

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات  
الخلوية في دولة فلسطين

إبراهيم عزات خليل فيومي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2020 م

دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات  
الخلوية في دولة فلسطين

إعداد:

إبراهيم عزات خليل فيومي

بكالوريوس إدارة أعمال - تركيز محاسبة (جامعة القدس المفتوحة\_ فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قُدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة  
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس - أبو ديس



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

## دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين

إسم الطالب: إبراهيم عزات خليل فيومي  
الرقم الجامعي: 21810682

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2020/12/12م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم :

1. رئيس لجنة المناقشة : د. أحمد حرز الله  
التوقيع: .....
2. متحناً داخلياً : د. تهاني حسين جفال  
التوقيع: .....
3. متحناً خارجياً : د. محمود إبراهيم ملحم  
التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2020 م

## القدس - فلسطين

## الإهداء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم..

إلى روح أمي وأبي نبع العطاء رحمهم الله رحمة واسعة وأسكنهم فسيح الجنان..

إلى من وقف بجانبني مشجعاً وداعماً زوجتي العزيزة شكراً وتقديراً..

إلى مهجة قلبي أبنائي الأعراء نيار، زين، محمد وفرح..

إلى إخوتي... وأخواتي...

إلى من مهدوا الطريق أمامي لمواصلة الدراسة..

إلى أصدقائي وأحبائي..

أهدي هذا الجهد المتواضع

راجياً من الله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا وأن يزيدنا علماً

الباحث : إبراهيم الفيومي

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدِّ هذه الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيث ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزءٍ منها لم يُقدّم لنيل أيّة درجة عُليا لأيّة جامعة، أو أي معهد آخر .

التوقيع :.....

إبراهيم الفيومي

التاريخ: 2020/12/12 م

## شكرٌ وعرْفان

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي ألهم الباحث الطموح والصبر وسدد خطاه بأن منّ عليه بإتمام هذه الرسالة، ومنّ عليه بنعمه وفضله التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على النبي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين، وبعد.....

إن أي نجاح مهما كان صغيراً أو كبيراً لا يمكن لإنسان أن يحققه بمجهوده الفردي دون مساعدة الآخرين.

ولا يسع الباحث في هذا الصدد إلا أن يتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لكل من ساعده وأرشده في سبيل إنجاز هذا البحث المتواضع، ويخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "أحمد حرزالله" الذي لم يبخل على الباحث بأية معلومة أو توجيه لإغناء البحث، وإثراء أفكاره العلمية، ومعلوماته القيمة، وكان خير عون له في إنجاز هذه البحث.

كما ويتقدم الباحث بالشكر الكبير لكل الأساتذة الخيرين لما قدموه من معرفة خلال فترة الدراسة فلهم وافر التقدير والإحترام.

كما لا يفوت الباحث التقدم بالشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتها وإثرائها وإخراجها بأكمل صورة.

وفي هذا المقام يشكر الباحث الأساتذة المحكمين الأكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء؛ مما صحح وقوّم الكثير، حتى تبلورت هذه الرسالة بشكلها النهائي لتحقيق أهدافها المرجوة.

كما يتقدم الباحث بالشكر الجزيل لإدارة شركة "أوفتك" لما قدمته للباحث من الدعم ومنحته الوقت الكافي لمتابعة دراسته.

والحمد لله رب العالمين،،،

الباحث : إبراهيم الفيومي

## مصطلحات الدراسة

- المنظمة** : المنظمة التي تضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ومن ثم العمل على تطوير قدراتها باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال اكتساب المعارف وحفظها وتداولها وتطبيقها، وتمكين الأفراد من التعلم داخل المنظمة وخارجها، واستخدام التقنية المناسبة لذلك (ضيف، 2019، 45).
- المتعلمة** : زيادة الانتماء والمشاركة والقوة اللازمة لفريق العمل، تتمثل في الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل من خلال إعطاء الموظفين المسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على حل مشكلاتهم (جواوي، 2015، 81)
- فريق العمل** : مجموعة من الأفراد ضمن منظمة يقومون بتأدية مهامهم العديدة من خلال إمتلاك المصادر اللازمة والسلطة والاستقلال، من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة (West, 2012, 62).
- ذاكرة المنظمة** : كمية المعرفة وقيمتها الموجودة في اقتصادات المنظمات المعتمدة على المعرفة، ويعدّ خلق هذه المعرفة واكتسابها هو المحرك الرئيس للمنظمة الناجحة، وذاكرة المنظمة هي مستودع المعرفة ومتطلب سابق لتقنية المعلومات لإدارة المعرفة، وعلم التسويق، والتنظيم، والإستراتيجية (راضي وحسين، 2016، 35)
- الأداء المؤسسي** : مخرجات الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر العاملين وما يؤدونه من واجبات وما يتحملونه من مسؤوليات، وتحليل ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى كفاءتهم وإمكانية النمو والتقدم من أجل تحمل مسؤوليات في المستقبل (النيل وسليمان، 2018، 111)
- شركة أوريدو** : أطلقت شركة Ooredoo فلسطين خدماتها تجارياً في عام 2009 بالصفة الغربية، والتي كانت معروفة سابقاً باسم الوطنية موبايل (الموقع الإلكتروني لشركة أوريدوو، 2020).
- شركة جوال** : هي أول شركة اتصالات فلسطينية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية أنشأت عام 1999، وتدير أعمالها في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية (الموقع الإلكتروني لشركة جوال، 2020).
- ألفا كرونباخ** : إحدى طرق قياس الاتساق الداخلي، وتمثل قيمة ألفا كرونباخ الحد الأدنى لثبات أداة الاختبار (الاستبانة مثلاً). ويرى (Cronbach, 1970) أن القيمة المقبولة لمعامل الثبات في البحوث الاستطلاعية هي 70%، في حين يرى (Sekaran, 2000)، و(Amir & Sonderpandian) أن النسبة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي

60%. ومن الباحثين من يؤكد على أنّ معامل الثبات الذي تتجاوز قيمته 80% كفيلاً بالميل حيال ثبات الأداة المستخدمة (ملحم، 2014، ص 57).

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم إستبانه تضمنت (55) عبارة موزعة على خمسة مجالات أساسية وهي: (القيادة الإستراتيجية، التمكين، فريق العمل، ذاكرة الشركة، الأداء المؤسسي)، وتمتعت بدرجة صدق وثبات للدرجة الكلية للمنظمات المتعلمة (0.96)، ولمجال الأداء المؤسسي (0.97)، وتكوّن مجتمع الدراسة من مسؤولي الدوائر والأقسام والوحدات والمشرفين في شركات قطاع الاتصالات الخلوية وهي (شركة جوال، وشركة أريكو) والبالغ عددهم عند تطبيق الدراسة (150) موظفاً، وبهدف إجراء الدراسة تمّ استخدام أسلوب المسح الشامل على جميع مفردات المجتمع، وقد بلغت الاستبانات النهائية المستردة من أفراد مجتمع الدراسة والصالحة للتحليل الإحصائي (120) أي ما نسبته 80% من المجتمع وهي بذلك تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (3.89) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.59)، وبمعامل اختلاف قدره (15%)، كذلك أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية الخاصة بمجال الأداء المؤسسي كانت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.64)، وبمعامل اختلاف قدره (15%)، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، في حين أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير (طبيعة العمل)، كما تبين وجود فروق معنوية في محور المنظمات المتعلمة ومحور الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكانت الفروق تبعاً لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث في محوري الدراسة، كما وكانت الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في محور أبعاد المنظمات المتعلمة بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مؤهلاً علمياً دبلوم متوسط، وبين المشرفون من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.97)، أما الفروق في محور الأداء المؤسسي فقد كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مؤهلاً علمياً دبلوم متوسط، وبين المشرفون من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.32)، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة وفقاً لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة فقد كانت بين استجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم من

(5-أقل من 10 سنوات)، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.27)، أما محور الأداء المؤسسي فقد كانت الفروق بين استجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات)، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.80)، كذلك تبين وجود فروق ما بين المشرفين الذين سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) وبين المشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر سنة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.80).

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة زيادة اهتمام شركات الاتصالات ببعد القيادة الاستراتيجية وتعزيز الثقة في أداء موظفيها ومنحهم صلاحيات وحرية أكبر لإنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية، وضرورة زيادة اهتمام الشركات ببعد التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة ومنح الموظفين قدرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية، كذلك ضرورة زيادة الاهتمام ببعد فريق العمل وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون والقرار الجماعي في مجالات العمل كوسيلة من وسائل التطوير والتحسين المستمر لأعمال الشركات، والعمل على تطوير قدرات العاملين من أجل تحمل المسؤولية، كأسراتيجية أساسية لأداء الأعمال في شركات الاتصالات.

**الكلمات المفتاحية :** المنظمات المتعلمة، التمكين، فريق العمل، ذاكرة المنظمة، الأداء المؤسسي.

The role of educated organizations in improving the institutional performance of cellular communications companies in the State of Palestine.

Prepared by: Ibrahim Izzat Khalil Fayoumi.

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah

### **Abstract**

This study is aimed at identifying [exploring] the role of learning organizations in improving the cellular communications companies' performance in the State of Palestine. To this end, the researcher has used the descriptive approach and designed a questionnaire 55 questions that touched on five main aspects, namely strategic leadership, empowerment, work team, company memory and institutional performance. The study has an aggregate degree of validity and consistency of 0.96 and of 0.97 for learning organizations and institutional performance respectively. The study population is comprised of 150 of heads of departments, sections and units besides to supervisors working in cellular communications companies, namely the Palestine Cellular Communications Company (Jawwal) and Ooredoo Palestine. In order to carry out the study, the researcher used the method of exhaustive survey of all members of the study population. The final questionnaires filled and obtained from members of the study population and fit for statistical analysis totaled 120, accounting for 80 percent of the study population. Thus, they are representative of the study population.

The study findings show that the aggregate [total] degree of learning organizations among the cellular communications companies operating in the State of Palestine was high with an overall average of 3.89 and large estimate. The value of standard deviation was 0.59 with a coefficient of variation of 15%. The study findings also show that the aggregate degree of the institutional performance aspect was very large with an average of 4.22. The value of standard deviation was 0.64 with a coefficient of variation of 15%. They also show that there is a significant relation among the dimensions of the learning organizations as a whole and improving the institutional performance of the cellular communications companies in the State of Palestine. While, the study findings show that there were no significant differences that could be ascribed to the 'nature of work' variable at the level of the statistical index ( $0.05 \geq$ ) in the learning organizations' role in improving the institutional performance of the cellular communications companies in the State of Palestine.

The study findings also show significant differences according to the (sex, academic qualification and years of experience) variables in the aspects of learning organizations and institutional performance. The differences related

to the sex variable are in favour of females in both aspects of the study. Besides, there are differences in the responses to the questionnaire between the study members holding intermediate diploma and the supervisors holding Bachelor and postgraduate degrees in terms of the academic qualification variable in relation to the learning organizations aspect. These differences are in favour of postgraduate degree holders with a higher average of 3.97. As for the differences between the sample members who hold intermediate diploma and supervisors holding bachelor degrees in terms the institutional performance aspect, they are in favour of bachelor degree holders with a higher average of 4.27.

In addition, with respect to the years of experience variable, there are differences among the sample members with less than 5 years of experience, supervisors with experience ranging between 5 and 10 years, and other supervisors with experience of over 15 years in terms of the learning organizations aspect. The differences are in favor of the sample members with a proven track record of experience of over 15 years working in cellular communications companies, with the highest average of 4.27. There are also differences among the sample members with less than 5 years of experience, supervisors with experience ranging between 5 and 10 years and other supervisors with a proven track record of +15 year experience in their responses to the questionnaire when it comes to the institutional performance aspect. The differences are in favor of the sample members with proven track record of +15 year experience working in the cellular communications companies, with the highest average of 4.80. Besides, differences exist between supervisors with experience ranging between 5 and 10 years and others with a track record of +15 years of experience. They are in favor of the sample members with proven track record of +15 year experience who working in the cellular communications companies, with the highest average of 4.80.

The study came up with a set of conclusions, most importantly of which include the following: It is essential for the cellular communications companies to pay more attention to the strategic leadership aspect, enhance confidence in the performance of their staff, and allow them more freedom to carry out their administrative tasks and responsibilities. It is essential for the cellular communications companies to devote more attention to empowerment as one of the learning organizations aspects and grant their staff a degree of autonomy to take administrative decisions. Such companies are required to devote more attention to the work team aspect and foster the principle of participation, cooperation and collective decision in the various aspects of work as a means to further develop their work. They are also required to develop the capacities of their staff in order for them to bear their

responsibilities and need to do this as a preliminary strategy to perform their functions.

**Key words:** learning organizations, empowerment, work team, organization memory, institutional performance

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

إهتمت منظمات الأعمال بمواكبة التطور التكنولوجي واستخداماته المختلفة في مجال بناء الموارد البشرية، التي تسهم في تعزيز ورفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال رفع مستوى الإنتاج، وتقديم الخدمات بشكل أفضل، فلجأت إلى عدد الأفراد العاملين شركاء في القرار على مستوى المنظمة، من خلال تعزيز كفاءاتهم وتطوير قدراتهم المختلفة.

وجاءت المنظمة المتعلمة نتيجة للتغيرات السريعة في العمل الإداري في سبعينيات القرن العشرين، إذ إهتم علماء الإدارة بضرورة تطوير المنظمات لتتسم بالمرونة والتكيف وتغير طبيعة العمل وتنوع الوظائف، وتقدم التقنية وتوليد المعرفة وإدارتها، كذلك الاهتمام برأس المال الفكري الناتج عن تقدير المورد البشري، وتحفيز مستويات التفكير والإبتكار والإبداع من خلال المشاركة في صنع القرار الخاص بالمنظمة (ابو عفش، 2014).

وحتى تستمر المنظمة في النجاح والتطور والتقدم وزيادة مستوى الإنتاجية، فلا يجب أن يكون شخص واحد هو المسؤول، والباقي تابع، وإنما يكون التقدم من خلال فريق العمل المتكامل الذي يهتم برأي الفريق ككل، ويعمل على تنمية وزيادة مستوى المعرفة لديهم جميعاً، فالتكامل في المعرفة يساعد بشكل كبير على رفع مستوى الإبداع والتقدم والتطور، ويسهم في عمليات التمكين، ويساعد على حفظ ذاكرة المنظمة في كل ما يخص أعمالها (ابو شعبان، 2016).

وتعمل المنظمات غير الحكومية كطرف هام في عملية التنمية والتطور، فهي تغطي كافة احتياجات المجتمع، حيث تعد البيئة المشاركة والداعمة للنشاطات المجتمعية المختلفة، وتعمل كشريك في تقديم الخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع، والتي تسهم في تطوره وتقدمه، وهذا العمل يحتاج إلى فريق متطور لديه مستوى مرتفع من الإبتكار والوعي (الشوبكي، 2017).

والمنظمة المتعلمة تعمل على جعل التعليم داخلها أكبر، أو مساوٍ للتغير الحاصل خارجها، وتسعى بشكل مستمر إلى تحديد احتياجات عملية التعلم، ضمن خططها لتعزيز مستوى الأداء المؤسسي وتقديم الخدمات التي تتناسب مع ثقافتها، واحتياج المجتمع، بمهارات عالية ومعارف متنوعه تضمن تقديم الخدمة بشكل مبتكر وفيه لمسات إبداعية (صبيح، 2014).

ويُعدّ الأداء المؤسسي من أكثر الضرورات اللازمة لتتمكن المنظمات من قياس أهدافها، وتمكينها من معرفة نواتجها ونشاطاتها الحالية للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها وتلافي نقاط الضعف من أجل تقييم مدى التقدم في أدائها، وتطوير عملياتها الإدارية ومقارنة إنجاز الوحدات الإدارية مع بعضها البعض في مجال جودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة، ومع وحدات المنافسة خارجياً وداخلياً والتي تقدم خدمات مشابهة من خلال تقييمها لأهدافها من خلال مقارنة الأهداف المتحققة مع التوقعات الإستراتيجية للمؤسسات، كذلك عمل المقارنات المرجعية مع المؤسسات الأخرى، والأداء الماضي للوقوف على النجاحات المسجلة حالياً والتي كانت نتيجة لعمليات جرت في الماضي، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها لابد من الاهتمام بالأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً (الشقران، وعاشور، 2012).

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى توضيح دور المنظمات المتعلمة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية كونها من المنظمات التي تقدم الخدمات إلى المجتمع بطرق مختلفة تتواءم مع التطورات العصرية، كذلك لتحديد ما إذا كانت هذه الشركات تسعى إلى التمكين والعمل ضمن روح الفريق، والسعي نحو إيجاد نمط من القيادة المشتركة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تقدم الشركات والمنظمات الكثير من البرامج في سبيل تدريب وتطوير وبناء الموارد البشرية لديها، كون هذا يساعد في تعزيز مستوى الإنتاجية، ويحسن من فعالية وكفاءة أداء المنظمة، ويسهل القيام بالمهام المطلوبة، وعلى الصعيد الآخر فإن هذه البرامج يفترض أن تقدم مستويات مختلفة من التدريب، تخص ذات الموظف، وتطور مهاراته وقدراته المختلفة، على الصعيد الشخصي والعملي في ذات الوقت، وتسهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، في ظل التطور التكنولوجي المستمر، واتجاه منظمات الأعمال نحو عدّ الموارد البشرية شريكاً رئيساً في عملية الإنتاج، كما أن الشركات عادة ما تعمل من أجل بناء كادر بشري شريك في العمل، فيكون من الضروري معرفة ما إذا كان هناك فائدة لوجود كادر متعلم من المنظمة، وتحتاج هذه المنظمات إلى آليات جديدة لتحقيق التفوق والتميز المؤسسي،

فالتطورات التي تفرزها تحديات العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت المؤسسات تسعى جاهدة لإحداث التغييرات اللازمة للتكيف معها، فأصبح لزاماً عليها العمل على تغيير ممارساتها واتجاهاتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها وتبني مفاهيم إدارية جديدة تساعدها على التكيف مع هذه التغييرات، لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل البحث في طبيعة البرامج المقدمة من المنظمات المتعلمة للموظفين لديها، ومعرفة تأثيرها في الأداء المؤسسي لدى الأفراد لديها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

"ما دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟"

#### التساؤلات الفرعية:

• ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟ ومن هذا التساؤل، يمكن اشتقاق التساؤلات التالية:

✓ ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد القيادة الإستراتيجية؟

✓ ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد التمكين؟  
✓ ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد فريق العمل؟

✓ ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد ذاكرة الشركة؟

• ما واقع الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟  
• هل توجد علاقة معنوية بين أبعاد المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟ وفي ظل هذا التساؤل يمكن صياغة التساؤلات التالية:

✓ هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟

✓ هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟

✓ هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين فريق العمل وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟

✓ هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ذاكرة الشركة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟

• هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)؟ ويشتمل هذا التساؤل على التساؤلات التالية:

✓ هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس؟

✓ هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

✓ هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل؟

✓ هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

### 3.1 مبررات الدراسة

تتبع مبررات هذه الدراسة من الآتي:

- رغبة الباحث في معرفة دور المنظمات المتعلمة في تعزيز وتطوير الاداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين.
- تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الحديثة المكملة لبعض الدراسات المشابهة، والتي تعنى وتركز على أهمية المنظمات المتعلمة في تعزيز الأداء المؤسسي.
- التطور التكنولوجي الكبير بالعالم، وتأثيره في تسهيل تقديم الخدمات على اختلافها.
- المنافسة الكبيرة التي يشهدها قطاع الاتصالات في فلسطين.
- تقديم توصيات في سبيل تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من شركات الاتصالات الخلوية.

- تعدّ هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية وبالتالي فإن موضوع الدراسة مرتبط بشكل مباشر مع تخصص ومجال عمل الباحث.

## 4.1 أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة في:

### 1.4.1. الأهمية النظرية:

- السعي لتوفير دراسة حديثة حول المنظمات المتعلمة في فلسطين، وتتطرق لشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، حيث تضيف هذه الدراسة مرجعاً حديثاً عن الموضوع.
- أنّها تستقصي واقع المنظمة المتعلمة في فلسطين، بوصفها تسهم في التطوير الذاتي في ظل وجود بيئة منافسة في السوق، لذلك من الهامّ البحث في أبعاد هذه المنظمة للحاجة إلى معرفة كون شركات الاتصالات الفلسطينية الخلوية متعلمة أم لا.
- كونها تركز على مفهوم حديث في ظل تطور منظمات الأعمال وهو المنظمة المتعلمة، والاعتماد على أبعاد جديدة فيما يخص تطوير العاملين كالتعلم المستمر وتمكين العاملين واستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

### 2.4.1. الأهمية التطبيقية

- يمكن أن تفيد شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية من حيث اهتمامها بالأداء المؤسسي، وهذا يفيد أصحاب القرار في هذه الشركات في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة لديها.
- يمكن أن تساعد من خلال المقترحات التي تقدمها في تعزيز فرص تحويل المنظمات غير المتعلمة إلى منظمات متعلمة، تساعد في تطوير نفسها من خلال العاملين لديها.

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

### الهدف العام:

التعرف إلى دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

## الأهداف الفرعية:

- التعرف إلى واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده القيادة الإستراتيجية.
- التعرف إلى واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده التمكين.
- التعرف إلى واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده فريق العمل.
- التعرف إلى واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده ذاكرة الشركة.
- التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.
- التعرف إلى مدى وجود (أو عدم وجود) فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات بخصوص موضوع البحث وتقديمها لذوي العلاقة.

## 6.1 فرضيات الدراسة

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: إن واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين منخفض (أقل من 2.60)، ومن هذه الفرضية، يمكن اشتقاق الفرضيات التالية:
  - ✓ إن واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده القيادة الإستراتيجية منخفض (أقل من 2.60).
  - ✓ إن واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده التمكين منخفض (أقل من 2.60).
  - ✓ إن واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده فريق العمل منخفض (أقل من 2.60).
  - ✓ إن واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعده ذاكرة الشركة منخفض (أقل من 2.60).

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** واقع الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين منخفض (أقل من 2.60).

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد علاقة معنوية بين أبعاد المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟ وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد القيادة الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

✓ لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد التمكين وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

✓ لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد فريق العمل وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

✓ لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد ذاكرة الشركة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة). وينبثق عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل.

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 7.1. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية (شركة جوال، وشركة أريدو) في دولة فلسطين.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على العاملين من مسؤولي الدوائر والأقسام والوحدات والمشرفين في شركات قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطينية (شركة جوال، شركة أريدو) والبالغ عددهم 150 شخصاً.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين (شركة جوال، شركة أريدو).
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2020.

## 8.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال استجابات المبحوثين.
- **المصادر الثانوية:** تم ذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن شركات الاتصالات، والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، والإطلاع والملاحظة.

## 9.1. هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:-

1. الفصل الأول: تم تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها.
2. الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة، وصولاً للدراسات السابقة ذات العلاقة العربية منها والأجنبية، والتعقيب عليها.
3. الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى إختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.
4. الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.

5. الفصل الخامس: يتضمن ملخص النتائج، والإستنتاجات، والتوصيات المقترحة التي إنبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وصولاً إلى الدراسات المستقبلية المقترحة، وأخيراً تمّت إضافة قائمة بالمراجع والملاحق التي تضمنتها الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث في الجزء الأول من هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناول فيه الباحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

#### 1.2 المقدمة

ركزت المنظمات خلال نهاية القرن العشرين، وبداية القرن الواحد والعشرين على ضرورة أن يكون هناك إستفادة من الخبرات التراكمية التي تمر بها المنظمة، سواء على مستوى العاملين في المنظمات أو على مستوى الخبرات الأخرى في مجالات مختلفة، كون هذا يساعد بشكل عام في تمكين العاملين من المنافسة، إضافة إلى رفع مستوى الإنتاج ورفع مستوى المعرفة في مجالات العمل بالمنظمات، ويجب أن يكون هناك إستعداد كافٍ من قبل المنظمات للتعامل مع المتغيرات والتحديات التي سوف تواجهها سواء كانت تحديات داخلية أو خارجية، من أجل تقديم كل ما هو أفضل وجديد من خدمات ولسع ذات جودة مرتفعة تتوافق مع رغبات كل أصحاب المصلحة وطموحاتهم (النسور، 2010).

سيتم خلال الفصل التركيز على مفهوم المنظمات المتعلمة، وأبعادها، وتطورها، كذلك التطرق إلى الأداء المؤسسي للمنظمات، وكون الدراسات السابقة جزءاً هاماً من المادة النظرية، لتناولها المنظمات المتعلمة والأداء المؤسسي، فسيتم طرح بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة والتي تمت الإستفادة منها في الدراسة.

#### 2.2 المنظمات المتعلمة

##### 1.2.2 مفهوم المنظمة المتعلمة

ظهر هذا المفهوم بشكل كبير في بداية العام 1990 على يد العالم سينج (Senge) وذلك في كتابه (the fifth Discipline)، وكان للأفكار التي أوردها الكاتب في كتابه أثر عظيم في إنتقال

المنظمات إلى استخدامها بوصفها ضرورية وهامة في بناء المنظمة، وهذه الأفكار الخمسة هي (التفكير النظامي، البراعة الشخصية، الرؤية التشاركية، النماذج العقلية، تعلم الفريق) (Senge, 2004).

تطور مفهوم المنظمة المتعلمة وظهر الكثير من التعريفات حسب العلماء، فمنهم من أطلق عليها المنظمة العارفة، والمنظمة المؤهلة، والمنظمة المفكرة، وأيضاً المنظمة الساعية إلى التعلم (الشوبكي، 2017).

فقد عرفها (ضيف، 2019) على أنها المنظمة التي تضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ومن ثم العمل على تطوير قدراتها باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، من خلال اكتساب المعارف وحفظها وتداولها وتطبيقها، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لذلك.

كما وعرفتها (النويري، 2016) بأنها المنظمة التي تتعلم باستمرار وبشكل جماعي ولجميع العاملين في المنظمة، لكي يتم تشارك المعرفة ونقلها للجميع، بهدف التحسين والتطوير في كافة الجوانب. أما (عبد الفتاح، 2013) فقد عرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يتعلم الفرد فيها بشكل جماعي ومستمر تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة، كما أنها تفتح المجال أمام العاملين لديها بنشر أفكارهم الإبداعية والتميزة، من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.

وعرفها (البغدادى والعبادي، 2010) بأنها تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة، والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس النظرة المستقبلية. فيما يرى (Bryan, 2009) بأن المنظمة المتعلمة هي تلك التي يكون فيها تمكين للعاملين بالمشاركة والحركة بمرونة، وتسمح بتبادل فرص المعرفة وانتقال المعلومات بين أفرادها بسهولة، ولديها ثقافة خاصة تعمل على تزويدها للعاملين لديها باستمرار. وقد عرفها (Senge, 2004) بكونها المنظمة التي يكون العمل فيها لجميع العاملين بشكل متعاون، بهدف تطوير وبناء قدراتهم بشكل مستمر لتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والعمل على تطوير أنماط جديد من التفكير، ويكون فيها التدريب بشكل جماعي.

والمنظمة المتعلمة تعد فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري، تعمل على خلق المعرفة واكتسابها ونقلها بسرعة إلى كافة المستويات الإدارية، وتمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في

الأداء والنمو والتميز والمنافسة مستجيبة بذلك للتغيرات، ومستفيدة من المشكلات التي تواجهها لعملية التطوير والتحسين بدناميكية عالية (البوسعيدي، 2018).

ويخلص الباحث، من التعريفات السابقة، إلى أنّ المنظمة المتعلمة هي التي تسعى لبناء قدرات الأفراد لديها من الناحية التعليمية، والسعي نحو تطوير وتأهيل وتدريب العاملين لديها، وفتح المجال أمامهم للاستفادة من الخبرات التراكمية السابقة لدى المنظمة، والاستمرار في تقبل الأفكار المتنوعة التي يطرحونها وتشجيعهم عليها، وتعمل على تطبيقها خلال العمل، من خلال التعاون المشترك مع الأفراد الآخرين في المنظمة، لتحقيق نتائج أفضل فيما يخص العمل.

### 2.2.2 أهمية المنظمات المتعلمة

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المنظمات المتعلمة في ظل التغيرات التي طرأت على عالم الأعمال، وقدرة هذه المنظمات على مواكبة هذه التغيرات والتحديات والنمو والتطور والكفاح من أجل الأفضل بشتى الوسائل والطرق، مع الاهتمام بتعزيز قدرات الأفراد وزيادة رغبتهم في التعلم، والاستمرارية في التعليم لضمان التطور والنمو بشكل صحيح (درة، 2011).

