات الاستراتيجية وصولاً الى تحقيق الميزة التنافسية وزيادة السوق.
٥. ضرورة اغتنام القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة لطبيعة العلاقة الايجابية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي التي تتبعها (استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية) وتطوير تصميم المنظمة من خلال تعزيز الاستراتيجية والرؤية ومعرفة مهارات وخبرات القدرات الابداعية والتدريبية للأفراد العاملين كذلك الاستفادة من انظمة العمل الحالية والعمل على تطويرها لمواكبة التغيرات التكنولوجية والبيئية وتطبيقها وبما يسهم في تحسين هيكل المنظمة الحالي وبما يسهم في رفع جاهزيتهم لمهام تدريبية اكبر وبلتالي تحقيق النجاح التنظيمي والاستراتيجي التي تسعى الى تحقيقه.
- نظراً لأهمية هكذا مواضيع في تفعيل عملية التعلم والعمل على تطوير العاملين والمنظمة فمن الضروري ان تستمر بهذا النوع من الممارسات مع مواكبة احدث المستجدات في المواضيع الادارية وتكنولوجيا المعلومات.

المصادر

اولاً: الكتب العربية

١. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٣)، (السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان_ الاردن.

٢. عواد، فتحي احمد ذياب، (٢٠١٣)، (السلوك الانساني في منظمات الاعمال الحديثة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان_ الاردن
 ٣. البغدادي، عادل هادي حسين، العبادي، هاشم، فوزي دباس، (٢٠١٠)، (التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان_ الاردن.
 ٤. أبو خضير، ايمان بنت سعود، (٢٠٠٧)، (التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات اداريه حديثه لتطوير المنظمات القرن ٢١)، الطبعة الاولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض.
 ٥. المطلق، تركي بن علي، (٢٠١١)، (مقدمة في ادارة المعرفة)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الاولى، الرياض.
 ٦. الطراونة، حسين احمد، وآخرون "نظرية المنظمة " الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، ٢٠١٢ .
 ٧. حريم ،حسين " إدارة المنظمات: منظور كلي" الاصدار الثاني، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ٢٠١٠ .
 ٨. تغلب، سيد صابر "نظم المعلومات الادارية" دار الفكر ناشرون وموزعون ، الطبعة الاولى ، الاردن، ٢٠١١.
 ٩. الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم "نظرية المنظمة" الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
- ثانياً: الرسائل والاطاريح:
١. ال فطيح، حمد بن قبلان، (٢٠١٣)، (علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية)، اطروحة دكتوراه قسم العلوم الادارية منشورة، جامعة في الجزائر.
 ٢. دهام ، عبد الستار ابراهيم، (٢٠٠٥)، (التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 ٣. صادق، عمار قيس (٢٠١٥) " تأثير استراتيجيات ومستويات التعلم التنظيمي في جودة العمل التدقيقي " ، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في الرقابة والتفتيش، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
 ٤. رحال، رواد علي (٢٠١٥) " دور التصميم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي" رسالة ماجستير علوم في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
 ٥. رشيد، مروة عبدالحميد (٢٠١٥) " تقييم دور التعلم وأثره في تحقيق الفاعلية التنظيمية " رسالة ماجستير علوم السياحة وادارة الفنادق، كلية السياحة وادارة الفنادق، الجامعة المستنصرية.
 ٦. عيسى، مصطفى جعفر (٢٠١٦) " انعكاسات التصميم التنظيمي في اداء المنظمة طبقاً لتحقيق متطلبات الموازنة بين الوقت المتاح للحياة والعمل" اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
 ٧. الرسول، خمائل طالب طه (٢٠٠٥) " تأثير الهيكل التنظيمي واللاتأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الاهلية " رسالة ماجستير علوم ادارة عامة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
 ٨. حسين، عادل عباس عبد (٢٠٠٥) " تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق" رسالة ماجستير، قسم ادرة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

٩. الجشعمي، امير مطلق (٢٠١٥) "نحو رؤية استراتيجية لتطوير الهيكل التنظيمي لديوان الوقف الشيعي: دراسة تحليلية" بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ثالثاً: المجلات والندوات والمؤتمرات
١. حريم، حسين محمود، والخشالي، شاكر جارا الله (٢٠٠٦) " أثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة " مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء ، الاردن، العدد (١)، المجلد (٨).
٢. شريف، اثير انور و عودة، بلال كامل (٢٠١٦) "دور تكنولوجيا المعلومات في الاداء الوظيفي : دراسة تحليلية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد، العدد (٩١)، المجلد (٢٢)
٣. ابراهيم ، نور خليل ، (٢٠١٣) " متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل / بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١٩) ، العدد (٧٣) ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
٤. حمدان، القطب، الخشالي، " اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي-دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة"، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، مجلد (١٥)، عدد (١)، ٢٠١٣.

A. BOOKS

1. mera. c, "contribution of knowledge management systems to organizational learning", lund university, 2012.
2. sumeth. t," the relationship of individual, team, and organizational learning in ontario hospital clinical laboratories", faculty of education, brock university, 2010.
3. san wen ng," how organizational experiments influence organizational learning" university of toronto, 2011.
4. Nadler d., tushman m. Strategic organization design : concepts, tools and processes. Scott, foresman and company. Glenview, illinois. London, england. 1997.
5. Daft rl. Organization theory and design. 3rd ed., west publishing co., st paul. Mn, 1992. Based on brown, 1999.
6. Schermerhorn, john R.,& et;al.,(2010)"Organizational Behavior" .,11th ed., john wiley and sons, Inc., U.S .
7. Hellriegel D.& et;al., (2004)"Organizational Behavior" 10th ed., South-Western College., U.S.

B. Journals

1. jashapara,a." cognition, culture and competition : an empirical test of the learning organization", learning organization, vol. 10, no. 1, 2003.