وتكمن أهمية المنظمات المتعلمة من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها وإستقراء الواقع والقدرة على فهمه والتفكير بطريقة جديدة ومبتكرة للتعامل معه، وإنعكاس ذلك على خطتها للتعلم على جميع المستويات، بشكل جماعي وفردى ومستمر، وصقلها للمواهب وتوجيهها بالشكل الصحيح لأعطاء أقصى ما لديها من خلال التفكير الحر وعدّه فرصة جديدة للتعلم (النويري، 2016).

والمنظمة المتعلمة شيء هام وحيوي في إستدامة المنظمة وبقائها وقدرتها على تقديم منتجاتها وخدماتها بشكل جيد ومنافس من خلال التعامل الجيد والتعاون مع جميع أصحاب المصلحة، والتركيز بشكل أساس على تعلم الأفراد للمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأنه يعدّ أساس تعلم للمنظمة ككل (البوسعيدي، 2018).

وكما أضاف (ابن سهلة، 2016) فإن أهمية المنظمات المتعلمة تكمن في قدرتها على مواجهة التغيير واستيعاب القضايا البيئية والتنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال العلاقات المتميزة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بإستمرار، والعمل على زيادة رضا الموظفين وزيادة كفاءاتهم وخبراتهم وتحفيزهم من الناحية المعنوية والمادية، بالإضافة إلى أن أهميتها تبرز أيضاً من خلال تكيفها مع البيئة الداخلية والخارجية، وزيادة رأس المال الاجتماعي والإبداع التنظيمي، لرفع مستوى معيشة الأفراد وبالتالي زيادة عوائدهم.

كما أضاف (العيساوي، 2018) ان أهمية المنظمات المتعلمة تتمثل في الآتي:

- المنظمات المتعلمة تسعى باستمرار لتحسين أدائها الذي بدوره يقوي موقفها التنافسي.
- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين ومعارفهم من خلال التدريب وتعلم كل ما هو جديد.
- العمل بشكل دائم من أجل مواكبة رغبات الزبائن وحاجاتهم، وتقديم لهم كل ما هو أفضل.
- المنظمات المتعلمة تخلق جو من الإحترام المتبادل والتفاعل في العمل بين جميع العاملين، وبيئة مشجعة للتغيير ملائمة للإبداع من أجل إنتاج كل ما هو مميز وجديد.

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن أهمية المنظمات المتعلمة تكمن في الإسهام بإعادة التنظيم والهيكلية لتحقيق النجاح وزيادة مهارات الأفراد والعاملين من خلال التعلم واكتساب المعارف وتطويرها وتحديثها والبحث عن معارف جديدة، والسعي لتحقيق الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتجنب حالات الفشل وتحسين وتطوير نوعية المنتجات والخدمات وتشجيع العاملين على الإلتزام والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، وصولاً إلى بيئة عمل تشجع الأفكار الإبداعية وتحفزها.

### 3.2.2 خصائص المنظمات المتعلمة

تناول العديد من الكتاب والباحثين الخصائص والسمات التي تتسم بها المنظمة المتعلمة، فقد حدد (السامرائي والحسناوي، 2016) خصائص أساسية لاستمرار عملية التعلم المؤسسي والتي من خلالها يتم الاستفادة من تجارب الماضي، ونقل المعرفة بين جميع المستويات الإدارية بسرعة وفعالية لحل المشكلات بطريقة صحيحة ومنهجية، من خلال التجريب المبدع والخلاق ومشاركة الجميع في المسؤولية.

وترى (النويري، 2016) أن المنظمات المتعلمة تمتاز بعدة خصائص منها:

- لها رؤية مشتركة من جميع المستويات الإدارية.
- إنفتاح مديريها على البيئة الخارجية للاستفادة من تجارب الآخرين.
- التركيز على فرق العمل وربط الأداء الفردي بأداء المنظمة.
- الإهتمام بالعمل الجماعي والتعلم المستمر والتعاون بين جميع العاملين وربطه بتحقيق أهداف المنظمة.
- تعزيز مبدأ الممارسة والحوار وحرية التجريب والمخاطرة وتبني الإبداع كمصدر للطاقة والتجديد.

وأشارت (عبدالله، 2017) إلى أن أهم الخصائص التي تمتاز بها المنظمات المتعلمة هي التي تتمثل في كونها تسعى إلى التعليم الفردي والجماعي بشكل دائم بوصفه الوسيلة الأساسية لتنفيذ الخطط المرسومة، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، كما أنّ جميع العاملين في المنظمة عادة ما يشتركون في التأمل والتفكير وطرح البدائل المختلفة التي تضمن تقديم كل ما هو جديد من الأفكار المميزة التي ترفع من إنتاج المنظمة، كما إنّ من أهم الخصائص ما يخص التعاون الداخلي بين الأقسام والذي عادة ما تحكمه فعالية للتعاون والتفاوض وتبادل الخبرات المختلفة بين الأفراد.

فيما وضح (خضير، 2015) أهم الخصائص في كون المنظمة المتعلمة لديها السرعة في التعلم، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ومن هذا المنطلق ينبغي على المنظمة المتعلمة أن تتصف بعدة سمات، ومن أهمها: توفير فرص التعلم المستمر، استخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق أهدافها، الإستقطاب الجيد والاستثمار في الموارد البشرية، ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، تشجيع الإستفسار والحوار، تقبل التوتر الإبداعي كمصدر من مصادر الطاقة والتجديد، إستحداث كل ما هو جديد ومتطور ومفيد لعمل المنظمة، الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.

وحّد (Brandt, 2003) خصائص المنظمة المتعلمة في تلك المنظمة التي لديها هيكل تنظيمي يعمل على تشجيع السلوك التكيفي، فهذا النوع من المنظمات لديهم دوائر للتحدي، وأخرى لإدارة المعرفة، وتعمل على ضبط الأعضاء بشكل منظم مما يسمح بمزيد من التقدم والتطور، ويسمح بتداول الأفكار، وبتمتية المميز منها وتقديمه ليكون ضمن أهداف المنظمة، كما أنها تمتلك ثقافة تنظيمية ذات إرتباط بالبيئة الخارجية.

فيما بينت (النسور، 2010) أن خصائص المنظمات المتعلمة تتمثل في كونها قادرة على الاستثمار في المورد البشري بأقصى طاقة ممكنة وفي جميع المستويات الإدارية، وإعطاء أكبر فرصة للتعلم المستمر، ونقل المعرفة بسرعة وسهولة بين جميع أعضاء المنظمة، من أجل مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات واستمرار نشر الوعي والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد وضح (الطاهر، 2011) الاختلاف بين خصائص المنظمات المتعلمة وخصائص المنظمات غير المتعلمة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (1.2).

الجدول (1.2): الفرق بين خصائص المنظمات المتعلمة وغير المتعلمة.

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
تمتلك هيكل تنظيمي أفقي.	تمتلك هيكل تنظيمي عمودي.
تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة.	تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة.
تقوم بالمهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين.	تقوم بالمهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان.
تعتمد إستراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.	تعتمد إستراتيجية تنافسية في التعاون مع المنافسين.
تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال.	تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الأعمال.
تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات أدائهم لإنجاز المهام بتميز وإبداع.	تعتمد أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها.
تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والإنتاج وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.	تعتمد وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.
تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقويم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز.	تعتمد معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقويم أداء عاملها والتي غالباً لا تتعلق هذه المعايير بالإنجاز.
يعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في أكثر الأحيان.	يعتمد أسلوب المركزية في أكثر الأحيان في اتخاذ القرارات.
يعتمد أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من اعتمادها أسلوب التحفيز السلبي (العقوبات).	يعتمد أسلوب التحفيز السلبي أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الإيجابي.
نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية.	نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية.
القدرة العالية على التكيف مع البيئة.	القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة.
تعتمد أساليب إنتاج متطورة.	يعتمد أساليب إنتاج غير متطورة.
تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع والإبتكار وتجريب ما تم إبتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل.	معاملتها مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والإبتكار وتجريب الإبتكارات المبدعة.
قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معننى بها.	قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو إنعدام هذه الذاكرة لديها في أكثر الأحيان.
تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة.	تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار والتي لا تعتمد أسلوب البحث العلمي.
تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.	تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.

المصدر: الطاهر، فاضل.(2011): تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، جامعة بغداد، العراق، ص 67.

ويرى الباحث أن من أهم خصائص المنظمات المتعلمة شيوع روح التعاون بين العاملين، ووجود تشجيع من قبل الإدارة لهم، كذلك المبادرة الدائمة بالسماح للعاملين بالتجربة بغض النظر عن الأخطاء، وحجم المخاطر الناتجة عن التجربة، كذلك في كونها تسعى بشكل مستمر إلى التحسين

والتقدم بالاستفادة من التغذية الراجعة وتراكم الخبرات المختلفة لدى أفرادها، وهذا يثري القاعدة المعرفية في المنظمة.

#### 4.2.2. أسباب التحول للمنظمات المتعلمة

يضيف العديد من الباحثين بعض العوامل التي تعمل على إبراز أهمية التحول إلى المنظمة المتعلمة، في ظل انتشار المنافسة والتغير في بيئة الأعمال، والتطور التكنولوجي والذي تطلب زيادة الاهتمام بالتعلم المؤسسي، وتمكين العاملين لاستيعاب كل هذه التغييرات، حيث أشار (محمد، 2014) و(عمير، 2019) إلى أهم هذه العوامل والتي منها:

- العولمة: تحول العالم إلى قرية صغيرة مفتوحة ومتواصلة مع بعضها البعض، وأصبحت كثير من الشركات تعمل في بلدان مختلفة خارج مقرها الرئيس، مما انعكس على قدرة هذه المنظمات على التعلم من غيرها ومن تجاربها وخبراتها السابقة.
- تكنولوجيا المعلومات: تغيرت أسس التنافسية في الأعمال، ومن هنا برزت الحاجة إلى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها من خلال كادر مؤهل قادر على التعامل مع هذا التطور، ومواكب لهذا التغير الإستراتيجي في العالم.
- التغير الجوهرى في أساليب العمل: مرت المنظمات بأساليب إدارية كثيرة، فقد برزت إدارة الجودة وشغلت نصيباً كبيراً من إهتمام المنظمات، ومن ثم ظهر ما يسمى بهندسة العمليات الإدارية، وكان لكل لهذه المراحل الأثر الملموس والجوهري في تطوير أداء المنظمات وإبتكار أساليب جديدة تمكن المنظمات من مواكبة التطور والتغيير باستمرار.
- زيادة تأثير العملاء: قوة تأثير العملاء والحرص على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال جودة السلع والخدمات المقدمة لهم، من بين أكثر العوامل تأثيراً في إستراتيجية المنظمة وفي تحديد سير عملها، والذي يتطلب من المنظمة توظيف كل طاقاتها وإمكاناتها لتحقيق هذه الميزة التنافسية في الأسواق.
- المعرفة التنظيمية: من أجل تحقيق النجاح التنظيمي والتي تعد المعرفة أهم مورد من موارده، يجب على المنظمة تمكين العاملين والعمل على تحسين وتطوير أدائهم، حتى ينعكس على جودة منتجاتهم وتتحقق الميزة التنافسية.
- توقعات العاملين وتطور أدائهم: يعد المورد البشري صاحب الخبرة والمعرفة الكبيرة من أهم أصول الشركة التي تزداد قيمتها مع مرور الزمن وكثرة الاستخدام، بعكس باقي الموجودات الأخرى، ويعد هذا المورد من أهم المتطلبات للتحول للمنظمات المتعلمة.

ويرى (الشوبكي، 2017) أن من أهم أسباب التحول إلى المنظمة المتعلمة كونها تدعم بيئة التفكير المبدع والخلاق وتتنوع مصادر التعلم، وتحقق الانفتاح على البيئة الخارجية، واستخدام المعرفة المستندة على العلم كأساس لبقاء المنظمة وتطورها.

بناءً على ما تمّ سرده، يرى الباحث أن التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي كان سبباً في التغيير في بيئة أعمال المنظمات وانتشار المنافسة المفرطة بينها، مما يتطلب استيعابها لعمليات التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لمواجهة التغيرات البيئية، وبالتالي فإن التحول إلى المنظمات المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة ومن خارجها وهذا التعلم يمكّن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فعالة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة والتي تساعد في تدعيم الميزة التنافسية.

## 5.2.2. شروط التحول إلى المنظمات المتعلمة

يعدّ الالتزام ببناء الفرد بالمهارات المطلوبة، وتهيئته فكرياً للعمل بشكل جماعي وخلق التفاهم بين جميع مستويات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، من أهم شروط التحول للمنظمة المتعلمة (العزاوي، 2014)، وقد بين (الطائي، 2015) أنّ هناك عدة معايير والتي من خلالها يتم التحول إلى منظمة متعلمة، وهي كالآتي:-

- التحول إلى منظمة متعلمة يتطلب قيادة واعية ومدركة لأهمية التعلم، تتمتع بالمرونة الكافية لمواكبة التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية.
- زيادة مشاركة جميع المستويات في عملية التعلم، من أجل إعطاء الفرصة للجميع وتشجيعهم على التفكير الإيجابي في العمل.
- إعطاء الأولوية والاهتمام بدائرة الموارد البشرية، من خلال تمويلها جيداً وتطوير مهارات العاملين فيها.
- بناء فريق عمل يعتمد على المشاركة في المعرفة، والتعاون والحوار المتبادل، ومنحه الفرصة من أجل مشاركة أكبر في صنع القرارات.
- ان تتبنى المنظمات إستراتيجيات واضحة ومخطط لها من أجل عملية التغيير والتعلم التنظيمي.
- على القيادة الواعية المنفتحة ضرورة تذليل كل الصعاب والتحديات التي تواجه عملية التحول إلى منظمات متعلمة.

ويرى الباحث أن المنظمات المتعلمة لا تحدث تلقائياً ولكن تتطلب التزاماً عميقاً لبناء المهارات المطلوبة في جميع أنحاء المنظمة ويجب أن تدار بوضوح ووعي وسرعة مع اتساع التعلم في جميع

أنحاء المنظمة، وبناء المنظمة المتعلمة عملية يتم فيها تسخير الفكر الفردي لخلق التفاهم الجماعي للبيئة والأدوار والأغراض لتنظيم الأعمال.

## 6.2.2. مزايا تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة

يحقق تحول المنظمات نحو التعلم واعتماد المعرفة إلى تحقيق العديد من المزايا والتي أشار إليها (ضيف، 2019) وهي كما يلي:

- تحديث وتنمية المعرفة، وتهئيتها ونشرها وتعزيزها بين الافراد يعزز مبدأ هام من مبادئ الإدارة، وهو المشاركة في إدارة المنظمة والتخطيط لأنشطتها وتقييم هذه الأنشطة وصنع القرارات الجماعية.
- يساعد التراكم المعرفي وفعاليته وزيادة نسبة المعرفة وتوزيعها بين العاملين بالمنظمة، إلى زيادة القدرة على التطور والإبداع وتحسين جودة المنتجات والخدمات وبإقل تكلفة.
- يساعد المنظمة ويزيد من قدرتها على مواكبة رغبات الزبائن وتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، وهذا يعزز من تنافسية المنظمة في البيئة المعاصرة.
- تحقيق الفوائد المرجوة من استخدام المعرفة، والتي تتمثل في استخدام وتطوير التقنيات المتوفرة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.
- تمكين المنظمة من التعرف على قدراتها وإمكاناتها وخططها المستقبلية التي ترغب بالوصول إليها، لذا يقع على عاتقها معرفة الإستراتيجيات والأسس اللازمة للتحول إلى المنظمات المتعلمة.

ويرى (العلي وآخرون، 2012) أن التحول للمنظمات المتعلمة يسهم في زيادة شعور العاملين بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وللصالح العام، ودفع العاملين للتطور والنمو والتقدم وتحسين قدراتهم الإبداعية، والتوجه نحو العمل الجماعي، ويجعل ذلك المنظمة تعتمد على قاعدة معرفية من خلال تخزينها للمعارف، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية بشكل كامل.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن التحول للمنظمات المتعلمة يسهم في تحقيق التنافسية للمنظمة من خلال جعل التعلم والتعليم عملية مستمرة وسمة مشتركة في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يمكن من خلال هذه التحول الحصول على المعرفة والخبرات، الصريحة والضمنية، سواءً من داخل المنظمة أو خارجها، وكذلك، تعزيز السلوكيات التكيفية للعاملين في المنظمة، ودعم عملية تحويل التعلم والتعليم إلى نتائج ذات قيمة من شأنها أن تعظم قيمة رأس المال للمنظمة، وتدعم قدراتها على البقاء والمنافسة.

## 7.2.2. عوامل نجاح المنظمات المتعلمة

يعدّ نجاح المنظمات المتعلمة بقدرتها على مواكبة التغير باستمرار، وزيادة التعلم والنمو من خلال الاهتمام بعوامل النجاح، حيث أشار (نجاة ومسعودة، 2019) إليها بما يلي:

- توجيه بوصلة العاملين إلى الإيمان بأهمية قيمة التعلم المؤسسي، وذلك من خلال الرؤية المشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة.
- أهمية التعلم من مصادر مختلفة ومتكاملة ومن جميع الأطراف وأصحاب المصلحة والمختصين الخارجيين.
- تتسم المنظمات المتعلمة بطلب المعرفة وإكتشافها سواء من الخارج أو توليدها من الداخل، وأيضا اهتمام المنظمة وتشجيعها لمشاركة هذه المعارف والخبرات بين جميع المستويات الإدارية المختلفة.
- يجب أن تتبنى المنظمة أفكاراً جديدة ومواكبة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، فيما يتعلق بعلاقة العاملين بمتطلبات الوظيفة أو للتعامل مع حاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة باستمرار.
- يجب أن تستفيد المنظمة من التعلم المؤسسي وتطبيق الممارسات الفضلى على أرض الواقع، وتجنب تكرار نفس الأخطاء، وأيضا للاستفادة من مواكبة التغييرات وحاجات الزبائن ورفع الحصة السوقية من خلال التنافس بالجودة.
- الاهتمام بذاكرة المنظمة من خلال توفير الأدوات اللازمة والبنية التحتية المناسبة، من أجل توثيق خبرات العاملين ومعارفهم بنجاحاتها وإخفقاتها للاستفادة منها.
- تتسم المنظمات المتعلمة بمرونة التعلم الإستراتيجي، وتبني ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التطوير المستمر، الإنفتاح، الشفافية، تقاسم المعرفة.

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث أن نجاح المنظمات المتعلمة يعتمد على مجموعة من العوامل تتعلق بأمرين منها يرتبط بقيادة المنظمة، كمساعدة العاملين في تحديد فجوة الأداء وتشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوة، وممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة والعمل على تمكين العاملين ذوي المعرفة من مستوياتهم داخل المنظمة، ومنها ما يرتبط بثقافة المنظمة والذي تحقق التوازن بين مصالح كافة المتعاملين مع المنظمة.

## 8.2.2. أبعاد المنظمات المتعلمة

يرى (Qawasmeh & Al-Omari, 2013) أن معظم التعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة ركزت على أهمية الحصول على المعرفة وتطويرها ونقلها وتسهيل التعلم الفردي والجماعي وعكس نتائج عملية التعلم على سلوك وممارسات المنظمة المتعلمة وأفرادها، ومن خصائص المنظمة المتعلمة أنها سوقية التوجه وذات ثقافة ريادية وهيكل تنظيمي مرن وتحظى بقيادة ميسرة، وحتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة متطلبات أو أبعاد أساسية وهي:

- خلق فرص للتعلم المستمر: حيث يتم توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتيح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.
  - تشجيع الاستعلام والحوار: حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب يحصل الأفراد على مهارات التعليل ليعبروا عن وجهة نظرهم، ويعززوا القدرة على الإستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين.
  - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: حيث يصمم العمل اعتماداً على مبدأ فرق العمل، ويتم تشجيع وتأمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.
  - تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم: حيث يتم تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، حيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة.
  - تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة: حيث يسمح للأفراد بالمشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزية على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي توكل اليهم.
  - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، حيث يتيح للأفراد إدراك تأثير المهام التي يؤديونها على المنظمة ككل.
  - توفير قيادة إستراتيجية للتعلم: حيث تستخدم قيادة المنظمة التعلم بإسلوب إستراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.
- وهناك الكثير من الأبعاد التي تم اعتمادها من خلال النماذج المختلفة للمنظمات المتعلمة، وقد اهتمت الدراسة الحالية باعتماد الأبعاد الأربعة الآتية:

## 1.8.2.2 القيادة الإستراتيجية

### 1.1.8.2.2 مفهوم القيادة الإستراتيجية

يعدّ موضوع القيادة الإستراتيجية من المواضيع الهامة في تطوير وتحسين عملية الأداء والتعلم المؤسسي، في ظل التحديات المتعددة التي تواجهها المنظمات من تغييرات في بيئة الأعمال المتغيرة والتي تزداد تعقيداً وتنافسية، وهذا يتطلب قيادة إستراتيجية ذات رؤية، وأن تكون داعمة ومشجعة للتعلم المؤسسي من خلال قدرتها على توظيف المعرفة بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق لها النمو والميزة التنافسية (Alzahrani, 2018).

وتسعى القيادة الإستراتيجية للتركيز وبشكل دائم على الموارد الحيوية معنوية كانت أم مادية، والتي من شأنها أن تحدث الفرق في ضمان استمرار النجاح المستقبلي، حيث تسهم في زيادة وتطوير رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي للمنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية بدورها إلى تقاسم المعرفة لمواصلة الميزة التنافسية من خلال تنمية وإستغلال رأس المال البشري وتعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية (المصري، 2015).

وتعتمد كثير من المنظمات على القيادة التي يكون فيها المدير شريكاً للعاملين في اتخاذ القرارات، وبالتالي لجميع المديرين، فهذا النوع من القيادة يسهم في خلق بيئة وثقافة عمل تدعم وتساند كل ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من أهداف (العتار، 2020).

وجاء في (صباح، 2011) أن القيادة الإستراتيجية يكون تركيزها في المنظمات على جعلى المديرين قادة يهتمون ويناقشون ويوجهون العاملين لديهم لرفع قدراتهم في مجال العمل، ومشاركة خبراتهم ومعارفهم السابقة في تطوير المنظمة، والاستفادة من العاملين في حل المشكلات التي تواجهها، كون هذه الشراكة في العمل تساعد بشكل كبير على نمو وتطور المنظمة وتعزيز وجودها التنافسي.

## 2.1.8.2.2. أهمية القيادة الإستراتيجية

ويمكن تحديد بعض الملامح التي تحدد أهمية القيادة الإستراتيجية في الآتي:

- القيادة الإستراتيجية مرتبطة بتحقيق أهدافها وأنجاز أعمالها وتحقيق التطور والإزدهار على المدى الطويل، من خلال بناء إستراتيجية تعزز الميزة التنافسية الدائمة والمتواصلة (المصري، 2015).
- القيادة الإستراتيجية تكمن أهميتها في قدرتها على التوفيق بين متطلبات جميع أصحاب المصالح، من خلال قدراتها ومؤهلاتها في التعامل مع المهام المختلفة، وأدائها للتغيير وقيادته وتعزيز رؤية المنظمة وتشكيل الثقافة وبناء العلاقات المتعددة (جوهرة، 2014).
- كما وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في قدرتها على تحديد حجم الأعمال ونوعيتها التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وذلك من خلال رؤيتها الإستراتيجية، ومعرفة قدراتها التنافسية،

وتطوير العاملين وصقل قدراتهم، وتعزيز ثقافة المنظمة، والتأكيد على الممارسات الفضلى والسلوك الأخلاقي، وتنفيذ التوازن بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة المالية (عبد، 2017).

- تعدّ القيادة الإستراتيجية مصدر الإبداع والمعرفة، وتحديد رؤية المنظمة المستقبلية بوضوح، والعمل على تحقيقها بلا توقف، ووضع حجر الأساس للخطط المحكمة والقابلة للتنفيذ، وذلك من خلال التصور الواضح والدقيق وإعطاء المرونة الكافية للمرؤوسين وتحفيزهم لأعلى المستويات، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة (القانون، 2016).
- تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى تغيير هام في تنظيم الهياكل والخطط والأدوار بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الوح وابو حجير، 2018).

#### 3.1.8.2.2 أهداف القيادة الإستراتيجية

تظهر الأهداف الخاصة بالقيادة الإستراتيجية كما أشار إليها كل من (القانون، 2016) و (القيسي، 2015) و (رحيمة، 2012) بما يلي:

- التعامل مع مشكلات المستقبل ومتغيراته واستيعابها بمرونة عالية، من خلال الإستشعار المبكر وفي الوقت المناسب، ومن ثم رسم وصياغة الخطط والأهداف المستقبلية للمنظمة بوضوح وتحقيقها بكفاءة وفعالية.
- ضرورة تمكين المرؤوسين وإعطاء الأهمية لأفعالهم وإشراك جميع العناصر الهامة في عملية صياغة واتخاذ القرارات الهامة والمستقبلية، وربط وتعزيز دور المنظمة بالبيئة الخارجية بما يتماشى مع حاجات المجتمع ومتطلباته.
- تساعد القيادة الإستراتيجية في تحديد الأنشطة الرئيسة والفرعية لجميع أنشطة المنظمة بما يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية والتسلسل الزمني لها.

#### 4.1.8.2.2 خصائص القيادة الإستراتيجية

ويرى (Alzahrani, 2018) أنه يمكن تصنيف خصائص القيادة الإستراتيجية على النحو التالي:

- قدرات تنظيمية تتعلق بالنشاط التنظيمي وتشمل: القدرة على التوجيه الإستراتيجي، القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أعمال، القدرة على تنظيم الأفراد والمنظمة، القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة، القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية.

- قدرات شخصية وتشمل: القدرة الاستيعابية؛ وتمثل القدرة على التعلم والإبداع المعرفي، من خلال إدراك المعلومات الجديدة، واستيعابها ومن ثم استخدامها وتوظيفها، والقدرة على التكيف؛ وتمثل القدرة على مواكبة التغيير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدراً من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي، والحكمة الإدارية؛ وتمثل القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بما يخدم أهداف المؤسسة ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت المناسب.

#### 5.1.8.2.2 مهام (وظائف) القيادة الإستراتيجية:

ترى (رحيمة، 2012) و(القيسي، 2015) أن وظائف القيادة الإستراتيجية تتكون من الآتي:

- تحديد التوجه والتصور الإستراتيجي المناسب لوضع المنظمة والمشارك والمفهوم من قبل الجميع.
- إستكشاف الموارد الحالية والإمكانات الكامنة في المنظمة والمحافظة عليها، والتي تعد مصدراً هاماً لتنافسية المنظمة ومقدرتها الجوهرية.
- استثمار وتطوير رأس المال البشري في المنظمة، وتمكينه بالمهارات والمعارف اللازمة والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.
- تطوير هياكل تنظيمية جديدة تساعد على مشاركة فرق العمل في اتخاذ القرارات.
- تطوير رؤية وثقافة تنظيمية جديدة من أجل تحفيز الأفراد على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة.
- العمل على زيادة مرونة المنظمة واستجابتها للمتغيرات المحيطة بها، من خلال قدرتها على إستغلال الفرص الجديدة وتفويض الأفراد من أجل توليد الأفكار الأبداعية للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة.
- العمل على ضبط وإرساء المبادئ والممارسات الأخلاقية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، وبين المنظمة وأصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى.
- تأسيس نظام متوازن للرقابة المالية والإستراتيجية، واعتماد إجراءات من شأنها المحافظة على النشاطات التنظيمية، وأيضاً من أجل الإسهام في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية وذلك للسعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

#### 2.8.2.2 التمكين

#### 1.2.8.2.2 مفهوم التمكين

يكون التمكين من خلال رفع مستوى المعرفة والتوضيح المستمر والعميق في المعلومات الخاصة بالعمل للموظفين، واستخدام طاقاتهم الإيجابية في العمل، كذلك إدراك كافة نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف بتتمية الشخصية الخاصة بالموظف، وحل المشكلات التي يواجهها في الحياة اليومية، وتطويره ذاتياً (الكرعاوي وآخرون، 2014). فقيمة العاملين تزداد بالتعلم والخبرات، وبالمعرفة المتنوعة التي تساعد العامل على القيام بعمله بشكل يضمن التطور والتقدم في العمل، ويساعد التمكين العاملين على تعزيز فرص طرح إبتكاراتهم ومعارفهم وإبداعاتهم في العمل، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج لدى المنظمة (الشوبكي، 2017).

ويذكر (العطار، 2020) أن التمكين الذاتي للعاملين في المنظمات يعد نهجاً للمنظمات الناجحة، فهو يحدد مسار الفرد في المنظمة، وهو ما يطلق عليه Senge التوتر الإبداعي والذي يشعر العامل بالقلق الناتج عن الفجوة بين الرؤية التي لديه والواقع الذي يعيش فيه، ويعتمد التمكين الإداري على إعطاء الحرية للموظف في التصرف وإنجاز مهامه وتحريره من الكثير من القيود التقليدية، وهذا الأمر يعود للمنظمة وإدارتها العليا وقيامها بتشجيع وتمكين العاملين وتهيئة الظروف المناسبة التي تسمح للعاملين بممارسة قدراتهم وكفاءاتهم بحرية، والذي بدوره يقوي روح المبادرة لديهم وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية (العتيبي، 2013). ويمكن التعبير عن التمكين بأنه زيادة الانتماء والمشاركة والقوة اللازمة لفريق العمل، تتمثل في الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل من خلال إعطاء الموظفين المسؤوليات وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على حل مشكلاتهم (جوادي، 2015).

## 2.2.8.2.2. أهمية التمكين

يعدّ التمكين من الطرق الجديدة لتغيير المنظمات لمستقبل أكثر تنافسية وأكثر تعقيداً، وله أهمية من حيث أنه يزيد من المسؤولية وإعطاء سلطات واسعة في تنفيذ المهام لدى العاملين وشعورهم بالرضا والإنجاز وزيادة الصلة بينهم (إبتسام، 2017).

تتكون أهمية التمكين من ثلاثة مستويات حسب ما أشار إليها (عفانة، 2013):

- أهمية التمكين على مستوى الموظف والذي يحقق نتائج إيجابية منها: زيادة الشعور بالانتماء لدى الموظف، والذي يظهر من خلال إتقان الموظف لعمله وللمهام الموكلة إليه، والتواصل الدائم مع فريق العمل، والذي بدوره يحسن المناخ العام ويزيد الانتماء للمنظمة مما يؤثر بشكل مباشرة على إنتاجية المنظمة وتقليل دوران الموظفين، والمشاركة الفعالة الإيجابية التي تنتج من الانتماء الفردي للمنظمة وشعوره بالمسؤولية والتزامه بفهم أهداف المنظمة وتحقيق غاياتها، والذي يؤثر بالتالي في أداء العاملين ويطوره، مما ينعكس بالإيجاب على زيادة رضا الموظفين، والعمل على وضع برامج

لتنمية الموظفين وتدريبهم من أجل إكسابهم المعرفة والمهارة اللازمة، لزيادة ثقة وصلاحيات واستقلالية الموظف والتصرف بحرية، بالإضافة إلى محافظة المنظمة على الموظفين وعدم الإستغناء عنهم بسهولة قدر المستطاع، وإشعار الموظف بمعنى الوظيفة وأنه عنصر هام وله دور في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الفهم الشامل والواسع لرؤية المنظمة ورسالتها.

- أهمية التمكين على مستوى المنظمة والذي يحقق نتائج إيجابية منها: أن تقديم المنظمة لبرامج التنمية والتدريب والحوافز المناسبة للعاملين لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وثقتهم بالمنظمة من خلال الممارسات والسلوكيات الجيدة، سيكون له التأثير الإيجابي والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد، وبالتالي سيكون له تأثير إيجابي في زيادة أرباح المنظمة وتوسعها في السوق وفي سمعتها الجيدة. لذا فالتمكين يسهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة، وتحسين مستوى الإنتاجية، وزيادة فرص الإبداع والإبتكار، ومساعدة المنظمة على تطوير برامج التطوير والتجديد، وتحقيق نتائج أداء جيدة من حيث الجودة، وتحسن العلاقات بين العاملين.
- أهمية التمكين على مستوى المتعاملين مع المنظمة والذي يحقق نتائج إيجابية منها: أنّ العاملين الذين لديهم مستويات عالية من التمكين والذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا، يكون لديهم زيادة في الاستجابة والتكيف والمرونة والفهم وفي سرعة إنجاز العمل، وبالتالي ينعكس ذلك على الخدمات المقدمة للزبائن والسرعة في إنجازها، أي أنه كلما زاد تمكين العاملين كلما زاد رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

## 3.2.8.2.2. أنواع التمكين الإداري

اختلف الباحثون في تحديد أنواع التمكين، فمنهم من قسم التمكين الإداري إلى نوعين هما التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات، والتمكين المكتسب (الاعتباري) الذي يعطى للفرد اعتماداً على خبرته ومعرفة، ومنهم من قسم التمكين الإداري إلى النوع الإداري الخارجي والنوع النفسي الداخلي، حيث يكون التمكين الخارجي من خلال ما تقدمه المنظمة من وسائل وممارسات وآليات تسهم في تحقيقه، والداخلي من خلال تعزيز الدوافع الذاتية لدى العاملين والفهم المشترك لرؤية المنظمة ورسالتها وتحقيق أهدافها (الكعبي، 2015).

ويرى (محمدية، 2016) أن هناك عدة أنواع للتمكين منها:

- التمكين الرسمي: وهو متوافق مع سياسة المنظمة وقوانينها.
- التمكين غير الرسمي: من خلال الأفكار والفعاليات والمقترحات غير المخطط لها.
- التمكين الطوعي: والذي لا يعتمد على مبادئ مؤسسية.
- التمكين المباشر: وهو التأثير المباشر في صنع القرارات من خلال العاملين.

ويصنّف (جوادي، 2015) التمكين إلى ثلاثة أنواع وهي:

- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في صنع القرار المكوّن الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

#### 4.2.8.2.2 تصنيفات التمكين

يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع كما أشار إليها (محمديّة، 2016).

- مشاركة العاملين بالمعلومات: المعلومات عنصر هام في إتخاذ القرارات، ومشاركتها بين جميع مستويات المنظمة أمر هام وضروري لجعل العاملين يعبرون عن أفكارهم وآرائهم بحرية كاملة.
- حل المشكلات من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى: العاملون في المستويات الدنيا هم على علم ودراية أكثر من غيرهم بالمشكلات وطرق حلها ومعالجتها، وخاصة المتعلقة بالزبائن وحاجاتهم.
- إستقلال في مهام العاملين: وذلك من خلال تشكيل فرق عمل ذات رقابة معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام الموكلة لهم بنوع من الإستقلالية من خلال دعم الهيكل التنظيمي الذي يعملون به للتنفيذ فقط، في حين أن رسم السياسات والخطط الإستراتيجية يبقى من إختصاص الإدارة العليا.
- تكوين الإتجاهات: وهذا الجانب النفسي من التمكين والذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير من خلال خلق قيم وسلوك جديدة لدى العاملين.
- الإدارة الذاتية: والمقصود هو توزيع العمل بين جميع مستويات الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية صنع القرار، ويجب وضع وتنفيذ التعليمات من قبل الأكثرية.

#### 5.2.8.2.2 فوائد التمكين الإداري

يضمن التمكين الإداري كفاءة الأداء وفعاليته من خلال الاستثمار في الموارد البشرية على أكمل وجه، وإعطاء العمل قيمة أكبر من خلال زيادة فعالية المنظمة في الانفتاح والتواصل وبناء الثقة مع الزبائن، والاستفادة من آرائهم حول الخدمات المقدمة لهم لتحسين جودة الخدمات ونوعيتها (حسنين، 2015).

ويسهم التمكين الإداري في خلق قوى عاملة قادرة على الإنتاج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، وتشجيع وتنمية هذه القوى بالحوافز والمكافأة المناسبة وتوفير البيئة الآمنة والمرضية، بما يدعم ويزيد من رضا العاملين ويوفر فرص نمو مناسبة. ويمكن أن يسهم التمكين في تحقيق الفوائد الآتية كما أشار إليها (أقرور، 2018):

- تحسين الإنتاجية والعمل بكفاءة وفعالية.
- إنخفاض دوران العمل ونسبة الغياب.
- التعاون بين العاملين لحل المشكلات.
- زيادة القدرة الإبداعية لدى العاملين وتحسين أدائهم.
- إرتفاع الإنتاج وزيادته وتحسين النوعية.
- إرتفاع الرضا لدى العاملين وولاء الفرد للمنظمة.
- تحسين مستوى المشاركة الإيجابية والفعالة لتحقيق غايات المنظمة.

#### 6.2.8.2.2. أبعاد التمكين الإداري

إن دراسة التمكين الإداري تتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى مضمونه، واختلف الباحثون تبعاً لاتجاهاتهم المختلفة وآرائهم المتباينة حول أبعاد التمكين الإداري (وهيبة، 2018).

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من هذه الأبعاد على النحو الآتي:

- الاستقلالية في العمل: وهي إعطاء الحرية للعاملين في السلوك وطريقة إتمام العمل وإنجازه، لما لذلك من تأثير في زيادة المرونة وروح الابتكار (وهيبة، 2018).
- تفويض السلطة: يعدّ الوسيلة التي يتم بها نقل الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الإدارية الدنيا بما يتوافق مع القانون، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (بوسالم، 2010).
- إمتلاك المعلومات وتوافرها: لإنجاح عملية التمكين يجب على المنظمات توفير المعلومات لجميع المستويات الإدارية ولكافة العاملين من أجل الإستعداد الكامل لتحمل المسؤولية وخلق الروح الإبداعية (علي، 2013).
- فرق العمل: شعور العاملين الممكنين بأنهم قادرين على العمل بشكل جماعي وأن آرائهم وأفكارهم تؤخذ على محمل الجد ويتم إحترامها، وهذا يتطلب مستوى عالٍ من الثقة والتشجيع من المديرين لأعضاء فرقهم (إبتسام، 2017).
- تحفيز العاملين: يجب على المنظمة الاهتمام بدراسة الحوافز المادية والمعنوية لكي تتمكن من تمكين العاملين، وذلك من أجل زيادة رضاهم ودافعيتهم للعمل، وأن تقدم هذه الحوافز في الوقت

المناسب ولمن يستحقونها، وأن تكون دافعاً حقيقياً لتحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة (عفانة، 2013).

- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير برامج تدريب مستمرة ومنتظمة للعاملين، من أجل زيادة مهاراتهم، حيث يجب على المنظمة توفير نظام فعال لتطوير العاملين لكي يكتسبوا المعرفة والمهارة واللازمة لإنجاز العمل، كالتفاوض واتخاذ القرارات وحل المشكلات والقيادة، وبالتالي فالجهود التدريبية تعمل على تمكين العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات (إبتسام، 2017).

#### 7.2.8.2.2. معيقات تطبيق التمكين في المنظمات

تواجه عملية التمكين مشاكل كثيرة وصعوبات متنوعة، فالتمكين الإداري ليس خياراً بسيطاً، بل هو تحدٍ كبير ونجاحه يتطلب تكاتف الجهود التنظيمية لتجنب مختلف العقبات والتي منها (بوسالم، 2010):

- خشية المديرين وخوفهم من خسران نفوذهم وسلطانهم في وجود المركزية وغياب التمكين وعدم إشراك المرؤوسين في المعلومات وإبقائها حكراً على المديرين، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور مرؤوسين أكثر كفاءة منهم مما يشكك في ثقة الإدارة العليا بكفاءة المديرين.
- عدم الإستعداد الكافي للمرؤوسين وتخوفهم من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وإنعدام روح الإبتكار والإبداع لديهم، لإعتيادهم على النمط التقليدي في تلقي الأوامر.
- التسرع وعدم مشاركة الجميع لاتخاذ قرار تمكين الموظفين من قبل الإدارة والذي يتطلب دعم كبير من جميع الأطراف.
- قرار التمكين الصحيح لا يجب أن يعتمد على طريق المحاكاة والمقارنة بالأفضل، وإنما بمراعاة ظروف المنظمة الداخلية وكفاءتها المتميزة، والتي من خلالها يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها المرجوة.
- عدم توفر الأمان الوظيفي للعاملين مما يقلل من درجة الإبتكار لديهم ويحول دون إقتناعهم لفكرة التمكين.
- وجود البيروقراطية التي تعمل عكس نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفع السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطيح الهرمي.

ويرى (الطراونة والنهدي، 2017) أنه وبالرغم من أهمية أسلوب تمكين العاملين ونتائجه المميزة على المنظمات إلا أن هناك عوائق تحول دون تطبيق هذا المفهوم، تكمن فيما يلي:

- المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات.
- الخوف من فقدان السلطة في الإدارة العليا أو الوسطى.
- عدم وجود الرغبة في التغيير.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والإبتكار.
- السرية وعدم مشاركة المعلومات مع جميع المستويات الإدارية.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- إنعدام الثقة الإدارية.

### 3.8.2.2. فريق العمل

#### 1.3.8.2.2. مفهوم فريق العمل

عرفه (West, 2012) على أنه مجموعة من الأفراد ضمن منظمة يقومون بتأدية مهامهم العديدة من خلال إمتلاك المصادر اللازمة والسلطة والاستقلال، من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة.

كما وعرف (جلاب، 2011) فريق العمل على أنه يتكون من الأفراد الذين يمتلكون مهارات متكاملة وليست متماثلة، لديهم مسؤولية مشتركة وولاء للأهداف المحددة.

وعرف (تعلب، 2011) فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا في العمل.

ولقد أصبح فريق العمل من الركائز الرئيسة في المنظمات الحديثة على اختلاف طبيعتها وأهدافها المنشودة، ففريق العمل يمكّن المنظمة من مواجهة ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية من خلال الاستفادة من تنوع الخبرات والإختصاصات التي لدى اعضاء الفريق ( Weimar, Emily,2013).

إن التعاون والتشارك بين أعضاء الفريق الواحد يمكّن المنظمة من تحقيق نتائج أفضل، فوجود المعرفة لدى أحد الأفراد وتوزيعها على الجميع ضمن نظام تعليمي تعليمي تشاركي يعزز الرؤية التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل من العمل الفردي، كون العمل الجماعي عادة ما يكون القرار فيه لمجموعة من الأفراد، وبالتالي تكون النتائج المتوقعة أكثر ميلاً إلى النجاح، في حين أن العمل الفردي يكون أكثر ميلاً إلى الفشل، فتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفريق، يمكّن جميع أعضاء الفريق

من اكتساب المعرفة، والقيادة المشتركة هنا تحقق مستوى متميزاً من التنافس والعرض والطلب حسب احتياج المنظمة، وتدفع بعجلة الإنتاج إلى المزيد من النجاح والتقدم (ابوشعبان، 2016).

ويرى الباحث ان فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم مهام محددة وأهداف مشتركة، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

#### 2.3.8.2.2 الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بفريق العمل

يشير كل من (عبد ربه، 2013) و(حمود والشيخ، 2010) إلى أنّ الاهتمام بفريق العمل كان نتيجة الأسباب التالية:

- زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة وجودتها.
- تخفيض التكلفة والوقت والتخلص من الفاقد وحل المشكلات.
- تحسين عملية الاتصال والتعاون وتعدد الآراء والإجماع في الرأي والقرار.
- الاستفادة من القدرات الفعلية جماعياً، وزيادة القدرات الإبداعية بجمع خبرات تجارب متنوعة في فريق واحد.
- رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وخلق نوع من الحماس لدى الأفراد في حل المشاكل.
- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

كما ويرى (حميد، 2016) أن الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بفريق العمل هي كما يلي:

- الوصول إلى أفضل إنجاز للأعمال وزيادة الإنتاجية.
- تجمع أكبر قدر ممكن من الخبرات والمهارات العلمية والمهنية بشكل أكبر من تلك الموجودة بالأفراد.
- الحصول على أفكار إبداعية وإبتكارية جديدة.
- الحصول على قرارات أكثر دقة والتحول من المركزية إلى اللامركزية.
- كبر حجم المؤسسات ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ظهور مشكلات مؤثرة لا تستطيع الإدارة التقليدية معالجتها.
- استثمار الوقت بشكل أفضل.
- وجود المنافسة الشديدة بين المؤسسات.

#### 2.3.3.8.2.2 خصائص فريق العمل

حسب ما أشار (أبو جربوع، 2014) إنّه توجد مجموعة من الخصائص لفريق العمل وهي كالتالي:

- هوية جماعية ودرجة عالية من التماسك.
- تفاعل وأداء جماعي كامل بين أعضاء الفريق.
- التزام الفريق بالأهداف المشتركة للمنظمة.
- معرفة قدرات وخبرات ومواهب كل عضو من أجل تسخيرها لمصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها .
- تحمل المسؤولية من قبل جميع أعضاء الفريق.

كما أشار (عبده، 2010) أنّه توجد العديد من الصفات الأساسية التي يتميز بها فريق العمل الفعّال وهي كالتالي:

- التعاون بين الأعضاء ووضوح الأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
- التعاون الإيجابي والمشاركة الفعّالة بين أفراد الفريق لإنجاز العمل.
- طرح الآراء والأفكار بحرية كاملة، وتقبل الاختلاف بدون حساسية والإحترام المتبادل للرأي لكل أعضاء الفريق وهي من أهم صفات فريق العمل الفعّال.
- عدم وجود إزدواجية أو تداخل في المهام ووضوح دور كل عضو من أعضاء الفريق.
- التفاعل الإيجابي والمتبادل مع البيئة الخارجية، ومواكبة التغيرات التي تؤثر في فريق العمل وإنجاز أهدافه.
- يجب أن يحرص فريق العمل على التقييم الذاتي والمستمر لجميع أعماله من أجل تدارك الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

#### 2.2.3.4. عوامل نجاح فريق العمل

وحتى ينجح فريق العمل في تحقيق أهدافه فلا بد أن يراعي العديد من الأمور حيث أشارت إليها (بوسعيد، 2015) بما يلي:

- وضوح وتحديد أهداف الفريق المراد تحقيقها.
- وجود مجموعة الأفراد الملائمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- وجود تعاون متبادل وعلاقات مباشرة بين أعضاء الفريق وقيادة مشتركة.
- توفير للفريق ما يحتاجه من الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الاهتمام بتنمية مهارات وخبرات أعضاء الفريق من خلال البرامج التدريبية المخطط لها.

- توفير المناخ المناسب للإبداع وتنمية وتعزيز الدوافع للعمل المشترك من خلال نظام الحوافز المادية والمعنوية.
- أن يحصل أعضاء الفريق على المعلومات اللازمة والضرورية من أجل إتمام الأعمال المطلوبة.
- منح فريق العمل الاستقلالية والصلاحيات الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### 5.3.8.2.2. أسباب فشل فريق العمل

ويرى ( حميد، 2016) أن فريق العمل يفشل في تحقيق أهدافه المرجوة للأسباب التالية:

- عدم الواقعية في تحديد الأهداف المطلوبة من فريق العمل.
- استخدام أساليب عمل غير مناسبة لفريق العمل.
- عدم إنجاز المهام المطلوبة وعدم تحديد الأنشطة بشكل مناسب.
- السلوك السلبي لبعض أعضاء الفريق والتي تحول دون إنجاز الأعمال المطلوبة.
- عدم كفاية الموارد البشرية والأدوات اللازمة لتنفيذ الخطط بشكل مناسب.
- تأثر نجاح الفريق بالأعضاء غير المعنيين بحل المشكلات وإنجاح العمل نفسه.
- تأثير البيئتين الداخلية والخارجية غير المشجعة في نجاح الفريق.

#### 4.8.2.2. ذاكرة المنظمة

##### 1.4.8.2.2. مفهوم ذاكرة المنظمة

تستفيد عادة المنظمات من المخزون المعرفي لديها والذي مضى عليه سنوات في السجلات والتقارير، والذي يعد تاريخ المنظمة، وطرق عملها وأفرادها في مرحلة سابقة، وعادة ما يمكن الاستفادة من التراكم في هذه الخبرات، في حل بعض المشكلات الحالية، أو دراسة هذا التاريخ من أجل تعريف الأفراد الحاليين من العاملين بتاريخ الشركة، وكيفية تعاملاتها في الأزمات، وطرق قيادتها للمنظمة، واستخدام هذا المخزون المعرفي فيما يخص الرؤية المستقبلية للمنظمة (قهوجي، 2014).

كما يمكن الاستفادة من ذاكرة المنظمة في تحديد مستويات التنافس السوقي، وطبيعة النظام العامل في فترات زمنية سابقة، من خلال السجلات والتقارير المالية والإدارية، فهي تصنّف على أنها معلومات ومعارف وخبرات سابقة في تاريخ نجاح المنظمة، ودراستها يمكن أن يساعد في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي للمنظمة ضمن نفس الأطر، أو التطوير عليها.

##### 2.4.8.2.2. مستويات ذاكرة المنظمة

يميز (حمودة ودبي، 2013) بين ثلاث مستويات من ذاكرة المنظمة وهي كالاتي:

- ذاكرة المنظمة على مستوى الفرد: وهي عبارة عن المعارف الموجودة في عقول الأفراد والتي تسمى ذاكرة الفرد.
- ذاكرة المنظمة غير المركزية على المستوى الجماعي: وهي عبارة عن التفاعلات بين الذاكرة الفردية والذاكرة الجماعية، وتظهر من خلال الحاجة لتبادل المعلومات من أجل الوصول إلى موقف مشترك لاتخاذ القرارات.
- ذاكرة المنظمة على المستوى المركزي: تصبح هذه الذاكرة مركزية عندما تشمل جميع أصحاب المصلحة وتكون منسقة وتسهم في عمل قاعدة بيانات يستفيد منها الجميع.

#### 3.4.8.2.2 أنواع ذاكرة المنظمة

- الذاكرة المهنية: والتي تضم جميع الوسائل، والمراجع، والوثائق الخاصة بالمهنة.
- الذاكرة الفردية: وتشمل العناصر الشخصية للفرد مثل المسار الوظيفي، نشاطه، كفاءته، خبراته ومهاراته.
- ذاكرة الشركة: وهي ترتبط بالمنظمة، نشاطاتها، ومنتجاتها، وجميع أصحاب المصالح.
- ذاكرة المشروع: تشمل التعريف بالمشروع، نشاطاته، تاريخه، ونتائجه (حمودة ودبي، 2013).

#### 4.4.8.2.2 أسباب ظهور ذاكرة المنظمة

يرى (شبات والمصري، 2019) أن من أهم الأسباب الضاغطة لتكوين ذاكرة المنظمة هي كالاتي:

- الإحتفاظ بروتين المنظمة وأعمالها التي تمت في الماضي والأسباب التي دعت لعمل ذلك.
- تقوية قدرة المنظمة على التعلم.
- ذاكرة المنظمة تمثل حفظ المعرفة وتراكمها، وأيضا مشاركة هذه المعرفة من خلال عملية الاتصال والتعلم بين العاملين في جميع المستويات الإدارية المختلفة.
- ذاكرة المنظمة القوية تساعد على إمتلاك المعرفة وتحسن عمل الفريق وتساعده في اتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشكلات.

#### 5.4.8.2.2 خصائص ذاكرة المنظمة

أشار (الزهراني، 2019) إلى أهم خصائص ذاكرة المنظمات وهي كما يلي:

- العمل وفق نماذج عقلية: ويعني أن الفرد في المنظمة عليه أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير، وأن يهتم بالتعلم لتطوير قدراته العقلية.
- التفوق والبراعة التنظيمية: تعني القدرة على التصرف الشخصي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار عمل الفريق.
- التفكير النظمي: وهو يعني أن يتعلم كل فرد كيفية عمل المنظمة بإطارها العام.
- الرؤية المشتركة: وتعني أن يعمل جميع العاملين بالمنظمة وفق رؤية مشتركة وواضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقاً.
- التعلم عن طريق فرق العمل: وتعني أن يتم التعلم بشكل جماعي، ويتحقق ذلك بتوحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تنمية التراكم المعرفي: وذلك من مختلف مصادره الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة التنظيمية المتاحة.
- الاستثمار الواعي والذكي للمعرفة التنظيمية، التعامل مع المتغيرات، القدرات البشرية المبدعة.

## 9.2.2. نماذج المنظمات المتعلمة

### 1.9.2.2. نموذج سينج (Senge)

- أن ما قدمه (بيتر سينج) في كتابه "الضابط الخامس" يعدّ الخطوة الرائدة في تطوير ضوابط المنظمة المتعلمة، حيث تعد هذه الضوابط الأساس الذي إعتده مفكرون آخرون لوضع ضوابط للمنظمة المتعلمة (الطويل وعابنة، 2009)، حيث أوضح (سينج) الضوابط الخمسة الأساسية التي يجب أن تتوفر في أية منظمة لوصفها منظمة متعلمة، وهذه الضوابط هي (Senge, 1990):
- التمكن الشخصي (Personal Mastery): ويعني المستوى العالي من الإلتقان العلمي والإحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الإحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفعّال للأهداف المرغوب فيها.
  - النماذج العقلية (Mental Models): وهي مجموعة من الإفتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتتوثر إيجاباً أو سلباً في تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكياتهم وأدائهم عبر قناعاتهم، أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية.
  - الرؤية المشتركة (Shared Vision): وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وتبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة، ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمنظمة.

- تعلم الفريق (Team Learning): وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من مقدرات مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، عبر إمكانات التعلم الفرقي بينهم، أو إقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع.
- التفكير النظامي (System Thinking): وهو يعبر عن مقدرة العاملين في المنظمة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة لجميع المكونات الفرعية للمنظمة وتفاعلاتها الديناميكية.

### 2.9.2.2. نموذج مارسيك و واتكنز (Marsick & Watkins Model)

قدمت كل من الباحثتين (مارسيك وواتكنز) عام (1999) نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة، مبنياً على تعريفهما للمنظمة المتعلمة، ويشتمل هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة وهما: (الأفراد والبناء التنظيمي)، حيث يركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي ويشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكوّن الأبعاد السبعة للمنظمة والتي أشارت إليها (Marsick & Watkins, 1999):

- خلق فرص التعلم المستمر: مقدرة الأفراد العاملين على التعلم أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر.
- تشجيع الإستفهام والحوار: يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، ولديهم المقدرة على الإستماع إلى وجهات نظر الآخرين والإستفسار عنها، إن الحوار إستراتيجية أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد طرق فعّالة لمساعدة الأفراد على توضيح إفتراضاتهم ونماذجهم العقلية.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يصمم العمل بطريقة يتعرض العاملون من خلالها لطرق متنوعة من التفكير، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، وتقدر التعاون.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تعمل المنظمة على إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة، وتقاسمها وتوزيعها وتخزينها وتفسيرها، وكذلك مساعدة العاملين للحصول على المعرفة، وإحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم، وتأثيرها في المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم، وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها.

- القيادة الإستراتيجية: يقدم القادة نموذجاً للتعليم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة إستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.

### 3.9.2.2. نموذج ماركواردت (Marquardt)

قدم (ماركواردت) نموذجاً للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وهي: (التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتكنولوجيا)، حيث أنه أكد في نموده من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، ويتقاطع نظام التعلم مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وهذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (Marquardt, 2002)، ومن هذه الأنظمة ما يلي:

- النظام الفرعي للتعلم Learning Subsystem: يمثل هذا النظام عنصراً جوهرياً في منظمة التعلم، ويحتل مكانة هامة في جميع مستويات المنظمة، ونمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية لفعالية التعلم في المنظمة (الرشودي، 2007).
- النظام الفرعي للمنظمة Organization Subsystem: ويتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية هي: (الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي) حيث أنه تعدّ هذه العناصر ذات تأثير كبير في سلوك الأفراد في المنظمة، كما وتحدد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إداراتهم لمؤوسيتهم ومنظمتهم (أبو عفش، 2014).
- النظام الفرعي للأفراد People Subsystem: يعدّ نظام الأفراد أحد الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة بوصفهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف، ويستدعي الاستثمار الفعّال للموارد البشرية تمكينهم وزيادة قدراتهم على التعلم، ويقصد بالتمكين جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في صنع القرار (النسور، 2010).
- النظام الفرعي للمعرفة Knowledge Subsystem: حيث يعدّ هذا النظام هو المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل مجموعة من العمليات التي تتمثل في (إيجاد المعرفة، اكتسابها، تخزينها، تحليل البيانات والبحث عنها، نقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها)، وتكون هذه العمليات الست مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة، وتعدّ إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة (أبو عفش، 2014).

- النظام الفرعي للتكنولوجيا Technology Subsystem: ويتألف هذا النظام من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات، والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر (أبو عفش، 2014).

#### 4.9.2.2. نموذج جيمس (James)

قدمت كونستانس جيمس (James, 2003) نموذج للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The Learning Organization Web) وتتمثل عناصره بما يلي:

- القيادة التحويلية: توجد في المنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة المتعلمة، وتوفير الرؤية.
  - ثقافة المساواة: حيث تتصف المنظمات المتعلمة بثقافة قوية للمساواة وهذا يسهل التحسن المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد هذه الثقافة في المنظمة المتعلمة بعدالة المكافآت.
  - عمال المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى عمال معرفة كل منهم مسؤول عن التمكّن من وظيفته، ونشر المعلومات الهامة بين الآخرين في المنظمة.
  - نشر الإستراتيجيات: تتبع إستراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صنّاع المعرفة.
  - دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمّي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.
  - البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء إتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.
- حيث أن هذا النموذج يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة وإستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في صنع القرار، وإجراء التجارب والتحسين المستمر للمنظمة (النسور، 2010).

#### 10.2.2. بناء المنظمة المتعلمة

يتطلب بناء المنظمة المتعلمة جهوداً مستدامة وهادفة، وهذا بدوره يحتاج لتبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية والقيم والاتصالات، واختبار السياسات والهيكل التنظيمي والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى إنسجامها وملاءمتها (الحواجرة، 2010).

وأضاف (البغدادي والعبادي، 2010) أنه يتطلب بناء المنظمة المتعلمة إدارة تغيير ثابتة ومستمرة، وإستراتيجيات اتصال قبل وأثناء وبعد التطبيق، وفيما يلي المكونات الرئيسة لبناء المنظمة المتعلمة: إجراء تقييم تنظيمي، والتركيز بصورة خاصة على الثقافة والقيادة، وتحمل المنظمة للتغيير وخلق خطة إستراتيجية لتأطير الفجوة بين مكان حدوثها الآن والمكان الذي يرغب أن تكون، وتوجيه اتخاذ القرارات في كافة أنحاء التطبيق وفي المستقبل، والتأكد بأن هذه الخطة مصطفة بمهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها، بالإضافة إلى توثيق المعرفة من خلال تدقيق الشغل أو طرائق المجموعة الأخرى، تصميم إجراءات العمل القياسية وأوامر العمل لجعل المعرفة متحركة، إصطفاف الأداء وتدريب المبادرات لكي يتمكن كل عامل من أن يحسن المهارات والمعرفة وتسهم بالكامل أكثر في تطوير المنظمة، وتطبيق التقنية المساندة من أجل الدخول السهل والتغييرات المستقبلية، وأخيراً تقييم التقدم بشكل مستمر نحو الهدف الإستراتيجي.

وكما ورد في دراسة (الذبيان والشمران، 2017) فإن من أهم عناصر بناء المنظمة المتعلمة هو وجود بيئة داعمة للتعلم، حيث أن البيئة والثقافة التنظيمية تلعبان دوراً هاماً في دعم عملية التعلم فلا يستطيع الفرد التعلم في بيئة جامدة لا تسمح بوجود الأخطاء، ولا تسمح للأفكار الجديدة والمختلفة بالظهور ولا تعطي أهمية كبيرة للتجريب، إن بيئة التعلم يجب أن توفر أمان نفسي للأفراد داخل المنظمة وترحب بتعددية الأفكار وتنوعها، بحيث لا ينتابهم الخوف من إظهار وتوضيح وجهات نظرهم تجاه الموضوعات المختلفة ومنحهم الفرصة للتجربة والتي قد تنتهي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة، ولكن يجب على البيئة المتعلمة أن تكون مفتوحة لتقبل الأفكار الجديدة وإعطاء الوقت الكافي لتطبيقها، وبهذه الطريقة 'يفتح المجال أمام الأفراد داخل المنظمة للتعلم المستمر سواء داخل المنظمة المتعلمة أو خارجها.

## 11.2.2. قياس المنظمات المتعلمة

هناك محاولات عديدة من قبل الباحثين لقياس المنظمة المتعلمة، ويرى (العنزي واخرون، 2016) وجود سبع أدوات للقياس وهي على النحو الآتي:

- دور الأفراد في سياق المنظمة بأكملها.

- مسح بيئة التعلم: يتم التركيز على بيئة التعلم مع إيلاء الاهتمام بالعمليات القائمة، فرص التعلم، التعامل مع الأخطاء، توقعات الأداء العالي، الانفتاح على الأفكار الجديدة، السياسات والممارسات الداعمة للتدريب والتعلم.
- تدقيق التعلم: وتتضمن هذه الأداة أربعة أجزاء: دور المنظمة ككل، دور الفرد المحدد، وظيفة الموارد البشرية في قيادة وتشجيع التعلم، ملاحظات عامة من المشاركين حول الأمور التي تحول دون تعلمهم .
- المعيار القياسي لمنظمة التعلم.
- إدراك المنظمة: الذي يقيس ما إذا كانت المنظمة مستعدة لتصبح منظمة متعلمة أم لا.
- قدرة المنظمة على تقييم التعلم: وتحدد بثلاثة أنواع من المنظمات (تقليدية، وتحسن باستمرار ومتعلمة).
- والأداة الأخيرة تمثل إعادة النظر في أبعاد المنظمة: وتحتوي خمسة أقسام، على مستوى الفرد، والفريق، والمنظمة، وقياس الأداء المالي للمنظمة، والمعلومات التي تجمع من أقسام أخرى في المنظمة.

### 3.2. الأداء المؤسسي

#### 1.3.2 مفهوم الأداء المؤسسي

يعدّ الأداء المؤسسي مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمات المختلفة داخل الإدارات، وذلك من أجل تسهيل تطويرها، وعادة ما يكون الأداء هو إنجاز الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال الوسائل المختلفة (هنية، 2016).

ويقصد بمفهوم الأداء المؤسسي مخرجات الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر العاملين وما يؤديه من واجبات وما يتحملونه من مسؤوليات، وتحليل ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى كفاءتهم وإمكانية النمو والتقدم من أجل تحمل مسؤوليات في المستقبل (النيل وسليمان، 2018). في حين عبر عنه (الدعجة، 2016) بأنه النتائج النهائية التي تظهر لأعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع العناصر المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، وذلك ضمن أبعاد ثلاث تتمثل في أداء الفرد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المنظمة ضمن بيئتها الاجتماعية والاقتصادية. وترى (خيرة، 2011) أنّ الأداء المؤسسي هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال أنشطتها المختلفة ضمن معايير عامة تضعها المنظمة لنفسها.

ويرى الباحث أنّ الأداء المؤسسي يشمل كل ما يخص المنظمة من مدخلات ومخرجات ضمن علاقاتها مع المحيط سواء الداخلي أو الخارجي، من خلال تنفيذ كافة السياسات المرسومة ضمن الأسس والمعايير والأهداف الموضوعية.

### 2.3.2 خصائص الأداء المؤسسي

ذكر (النجار، 2014) أنّ أهم خصائص الأداء المؤسسي تتمثل في المحافظة على استمرارية العمل، وذلك من خلال ثبات المنظمة على أهدافها وتحقيقها بغض النظر عن تغيير القيادات، وإستناداً إلى الخبرات التراكمية للمؤسسة، كذلك المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين بالمنظمة، وذلك لمنع رئيس المنظمة من التفرد بالقرارات، كذلك الاهتمام بثبات الإستقرار المالي والإداري للمنظمة من خلال تطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالمنظمة.

فيما ذكر (المدهون، 2014) أهم الخصائص في اهتمام المنظمة بالموارد البشري وتأهيله وتدريبه لضمان استمرار العمل، كذلك إستقطاب الكفاءات المختلفة التي تعمل على تنفيذ السياسات الخاصة بالمنظمة بما يضمن تطورها، كذلك تمكين العاملين في المنظمة وتعزيز ولائهم وإنتمائهم، وخلق قيادات بديلة يمكن لها إدارة المنظمة في حال تغيب الإدارة العليا.

ويرى (الدعجة، 2016) أن للأداء المؤسسي عدة خصائص منها:

- الاستفادة من التجارب السابقة وتراكم المعارف والخبرات وانتقالها من جيل إلى جيل، مع الحفاظ على استمرار العمل وثباته، وعدم تأثر سير العمل بتغيير الأشخاص المسؤولين في المنظمة.
- عدم التفرد في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات، واعتماد مبدأ المشاركة والأداء الجماعي من الخصائص الهامة والتي تميز الأداء المؤسسي.
- الالتزام بالقوانين والسياسات المتبعة، من أجل الحفاظ على إستقرار المنظمة من الناحية الإدارية والمالية.
- اتباع سياسة متقدمة في المنظمة لإستقطاب المورد البشري المؤهل والكفاء، والعمل على تنميته باستمرار.
- وضع مسؤوليات وواجبات واضحة للعاملين، وإستثمار جهودهم في المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.
- غرس روح الإبداع والإبتكار الخلاق، وإعطاء فرصة للعاملين المتميزين من أجل تعزيز ولائهم وإنتمائهم للمنظمة وإنظمتها.

### 3.3.2. مستويات الأداء المؤسسي

على الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي إليها، أو من حيث شموليتها وعموميتها، إلا أنه يمكن تمثيلها بثلاثة مستويات وهي كما بينها (النجار، 2014) تتمثل في الآتي:

- المستوى الأول: وهو مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، الصحة، والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس.
- المستوى الثاني: وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المنظمات، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.
- المستوى الثالث: مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد داخل الوحدات الإدارية في المنظمة، وهنا يكون الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

وبالرغم من إحتواء الأداء المؤسسي على المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفردًا، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن الأداء العام لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما.

### 4.3.2. تطوير الأداء المؤسسي

تعد عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة تحتوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، متوافقة مع الإستراتيجيات والخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، وتسهم في تحقيق استخدام الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمنظمة بأفضل صورة ممكنة، وبطريقة عملية وإنسانية، تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتلبية احتياجات كل من العاملين فيها والمتعاملين معها، وتمتد أنشطة تطوير الأداء المؤسسي لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية والتنظيمية والبيئية (النجار، 2014).

- الأبعاد الإنسانية: وتشمل الاهتمام بالعنصر البشري والحرص على إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم، وهذا يتحقق من خلال تحقيق رضا كل من العاملين والمتعاملين مع المنظمة.
- الأبعاد التنظيمية: تعد الخصائص والأبعاد التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن تحسين هذا الأداء يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير النواحي التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسئوليات، أنماط القيادة ونطاق الإشراف، الأجور ونظم الحوافز والمكافآت والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل الأخرى.

- الأبعاد البيئية: تتطلب عملية تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات، ضرورة إعادة النظر في مجموعة التشريعات والقوانين المؤثرة في عمل هذه المنظمات والاهتمام بتطوير القيم والأفكار والأطر الثقافية للأفراد، وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل بمثل هذه المنظمات، والمسئوليات الاجتماعية.

### 5.3.2. معوقات تطوير الأداء المؤسسي

تخفق العديد من المنظمات في الوصول لمستوى الأداء المتميز لوجود مجموعة من المعوقات، والتي تعد بمثابة موانع تحول دون الوصول لهذا المستوى من الأداء، فالكثير من المنظمات تعاني من هذه المشكلات التي تقف حاجزاً أمام قدراتها على مواجهة المنافسة والإرتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن، ومن ثم تحد من قدرتها ، وفيما يلي بعض العوامل التي تعيق المنظمات من الوصول إلى التميز في الأداء وهي حسب (هنية، 2016):

- عدم التركيز على إستراتيجية طويلة المدى.
- عدم إدراك متطلبات العملاء.
- عدم توفير موارد بشرية مناسبة نتيجة لضعف الثقافة والإبداع.
- نمط القيادة التقليدي لا يمكن العاملين ولا يعمل على تحفيزهم وفق نظام فعال.

### 6.3.2. عناصر الأداء المؤسسي

بيّن (عبد العزيز، 2018) أنّ أهم عناصر الأداء المؤسسي تتكون من الآتي:

- الكفاءة: وهي قدرة المنظمة على إنجاز الأعمال المطلوبة بأفضل جودة وأقل تكلفة.
- الفعالية: وهي حسن أداء أنشطة المنظمة وتحقيق الأهداف المخطط لها.

كما ويرى (الرشدي، 2014) أن عناصر الأداء تتمثل في التالي:

- كمية الجهد: وتشير إلى مقدار الطاقة البدنية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
- نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.
- نمط الأداء: يعني الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

### 7.3.2. قياس الأداء المؤسسي

قياس الأداء من الامور الهامة التي تساعد في تقييم الأداء الفعلي ومقارنتها بما هو مخطط، وقياس نتائج الأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وإستغلالها لجميع مواردها الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية، وأيضاً يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية المخطط لها (خضير، 2019).

وعادة ما يتم قياس الأداء المؤسسي بدءاً من الوحدات الصغيرة إلى الكبيرة، أي من الأداء الفردي، ثم الانتقال إلى الأداء للوحدات التنظيمية، ثم الأداء المؤسسي العام، وعادة ما يعمل الرئيس المباشر على قياس أداء الفرد، وذلك من خلال فحص الأعمال التي قام بها، ومدى توافقها مع أهداف المنظمة والتزامه بالقوانين والأنظمة، أما الوحدات التنظيمية فتكون الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية هي المسؤولة عنها، وذلك بقياس دورها أيضاً في تحقيق الأهداف والالتزام باللوائح والقوانين (السقا، 2018).

وعليه، فإن الأداء المؤسسي عادة ما يهدف إلى تقييم الوضع العام للمنظمة، من أجل تحسين نقاط القوة وتطويرها، وأيضاً البحث عن نقاط الضعف ومعالجتها، وتحسين مستوى الكفاءة والشفافية في العمل داخل المنظمة لضمان استمرارية العمل بالجودة والكفاءة التي تسعى إليها المنظمة.

### 8.3.2. فوائد قياس الأداء المؤسسي

تتمثل فوائد قياس الأداء كما ذكر (المبيضين، 2013) فيما يلي:

- التحقق من مدى كفاءة المنظمة في إستغلال جميع مواردها.
- التخطيط الجيد لأهداف المنظمة الإستراتيجية والتأكد من تحقيقها.
- يساعد على تحسين مستوى الأداء في المنظمة من خلال معالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة للمؤسسة.
- يساعد في زيادة تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يساعد في مواكبة تلبية احتياجات الزبائن وورغباتهم.
- يساعد المنظمة في سرعة معرفة الأخطاء ومعالجتها بشكل سريع ودقيق مبني على المعلومات الأكيدة والدقيقة.

### 9.3.2. الإعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء

يرى (السقا، 2018) أن الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء تحقيق رؤيتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملائها، ومن ثم يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم قياس الأداء:

- تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة: يجب أن تكون أهداف الأداء ومقاييسه محددة بدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها، وفي نفس الوقت تكون قابلة للقياس، ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
- قياس الأشياء الصحيحة: يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها ومن ثم وضع خريطة التنفيذ لضمان التأكد من فهمها بدلاً من افتراض فهمها، والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.
- القياس وسيلة وليس غاية: يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل في اتجاه تحقيق النتائج المرغوبة التي تعدّ جوهر رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة، وعلى هذا يتضح أن القياس وسيلة وليس غاية.

### 10.3.2. أسباب قياس الأداء المؤسسي

أشار (حسينة، 2015) للأسباب التي تدفع المنظمات لقياس أدائها المؤسسي وهي كما يلي:

- يساعد قياس الأداء في مراقبة العمليات والأنشطة وتقليل الأخطاء والانحرافات التي تحدث أثناء القيام بالأعمال المختلفة.
- يساعد قياس الأداء المؤسسي في التقييم الذاتي للعاملين وتحديد وتنفيذ التعديلات المطلوبة.
- قياس الأداء يحسن أداء العاملين والمنظمة باستمرار ويعمل على الوقاية من الوقوع في الأخطاء ويكشف عن مصادرها.
- قياس الأداء المؤسسي يؤكد على كفاءة وفعالية عمل الإدارة ويقيم أداءها باستمرار.

### 11.3.2. الأسباب التي تدفع المنظمة لتحسين أدائها وتميزه:

- سرعة تغير الظروف البيئية التي تتعامل معها المنظمات في الوقت الحاضر، أصبح من الضروري وحاجة ملحة على المنظمات أن تحسن من أدائها.
- قوة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي وفي جميع المجالات، وزيادة المعرفة وتراكمها، وتنوع الخلافات وأشكالها، فرض على المنظمات درجة عالية من تحسين الأداء وإتقان العمل.

- يساعد تميز الأداء في إستقرار البيت الداخلي للمنظمة والمحافظة على مكانتها وموقعها التنافسي بين جميع المنظمات التي تعمل في نفس المجال.
- مع زيادة الاهتمام بالجودة على المستوى العالمي، وزيادة رغبات الزبائن، وقوة المنافسة الموجودة، أصبح من الضروري على المنظمات أن تولي اهتماماً أكبر لموضوع التميز في الأداء المؤسسي.
- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع جوانب أعمال المنظمات، وأن قدرة المنظمة على مواكبة هذا التقدم سيعزز قدراتها التنافسية واستجاباتها السريعة للمتغيرات البيئية المختلفة (المدهون، 2014).

## 4.2. شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين

### 1.4.2. شركة جوال

#### 1.1.4.2. تاريخ الشركة

بداية جوال كان في عام 1999 من طرف مجموعة الإتصالات الفلسطينية، كأول شركة إتصالات فلسطينية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية، وفي نفس عام إنطلاق الشركة، تم إجراء أول مكالمة على شبكتها، بعد أن تمكنت من الحصول على رخصة العمل من السلطة الوطنية الفلسطينية، وبشكل تدريجي بدأت الشركة في النمو حتى تمكنت من بلوغ مليون مشترك بعد حوالي ثماني سنوات من إنطلاقها.

الشركة الأم لجوال هي مجموعة الاتصالات الفلسطينية وهي شركة تأسست في عام 1995 كشركة مساهمة عامة، وتعد الأولى في البلاد من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص، تقدم خدمات الاتصال للهاتف الخليوي والهاتف الثابت والإنترنت في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتسعى إلى النهوض بـ "فلسطين الرقمية" في المستقبل القريب، وتمكنت في عام 2017 من تحقيق علامة فارقة في تاريخها بعد أن إستطاعت إيصال خدماتها إلى أكثر من 3.7 مليون مشترك، ومستقبلاً تسعى إلى زيادة الرقم عن طريق إيصال خدماتها إلى القرى البعيدة والنائية، وتعمل المجموعة على توسيع استثماراتها خارج فلسطين، بحيث انها تمتلك 25 في المائة من شركة (فيتل)، وهي شركة تقدم خدماتها في كردستان العراق، والشرق الأوسط، وإفريقيا.

وقد واجهت شركة الاتصالات جوال عدة مشاكل مع السلطات الإسرائيلية، من خلال إحتجاز معدات الشركة من طرف سلطات الإحتلال، وذلك من أجل إعاقة تطور الشركة، ففي عام 2005 إبتكرت جوال طريقة جديدة لتخطي الحصار المفروض عليها من الإحتلال، وقامت باعتماد مقاسم إتصال مع

لندن، أي أنها تقوم بخدمة مشتركيها عبر مقاسم تقع في لندن، وهي بذلك أول شركة إتصالات في العالم تقوم بتقديم مقاسم لمشتركيها من مكان يبعد آلاف الأميال من مقرها.

وتواجه أيضاً شركة جوال العديد من التحديات تتمثل في الحصول على ترددات إضافية للتوسع أكثر في تقديم خدماتها والحفاظ على جودتها في نفس الوقت، كذلك الحصول على تكنولوجيا الجيل الرابع أو الفور جي (G 4) التي تعد الأسرع حالياً في العالم، بالإضافة إلى منافسة الشركات الإسرائيلية التي تقدم خدماتها في فلسطين، كذلك التغلب على العقبات التي تضعها سلطات الإحتلال في قطاع غزة، وإيصال خدمات الاتصال والإنترنت فائق السرعة إلى المناطق البعيدة.

وتقدم شركة جوال العديد من الخدمات حيث تعدّ المزود الأول لخدمة الاتصال الخليوي في دولة فلسطين، ولديها أكثر من 29 مركز مجهز، بالإضافة إلى أنه لديها أكثر من 1000 موزع رئيس وفرعي، بالإضافة إلى إمتلاكها لأكثر من 10 آلاف منفذ في الضفة وقطاع غزة.

#### 2.1.4.2. رؤية شركة جوال

أن نظل على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطينية التي توفر خدمات الاتصال الخليوي بكفاءة وفاعلية وموثوقية لجميع مشتركيها، متغلبين على جميع المصاعب والمعوقات. ويكون لنا الدور الأكبر في التقريب بين الجميع وتسيير أعمالهم، وأن يتواصل نمونا جنباً إلى جنب مع نمو الاقتصاد الوطني".

#### 3.1.4.2. مهمة شركة جوال

- الإصغاء للمشركين أفراداً وشركات، وتلبية احتياجاتهم المتجددة.
- العمل باستمرار على تطوير شبكة اتصالات متينة وأمنة في جميع أرجاء الوطن.
- تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قدوة بمهنتها وشفافيتها.
- تخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدم الشركة لتحقيق رؤيتها على أرض الواقع.

#### 4.1.4.2. حقائق سريعة حول شركة جوال

- تجري الشركة أعمالها من الضفة الغربية وقطاع غزة.
- في عام 2017 وصلت الشركة إلى حاجز 3 مليون مشترك.
- تحظى حصة الشركة بحوالي 77 في المائة من السوق الفلسطينية.
- توظف الشركة أكثر من 900 موظف.

- في عام 2004 حازت جوال على شهادة جودة إدارة البيئة العالمية.
- في عام 2018 قامت الشركة باطلاق خدمة الجيل الثالث (G.3). (www.jawwal.ps).

## 2.4.2. شركة أوريدو (Ooredoo):

أطلقت شركة Ooredoo فلسطين خدماتها تجارياً في شهر تشرين الثاني من عام 2009 في الضفة الغربية، والتي كانت معروفة سابقاً بأسم الوطنية موبايل، ومنذ ذلك اليوم أولوياتها إرضاء المشتركين عبر تقديم أفضل الخدمات والبرامج المميّزة لهم، بأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا، وهذا ما يظهر في رؤية الشركة ورسالتها وقيمها، حيث تقوم جميعها على تلبية ما يحتاجه المشترك بأفضل الطرق، وتعمل Ooredoo على تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، ونقدم لك برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام تمنح قيمة حقيقية إضافة إلى أفضل تغطية، أفضل جودة، وأفضل خدمات.

انشأت شركة Ooredoo فلسطين بالشراكة ما بين الشركة الوطنيّة الدوليّة منطقة حرّة، المملوكة بالكامل من شركة الوطنيّة للاتصالات المتنقلة (NMTC) التي تملك غالبيتها مجموعة Ooredoo العالمية، وبين شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني، في العام 2010 تمّ رفع رأس المال وطرح 15% من رأس مال Ooredoo للعموم بموجب إكتتاب أولي عام، وفي العام 2018 تم رفع رأس مال الشركة بقيمة 35 مليون دولار بموجب إكتتاب ثانوي عام، حيث أصبحت ملكية الشركة الوطنيّة الدوليّة\_ منطقة حرة تعادل 49.3% وملكية شركة صندوق الاستثمار الفلسطيني تعادل 34.6% و 16.1% تعود ملكيتها للعموم لتسجل بذلك الشركة أكبر رأس مال في بورصة فلسطين بقيمة 293 مليون سهم مصدر ومدفوع. أمّا خبرة الشركة الام Ooredoo العالمية الطويلة في مجال الاتصالات المتنقلة، والتي نمّتها من خلال عملها في العديد من دول العالم، فتوفر لشركتنا Ooredoo فلسطين أعلى مقاييس خدمة الهاتف المتنقل وتغطية مثالية للمشاركين. هذا ويعمل صندوق الاستثمار الفلسطيني على بناء اقتصاد فلسطيني مستقل، وحيوي، ومتنامي عبر استثماره في مجالات إستراتيجية مثل مجال الاتصالات. (www.ooredoo.ps).

## 5.2. الدراسات السابقة:

تعدّ الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين؛ لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي ذات الصلة بموضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تمّ التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع

الدراسة الحالية، وإطلاعه على الأدب الإداري، أمكن تقسيمها إلى محورين إثنين مرتبة من الأحدث للأقدم، وهي كالتالي:

### 1.5.2 الدراسات المحلية والعربية:

دراسة (سمحان، 2019) بعنوان "واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي"، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض. ولتحقيق هدف الدراسة تم عرض إطار نظري حول إدارة المعرفة من حيث مفهوما وأهدافها وأهميتها وعناصرها وعملياتها، ثم تصميم استبانة لأستطلاع آراء عينة من العاملين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع. بلغ حجم المجتمع الأصلي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع 703 هيئة تدريس وإداريون، بلغت الإستانات التي أجرى عليها التحليل الإحصائي 278 استبانة بنسبة 39.5%، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام التكرارات والنسب المئوية ومعادلات حساب كا تربيع والوزن النسبي، وتم تحليل نتائج الاستبانة، وتم التوصل إلى نتائج الدراسة وتوصياتها مع تقديم مقترح بناء إستراتيجية لإدارة المعرفة بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

دراسة (الصوينع، 2019) بعنوان "واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، وهدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ومتطلبات تطبيقها، والمعوقات التي قد تعوق تطبيقها ومن ثم تقديم مقترحات قد تسهم في الحد من تلك المعوقات. إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (51) عضوة من هيئة التدريس بالكلية، وكان (47) عدد المستجيبات، ومن أهم نتائج الدراسة أن العضوات بدرجة عالية جداً على تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بالتمكين الشخصي، وبدرجة عالية على النماذج الذهنية والرؤية المشتركة، كما يواجه تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة معوقات تنظيمية ومعرفية بدرجة عالية، ومعوقات بشرية بدرجة متوسطة.

دراسة (كمال الدين وأبو زيد، 2019) بعنوان "واقع تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي"، وهدفت الدراسة الحالية إلى بيان واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة نجران السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة لقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة نجران، وتم جمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (168) عضواً وتوصلت الدراسة

إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط قوي بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى، وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: أهمية التوعية حيال مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، ودعم العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والعمل على تذليل معوقات تطبيقها.

**دراسة (البوسعيدي، 2018) بعنوان "درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها"**، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة والتي قامت بتطويرها مارسك وواتكنز في جمع البيانات والمعلومات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة بلغت 42 عاملاً بالكلية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضاً في جميع محاور الدراسة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، تعزى لمتغيرات النوع والمستوى الدراسي والخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، في استجابات عينة الدراسة، أما في متغير نوع الوظيفة فكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور ما عدا في محور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث كانت الفروق الإحصائية بين إدارة الكلية من جهة والإداريين من جهة أخرى لصالح إدارة الكلية.

**دراسة (السقا، 2018) بعنوان "أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الاداء المؤسسي الحكومي"**، وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، وقد طبقت الدراسة على وزارة المالية الفلسطينية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة، بلغت عينة الدراسة (90) موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لمعايير قياس الإدارة العامة المعدة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تحسين الأداء المؤسسي، وكانت معايير تحسين الأداء على الترتيب، تقديم الخدمات، ثم وضع السياسات الحكومية، والقيادة، وإدارة الخدمات المدنية، ثم الإدارة المالية، أما المجموعة البؤرية فكان الترتيب، معيار وضع السياسات الحكومية، ثم القيادة، ثم إدارة المالية العامة، ثم إدارة الخدمات المدنية، ثم تقديم الخدمات، كما تبين أن بيانات الموازنة والتقارير المالية ودليل الخدمات غير معلن للجماهير من قبل وزارة المالية، وأوصت الدراسة بأهمية وضع برامج شاملة ومستدامة لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (سفيان وعلوزي، 2018) بعنوان "تأثير الالتزام التنظيمي للموظفين كمتغير وسيط بين المنظمة المتعلمة والإطار التنظيمي بين شركات التأمين في الأردن"، وقد هدفت الدراسة التحقق من تأثير الالتزام التنظيمي للموظفين كمتغير وسيط بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي بين شركات التأمين في الأردن، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من موظفي 20 شركة تأمين في الأردن مدرجة في بورصة عمان، من بين 327 إستمبائاً موزعاً، تم إرجاع 302 وتحليلها باستخدام SPSS، تظهر النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، تلعب المنظمة المتعلمة دوراً حاسماً في تحديد الإلتزام التنظيمي والأداء، تشير النتائج إلى أن شركات التأمين التي تعمل كمنظمات متعلمة يجب أن تأخذ في الاعتبار الإلتزام التنظيمي لتحسين أدائها، وبالتالي، يوفر البحث منهجية أساسية لمزيد من التحقيقات في العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي والدور الوسيط للالتزام التنظيمي.

دراسة (النيل وسليمان، 2018) بعنوان "العلاقة الترابطية بين الهياكل التنظيمية والأداء المؤسسي"، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الترابطية بين الهياكل التنظيمية والأداء المؤسسي، بالتطبيق على ديوان الضرائب، لمعرفة مدى مقدرة هيكل الديوان الحالي في تحقيق أهدافه، الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي، وكفاءة وفعالية الأداء، أن ديوان الضرائب يتمتع بهيكل جيد، ينظم العلاقات، ويوضح السلطات والمسؤوليات. يتمتع العاملون به بتفويض كافي لاتخاذ القرار، أوصت الدراسة بمواكبة الأنظمة الضريبية العالمية، واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام الموكلة للموظفين.

دراسة (حسين وآخرون، 2016)، بعنوان "ثقافة المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي والإبتكار"، وقد هدفت الدراسة التعرف على ثقافة المنظمة المتعلمة، والأداء التنظيمي والإبتكار التنظيمي في مؤسسة التعليم العالي في ماليزيا: كذلك دراسة مستوى ثقافة المنظمة التعليمية وإرتباطاتها بالأداء التنظيمي والإبتكار التنظيمي بين الأكاديميين في مؤسسة التعليم العالي في ماليزيا (PIHE). وتشير النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها من 40 أكاديمياً إلى وجود إرتباطات إيجابية كبيرة بين جميع المتغيرات. وقد وجد أن التعلم المستمر كوّن أعلى إرتباط مع الأداء التنظيمي في حين وجد أن التعاون والتعلم الجماعي يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالإبتكار التنظيمي. وقد تم مناقشة تفاصيل النتائج، والآثار المترتبة على الدراسة، والبحوث المستقبلية.

دراسة (السهلي، 2016) بعنوان "دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة الرياض"، وقد هدفت الدراسة للتعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق

التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (752) مشرفة تربوية وعينة الدراسة كانت (70) مشرفة، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أهمية التعلم المستمر من وجهة نظر المشرفات ومعرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية، مع إدراك المشرفات لأهمية التشارك المعرفي من الآخرين. ومن أهم توصيات الدراسة أن تتبنى مكاتب الإشراف التربوي خطة إستراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس ونشر مفهوم التعلم المستدام.

**دراسة (ابو شعبان، 2016) بعنوان "أبعاد المنظمات المتعلمة حسب إطار سنجي من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس"،** وقد هدفت الدراسة التعرف إلى أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي من وجهة نظر المعلمين في مدينة القدس، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (38) مدرسة بواقع (121) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نموذج سينجي مناسب لتكوين المنظمات في القدس، وأن هناك حاجة لهذا النظام من قبل المدارس في القدس، حتى يكون النظام التعليمي مترابط ومتكامل وقادر على تجاوز المحن، كما يمكن من خلال النظام تشجيع الطاقم الإداري والهيئة التدريسية على الالتزام بعملية التعليم، ومن أهم توصيات الدراسة أن تقوم المدارس بتطوير مستوى المعلمين من خلال الدورات التدريبية المستمرة، وأيضاً تطوير العمل الجماعي والفردى من أجل بناء أسس المنظمة المتعلمة.

**دراسة (هنية، 2016) بعنوان "مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي"،** وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، تمثلت إدارة الدراسة في الاستبانة، وقد بلغت عينة الدراسة (104) استبانة على (55) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية والتميز في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية، حيث بلغت (77.75%) للرشاقة، و(78.56%) للتميز في الأداء المؤسسي، كما تبين أنه يوجد أثر لأبعاد الرشاقة على التميز في الأداء المؤسسي وهي المسؤولية المشتركة والمقدرات الجوهرية وسرعة الاستجابة واختيار الأهداف الإستراتيجية.

**دراسة (العيني وإبراهيم، 2015) بعنوان "درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف"،** وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين الموظفين بجامعة الطائف، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف المتغيرات: النوع والتخصص والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام إستبيان من (56) فقرة كأداة بحث، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بنسبة

30% وتمثل (897) عاملاً إدارياً وفنياً. وأظهرت أهم النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (79.2)، ودرجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (15.3)، وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، تعزى لمتغير النوع في بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة لصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للتخصص وعدد الدورات التدريبية لصالح (الإداري). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد الدورات التدريبية في بعدي تمكين العاملين: معنى العمل والتأثير.

**دراسة (العيصرة والحارثي، 2014) بعنوان "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة"**، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف والبالغ عددهن (2238) معلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (671) معلمة من مجتمع الدراسة. وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية للدراسة، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة وبمتوسط حسابي (60.3) وبانحراف معياري (83.0)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية وبين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل، ولمجال (تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة) ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية وبين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص للأداة ككل، أو على أي من مجالات الدراسة السبعة، وقدمت الدراسة توصيات من أهمها الاستمرار في تفعيل الدورات التدريبية لمديرات المدارس ومعلماتها لبيان كيفية تطبيق إستراتيجيات المنظمة المتعلمة ومستجداتها.

**دراسة (فهوجي، 2014) بعنوان "مدى إمتلاك شركتي الاتصال الخلوية لأبعاد المنظمة المتعلمة"**، وقد هدفت الدراسة التعرف على مدى إمتلاك شركتي الاتصال الخلوية لإبعاد المنظمة المتعلمة ضمن

أبعاد (الأسلوب العلمي لحل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، التمكين، ذاكرة المنظمة) وتكونت عينة الدراسة من (60) من الموظفين العاملين في شركات الاتصال الخليوي في دمشق، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الاتصال الخليوية تمتلك الأبعاد التي تم دراستها بدرجة مرتفعة، كما تبين أن هناك علاقة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين، وتبين كذلك وجود فروق جوهريّة بين آراء المديرين والموظفين حول أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء حيث كان المديرين مؤيدون بدرجة أعلى من الموظفين.

**دراسة (هاني والرواش، 2014) بعنوان "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"**، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، تم توزيع (130) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر دال إحصائياً لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة في تحقيق التنمية المستدامة، ومن التوصيات التي وصلت إليها الدراسة إلى أن تتبنى الشركات أفضل الوسائل لتحقيق التنمية المستدامة والاستفادة من التجارب الدولية في مجال دعم المنظمات المتعلمة.

**دراسة (صباح، 2011) بعنوان "واقع تطبيق المنظمة المتعلمة على شركات الاتصالات الفلسطينية"**، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات، وقد تبين أن المفهوم ينطبق على شركة الاتصالات بشكل جيد جداً، كما تبين أن كافة عناصر المنظمة المتعلمة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات، ومن أبرز توصيات الدراسة أن تعمل المنظمة على تطوير التعلم الجماعي والفردى لتحقيق نتائج أفضل.

**دراسة (النسور، 2010) بعنوان "أثر خصائص المنظمات المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"**، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. وإختارت الباحثة عينة مكونة من (194) موظفاً في الوزارة من حملة البكالوريوس فما فوق، وكأداة دراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (50) فقرة، وأوضحت أهم النتائج أن مستوى إمتلاك خصائص المنظمة

المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل) كان متوسطاً، ومستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز بالعمليات والتميز المعرفي والتميز المالي) كان متوسطاً، وأوضحت أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2.5.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Abtoor, Arshad, & Hassan, 2017) بعنوان "التحديات التي تواجهها منظمات التعليم العالي في العصر الحالي"، وقد هدفت الدراسة التعرف على التحديات التي تواجهها منظمات التعليم العالي في العصر الحالي، ولا بد من التحقيق في هياكلها وأدوارها، إعتد الباحثون المنهج الكيفي في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن اعتماد بقاء منظمات التعليم العالي واستمراريتها التنافسية على الرغبة وقبول التغييرات والنظر في الأساليب التي تسمح بتحسين ممارساتها، المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من قدرات عاملها على التغيير والبقاء في بيئة متقلبة والحفاظ على الميزة التنافسية، قطاع منظمات التعليم العالي هو أحد هذه القطاعات الموجودة في بيئة متقلبة، يجب أن يكون هذا القطاع مرناً في مواجهة هذه التحديات وتبني طرق جديدة للبقاء والتعامل معها، وبالتالي، تقترح هذه الورقة أن نهج المنظمة المتعلمة له تأثير مباشر على نقل المعرفة والأداء التنظيمي، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق منظمات التعليم العالي للنجاح واستمرارية البقاء.

دراسة (Pelın Kanten, et, al., 2015) بعنوان "تأثير الهياكل التنظيمية والمنظمة المتعلمة على التضمين الوظيفي والاداء التكيفي الفردي"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار الهياكل التنظيمية والمنظمة المتعلمة على التضمين الوظيفي والأداء التكيفي الفردي، يعتبر الأداء التكيفي الفردي من النتائج المهمة التي يعتقد أنها تتأثر بالظروف التنظيمية، تم جمع البيانات من 216 موظفاً من موظفي المنشآت الفندقية، تم استخدام طريقة المسح الوصفي للدراسة، نتائج الدراسة تشير إلى عدم تأثير الهيكل التنظيمي على دمج الوظيفة والأداء التكيفي الفردي. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر الهيكل التنظيمي الميكانيكي على دمج الوظيفة بشكل إيجابي، بينما ليس له تأثير مباشر على الفرد وأداءه التكيفي، ومع ذلك، تؤثر المنظمة المتعلمة على كل من دمج الوظيفة والأداء الفردي التكيفي بشكل إيجابي وللمنظمة المتعلمة دور وسيط كامل في العلاقات بين الهيكل التنظيمي العضوي والتضمين الوظيفي، كما أن لها دور الوسيط الكامل في العلاقات بين الهيكل التنظيمي العضوي والفرد

وأداءه التكيفي، علاوة على ذلك، فإن المنظمة المتعلمة لها دور وسيط كامل بين الهيكل التنظيمي الميكانيكي والأداء التكيفي الفردي.

دراسة (Adamska & Minarova, 2014) بعنوان "المنظمة المتعلمة وتحديد دورها في إدارة وبناء ثقة المستهلك خلال مرحلة دورة حياة المنتج"، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم المنظمة المتعلمة وتحديد دورها في إدارة وبناء ثقة المستهلك خلال مراحل دورة حياة المنتج، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (547) مديراً للشركات في سلوفاكيا، توصلت الدراسة إلى أن منظمات العمل تركز على الزبون، باعتبار المستهلك محور الاهتمام بمتوسط حسابي 3.99، وهي درجة عالية، كذلك تشجيع تطوير المهارات والمعارف من خلال المناقشة والحوار، كذلك تشجع القيادة بمشاركة المعلومات والمعرفة.

دراسة (Mario, Franco, 2011) بعنوان "العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأساليب القيادة"، وقد هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأساليب القيادة في سياق الرعاية الصحية، تم اعتماد المنهج الكمي في وحدتين رعائيتين مستمرتين في نفس منظمة الرعاية الصحية البرتغالية (دراسة حالة واحدة)، تم الحصول على البيانات من مسح 28 متعاوناً ومقابلة مع مديرها/ قائدها/ مديرها العام، وتم اعتماد التحليل الوثائقي أيضاً. تم الحصول على بعض النتائج والتي تركز على الدور المركزي للمنظمات المتعلمة والقيادة في الأداء/ الفعالية التنظيمية داخل مؤسسات الرعاية الصحية. وأن النتائج أيضاً تعطي دوراً مهماً للقيادة في كونها تعطي الدعم الإضافي لغرس التعلم التنظيمي في قطاع الرعاية الصحية.

دراسة (Weldy, 2009) بعنوان "العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتدريب كإستراتيجية للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية"، وقد هدفت الدراسة التعرف إلى توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتدريب كإستراتيجية للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، تمثلت عينة الدراسة في (212) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة، واستخدام التدريب للتعليم، يعد مهماً في تحسين أداء الشركات، ويحقق الميزة التنافسية، كما تبين أن هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة، والتدريب وتحسين الأداء.

دراسة (Davis & Daley, 2008) بعنوان "المنظمة المتعلمة وأبعادها بوصفها عوامل أساسية في أداء المنظمة"، وقد هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي للمنظمات، أجريت الدراسة على 2000 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية العاملة في مجال

التسويق والموارد البشرية من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.

**دراسة (Chang, 2007) بعنوان "العلاقة بين ثقافة مديري الموارد البشرية وتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة"**، وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ثقافة مديري الموارد البشرية وتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (134) وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة والثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً كبيراً في تطبيق مفهوم المنظمة القابلة للتعلم بينما يؤثر تطبيق المفهوم تأثيراً معنوياً في معدل الرضا الوظيفي لدي العاملين كذلك يجب تطوير وتعزيز المهارات القيادية لتصبح قادرة على تطبيق مفهوم المنظمة القابلة للتعلم مما يدعم أنشطة التعلم، الإبتكار وتطوير العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### 3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة

لاحظ الباحث من خلال إطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية إنطلاق أغلبها من محاولة تسليط الضوء على دراسة واقع المنظمات المتعلمة ودورها في تحسين وتميز الأداء المؤسسي في قطاعات عمل متنوعة، بالإضافة إلى بحث أساليب القيادة بهذه المنظمات، وإستراتيجيات تطبيق المنظمات المتعلمة وتحديد أهم التحديات التي تواجه هذه المنظمات، حيث أكدت أغلب هذه الدراسات على أهمية أبعاد المنظمات المتعلمة في تحسين ورفع مستوى الأداء المؤسسي، ودفع عملية الإبتكار

التنظيمي، وتمكين العاملين في هذه المؤسسات، وتحقيق التنمية المستدامة، وبناء ثقة المستهلك بالخدمات والمنتجات التي تقدمها تلك المؤسسات، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة الآتي:

#### 1.3.5.2. من حيث المنهج العلمي:

إستخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والمسحي والمنهج الكمي كمنهج علمي للدراسات لملاءمته لطبيعة تلك الدراسات.

#### 2.3.5.2. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته تلك الدراسات، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمات المتعلمة ومتطلبات تطبيقها، كذلك معرفة واقع إدارة المعرفة وتأثيرها في الأداء المؤسسي، ومعرفة العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي، وتحديد العلاقة بين الهياكل التنظيمية والأداء المؤسسي، والتعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمات المتعلمة في بعض المؤسسات وعلاقتها بالتمكين، والتعرف إلى ثقافة المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي والإبتكار، كذلك التعرف إلى دور المنظمات المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف إلى درجة ممارسة إستراتيجيات المنظمات المتعلمة، وتحديد أساسيات بناء المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى دراسة التحديات التي تواجهها المنظمات المتعلمة، وتحديد العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأساليب القيادة والتدريب.

#### 3.3.5.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- هنالك علاقة إرتباطية موجبة بين المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي ككل.
- وجود علاقة إرتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.
- هناك علاقة إرتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين رضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية.
- وجود تأثير لإساسيات المنظمات المتعلمة في تحقيق التنمية المستدامة.

- تتوفر أبعاد المنظمات المتعلمة في أغلب المؤسسات الحكومية والخاصة.
- يواجه تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة معوقات تنظيمية ومعرفية.
- تبين أن المنظمة المتعلمة، واستخدام التدريب للتعليم، يعد هاماً وحيوياً في تحسين أداء المنظمات.
- تلعب المنظمة المتعلمة دوراً حاسماً في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

#### 4.3.5.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المتبعة في تلك الدراسات، والكيفية التي تمّ فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مجالات الدراسة، وفي تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات تلك الدراسات.
- وسع الباحث القاعدة والخلفية المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

#### 5.3.5.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيس، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:
- دراسة شاملة تفصيلية لشركات الاتصالات الخلوية (شركة جوال، شركة أوريدو) في دولة فلسطين بالضفة الغربية.
  - تناولها لقطاع اقتصادي هام وحيوي (قطاع الاتصالات الخلوية) يتسم بالتجديد والإبتكار والمنافسة.
  - الوقوف على أهم وأبرز الإستراتيجيات والأبعاد الواجب استخدامها من قبل شركات الاتصالات في الضفة الغربية لزيادة وتعظيم الاستفادة من الفوائد الخاصة بالمنظمات المتعلمة.
  - تركز هذه الدراسة على مفهوم حديث في ظل تطور منظمات الاعمال وهو المنظمة المتعلمة، والاعتماد على أبعاد جديدة فيما يخص تطوير العاملين كالتعلم المستمر وتمكين العاملين واستخدام الإسلوب العلمي لحل المشكلات.
  - تميزت هذه الدراسة من خلال متغيرها المستقل المنظمات المتعلمة بأبعاده الفرعية (القيادة الإستراتيجية، التمكين، فريق العمل، ذاكرة الشركة)، ومتغيرها التابع (تحسين الأداء المؤسسي).
  - كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.



## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.3. المقدمة

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعها الباحث للوصول إلى هدفه، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونسوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

### 2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للتعرف إلى دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاص بها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من مسؤولي الدوائر والأقسام والوحدات والمشرفين في شركات قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطينية وهي (شركة جوال، وشركة أريكو) والبالغ عددهم عند تطبيق الدراسة (150) موظفاً.

### 4.3 عينة الدراسة

استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل على جميع مفردات المجتمع والبالغ عددهم (150) فرداً من مسؤولي الدوائر والأقسام والوحدات والمشرفين في شركات الاتصالات الخلوية، وتم توزيع (150) استبانة وتم إسترداد (120) من الاستبانات الموزعة صالحة للتحليل، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
57.5	69	نكر
42.5	51	أنثى
100.0	120	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) أن ما نسبته 57.5% من أفراد العينة هم من الذكور، وأن ما نسبته 42.5% من أفراد العينة هم من الإناث، وهذا تمثيل حقيقي وله إنعكاس على واقع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
13.3	16	دبلوم متوسط فأقل
69.2	83	بكالوريوس
17.5	21	دراسات عليا
100.0	120	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) أن ما نسبته 69.2% من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، وأن ما نسبته 17.5% من أفراد العينة هم من حملة درجة الماجستير فأعلى (دراسات عليا)، وأن ما نسبته 13.3% من حملة فئة الدبلوم المتوسط فأقل، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات الخلوية كانت من فئة البكالوريوس نظراً لطبيعة القطاع ومواكبته للتطورات العالمية ورفده بعاملين متخصصين.

جدول رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
50.8	61	إداري
24.2	29	مالي
25.0	30	فني
100.0	120	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن ما نسبته 50.8% من أفراد العينة يعملون بوظائف إدارية، وأن ما نسبته 24.2% منهم يعملون بوظائف مالية، في حين أن ما نسبته 25% يعملون في الحقل الفني ضمن القطاع الخليوي سواءً وظائف هندسية أو فنيين أو غير ذلك.

جدول رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
30.8	37	أقل من 5 سنوات
24.2	29	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
37.5	45	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة
7.5	9	من 15 سنة فأكثر
100.0	120	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن ما نسبته 37.5% من أفراد العينة سنوات خبرتهم ما بين (10 سنوات، وأقل من 15 سنة)، وأن ما نسبته 30.8% سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن ما نسبته 24.2% منهم سنوات خبرتهم من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وأن 7.5% منهم سنوات خبرتهم تعدت خمسة عشر عاماً، وهذا توزيع منطقي في سنوات الخبرة للعاملين في شركات الاتصالات الخليوية في فلسطين.

### 5.3 أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة، وطورها مستعيناً بالأدبيات السابقة ومتبعاً الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الاستبانة على غرار استبانات علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- قام الباحث بصياغة عبارات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والإطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهتمة بالمنظمات المتعلمة والموارد البشرية، والأداء المؤسسي.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم على مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على تساؤلات الاستبانة، ومدى فهمهم لعباراتها 'بغية تعديلها.

- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (55) عبارة فعيلة موزعة على خمسة مجالات أساسية (القيادة الإستراتيجية، التمكين، فريق العمل، ذاكرة الشركة، الأداء المؤسسي) حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، لذا قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مشرف الدراسة، إضافة إلى لجنة من المحكمين المختصين، انظر-ملحق رقم (2)-، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى إتساق العبارات مع المجالات التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه العبارات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يأتي:

- حذف العبارات التي إقترح حذفها إثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض العبارات التي إقترحها بعض المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد حذف العبارات التي إقترح حذفها المحكمون، وإضافة العبارات التي إقترحوها، فقد أصبحت الأداة مكونة بصيغتها النهائية من (55) عبارة.
- تم حساب درجة التشبع باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم درجة التشبع (الإنحدار) لكل عبارة من عبارات مجالات أداة الدراسة حسب كل مجال مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه العبارة، وتعد أداة الدراسة متمتعة بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم درجات التشبع عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب إنحدار العبارات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الإنحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الإنحدار زادت قيمة إرتباط العبارة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، مما يدل على زيادة الإتساق أو التناسق الداخلي للعبارات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه إرتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم (5.3): مصفوفة قيم درجة التشبع لعبارات أداة الدراسة الخاصة بالمنظمات المتعلمة

رقم العبارة	درجة التشبع	رقم العبارة	درجة التشبع	رقم العبارة	درجة التشبع
.1	0.857	13.	0.843	25.	0.777
.2	0.748	14.	0.817	26.	0.812
.3	0.785	15.	0.752	27.	0.799
.4	0.823	16.	0.756	28.	0.872
.5	0.766	17.	0.775	29.	0.887
.6	0.810	18.	0.792	30.	0.831
.7	0.899	19.	0.876	31.	0.881
.8	0.824	20.	0.830	32.	0.887
.9	0.792	21.	0.762	.33	0.835
.10	0.911	22.	0.777	.34	0.834
.11	0.864	.23	0.789	.35	0.578
.12	0.770	.24	0.732		

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (6.3): مصفوفة قيم درجة التشبع لعبارات أداة الدراسة الخاصة بالأداء المؤسسي

رقم العبارة	درجة التشبع	رقم العبارة	درجة التشبع	رقم العبارة	درجة التشبع
.1	0.800	.8	0.827	.15	0.846
.2	0.904	.9	0.798	.16	0.889
.3	0.890	.10	0.901	.17	0.868
.4	0.841	.11	0.926	.18	0.844
.5	0.898	.12	0.793	.19	0.863
.6	0.816	.13	0.749	.20	0.861
.7	0.771	.14	0.860		

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا-كرونباخ (Cronbach-Alpha) بوصفه مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (55) عبارة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية للمنظمات المتعلمة بعد هذه العملية (0.96)، والدرجة الكلية للأداء المؤسسي (0.97) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي:

### جدول رقم (7.3): معاملات الثبات

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة الاستراتيجية	10	0.93
التمكين	9	0.88
فريق العمل	10	0.90
ذاكرة الشركة	6	0.88
الدرجة الكلية للمنظمات المتعلمة	35	0.96
الأداء المؤسسي	20	0.97

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.88-0.93) عند مجالات الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.88-0.93) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم أعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت هذه المجالات وعباراتها من أجلها.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة إجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بوساطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام الباحث بإدارة استبانة هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لجميع مفردات مجتمع البحث.
- بعد جمع البيانات قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم إستخلصت التعميمات والإستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة

لقد تضمّنت هذه الدراسة عدة متغيرات، وهي كما يلي:

### 1.7.3 المتغير المستقل (المنظمات المتعلمة)، بأربعة أبعاد فرعية وهي:

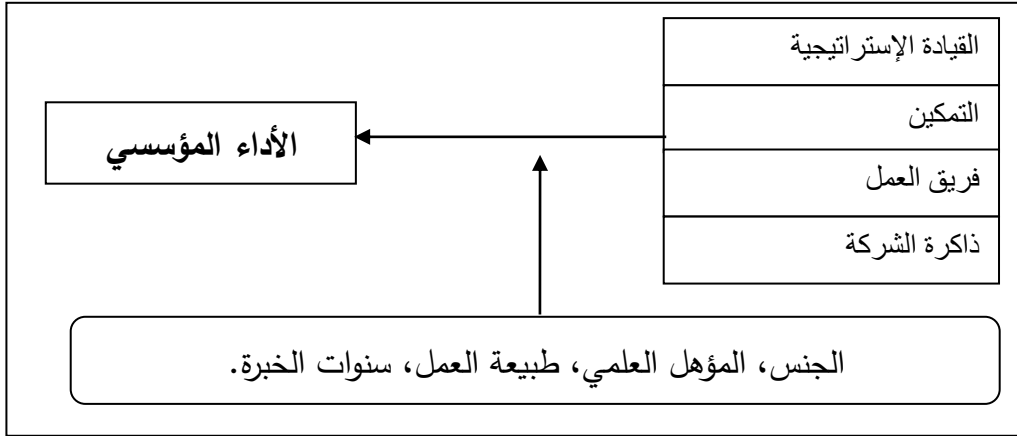
- القيادة الإستراتيجية.
- التمكين.
- فريق العمل.
- ذاكرة الشركة.

### 2.7.3 المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

### 3.7.3 المتغيرات الديمغرافية: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- طبيعة العمل.
- سنوات الخبرة.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة (من إعداد الباحث)



### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق دائماً 5 درجات، الإجابة موافق 4 درجات، الإجابة نوعاً ما 3 درجات، الإجابة غير موافق درجتين، والإجابة غير موافق مطلقاً أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد دور المنظمات المتعلمة.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، وتحديد مستوى التقدير، وقد تم فحص

فرضيات الدراسة عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، عن طريق إستخدام إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وإختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، إضافة إلى إختبار (LSD) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام معادلة الثبات (ألفا كرونباخ) لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج (الإنحدار) بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة .

## الفصل الرابع

---

## عرض النتائج ومناقشتها

### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها:

### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم 1.4: مفتاح التصحيح الخماسي

الاتجاه	الفئة (متوسط الاستجابات)
بدرجة منخفضة جداً	1.00 – 1.79
بدرجة منخفضة	1.80 – 2.59
بدرجة متوسطة	2.60 – 3.39
بدرجة كبيرة	3.40 – 4.19
بدرجة كبيرة جداً	4.20 – 5

المصدر: (ملحم، 2014، ص 160)

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

### 1.2.4.1 واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

1.1.2.4 واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد القيادة الإستراتيجية.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول من تساؤلات الدراسة والذي ينص على "ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد القيادة الإستراتيجية؟".

للإجابة على التساؤل السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بُعد القيادة الإستراتيجية، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بُعد القيادة الإستراتيجية كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بُعد القيادة الاستراتيجية العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	لدى قيادة الشركات رؤية واضحة للتعامل مع المستقبل.	3.95	0.74	18%	كبيرة
2.	يحرص المديرون على توجيه العاملين نحو التعلم المستمر.	3.85	0.80	20%	كبيرة
3.	يهتم المديرون بأراء العاملين فيما يتعلق بحل المشكلات التي تواجهها الشركة.	3.85	0.84	21%	كبيرة
4.	يقوم المدير بوضع خطة العمل بمشاركة العاملين.	3.83	0.87	22%	كبيرة
5.	يفوض (يكلف) المديرون غيرهم من العاملين في الشركة لشرح توجهات الشركة في المؤتمرات والندوات المختلفة.	3.81	0.80	21%	كبيرة
6.	قيادة الشركة ملهمة من خلال تأثيرها الإيجابي في الموظفين.	3.80	1.06	28%	كبيرة
7.	يدعم المديرون طلبات العاملين لديهم فيما يخص التدريب على العمل.	3.80	0.80	21%	كبيرة
8.	يشجع المديرون الموظفين على التفكير الإبداعي.	3.77	0.80	21%	كبيرة
9.	لدى المديرين قدرة عالية على حل المشكلات المتعددة.	3.76	0.86	23%	كبيرة
10.	يثق المديرون بقدرات العاملين بشكل كبير.	3.73	0.98	26%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.82</b>	<b>0.68</b>	<b>18%</b>	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن قيمة معامل الاختلاف لبعد القيادة الإستراتيجية كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة تراوحت ما بين (18% إلى 28%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (18%)، ومن هنا يرى الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا المجال كون معامل الاختلاف المتعلق به بشكل عام منخفض، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين لديهم درجة ثقة كبيرة تجاه قدرة هذه الشركات لتحقيق رؤيتهم وحرصهم على مواكبة هذا القطاع الواعد في بيئة استثمارية محفزة.

وتبين من نتائج الجدول (2.4) أن العبارة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بُعد القيادة الإستراتيجية كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة كانت العبارة الأولى والتي تنص على (لدى قيادة الشركات رؤية واضحة للتعامل مع المستقبل)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.74) وبمعامل اختلاف قدره (18%) ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية لديهم مستوى من الإدراك والفهم تجاه ما تقوم به الإدارة العليا في هذه الشركات من وضع خطط إستراتيجية تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات قطاع الاتصالات الخلوية الذي يتميز بالتغيير والتطور المستمر، والعمل ضمن بيئة تتمتع بدرجة عالية من المنافسة، حيث تسعى من خلال ذلك وضع رؤى واضحة ومشاركة بين جميع العاملين في هذه الشركات، في سبيل تسخير جميع الجهود والإمكانات لتحقيقها، بما يضمن لها تحقيق الأهداف وصولاً لتحقيق التميز المؤسسي بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وبما يلبي احتياجات المواطن الفلسطيني الذي يسعى للحصول على خدمات نوعية وذات جودة عالية.

ويلاحظ من نتائج الجدول (2.4) أن العبارة التي نصها (يثق المديرون بقدرات العاملين بشكل كبير) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بُعد القيادة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.73)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.98)، وبمعامل اختلاف قدره (26%)، وقد كان المتوسط الحسابي منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحث يستطيع تبرير هذا الإنخفاض الطفيف بمستوى الاستجابة بهذه العبارة إلى أن البعض من المشرفين في شركات قطاع الاتصالات الخلوية (شركة جوال، شركة أريدو) قد يكون لديهم وجهات نظر متباينة تجاه مستوى ودرجة ثقة المديرون بقدرات الكوادر العاملة في هذه الشركات، حيث أن هذه الثقة تنبع من كفاءة وخبرة العاملين ونوع النمط القيادي الذي يمارسه المديرون في تعاملاتهم مع العاملين، ولكن ضمن السياق العام فإن هنالك مستوى كبير من الثقة بالعاملين في هذه الشركات من قبل القيادة الإدارية، الأمر الذي يظهر جلياً من خلال الإنجازات النوعية الخاصة بهذه الشركات، والتي تقوم بتقديم خدمات نوعية ومتميزة للمواطن الفلسطيني، وتحقق مستوى أداء مؤسسي متميز على مستوى شركات القطاع الخاص.

كما يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص ببعد القيادة الإستراتيجية كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.82) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.68)، وبمعامل اختلاف قدره (18%)، وهنا يشدد الباحث على أهمية بُعد القيادة الإستراتيجية كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة المتمثلة في شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين من خلال سعيها للتركيز وبشكل دائم على الموارد الحيوية المادية والبشرية بالشركات، في سبيل إحداث فرق نوعي في مستوى

الأداء والسعي الدائم نحو استمرار النجاح المستقبلي، بالإضافة إلى إسهامها في زيادة وتطوير رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي للمنظمة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى ترسيخ المعرفة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية وإستغلال رأس المال البشري وتعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق التوافق بين متطلبات جميع أصحاب المصالح، وإدارتها للتغيير وقيادته وتعزيز رؤية المنظمة وتشكيل الثقافة وبناء العلاقات المتعددة، وتحديد حجم الأعمال ونوعيتها التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وذلك من خلال رؤيتها الإستراتيجية، ومعرفة قدراتها التنافسية، وتطوير وصقل قدرات العاملين، والتعامل مع المشكلات بمرونة عالية، وبالتالي تعدّ القيادة الإستراتيجية مصدر الإبداع والمعرفة، وتحقيق التميز المؤسسي، هذا يتفق مع دراسة (Adamska & Minarova, 2014) حول أن قيادة منظمات العمل المتعلمة تركز على العاملين والزبائن، وتعمل على تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال المناقشة والحوار، كذلك تشجع القيادة بمشاركة المعلومات والمعرفة، كذلك توافق ذلك مع دراسة (Mario, Franco, 2011) والتي أشارت إلى أن هنالك دور مركزي للقيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء والفعالية التنظيمية في المؤسسات، وتتوافق أيضاً مع دراسة (Chang, 2007) حيث توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة يؤثر تأثيراً كبيراً في تطبيق مفهوم المنظمة القابلة للتعلم بينما يؤثر تطبيق المفهوم تأثيراً معنوياً في معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### 2.1.2.4 واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعدها التمكين.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة والذي ينص على "ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعدها التمكين؟".

للإجابة على التساؤل الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بُعد التمكين، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول بُعد التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بُعد التمكين العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يفوض المديرون العاملين الصلاحيات الإدارية بما يتناسب مع قدراتهم.	4.04	0.71	17%	كبيرة
2.	تدعم الشركة عملية تبادل المعرفة والخبرة بين العاملين.	3.88	0.96	24%	كبيرة

3.	يتم تشجيع العاملين لاستخدام أساليب جديدة إبداعية لتقديم الخدمات للعملاء.	3.85	0.88	22%	كبيرة
4.	تمتلك الشركة مرونة عالية فيما يخص تمكين العاملين لديها من تعلم مهارات جديدة.	3.84	0.85	22%	كبيرة
5.	تسخر الشركة كافة إمكاناتها لتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون.	3.82	0.85	22%	كبيرة
6.	تعطي الشركة فرصة للعاملين المبدعين لديها لعرض أفكارهم وتبنيها عند وضع الخطة الإستراتيجية للشركة.	3.66	0.80	21%	كبيرة
7.	يشارك العاملون في الشركة في صياغة رؤيتها وخططها الإستراتيجية.	3.38	0.98	29%	متوسطة
8.	لدى العاملين في الشركة حرية للعمل بعيداً عن القواعد والإجراءات.	3.36	1.02	30%	متوسطة
9.	تهتم الشركة بمنح العاملين لديها قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	3.35	0.89	26%	متوسطة
الدرجة الكلية		3.68	0.63	17%	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن قيمة معامل الاختلاف لبعث التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة تراوحت ما بين (17% الى 30%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (17%)، ومن هنا يرى الباحث وجود ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف المتعلق به منخفضاً إلى حد ما، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين لديهم درجة ثقة كبيرة في قدرة هذه الشركات على تمكين المرؤوسين من خلال تفويض المهام وتشجيع العاملين على استخدام التقنيات المتطورة لتذليل أية عقبات في قطاع الاتصالات الخلوية.

وكذلك تبين أيضاً، من نتائج الجدول (3.4) أن العبارة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بُعد التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة كانت العبارة الأولى والتي نصها (يفوض المديرون العاملين للصلاحيات الإدارية بما يتناسب مع قدراتهم)، حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.04)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة (0.71) وبمعامل اختلاف قدره (17%) ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية لديهم مستويات جيدة من المعرفة تجاه أهمية ما يقوم به المديرون في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية من تعزيز تطبيق عملية التفويض للعاملين وبما يتناسب مع قدراتهم

ومهاراتهم الإدارية، حيث أن قيادة هذه الشركات هي قيادة إدارية منفتحة تؤمن بالكفاءات الجماعية والفردية، وتسعى لتعزيز ذلك وخلق قيادات إدارية متجددة ومنفتحة تجاه التغيير، وتسعى أيضاً وبشكل دائم إلى تطوير المهارات الإدارية والقيادية للعاملين فيها من خلال تفويضهم للمهام والصلاحيات بطريقة مرنة تضمن لهم إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يسهم في تبسيط إجراءات العمل، من أجل القيام بالمهام الوظيفية بالوقت المحدد بكفاءة وفعالية عالية، كل ذلك يُوجه لدعم الخبرات والمهارات للعاملين في هذه الشركات، وبالتالي إنعكاس ذلك على متلقي الخدمات، مما يعني بالنتيجة النهائية نجاحهم وتقدمهم بالعمل ويزيد من جودة مستويات الأداء الخاصة بهم.

ويلاحظ من نتائج الجدول (3.4) أن العبارة التي نصها (تهتم الشركة بمنح العاملين لديها قدرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بُعد التمكين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.35)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.89)، وبمعامل اختلاف قدره (26%)، وقد كان المتوسط الحسابي منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحث يستطيع تبرير هذا الانخفاض الطفيف بمستوى الاستجابة بهذه العبارة إلى أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية قد يكون لديهم مستويات متباينة تجاه مدى ممارسة الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، حيث أن السياسة العامة في هذه الشركات تعمل على ضبط الأداء الإداري الخاص بهذه العملية، حيث يمكن إعطائهم صلاحيات محددة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بشكل مباشر بعملهم، ولكن ليست صلاحيات مطلقة، نتيجة أن أية قرار إداري يكون له إرتباط مباشر بالتكلفة، بالإضافة إلى أن هنالك حذر كبير من اتخاذ القرارات الإدارية الخاطئة في ظل بيئة تنافسية عالية تعمل فيها هذه الشركات.

**3.1.2.4: واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعد فريق العمل.**

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة والذي نصه "ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعد فريق العمل؟".**

للإجابة على التساؤل السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بُعد فريق العمل، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول بُعد فريق العمل كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	تُبعد فريق العمل العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لأداء المهام.	4.04	0.92	22%	كبيرة
2.	لدى الشركة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام المطلوبة.	4.02	0.77	19%	كبيرة
3.	تنمي الشركة مبدأي "التعاون والإحترام" لدى العاملين.	3.98	0.68	17%	كبيرة
4.	تنجز فرق العمل المهام الموكلة إليها بقدرة عالية.	3.95	0.81	20%	كبيرة
5.	تسعى الشركة إلى تمكين الإحساس بالجماعة لدى العاملين لديها.	3.94	0.83	21%	كبيرة
6.	تعمل الشركة على حل المشكلات بصورة جماعية.	3.85	0.68	17%	كبيرة
7.	تسود الثقة بين جماعات العمل في الشركة.	3.81	0.87	23%	كبيرة
8.	يملك أعضاء فرق العمل الرغبة في تحمل المسؤولية.	3.64	0.89	24%	كبيرة
9.	تعزز الشركة لدى فرق العمل القدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى القيادة العليا.	3.53	0.87	24%	كبيرة
10.	تغرس الشركة لدى العاملين مبدأ القرار الجماعي في أغلب مجالات العمل.	3.40	0.95	28%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.81</b>	<b>0.60</b>	<b>15%</b>	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن قيمة معامل الاختلاف لبعده فرق العمل كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة تراوحت ما بين (17% إلى 28%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (15%)، ومن هنا يرى الباحث أن هناك ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف المتعلق به منخفضاً إلى حد ما، وهذا قد يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين لديهم درجة ثقة كبيرة في قدرة هذه الشركات على إدارة فرق العمل وتنمية قيم التعاون والإحترام وحل المشكلات بصورة جماعية في إطار فرق عمل مشتركة لحل كافة المشكلات والعقبات التي تكتنف العمل.

وتبين من نتائج الجدول (4.4) أن العبارة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بُعد فرق العمل كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة كانت العبارة الأولى والتي نصها (تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لأداء المهام)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.04)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.92) وبمعامل اختلاف قدره (22%) ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية يدركون أهمية تشكيل فرق العمل داخل هذه الشركات لإنجاز الأعمال والمهام المتنوعة، حيث أن العمل يعتمد في هذه الشركات على الخبرات

المتنوعة التي تندمج ضمن توجهات جماعية لإنجاز الأنشطة والمهام والبرامج التطويرية الخاصة بهذه الشركات، حيث أن العمل الجماعي يعمل على تبادل الخبرات وإكساب العاملين المهارات المتنوعة، ويخلق فرصة لتكوين العلاقات الإنسانية بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تحقيق أهداف وغايات الشركات الإستراتيجية بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يعزز موقع الشركات التنافسي، وصولاً إلى رضا الزبائن متلقي هذه الخدمات.

ويلاحظ من نتائج الجدول (4.4) أن العبارة التي نصها (تغرس الشركة لدى العاملين مبدأ القرار الجماعي في أغلب مجالات العمل) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بُعد فرق العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.95)، وبمعامل اختلاف قدره (28%)، وقد كان المتوسط الحسابي منسجماً مع المتوسطات العامة، ويمكن للباحث تبرير هذا الإنخفاض الطفيف بمستوى الاستجابة بهذه العبارة إلى أنه قد يكون هنالك تنوع في الإستراتيجيات المتبعة في هذه الشركات فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات، حيث أن منهجية اتخاذ القرار تعتمد بالأساس على المنهج العلمي وصولاً لاتخاذ القرار السليم الخالي من المخاطرة، وبالإستناد على الخبرات التراكمية للعاملين في هذه الشركات، وتعمل هذه الشركات بدرجات متفاوتة على غرس مبدأ القرار الجماعي ولكن ضمن ضوابط تخدم بالأساس الأهداف والتوجهات الإستراتيجية لها، وبما يأخذ بعين الاعتبار أقل التكاليف أو الخسائر المرتبطة بهذا القرار.

كما ويتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (4.4) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.81) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.60)، وبمعامل اختلاف قدره (15%)، وهنا يشدد الباحث على أهمية بُعد فريق العمل كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة المتمثلة في شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، حيث تعمل الإدارة العليا في هذه الشركات على تعزيز العمل من خلال فرق العمل في جميع أنشطتها وبرامجها المتنوعة، بالإضافة إلى سعيها المتواصل إلى تبادل الخبرات وتطوير المهارات الإدارية والمعرفية والقيادية للعاملين فيها من خلال عمليات التدريب لفرق العمل ضمن إستراتيجية فكرية منطلقة من مفهوم التركيز الدائم على الأداء الجماعي التشاركي بدلاً من الأداء الفردي في جو من الثقة المتبادلة بين فريق العمل وزيادة القدرات الإبداعية، وفي ضوء إنسجام وتعاون واضح بين اتجاهات أعضاء الفريق، حيث أن ذلك يمكّن الشركات من توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل، وبالتالي فإن التعاون والتشارك يمكّن الشركات من زيادة مستوى الإنتاجية وتطوير الخدمات وزيادة مستوى جودتها وصولاً لتحقيق نتائج بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية على المستوى العام للشركات، بالإضافة إلى سعيها وبشكل دائم إلى تبادل الخبرات ولبناء شراكات إستراتيجية متميزة تخدم العمل، وصولاً للأداء المتميز الذي يخدم الزبائن، ورفع مستوى الحصة السوقية لهذه الشركات

في السوق الفلسطيني، هذا يتفق مع دراسة (البوسعيدي، 2018) حول أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات جاءت متوسطة بشكل عام، كذلك دراسة (العيصرة والحارثي، 2014) حول أن درجة ممارسة مديري بعض المؤسسات لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة كانت بدرجة كبيرة.

#### 4.1.2.4: واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعد ذاكرة الشركة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة والذي نصه "ما واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعد ذاكرة الشركة؟".

للإجابة على التساؤل الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بُعد ذاكرة الشركة، والجدول رقم (4.5.4-أ-ب) يوضح ذلك

جدول (4.5.4أ): إجابات المبحوثين حول مجال ذاكرة الشركة كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بُعد ذاكرة الشركة العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يتم إطلاع العاملين على (السجلات والتقارير) السابقة من أجل العمل بالشركة.	3.98	0.91	23%	كبيرة
2.	يتم اتباع وسائل متنوعة مثل (الاتصال الشخصي، الاجتماعات، الدورات التدريبية، العلاقات العامة) من أجل تمرير ذاكرة الشركة.	3.93	0.84	21%	كبيرة
3.	تعدّ مصادر ذاكرة الشركة ميزة تنافسية لها في السوق.	3.90	0.77	19%	كبيرة
4.	يتم إطلاع الموظفين على خبرات العاملين القدامى للاستفادة منها في العمل.	3.87	0.92	23%	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (4.5.4ب): إجابات المبحوثين حول مجال ذاكرة الشركة كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بُعد ذاكرة الشركة العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
5.	يتم تبني خطط سابقة لوضع تغذية عكسية من قبل	3.75	0.85	22%	كبيرة

				الشركة لرفع قدرات العاملين.	
كبيرة	23%	0.87	3.73	يتم الأخذ بعين الاعتبار كل ما صدر عن الشركة في السنوات السابقة عند وضع الخطة الإستراتيجية الحالية.	6.
كبيرة	17%	0.69	3.86	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج الجدول (4.5.4.أ-ب) أن قيمة معامل الاختلاف لبعد ذاكرة الشركة كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة تراوحت ما بين (19% الى 23%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (17%)، ومن هنا يرى الباحث وجود ثقة كبيرة بهذا البعد كون معامل الاختلاف المتعلق به منخفضاً إلى حد ما، وهذا قد يدل على أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين لديهم درجة ثقة كبيرة في قدرة هذه الشركات على إبقاء حصيلة البيانات والمعلومات فعالة وكفوءة لدى ذاكرة الشركة حيث يقوم المشرفون باستثمار مصادر ذاكرة الشركة لميزة تنافسية في السوق، كذلك توظيف وسائل الاتصال وسلسلة الاجتماعات المنعقدة والدورات التدريبية والعلاقات العامة في تعزيز وتنمية قيم التعاون في الشركات.

تبين من نتائج الجدول (4.5.4.أ-ب) أن العبارة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بُعد ذاكرة الشركة كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة كانت العبارة الأولى والتي نصها (يتم إطلاع العاملين على "السجلات والتقارير" السابقة من أجل العمل بالشركة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.91) وبمعامل اختلاف قدره (23%) ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية لديهم إدراك تجاه أهمية عملية تراكم البيانات والمعلومات السابقة الخاصة بها وحفظها، في سبيل تقديمها لجميع العاملين فيها، من أجل تعزيز عملية تراكم المعرفة لديهم حول جميع المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، والتي تخدم بشكل أساس الإطار العام للرؤية والرسالة والأهداف والتوجهات الإستراتيجية لهذه الشركات، لذا من الهام والضروري أن يكون لدى الموظفين معرفة سابقة بتاريخ الشركة وجميع مراحل تطور العمل فيها، في سبيل تجنب المخاطر وحل المشكلات وكيفية مواجهة الأزمات، وصولاً لتقديم أفكار إبداعية جديدة ترتقي بعملها، ويحقق لها قدرة على مواجهة التحديات المتنوعة في بيئة العمل، وتقديم خدمات متميزة للزبائن بكفاءة وفعالية.

ويلاحظ من نتائج الجدول (4.5.4.أ-ب) أن العبارة التي نصها (يتم الأخذ بعين الاعتبار كل ما صدر عن الشركة في السنوات السابقة عند وضع الخطة الإستراتيجية الحالية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بُعد ذاكرة الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.73)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت

قيمة الانحراف المعياري لها (0.87)، وبمعامل اختلاف قدره (23%)، وقد كان المتوسط الحسابي منسجماً مع المتوسطات العامة، ويمكن للباحث تبرير هذا الإنخفاض الطفيف بمستوى الاستجابة بهذه العبارة إلى وجود تنوع في منهجيات وأساليب التخطيط الإستراتيجي المتبعة في هذه الشركات، حيث أنه ومن الضروري الإطلاع على الخطط السابقة الخاصة بالشركة والتي تحدد أنشطتها وبرامجها ومنتجاتها وأصحاب المصالح عند وضع الخطط الحالية من أجل تجنب الإشكاليات والمخاطر التي تعرضت لها هذه الشركات خلال السنوات السابقة، وتقديم أفكار إبداعية تطويرية ترتقي بعملها، وتسهم في مواكبتها للتطورات التكنولوجية التي تعدّ الأساس في بيئة عملها، من أجل زيادة حصتها السوقية، وتحقيق الأرباح التي تضمن إستدامتها.

ويتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (5.4-أ-ب) الخاص ببعد ذاكرة الشركة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.86) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.69)، وبمعامل اختلاف قدره (17%)، وهنا يركز الباحث على أهمية بُعد ذاكرة الشركة، حيث أن الشركات تستفيد من المخزون المعرفي لديها والذي يعد تاريخ المنظمة، وطرق عملها وأفرادها في مرحلة سابقة، في سبيل حل ومواجهة بعض المشكلات الحالية وكيفية تعاملها مع الأزمات، وطرق قيادتها للشركة، بالإضافة إلى أن ذاكرة الشركة تمكنها من تحديد مستويات التنافس السوقي، وطبيعة الأنظمة الإدارية في فترات زمنية سابقة، كما وتسهم عملية الإحتفاظ بذاكرة الشركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي يعزز قدرة الشركة على التعلم ومشاركة المعرفة بين جميع مستوياتها الإدارية، وبالتالي تعزيز عمل الفريق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشكلات، الأمر الذي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي، هذا يتفق مع دراسة (كمال الدين وأبو زيد، 2019) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في بعض المؤسسات جاء بدرجة جيدة، كذلك دراسة (العيني وإبراهيم، 2015) حول توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة المبحوثة كان بدرجة جيدة، كذلك دراسة (قهوجي، 2014) حول أن شركات الاتصالات الخلوية تمتلك الأبعاد الخاصة بالمنظمات المتعلمة بدرجة مرتفعة.

#### 5.1.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين مرتبة تنازلياً:

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	بُعد ذاكرة الشركة	3.86	0.69	17%	كبيرة
2.	بُعد القيادة الإستراتيجية	3.82	0.68	18%	كبيرة
3.	بُعد فريق العمل	3.81	0.60	15%	كبيرة
4.	بُعد التمكين	3.68	0.63	17%	كبيرة
	المحور الكلي	3.89	0.59	15%	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن قيمة معامل الاختلاف لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تراوحت ما بين (15% الى 18%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (15%)، ومن هنا يرى الباحث أن هناك ثقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة من الأفراد المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية بدورها الفعال كمنظمات كون معامل الاختلاف الكلي منخفضاً، حيث تبين أن البعد الذي حظي بأقل معامل اختلاف عن بقية الأبعاد كان البعد الخاص بفريق العمل وهذا قد يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً، يليه بعدي (التمكين وذاكرة الشركة)، حيث جاء بالمرتبة الثانية، ومن ثم بُعد القيادة الإستراتيجية.

كما يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (6.4) أن بُعد ذاكرة الشركة بلغ المتوسط الحسابي له (3.86)، وانحرافه المعياري (0.69)، وبمعامل اختلاف قدره (17%) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بُعد القيادة الإستراتيجية بلغ المتوسط الحسابي له (3.82)، وانحرافه المعياري (0.68)، وبمعامل اختلاف قدره (18%) وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً بُعد فريق العمل بلغ المتوسط الحسابي له (3.81)، وانحرافه المعياري (0.60)، وبمعامل اختلاف قدره (15%) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بُعد التمكين، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.68)، وانحرافه المعياري (0.63)، وبمعامل اختلاف قدره (17%)، وتبين أيضاً، أن الدرجة الكلية لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (3.89) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.59)، وبمعامل اختلاف قدره (15%)، الأمر الذي يؤكد على أن أبعاد المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين مطبقة بشكل فعال وكبير وتتمتع بكفاءة وفعالية عالية، ويتفق ذلك مع دراسة (Abtoor, Arshad, & Hassan, 2017) حول أن نهج المنظمة المتعلمة له تأثير مباشر في نقل المعرفة والأداء التنظيمي، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق النجاح واستمرارية البقاء، كذلك دراسة (النسور، 2010) حول أن مستوى إمتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في بعض المؤسسات (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل)

كان متوسطاً، كذلك دراسة (صباح، 2011) والتي أشارت إلى أنه يتم تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة على شركات الاتصالات، وقد تبين أن المفهوم ينطبق على شركة الاتصالات بشكل جيد جداً، كذلك دراسة (قهوجي، 2014) والتي أشارت إلى أن شركات الاتصالات الخلوية تمتلك الأبعاد الخاصة بالمنظمات المتعلمة بدرجة مرتفعة.

#### 2.2.4. الأداء المؤسسي

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة والذي نصه "ما واقع الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين؟"

وللإجابة على تساؤل الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور الأداء المؤسسي، والجدول رقم (أ.7.4-ب) يوضح ذلك.

جدول (أ.7.4): إجابات المبحوثين حول محور الأداء المؤسسي ومرتبة تنازلياً:

الرقم	محور الأداء المؤسسي العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تقدم الشركة خدماتها بناء على خطة تنافسية شاملة.	4.44	0.77	17%	كبيرة جداً
2.	تقدم الشركة خدماتها للمستفيدين بكفاءة عالية.	4.40	0.78	17%	كبيرة جداً
3.	لدى الشركة أنظمة رقابة داخلية على العمليات المالية.	4.37	0.72	16%	كبيرة جداً
4.	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية المختلفة.	4.36	0.81	18%	كبيرة جداً
5.	نظام الشكاوى لدى الشركة يعمل بفعالية.	4.31	0.75	17%	كبيرة جداً
6.	تقوم الشركة بمتابعة رضا الزبائن بعد تقديم الخدمات لهم.	4.30	0.79	18%	كبيرة جداً

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (ب.7.4): إجابات المبحوثين حول محور الأداء المؤسسي ومرتبة تنازلياً:

الرقم	محور الأداء المؤسسي العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
7.	تستطيع الشركة متابعة وظائفها الداخلية بشكل	4.30	0.87	20%	كبيرة جداً

				جيد.	
8.	تهتم الشركة بالمجتمع المحلي فتشارك المجتمع احتياجاته المختلفة.	4.30	0.95	22%	كبيرة جداً
9.	تستخدم الشركة الوسائل الحديثة في التواصل الخارجي.	4.29	0.84	19%	كبيرة جداً
10.	تحدد الشركة احتياجاتها المالية بدقة وفقاً لخطة الموازنة المعتمدة.	4.22	0.80	19%	كبيرة جداً
11.	توفر الشركة كافة معايير الأمن والسلامة لكافة العاملين لديها.	4.22	0.99	23%	كبيرة جداً
12.	يهتم مجلس الإدارة بتطوير الرؤية العامة للشركة بشكل مستمر.	4.21	0.72	17%	كبيرة جداً
13.	يوجد نماذج لدى الشركة لمعرفة رضا العاملين عن الخدمات المقدمة.	4.20	0.82	19%	كبيرة جداً
14.	يحرص مجلس الإدارة على كتابة الأهداف التي تتناسب مع رؤية الشركة.	4.17	0.76	18%	كبيرة
15.	تمنح الشركة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهامهم.	4.15	0.72	17%	كبيرة
16.	يهتم مجلس الإدارة بتبني سياسات التغيير والتطوير بشكل دائم.	4.12	0.73	17%	كبيرة
17.	لدى الشركة وصفاً وظيفياً شاملاً للعاملين لديها.	4.10	0.65	16%	كبيرة
18.	يقيم مجلس الإدارة أداء الشركة بناءً على ما تم تنفيذه من الخطة الإستراتيجية.	3.97	0.89	22%	كبيرة
19.	تمتلك الشركة خطة إستراتيجية ذات أبعاد مختلفة تسعى إلى تحقيقها.	3.95	0.87	22%	كبيرة
20.	تحدد الشركة احتياجاتها من العاملين بناءً على الخطة الإستراتيجية.	3.93	0.84	21%	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.22</b>	<b>0.64</b>	<b>15%</b>	<b>كبيرة جداً</b>

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج جدول رقم (7.4.أ-ب) أن قيمة معامل الاختلاف لمحور الأداء المؤسسي تراوحت ما بين (16% الى 23%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (15%)، وهنا يرى الباحث أن هنالك ثقة كبيرة بهذا المحور كون معامل الاختلاف له منخفضاً، حيث حظيت العبارة الثالثة والسابعة عشر على أقل معامل اختلاف عن بقية العبارات، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت أقل تشتتاً فيما يتعلق بتحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في

دولة فلسطين من خلال وجود أنظمة رقابية داخلية تركز تركيزاً كبيراً على العمليات المالية وهو مخرج حقيقي لعمل كافة العاملين سواء إداريين أو فنيين أو ماليين وما ينسجم وبطاقات الوصف الوظيفي لهم وحجم العمليات التي يقومون فيها.

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (7.4.أ-ب) أن العبارة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في محور تحسين الأداء المؤسسي كانت العبارة التي نصها (تقدم الشركة خدماتها بناءً على خطة تنافسية شاملة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.44)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.77) وبمعامل اختلاف قدره (17%)، ويرجع الباحث السبب في ذلك لإدراك أفراد عينة الدراسة من الأفراد المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية لأهمية ما تقوم به هذه الشركات من دراسة لواقع واحتياجات السوق المحلي الفلسطيني من خدمات الاتصالات، حيث أنها تعمل على توفير كل ما هو جديد من خدمات ومنتجات وبرامج ضمن أفضل المواصفات الفنية والتكنولوجية، وبمستوى عالٍ من الجودة، وسهولة الاستخدام، وبشكل يتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين، حيث تقوم هذه الشركات بالاهتمام بالمشاركين وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وتعمل بشكل مستمر على تطوير شبكة اتصالات آمنة وذات تغطية مثالية وواسعة في جميع أنحاء الوطن، بالإضافة إلى تأهيل ورفع قدرة الكوادر البشرية العاملة فيها، الأمر الذي يشكل بيئة جاذبة للحصول على منتجات وخدمات هذه الشركات، حيث يتم الاهتمام بوضع خطط ترويجية وتسويقية متطورة تقدم خدمات تنافسية تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم، ويعمل على توفير خدمات الاتصال الخلوي بكفاءة وفعالية وموثوقية لجميع المشاركين.

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (7.4.أ-ب) أن العبارة التي نصها (تحدد الشركة احتياجاتها من العاملين بناءً على الخطة الإستراتيجية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور تحسين الأداء المؤسسي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.93)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.84)، وبمعامل اختلاف قدره (21%)، ويلاحظ أن هذا المتوسط جاء منسجماً مع المتوسطات العامة ولكن يمكن للباحث أن يعزو سبب إنخفاض مستوى الاستجابة في هذه العبارة بسبب التباين في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة من الأفراد المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية تجاه الكيفية التي تقوم بها شركات الاتصالات في تحديد احتياجاتها من العاملين ومدى إرتباط ذلك بالخطط الإستراتيجية، حيث أن أساس عملية تحديد حاجة الشركات هو الخطط المستقبلية وما تتضمنه هذه الخطط من أنشطة ومهام وبرامج ومشاريع، ومدى التوافق بين الاحتياجات البشرية المطلوبة وبين الموارد البشرية الحالية ومدى الفجوة بين ما هو مخطط وما هو موجود فعلي، حيث أن أغلب الموارد البشرية العاملة في شركات الاتصالات تأتي ضمن نطاق برنامج او خدمة جديدة،

بالإضافة لوجود الكوادر البشرية الرئيسة التي تعمل على تسيير العمل الإداري والفني بهذه الشركات، بما يحقق لها القدرة على تحقيق أهدافها وغايتها بكفاءة وفعالية، والوصول إلى حصة سوقية تمكنها من تحقيق الأرباح والاستدامة بالسوق الفلسطيني.

وكما يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور الواردة في الجداول رقم (4.7.4.أ-ب) الخاص بتحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.22) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.64)، وبمعامل اختلاف قدره (15%)، وهنا يرى الباحث على أن شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تسعى بكل قوة إلى تقديم خدماتها ضمن خطط تنافسية شاملة وضمن مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى اهتمام هذه الشركات باستخدام التقنيات الجديدة في عملياتها الإدارية المتنوعة، وإيجاد أنظمة للرقابة الداخلية على مختلف إجراءاتها الإدارية والمالية ذات كفاءة عالية، كما تسعى هذه الشركات بالتواصل الخارجي مع المجتمع المحلي والعملاء من أجل الوصول لرضاهم والاهتمام بهم ومتابعة ملاحظاتهم تجاه الخدمات والعروض المقدمة، والنظر في الشكاوى والمقترحات التي يقدمونها، كما وتسعى هذه الشركات بالاهتمام ببيئة العمل الداخلية والتأكد من توفر معايير الأمن والسلامة لجميع العاملين، وتلبية مختلف احتياجاتهم المادية والمعنوية، الأمر الذي يعزز قدرتهم على الأداء ويولد لديهم مستويات عالية من الانتماء المؤسسي، مما يدفعهم للعمل بطاقة إيجابية عالية تسهم في خدمة أهداف الشركات وتحقيق الغايات المرجوة منها، لذا فمن الضروري أن تولي شركات الاتصالات الاهتمام بإجراء التحسينات الدائمة على مستوى الأداء المؤسسي الخاص بها من أجل مواجهة الظروف البيئية المتغيرة التي تتعامل معها ومواكبة التطورات التكنولوجية، والقدرة على مواجهة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، والحفاظ على مكانتها وموقعها التنافسي، ويتفق ذلك مع دراسة (سفيان وعلوزي، 2018) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي، كذلك دراسة (هنية، 2016) حول أن مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة قوية في بعض الشركات الصناعية، كذلك دراسة (النسور، 2010) حول أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي فيها كان جيداً، ودراسة (Abtoor, Arshad, & Hassan, 2017) حول أن اعتماد بقاء المنظمات واستمراريتها التنافسية يعتمد على الرغبة وقبول التغييرات والنظر في الأساليب التي تسمح بتحسين ممارساتها، كما أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من قدرات عاملها على التغيير والبقاء في بيئة متقلبة والحفاظ على الميزة التنافسية، كذلك دراسة (Weldy, 2009) حول أن المنظمة المتعلمة، واستخدام التدريب للتعليم، يعد هاماً في تحسين أداء الشركات، ويحقق الميزة التنافسية،

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

1.3.4 الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين".

ومن أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (8.4): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

معامل ارتباط بيرسون	تحسين الأداء المؤسسي
0.908**	
معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
0.000	عدد أفراد العينة
120	

\*\*معامل ارتباط بيرسون دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (8.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.908^{**}$ ) ومستوى المعنوية ( $0.000$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وإنعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، حيث تسهم أبعاد المنظمات المتعلمة في تمكين شركات الاتصالات من تحسين قدراتها وإمكاناتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتطوير قدراتها على الفهم والتفكير بطريقة علمية ومبتكرة، من أجل وضع الخطط المستقبلية، بالإضافة إلى دعمها لجهود التدريب وتطوير المهارات والخبرات الخاصة بالعاملين، والعمل على زيادة رضا الموظفين وزيادة كفاءاتهم وخبراتهم وتحفيزهم من الناحية المعنوية والمادية، في سبيل السعي الدائم نحو استدامة الشركات وبقائها وقدرتها على تقديم منتجاتها وخدماتها بشكل إبداعي ومنافس من خلال العلاقات

المتميزة مع العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم باستمرار بالإضافة إلى التعاون مع جميع أصحاب المصلحة، كما أنها تدعم قدرة الشركات على مواجهة التغيير واستيعاب القضايا البيئية والتنظيمية، وبالتالي فإن ذلك يسهم وبشكل مباشر في قيام الشركات بتقديم خدماتها بناءً على خطة تنافسية شاملة لجميع متغيرات السوق المحلي، والسعي نحو تقديم هذه الخدمات للمستفيدين بكفاءة عالية وضمن نظم إدارية واضحة، ويتفق ذلك مع دراسة (كمال الدين وأبو زيد، 2019) حول أن هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى، ودراسة (قهوجي، 2014) والتي أشارت إلى وجود علاقة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين، كذلك دراسة (Weldy, 2009) حول وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة، والتدريب وتحسين الأداء، ودراسة (Davis & Daley, 2008) والتي أشارت لوجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.

**1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد القيادة الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين".

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بُعد القيادة الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين بُعد القيادة الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

تحسين الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	
0.785**	معامل ارتباط بيرسون	بُعد القيادة الإستراتيجية
0.000	مستوى المعنوية	
120	عدد أفراد العينة	

\*\*معامل ارتباط بيرسون دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بُعد القيادة الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.785^{**}$ ) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد القيادة الإستراتيجية كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات

الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين بُعد القيادة الإستراتيجية وإنعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، حيث أن القيادة الإستراتيجية تمكن الشركات من تكوين رؤية واضحة للتعامل مع المستقبل، بالاعتماد على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وإستقراء الماضي واتخاذ القرارات وتنبؤ المستقبل ضمن منهجية علمية، تسهم في الحد من المخاطر المتوقعة وهدر التكاليف وتعمل على تعظيم الأرباح وتعزيز المركز التنافسي لهذه الشركات في السوق المحلي، وصولاً لرضا المواطن الفلسطيني عن نوعية وجوده هذه الخدمات والتي يتم تقديمها بناءً على خطط تنافسية شاملة لجميع قطاعات المجتمع الفلسطيني، ويتفق ذلك مع دراسة (هاني والرواش، 2014) حول وجود تأثير لأساسيات بناء المنظمة المتعلمة في تحقيق التنمية المستدامة، كذلك دراسة (صباح، 2011) حول وجود تأثير لعناصر المنظمات المتعلمة في الأداء في شركات الاتصالات.

**2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد التمكين وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين".

ومن أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج معامل إرتباط بيرسون بين بُعد التمكين وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل إرتباط بيرسون بين بُعد التمكين وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

تحسين الأداء المؤسسي	معامل إرتباط بيرسون	
0.862**	معامل إرتباط بيرسون	بُعد التمكين
0.000	مستوى المعنوية	
120	عدد أفراد العينة	

\*\*معامل إرتباط بيرسون دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بُعد التمكين وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي ( $0.862^{**}$ ) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين،

ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين بُعد التمكين وإنعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، حيث أن عملية التمكين تسهم في تمكين الموارد البشرية من خلال تبادل المعرفة والخبرة بين الموظفين والسعي تجاه تطوير خبراتهم وقدراتهم الإدارية لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يسهم في توسيع قاعدة منح الصلاحيات الإدارية لهؤلاء العاملين وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم الإدارية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تسهيل تنفيذ الأنشطة والعمليات، وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، حيث أن ذلك يعمل على تعزيز الأداء العام للموارد البشرية من خلال إيجاد بيئة مؤسسة داعمة للإبداع والإبتكار وتقبل الأفكار التطويرية، ويتفق ذلك مع دراسة (العنتيني وإبراهيم، 2015) حول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين الموظفين.

**3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:** "والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد فريق العمل وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين".

ومن أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بُعد فريق العمل وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين بُعد فريق العمل وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

تحسين الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	
0.761**	معامل ارتباط بيرسون	بُعد فريق العمل
0.000	مستوى المعنوية	
120	عدد أفراد العينة	

\*\*معامل ارتباط بيرسون دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بُعد فريق العمل وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.761^{**}$ ) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد فريق العمل كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين بُعد

فريق العمل وإنعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، حيث تحقق الشركات العديد من الفوائد من خلال استخدامها لهذا الأسلوب لأنجاز المهام والواجبات والبرامج الخاصة بها، من خلال تحسين عملية الاتصال والتعاون من خلال توفير المعلومات الدقيقة عن كافة مجالات العمل من أجل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على المستوى التنفيذي أو الإستراتيجي، كما أن هذا الأسلوب يمكّن العاملين في زيادة قدراتهم الإبداعية من خلال التفاعل مع خبرات وتجارب متنوعة خلال الفريق الواحد، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويتفق ذلك مع دراسة (قهوجي، 2014) حول وجود علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء.

**4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة:** "والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد ذاكرة الشركة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين".

ومن أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بُعد ذاكرة الشركة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين بُعد ذاكرة الشركة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.

تحسين الأداء المؤسسي	معامل ارتباط بيرسون	
0.676**	معامل ارتباط بيرسون	بُعد ذاكرة الشركة
0.000	مستوى المعنوية	
120	عدد أفراد العينة	

\*\*معامل ارتباط بيرسون دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بُعد ذاكرة الشركة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.676^{**}$ ) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد ذاكرة الشركة كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً لطبيعة العلاقة الإيجابية بين بُعد ذاكرة الشركة وإنعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين، فمن خلال هذا البعد تعمل الشركات على تقديم معلومات للعاملين عن التطور التاريخي

للشركات وعن التقارير والسجلات الخاصة بجميع أعمالها، من خلال استخدام أساليب اتصال متنوعة من أجل إستعراض الذاكرة المؤسسية الخاصة بها، في سبيل تراكم المعرفة التي يمكن الإستناد عليها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المستندة على المنهجية العلمية، حيث أن ذلك يدعم قدرات الشركات في إجراء عمليات التغيير والتطوير في مختلف أوجه النشاطات الخاصة بها، ويحقق لها قدرات عالية في أداء مهامها وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية، وبما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام لها، ويتفق ذلك مع دراسة (Abtoor, Arshad, & Hassan, 2017) حول وجود تأثير مباشر للمنظمات المتعلمة في نقل المعرفة وتحسين الأداء، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق النجاح واستمرارية البقاء.

**2.3.4 الفرضية الرئيسية الرابعة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية السابقة، تم فحص الفرضيات الفرعية المتعلقة بها على النحو الآتي:

**1.2.4 الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس".

ولفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (13.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحاور الرئيسية
0.080	113	1.764	.51514	3.971	69	ذكر	المنظمات المتعلمة
			.69076	3.772	51	أنثى	
0.002	118	3.177	.51895	4.374	69	ذكر	الأداء المؤسسي
			.73575	4.010	51	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال إستعراض نتائج الجدول (13.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس"، حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الثاني الخاص بالإداء المؤسسي وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الأول الخاص بالمنظمات المتعلمة.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين قد بلغت (0.080)، عند متغير الجنس، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد قبول الفرضية الصفرية المفترضة، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه أهمية ودور أبعاد المنظمات المتعلمة في دعم التوجهات الخاصة بهذه الشركات تجاه أنماط القيادة الإستراتيجية والتي تسهم في دفع العاملين نحو التعلم المستمر من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والفنية، وبما ينعكس إيجاباً على الأداء العام لهذه الشركات، وتحقيق الأهداف الخاصة بها وصولاً إلى التميز المؤسسي وتحقيق حصة سوقية تضمن لها تحقيق الأرباح والاستدامة، بالإضافة إلى الاهتمام ببيئة العمل المؤسسي ودفع العاملين لتقديم أفكار إبداعية من شأنها تقديم حلول للمشكلات التي تواجه الشركات، كما تسعى هذه الشركات إلى تمكين العاملين من خلال تشجيعهم نحو اكتساب مهارات جديدة تساعد العاملين في استخدام أساليب جديدة وإبداعية لتقديم الخدمات للعملاء، بالإضافة إلى ما تقوم به الإدارة العليا من دعم الجهود الهادفة لإنجاز المهام من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة تعمل من خلال النمط التشاركي المبني على الإحترام المتبادل بين العاملين، كما وتسعى إدارة هذه الشركات وبشكل متواصل على ترسيخ الذاكرة المؤسسية لدى جميع العاملين وإطلاعهم على تطور العمل من خلال السجلات والتقارير السابقة الخاصة بأداء الأعمال المختلفة على مستوى الشركة، كل ذلك يسهم في تطوير الأداء المؤسسي ويعزز من قدرات هذه الشركات على التميز في السوق الفلسطيني وتقديم خدمات نوعية ذات جودة عالية تلقى إستحسان ورضا المواطن الفلسطيني، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية، ويتفق ذلك مع دراسة (البوسعيدي، 2018) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية كانت (0.002)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وتم الأخذ

بالفرضية البديلة القائلة "توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس تبعاً لمحور تحسين الأداء المؤسسي"، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية لديهم تباين واضح في مستويات الفهم تجاه دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية، وقد كانت الفروق لصالح فئة الإناث ذات المتوسط الحسابي الأعلى والبالغ قيمته (4.010)، ويتفق ذلك مع دراسة (العيني وإبراهيم، 2015) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء تعزى لمتغير النوع.

**2.2.4 الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ولفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	
3.9706	3.9645	3.4335	المنظمات المتعلمة
4.3286	4.2711	3.8125	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت بيانات جدول (14.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (15.4): نتائج إختبارات تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المنظمات المتعلمة	بين المجموعات	3.903	2	1.952	5.956	*0.003
	داخل المجموعات	36.72	112	0.328		
	المجموع	40.65	114			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	3.121	2	1.561	3.957	*0.022
	داخل المجموعات	46.11	117	0.394		
	المجموع	49.22	119			

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال إستعراض نتائج الجدول (15.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي" حيث تبين وجود دالة إحصائية في محوري الدراسة الرئيسيين مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين قد بلغت ( $*0.003$ )، عند متغير المؤهل العلمي، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وتم الأخذ بالفرضية البديلة القائلة "توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي" تبعاً لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى محور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة، تم إجراء إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي، وفيما يلي الجدول أدناه يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول (16.4): نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق محور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة.

متغير المؤهل العلمي	دبلوم متوسط (3.43)	بكالوريوس (3.96)	دراسات عليا (3.97)
دبلوم متوسط (3.43)	---	-.53100*	-.53711*
بكالوريوس (3.96)	---	---	-.00611

---	---	---	دراسات عليا (3.97)
-----	-----	-----	--------------------

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (16.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم متوسط، وبين المشرفون من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.97)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم تباين واضح في ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة في شركات الاتصالات الخلوية، ويتعارض ذلك مع ما ورد بدراسة (العياصرة والحارثي، 2014) والتي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس الثانوية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ولعل هذا التعارض بين نتائج هذه الدراسة ودراستنا الحالية قد يعود لاختلاف المؤهلات العلمية بين الدراستين، ووجود أفراد من عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية بعدد أكثر من دراسة (العياصرة والحارثي، 2014).

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية كانت (0.022)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وتم الأخذ بالفرضية البديلة القائلة "توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي تبعاً لمحور تحسين الأداء المؤسسي"، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى محور تحسين الأداء المؤسسي تم إجراء إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي، وفيما يلي الجدول أدناه وضح نتائج هذا الإختبار.

جدول (17.4): نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق محور الأداء المؤسسي.

متغير المؤهل العلمي	دبلوم متوسط (3.81)	بكالوريوس (4.27)	دراسات عليا (4.32)
دبلوم متوسط (3.81)	---	-.45858*	-.51607*
بكالوريوس (4.27)	---	---	.05749
دراسات عليا (4.32)	---	---	---

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (17.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو بُعد تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم متوسط، وبين المشرفون من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.32)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم تباين واضح تجاه دور أبعاد المنظمات المتعلمة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية، ويتوافق ذلك مع دراسة (قهوجي، 2014) والتي أشارت لوجود فروق جوهرية حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء.

**3.2.4 الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل".

ولفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير طبيعة العمل، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين بحسب متغير طبيعة العمل.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
فني	مالي	إداري	
3.7103	3.9834	3.9373	المنظمات المتعلمة
4.1167	4.2345	4.2639	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت بيانات جدول (18.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين حسب متغير طبيعة العمل، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

يلاحظ من خلال إستعراض نتائج الجدول (19.4) أدناه المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات

المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير طبيعة العمل" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الرئيسيين مما يؤكد قبول الفرضية الصفرية المفترضة، ويتفق ذلك مع دراسة (العيصرة والحارثي، 2014) والتي أشارت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة إستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات تخصص العمل.

جدول (19.4): نتائج إختبارات تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المنظمات المتعلمة	بين المجموعات	1.316	2	0.658	1.876	0.158
	داخل المجموعات	39.288	112	0.351		
	المجموع	40.605	114			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.444	2	0.222	.532	0.589
	داخل المجموعات	48.818	117	0.417		
	المجموع	49.262	119			

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين قد بلغت (0.158)، عند متغير طبيعة العمل، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية لديهم إنسجام واضح تجاه أهمية ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة في شركات الاتصالات الخلوية من خلال ممارسة هذه الشركات للقيادة الإستراتيجية والتي من شأنها تعزيز التأثير الإيجابي وخلق أجواء من الثقة بين الموظفين وتوجيههم نحو عمليات التدريب والتطور، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي الذي يخدم حل المشكلات التي تواجهها، بالإضافة إلى تمكين العاملين من خلال إشراكهم في صياغة الرؤية والرسالة والخطط المستقبلية الخاصة بهذه الشركات، ومنحهم حرية العمل والحد من القيود والإجراءات الروتينية لتسهيل العمل وسرعة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما وتسعى هذه الشركات نحو تمكين إنجاز الأعمال وحل المشكلات ضمن أسلوب فريق العمل، وزيادة القدرة على تحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات، واتخاذ القرارات الجماعية ضمن منهجية علمية، كذلك غرس الذاكرة المؤسسية بشكل متجدد لدى جميع العاملين بالشركات ضمن أساليب ومنهجيات مختلفة،

وتمكن العاملين من الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة التي مرت بها، واكتساب الخبرات والمهارات من خلال التفاعل المباشر مع الموظفين القدامى، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة هذه الشركات من تقديم خدمات ومنتجات منافسة، تلقى قبول الزبائن ورضاهم، وتضمن لها حصة سوقية منافسة.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية كانت (0.589)، عند متغير طبيعة العمل وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية لديهم إنسجام واضح تجاه تحسن الأداء المؤسسي في الشركات المتعلمة من خلال اعتماد العمل لديها على التخطيط الإستراتيجي المبني على الرؤية والرسالة الخاصة بهذه الشركات، والذي يستند إلى إستقرار وتحليل الواقع وتوقع المستقبل ضمن معطيات ومنهجيات ملموسة، كذلك توفر أنظمة للرقابة وإستقبال الشكاوى والاهتمام برغبات الزبائن ومتابعة احتياجاتهم ومشكلاتهم المختلفة، كما وتسعى هذه الشركات إلى التواصل الدائم مع أصحاب العلاقة وأفراد المجتمع المحلي وتلبية احتياجاتهم المتنوعة، كما وأن هذه الشركات تقوم بتحديد احتياجاتها البشرية وفق أساليب علمية واضحة مبنية على العرض والطلب وتستند على الأنشطة والبرامج التطويرية المنوي تنفيذها والخطط الإستراتيجية، كذلك اهتمامها بالخطط المالية التي تستطيع من خلالها تحديد احتياجاتها من التدفقات النقدية، كل ذلك من شأنه دعم وتحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركات، ويعمل على تعزيز موقعها وحصتها السوقية، ويدعم تقديم منتجات وخدمات متميزة تلقى رضا المواطن الفلسطيني، ويضمن لها تحقيق مستويات جيدة من الأرباح، تمكنها من الاستدامة في السوق الفلسطينية.

**4.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لنحصر هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
3.6759	4.0978	3.8821	4.2775	المنظمات المتعلمة
3.8676	4.2810	4.3544	4.8000	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت بيانات جدول (20.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (21.4): نتائج إختبارات تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
المنظمات المتعلمة	بين المجموعات	4.087	3	1.362	4.141	0.008*
	داخل المجموعات	36.518	111	.329		
	المجموع	40.605	114			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	8.545	3	2.848	8.114	0.000*
	داخل المجموعات	40.717	116	.351		
	المجموع	49.262	119			

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال إستعراض نتائج الجدول (21.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة" حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الرئيسيين مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية، والاختذ بالفرضية البديلة، ويتفق ذلك مع ما ورد بدراسة (العياصرة والحارثي،

(2014) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (العنيني وإبراهيم، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول تأثير أبعاد المنظمات المتعلمة على الأداء وتمكين العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين قد بلغت ( $0.008^*$ )، عند متغير سنوات الخبرة، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وتم الأخذ بالفرضية البديلة القائلة "توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة" تبعاً لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا محور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة، تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة، وفيما يلي الجدول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (22.4): نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور أبعاد المنظمات المتعلمة.

متغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (3.67)	من 5-أقل من 10 سنوات (4.09)	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة (3.88)	15 سنة فأكثر (4.27)
أقل من 5 سنوات (3.67)	---	-42197*	-20624	-60168*
من 5-أقل من 10 سنوات (4.09)	---	---	.21573	-.17971
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة (3.88)	---	---	---	-.39543
15 سنة فأكثر (4.27)	---	---	---	---

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (22.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المنظمات المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات)، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.27)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من المشرفين في شركات

الاتصالات الخلوية على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم تباين واضح في ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة في شركات الاتصالات الخلوية.

وتشير نتائج التحليل أن الدلالة الإحصائية لمحور تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية كانت (0.000)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وتم الأخذ بالفرضية البديلة القائلة "توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة تبعاً لمحور تحسين الأداء المؤسسي، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا محور الاداء المؤسسي، تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لإظهار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة، وفيما يلي الجدول أدناه يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول (23.4): نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور الأداء المؤسسي.

متغير سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات (3.86)	من 5-أقل من 10 سنوات (4.28)	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة (4.35)	15 سنة فأكثر (4.80)
أقل من 5 سنوات (3.86)	---	-.41347*	-.48688	-.93243*
من 5-أقل من 10 سنوات (4.28)	---	---	-.07341	-.51897*
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة (3.35)	---	---	---	-.44556*
15 سنة فأكثر (4.80)	---	---	---	---

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (23.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو محور تحسين الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم من (5- أقل من 10 سنوات)، والمشرفين الذين تزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن (15 سنة)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.80). كذلك تبين وجود فروق ما بين المشرفين الذين سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) وبين المشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر سنة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.80)، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد عينة الدراسة من

المشرفين في شركات الاتصالات الخلوية على اختلاف عدد سنوات الخبرات لديهم تباين واضح تجاه دور أبعاد المنظمات المتعلمة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية.

## النتائج والاستنتاجات والتوصيات

### 1.5. النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (3.89) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.59)، وبمعامل اختلاف قدره (15%).
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية الخاصة بمحور الأداء المؤسسي كانت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.64)، وبمعامل اختلاف قدره (15%).
3. بلغ المتوسط العام لبعد ذاكرة الشركة (3.86)، وبانحراف معياري قدره (0.69)، وبمعامل اختلاف قدره (17%) وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لبعد القيادة الإستراتيجية (3.82)، وبانحراف معياري قدره (0.68)، وبمعامل اختلاف قدره (18%) وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لبعد فريق العمل (3.81)، وبانحراف معياري قدره (0.60)، وبمعامل اختلاف قدره (16%) وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لبعد التمكين (3.68)، وبانحراف معياري قدره (0.63)، وبمعامل اختلاف قدره (17%) وبدرجة تقدير كبيرة.
7. تبين وجود علاقة معنوية بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.
8. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين تعزى لمتغير (طبيعة العمل)، كما تبين وجود فروق معنوية في تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكانت الفروق تبعاً لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث في محوري الدراسة، كما وكانت الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في محور أبعاد المنظمات المتعلمة بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم متوسط، وبين المشرفون من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.97)، أما الفروق في محور الاداء المؤسسي فقد كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم متوسط، وبين المشرفون من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.32)، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة وفقاً

لمحور أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة فقد كانت بين استجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات)، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.27)، أما محور الأداء المؤسسي فقد كانت الفروق بين استجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات)، والمشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (15 سنة)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.80)، كذلك تبين وجود فروق ما بين المشرفين الذين سنوات خبرتهم من (5-أقل من 10 سنوات) وبين المشرفين الذين تزيد سنوات خبرتهم عن خمسة عشر سنة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة في شركات الاتصالات الخلوية ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.80).

## 2.5 الاستنتاجات:

1. يتم تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين بشكل فاعل وكبير بالإضافة لتمتعها بكفاءة وفعالية عالية.
2. هنالك دور كبير لأبعاد المنظمات المتعلمة في تعزيز الاداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية بدولة فلسطين، من خلال ما تقوم به هذه الشركات بتقديم خدماتها ضمن خطط تنافسية

شاملة وضمن مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، واستخدام التقنيات الجديدة في عملياتها الإدارية المتنوعة، وإيجاد أنظمة للرقابة الداخلية على مختلف إجراءاتها الإدارية والمالية ذات كفاءة عالية، وسعيها الدائم نحو التواصل الخارجي مع الأطراف ذات العلاقة للوصول لرضاهم والاهتمام بهم ومتابعة ملاحظاتهم تجاه الخدمات والعروض المقدمة، والنظر في الشكاوى والمقترحات التي يقدمونها بدرجة عالية من الاهتمام، حيث تسعى شركات الاتصالات وبشكل دائم للاهتمام بإجراء التحسينات الدائمة على مستوى الإداء المؤسسي الخاص بها من أجل مواجهة الظروف البيئية المتغيرة التي تتعامل معها ومواكبة التطورات التكنولوجية، والقدرة على مواجهة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، والحفاظ على مكانتها وموقعها التنافسي.

3. تعدّ القيادة الإستراتيجية مصدراً للإبداع والمعرفة، وتحقيق التميز المؤسسي، حيث تهتم شركات الاتصالات الخلوية بتطبيق هذا البعد من خلال سعيها الدائم للتركيز على الموارد المادية والبشرية بالشركات، من أجل إحداث فرق نوعي في مستوى الأداء والسعي الدائم نحو استمرار النجاح المستقبلي، كذلك اهتمامها بتطوير رأس المال البشري والمعرفي في الشركة، إذ تسعى القيادة الإستراتيجية إلى ترسيخ المعرفة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية وإستغلال رأس المال البشري وتعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية، بالإضافة إلى سعيها نحو تحقيق التوافق بين متطلبات جميع أصحاب المصالح، وإدارتها للتغيير وتعزيز رؤية المنظمة وتشكيل الثقافة الداعمة وبناء العلاقات المتعددة، وتحديد حجم الأعمال الواجب القيام بها على المدى البعيد، وذلك من خلال رؤيتها الإستراتيجية، ومعرفة قدراتها التنافسية.

4. هنالك أهمية كبير لبعد التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة من خلال ما يقوم به من تحقيق نتائج إيجابية للموظفين تتمثل في زيادة إنتمائهم للشركات والمشاركة الفعّالة الإيجابية بجميع المهام والأنشطة الموكلة إليهم، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف الشركة وغاياتها، وتطوير مستوى أداء العاملين ورفع مستوى الرضا لديهم، من خلال إكسابهم المعرفة والمهارة من خلال التدريب والتطوير، ويحقق التمكين نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف الشركات، ورفع مستوى الإنتاجية، وزيادة فرص الإبداع والإبتكار لدى العاملين فيها، كما أن التمكين يحقق فوائد إيجابية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه الشركات، من خلال تعاملهم مع موظفين أكفاء لديهم خبرات ومهارات عالية تمكنهم من تقديم خدمات نوعية ومتميزة ومنافسة، وبالتالي الوصول لرضا الزبائن، وتعزيز الحصة السوقية لهذه الشركات في السوق.

5. هنالك أهمية مباشرة لبعد فريق العمل لتعزيز الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية في دوله فلسطين، حيث تقوم الإدارات العليا في هذه الشركات على تعزيز العمل من خلال فرق العمل في جميع أنشطتها وبرامجها المتنوعة، بالإضافة إلى سعيها المتواصل إلى تبادل الخبرات وتطوير المهارات الإدارية والمعرفية والقيادية للعاملين فيها من خلال عملية التدريب لفرق العمل والتركيز

الدائم على الأداء الجماعي التشاركي في جو تسوده الثقة المتبادلة، حيث أن ذلك يمكن الشركات من توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل، ويمكنها من زيادة مستوى الإنتاجية وتطوير الخدمات وتحسين جودتها، بالإضافة إلى سعيها وبشكل دائم إلى تبادل الخبرات ولبناء شراكات إستراتيجية متميزة تخدم العمل، وصولاً للأداء المؤسسي المتميز.

6. تهتم شركات الاتصالات الخلوية ببعد ذاكرة الشركة كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة، حيث أن الشركات تستفيد من المخزون المعرفي لديها والذي يعد تاريخ المنظمة، وطرق عملها وأفرادها في مرحلة سابقة، في سبيل حل ومواجهة بعض المشكلات الحالية وكيفية تعاملاتها في الأزمات، وطرق قيادتها للشركة، بالإضافة إلى تمكينها من تحديد مستويات التنافس السوقي، وطبيعة الأنظمة الإدارية في فترات زمنية سابقة، ودعم عملية التخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي يعزز قدرة الشركة على التعلم ومشاركة المعرفة بين جميع مستوياتها الإدارية، وبالتالي تمكينها من تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.

### 3.5 التوصيات المقترحة:

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها، وتنجز أهدافها على خير وجه، كان لا بدّ من تقديم بعض التوصيات التالية:

- ضرورة زيادة اهتمام شركات الاتصالات ببعيد القيادة الإستراتيجية من خلال زيادة قدرة الموظفين على التخطيط وحل المشكلات ودعم طلباتهم في التعلم والتدريب والمشاركة بالمؤتمرات والندوات المتنوعة، وتحفيزهم نحو التفكير الإبداعي، وتعزيز الثقة في أداء موظفيها ومنحهم صلاحيات وحرية أكبر لإنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية.
- ضرورة زيادة اهتمام الشركات ببعيد التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة ومنح الموظفين قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضرورة زيادة الاهتمام ببعيد فريق العمل وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون والقرار الجماعي في مجالات العمل كوسيلة من وسائل التطوير والتحسين المستمر لأعمال الشركات، والعمل على تطوير قدرات العاملين من أجل تحمل المسؤولية، كإستراتيجية أساسية لأداء الأعمال في شركات الاتصالات، وذلك من خلال دمجهم في فرق العمل واللجان المختلفة لأداء الأعمال وحل المشكلات المختلفة، وتنمية مبدئي التعاون والإحترام بينهم ، وتعزيز الإحساس بالجماعة والقدرة على اتخاذ القرارات.
- تعزيز الاهتمام ببعيد ذاكرة الشركة، والاستفادة منها في رسم السياسات والخطط المستقبلية الخاصة بهذه الشركات، وذلك من خلال الإحتفاظ بالسجلات والتقارير وإطلاع الموظفين عليها، وتحسين سبل الاتصال والتواصل في نشر المعرفة الخاصة بذاكرة الشركات، والعمل على إطلاع العاملين على خبرات العاملين القدامى للاستفادة منهم في العمل وتطوير المهارات والأداء.
- تعزيز الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق ونشر مفهوم المنظمات المتعلمة في شركات الاتصالات الخلوية والعمل على تطويرها، وترسيخ مفهوم المنظمات المتعلمة لدى الإدارة العليا في هذه الشركات من خلال إقامة الدورات المتخصصة وورش العمل ووضع تحول هذه الشركات الى منظمات متعلمة كهدف إستراتيجي.
- ضرورة العمل على تشخيص الأساليب الإدارية المطبقة حالياً في شركات الاتصالات الخلوية، من أجل تحديد الأساليب السلبية والتي تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ودعم الأساليب الإيجابية وتطويرها.
- أن تتولى إدارة الشركات دعم ممارسة التطوير الذاتي للموظفين، وبما ينعكس على مستوى التعلم، وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين الموظفين، وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم، وذلك من خلال دمجهم في برامج تدريبية متنوعة وتعزيز رغباتهم في اكتساب المعرفة والتعلم.
- تعزيز الإمكانات البشرية للعاملين وذلك من خلال تدريب وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية وإشاعة روح الفريق مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

- تعزيز عملية التواصل المستمر مع الفئات المستفيدة من خدمات هذه الشركات والسعي الدائم لنيل رضاهم من خلال طرح العديد من العروض والحملات الترويجية.

#### 4.5 المقترحات البحثية المستقبلية:

1. إجراء دراسة حول دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام.
2. إجراء دراسة حول معيقات تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في شركات الاتصالات الخلوية.

3. إجراء دراسة حول العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية.

4. إعداد دراسة حول تأثير ممارسة أبعاد التمكين الإداري في تعزيز الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الخلوية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. إبتسام، درابلة.(2017): دور المنظمات المتعلمة في تفعيل إبتكار المنتجات "دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قالمة، الجزائر.
2. إبن سهلة، صباح. (2016): دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة "دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
3. أبو جربوع، يوسف.(2014): واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
4. أبو شعبان، إنتصار.(2016): تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس القدس)، جامعة القدس، فلسطين.
5. أبو عفش، مؤيد.(2014): دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
6. أقرور، صبرينة.(2018): التمكين الإداري وأليات تطبيقه في الإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية تيزي وزو)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر.
7. البغدادى، عادل والعبادي، هاشم.(2010): التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
8. بوسالم، ابو بكر.(2010): أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
9. بوسعيد، رقية.(2015): دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي "دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عين كفرون-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
10. البوسعيدي، سالم.(2018): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
11. تغلب، سيد.(2011): نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
12. جلاب، إحسان.(2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
13. جوادي، بلقاسم.(2015): التعليم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
14. جوهرة، إقطي.(2014): أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية" رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

15. حسنين، منار. (2015): درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
16. حسينة، قلوب. (2015): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
17. حمود، خضير والشيخ، روان. (2010): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
18. حمودة، نسيم ودبي، علي. (2013): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجفلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد (32) العدد (2).
19. حميد، أحمد. (2016): "دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
20. الحواجرة، كامل. (2010): مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1).
21. خضير، شادي. (2019): أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية "دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
22. خضير، علاء. (2015): نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة "دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية" جوال "بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
23. خيرة، عيشوش. (2011): التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة سونطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، التيسير الدولي للمؤسسات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
24. درة، عمر. (2011): إستراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
25. الدعجة، فراس. (2016): أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية - لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

26. الذبيان، إسرائ والشрман، منيرة.(2017): إستراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مجلة الدراسات، المجلد (44)، العدد (4).
27. راضي، جواد وحسين، سجي.(2016): دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى المنظمات الذكية "دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (19)، العدد (3).
28. رحيمة، سلمى.(2012): دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (9).
29. الرشودي، محمد.(2007): بناء نموذج المنظمات المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
30. الرشيدى، محمد.(2014): أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين "دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
31. الزهراني، إبراهيم.(2019): متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم "دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد (31)، العدد (3).
32. السامرائي، سلوى والحسناوي، علي.(2016) نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (88).
33. السقا، منذر.(2018): أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي "دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
34. سمحان، منى.(2019): واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كليات الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (2)، العدد (3).
35. السهلي، أسيل.(2016): دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الأشراف التربوي في مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

36. شبات، جلال والمصري، نضال.(2019): دور أبعاد الريادة الإستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28)، العدد (2).
37. الشقران، رامي، عاشور، محمد.(2012): نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
38. الشوبكي، رنا.(2017): المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل "دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
39. صباح، ميسرة.(2011): واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
40. صبيح، خالد.(2014): أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية أورانج"، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
41. الصوينع، خولة.(2019): واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (4)، العدد (20).
42. ضيف، سعيدة.(2019): القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة زيان عاشور - الجلفة- الجزائر.
43. طاهر، فاضل.(2011): تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة "دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"، جامعة بغداد، العراق.
44. الطائي، علي.(2015): أثر التعليم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (85).
45. الطراونة، إخلاص والنهدي، سميرة.(2017): التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال، المجلد (3) العدد (1).
46. الطويل، هاني وعباينة، صالح.(2009): المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

47. عبد العزيز، دحنون.(2018): مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نافتال منطقة الغاز والبتروال المميع" رسال ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.
48. عبد الفتاح، فداء.(2013): درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
49. عبد الله، رشا.(2017): المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالميزة التنافسية" دراسة مقارنة بين المصارف الفلسطينية الإسلامية والتجارية- محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
50. عبد ربه، رائد.(2013): مبادئ إدارة الأعمال. الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
51. عبده، أم الخير.(2010): فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي "دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
52. عبده، رنا.(2017): ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
53. العتيبي، تركي وإبراهيم، هيفاء.(2015): درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، الثقافة والتنمية، مصر، المجلد (15)، العدد (92).
54. العتيبي، جراح.(2013): أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي (دراسة تطبيقية على وزارات دولة الكويت)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
55. العزاوي، حنين.(2014): تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فجوتي المعرفة والأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (76).
56. العطار، دعاء.(2020): أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بالسعودية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (17)، العدد (36).
57. عفانة، حسن.(2013): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
58. العلي، عبد الستار وقنديجلي، عامر والعميري، غسان.(2012): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

59. عمير، عراك. (2019): تأثير تحليل فجوة الأداء الإستراتيجي في إمكانية التحول إلى منظمة متعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (26).
60. العنزي، سعد والشمري، صادق والزبيدي، حسين. (2016): أمكانية تحول المصارف العراقية الخاصة إلى منظمات متعلمة - بحث تجريبي، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد (39).
61. العياصرة، معن والحارثي، خلود. (2014): درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (11)، العدد (1).
62. العيساوي، هادي. (2018): دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (44).
63. القانون، أسامة. (2016): دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
64. قهوجي، أحمد. (2014): دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN-SYRIATE) في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (6).
65. القيسي، محمد. (2015): دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
66. الكرعوي، مريم والكرعاوي، إبراهيم والعطوي، مهند. (2014) التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد (8)، العدد (31).
67. الكعبي، حميد. (2015): دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين الجامعة، قسم إدارة الأعمال، العراق.
68. كمال الدين، هشام وأبو زيد، محمد. (2019): واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية "دراسة حالة جامعة نجران"، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد (20)، العدد (1).
69. اللوح، نبيل وأبو حجير، طارق. (2018): دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر العلمي الثاني الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم، مؤتمر علمي محكم، دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر ضمن المحور الثاني، التميز الإداري والبيئة الإبداعية، بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية - نموذجاً، غزة، فلسطين.

70. المبيضين، محمد.(2013): فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (4).
71. محمد، باسل.(2014): علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
72. محمدي، عمر.(2016): أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة - ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
73. المدهون، محمد.(2014): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
74. المصري، سلمان.(2015): دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
75. ملحم، محمود.(2014): نموذج مقترح لتبني مدخل الاداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات التنفسية للجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
76. نجاه، بن حمو، ومسعودة، شريفي.(2019): المنظمة المتعلمة كأداة لتحويل الموارد البشرية لميزة تنافسية -ورقة علمية- كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر.
77. النجار، مازن.(2014): درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
78. النسور، أسماء.(2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
79. النويري، عبيد.(2016): درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
80. النيل، أحمد وسليمان، عبد العزيز.(2018): الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات (دراسة حالة ديوان الضرائب) مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، مجلد (11)، العدد (41).

81. هاني، جهاد والرواش، حسن.(2014): أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بالجامعة، المجلد (4).
82. هنية، محمد.(2016): مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
83. وهيبة، بن شعبان.(2018): التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني "دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية -المسيلة-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف -مسيلة-، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Abtoor, Arshad, & Hassan, (2017): The impact of learning organization on knowledge transfer and organizational performance, journal of Advanced Research Design ,Vol. 31 No. 1.
2. Adamska & Minarova, (2014): Role of learning organization in building consumer confidence, Article in E a M: Economie a Management.
3. Alzaharani, Ibrahim, (2018): strategic leadership and their impact in the development of organizational learning capabilities “study practice in the Umm AL Qura University”, International journal for research in education, Vol 42, No 2.
4. Brandt, Ron, (2003): Is this school a learning organization? 10 ways to tell, National Staff Development Council Journal, Vol.24, No.1.
5. Bryan, S. (2009):"The Application of Learning Organization Principles to Chuch Groth", PhD Dissertation, Walden University,California: Davies-Black Publishing.
6. Chang,(2007): A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction, The Learning Organization, Vol. 14 No. 2.
7. Davis D,& Daley B.J.,(2008):" The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firms Performance", Human Resource Development International Journal, Vol.11, No.1.
8. James, C., (2003): Designing learning organizations, Organizational dynamics, Vol. 32.
9. Mario, Franco,(2011): Organizational learning and leadership styles in healthcare organizations an exploratory case study, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 No. 8.
- 10.Marquardt, J. M. (2002): Building the Learning Organization: learning organization. Sydney: Random House.
- 11.Marsick, V. & Watkins, K. (1999): Facilitating Learning Organizations: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. Palo Alto, Making Learning Count. Brookfield, VT: Gower.
- 12.Pelin Kanten et al., (2015): The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance, Procedia Economics and Finance.
- 13.Qawasmeh, Al-Omari, (2013): The Learning Organization Dimensions and Their Impact on Organizational Performance: Orange Jordan as a Case Study, Arab Economic & Business Journal, Reference: AEBJ 6.
- 14.Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson.
- 15.Senge, Peter (2004): The fifth discipline: The Art and Practice of the learning organization, New York, USA.
- 16.Senge, Peter. (1990): The fifth discipline: The art and practice of the Suifan, Allouzi, 2018, Investigating the impact of a learning organizational performance: The mediating Role of Organizational

- Commitment. The University of Jordan, Amman, Jordan, International Business Management, Vol. 12 No. 2.
17. Weimar, Emily (2013): The Influence of Teamwork Quality on Software Development Team Performance. MasyerThesis, Tilburg University.
18. Weldy, (2009) Learning organization and transfer: Strategies for improving performance, January 2009 The Learning Organization, Vol. 16 No. 1.
19. West, Michael (2012): Effetive Taemwork. Third Edition. SPI Publisher Services, Pondicherry, India.

#### المواقع الإلكترونية:

1. <https://www.ooredoo.ps/ar/corporate/about>.  
تاريخ الزيارة: 2020/08/01/ الساعة العاشرة ليلاً.
2. [https://www.jawwal.ps//index.php?url=category/view/3/%D8%B9%D9%86\\_%D8%AC%D9%88%D8%A7%D9%84](https://www.jawwal.ps//index.php?url=category/view/3/%D8%B9%D9%86_%D8%AC%D9%88%D8%A7%D9%84).  
تاريخ الزيارة: 2020 /08 /01 الساعة الثامنة مساءً.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس

أخي الكريم...أختي الكريمة  
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين)، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، فيرجى الإجابة على عبارات هذه الاستبانة باهتمام وموضوعية، علماً أن إجاباتك ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/إبراهيم الفيومي

إشراف/ د. أحمد محمد حرزالله

تعليمات للمبحوثين:

✓ يرجى قراءة العناوين والشرح، ومراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

✓ يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار الأكثر ملاءمة لك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوي هذا القسم على البيانات الأساسية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس: 1. ذكر  2. أنثى

2. المؤهل العلمي: 1. دبلوم متوسط فأقل  2. بكالوريوس  3. دراسات عليا

3. طبيعة العمل: 1. إداري  2. مالي  3. فني

4. سنوات الخبرة: 1. أقل من 5 سنوات  2. من 5 سنوات- أقل من 10 سنوات

3. من 10 سنوات- أقل من 15 سنة  4. من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على مجموعة من العبارات تختص المنظمات المتعلمة وهي مقسمة على شكل محاور، الرجاء وضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

درجة التقييم					المحور	الرقم
غير موافق مطلقاً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق تماماً		
<b>البعد الأول: القيادة الإستراتيجية</b>						
					لدى قيادة الشركة رؤية واضحة للتعامل مع المستقبل.	1.
					يحرص المديرون على توجيه العاملين نحو التعلم المستمر.	2.
					يهتم المديرون بأراء العاملين فيما يتعلق بحل المشكلات التي تواجهها الشركة.	3.
					يقوم المدير بوضع خطة العمل بمشاركة العاملين.	4.
					يفوض (يكلف) المديرون غيرهم من العاملين في الشركة لشرح توجهات الشركة في المؤتمرات والندوات المختلفة.	5.
					قيادة الشركة ملهمة من خلال تأثيرها الإيجابي في الموظفين.	6.
					يدعم المديرون طلبات العاملين لديهم فيما يخص التدريب على العمل.	7.
					يشجع المديرون الموظفين على التفكير الإبداعي.	8.
					لدى المديرين قدرة عالية على حل المشكلات المتعددة.	9.
					يثق المديرون بقدرات العاملين بشكل كبير.	10.
<b>البعد الثاني: التمكين</b>						
					يفوض المديرون العاملين للصلاحيات الإدارية بما يتناسب مع قدراتهم.	11.
					تدعم الشركة عملية تبادل المعرفة والخبرة بين العاملين.	12.
					يتم تشجيع العاملين لاستخدام أساليب جديدة	13.

					إبداعية لتقديم الخدمات للعملاء .
					14. تمتلك الشركة مرونة عالية فيما يخص تمكين العاملين لديها من تعلم مهارات جديدة.
					15. تسخر الشركة كافة إمكانياتها لتنفيذ الابتكارات التي يقدمها العاملون.
					16. تعطي الشركة فرصة للعاملين المبدعين لديها لعرض أفكارهم وتبنيها عند وضع الخطة الإستراتيجية للشركة.
					17. يشارك العاملون في الشركة في صياغة رؤيتها وخططها الإستراتيجية.
					18. لدى العاملين في الشركة حرية للعمل بعيداً عن القواعد والإجراءات.
					19. تهتم الشركة بمنح العاملين لديها قدراً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
<b>البعد الثالث: فريق العمل</b>					
					20. تدعم الإدارة العليا تشكيل فرق العمل لأداء المهام
					21. لدى الشركة فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام المطلوبة.
					22. تنمي الشركة مبادئ "التعاون والإحترام" لدى العاملين.
					23. تنجز فرق العمل المهام الموكلة إليها بقدرة عالية.
					24. تسعى الشركة إلى تعزيز الإحساس بالجماعة لدى العاملين لديها
					25. تعمل الشركة على حل المشكلات بصورة جماعية.
					26. تسود الثقة بين جماعات العمل في الشركة.
					27. يمتلك أعضاء فرق العمل الرغبة في تحمل المسؤولية.
					28. تعزز الشركة لدى فرق العمل القدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى القيادة العليا.

					29. تغرس الشركة لدى العاملين لديها مبدأ القرار الجماعي في أغلب مجالات العمل.
<b>البعد الرابع: ذاكرة الشركة</b>					
					30. يتم إطلاع العاملين على (السجلات والتقارير) السابقة من أجل العمل بالشركة.
					31. يتم اتباع وسائل متنوعة مثل (الاتصال الشخصي، الاجتماعات، الدورات التدريبية، العلاقات العامة) من أجل تمرير ذاكرة الشركة.
					32. تعدّ مصادر ذاكرة الشركة ميزة تنافسية لها في السوق.
					33. يتم إطلاع الموظفين على خبرات العاملين القدامى للاستفادة منهم في العمل.
					34. يتم تبني خطط سابقة لوضع تغذية عكسية من قبل الشركة لرفع قدرات العاملين.
					35. يتم الأخذ بعين الاعتبار كل ما صدر عن الشركة في السنوات السابقة عند وضع الخطة الإستراتيجية الحالية.

القسم الثالث: يحتوي هذا القسم على مجموعة من العبارات تعبر عن واقع الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية، الرجاء وضع إشارة (x) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

رقم	الأداء المؤسسي	درجات التقدير				
		موافق تماماً	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1.	تقدم الشركة خدماتها بناء على خطة تنافسية شاملة.					
2.	تقدم الشركة خدماتها للمستهديين بكفاءة عالية.					
3.	لدى الشركة أنظمة رقابة داخلية على العمليات المالية.					
4.	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في عملياتها الإدارية المختلفة.					
5.	نظام الشكاوى لدى الشركة يعمل بفعالية.					

					6. تقوم الشركة بمتابعة رضا الزبائن بعد تقديم الخدمات لهم.
					7. تستطيع الشركة معالجة وظائفها الداخلية بشكل جيد.
					8. تهتم الشركة بالمجتمع المحلي فتشارك المجتمع احتياجاته المختلفة.
					9. تستخدم الشركة الوسائل الحديثة في التواصل الخارجي.
					10. تحدد الشركة احتياجاتها المالية بدقة وفقاً لخطة الموازنة المعتمدة.
					11. توفر الشركة كافة معايير الأمن والسلامة لكافة العاملين لديها.
					12. يهتم مجلس الإدارة بتطوير الرؤية العامة للشركة بشكل مستمر.
					13. يوجد نماذج لدى الشركة لمعرفة رضا العاملين عن الخدمات المقدمة.
					14. يحرص مجلس الإدارة على كتابة الأهداف التي تتناسب مع رؤية الشركة.
					15. تمنح الشركة صلاحيات كافية لتمكين العاملين من إنجاز مهامهم.
					16. يهتم مجلس الإدارة بتبني سياسات التغيير والتطوير بشكل دائم.
					17. لدى الشركة وصفاً وظيفياً شاملاً للعاملين لديها.
					18. يقيم مجلس الإدارة أداء الشركة بناء على ما تم تنفيذه من الخطة الإستراتيجية.
					19. تمتلك الشركة خطة إستراتيجية ذات أبعاد مختلفة تسعى إلى تحقيقها.
					20. تحدد الشركة احتياجاتها من العاملين بناء على الخطة الإستراتيجية.

شكراً لحسن تعاونكم



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تحكيم استبانة لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات، وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان :

"دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين"

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس .

محاور التحكيم :

مدى قياس العبارات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملاءمة العبارات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملاءمة العبارات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء العبارة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال العبارة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في العبارات، وإضافة أي عبارات ترونها مناسبة، والعبارات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث: إبراهيم عزات خليل الفيومي

ملحق 3 : قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	الدكتور أحمد حرز الله	جامعة القدس أبو ديس
2.	الدكتور محمود إبراهيم ملحم	جامعة القدس المفتوحة
3.	الدكتورة تهاني حسين جفال	جامعة القدس أبو ديس
4.	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس أبو ديس
5.	الدكتور سعدي الكرنز	جامعة القدس أبو ديس
6.	الدكتورة سلوى البرغوثي	جامعة القدس أبو ديس
7.	الدكتور نضال درويش	جامعة القدس أبو ديس
8.	الدكتور ناصر جرادات	جامعة بيت لحم الاهلية
9.	الدكتور مجيد منصور	الجامعة العربية الامريكية
10.	الدكتور يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
11.	الدكتور أسامة عبد الهادي جابر	جامعة بولتيكنك فلسطين

ملحق 4 : كتاب تسهيل مهمة الباحث



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



2020/6/1

## لمن يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمه

تحية طيبة وبعد،،،

يقدم برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطائب إبراهيم عزات خليل فيومي هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

تأثير المنظمات المتعلمه على الأداء المؤسسي لشركات الإتصالات الفلسطينية

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطائب تعال من بسرية تامة ولاغراض البحت العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،



Jerusalem - Abu Dwis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: Info@srd.aquds.edu

القدس- أبو ديس  
هاتف: 009722790345  
ص.ب: 51000 أو 20002  
البريد الإلكتروني: Info@srd.aquds.edu

قائمة محتويات الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118	.....الاستبانة بصورتها النهائية	.1
123	.....رسالة تحكيم الاستبانة	.2
124	.....أسماء محكمي أداة الدراسة	.3
125	.....كتاب تسهيل مهمة الباحث	.4

## قائمة محتويات الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	الفرق بين خصائص المنظمات المتعلمة وغير المتعلمة.....	1.2
61	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	1.3
61	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	2.3
62	توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.....	3.3
62	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	4.3
64	مصفوفة قيم درجة التشبع لعبارات أداة الدراسة الخاصة بالمنظمات المتعلمة.....	5.3
64	مصفوفة قيم درجة التشبع لعبارات أداة الدراسة الخاصة بالأداء المؤسسي.....	6.3
65	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	7.3
68	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
69	إجابات المبحوثين حول بُعد القيادة الإستراتيجية كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً.....	2.4
72	إجابات المبحوثين حول بُعد التمكين كأحد أبعاد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً.....	3.4
74	إجابات المبحوثين حول بُعد فريق العمل كأحد مجالات المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً.....	4.4
76	إجابات المبحوثين حول مجال ذاكرة الشركة كأحد لبعد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً.....	أ.5.4
77	إجابات المبحوثين حول مجال ذاكرة الشركة كأحد لبعد المنظمات المتعلمة مرتبة تنازلياً.....	ب.5.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين مرتبة تنازلياً.....	6.4
80	إجابات المبحوثين حول محور الأداء المؤسسي ومرتبة تنازلياً.....	أ.7.4
81	إجابات المبحوثين حول محور الأداء المؤسسي ومرتبة تنازلياً.....	ب.7.4
84	معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد المنظمات المتعلمة مجتمعة وبين تحسين	8.4

	الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.....	
85	معامل إرتباط بيرسون بين بُعد القيادة الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.....	9.4
86	معامل إرتباط بيرسون بين بُعد التمكين وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.....	10.4
87	معامل إرتباط بيرسون بين بُعد فريق العمل وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.....	11.4
88	معامل إرتباط بيرسون بين بُعد ذاكرة الشركة وبين تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.....	12.4
90	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين حسب متغير الجنس.....	13.4
91	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.....	14.4
92	نتائج إختبارات تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	15.4
93	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق محور أبعاد المنظمات المتعلمة.....	16.4
94	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق محور الأداء المؤسسي.....	17.4
94	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين بحسب متغير طبيعة العمل.....	18.4
95	نتائج إختبارات تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل.....	19.4
	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق	20.4

97	بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق نحو دور المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء المؤسسي لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين بحسب متغير سنوات الخبرة.....	
97	نتائج إختبارات تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	21.4
98	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور أبعاد المنظمات المتعلمة.....	22.4
99	نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور الأداء المؤسسي.....	23.4

## قائمة محتويات الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
66	..... نموذج الدراسة	1.3

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ت	التعريفات.....	
ج	إختصارات الدراسة.....	
ح	الملخص بالعربية.....	
د	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1	المقدمة .....	1.1
2	مشكلة الدراسة .....	2.1
4	مبررات الدراسة.....	3.1
5	أهمية الدراسة.....	4.1
5	الأهمية النظرية.....	1.4.1
5	الأهمية التطبيقية.....	2.4.1
5	أهداف الدراسة .....	5.1
6	فرضيات الدراسة.....	6.1
8	حدود الدراسة.....	7.1
8	مصادر جمع المعلومات والبيانات .....	8.1
8	هيكلية الدراسة.....	9.1
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
10	المقدمة.....	1.2
10	المنظمات المتعلمة.....	2.2

10	..... مفهوم المنظمات المتعلمة.....	1.2.2
12	..... اهمية المنظمات المتعلمة.....	.2.2.2
13	..... خصائص المنظمات المتعلمة.....	.3.2.2
16	..... أسباب التحول للمنظمات المتعلمة.....	.4.2.2
17	..... شروط التحول إلى المنظمات المتعلمة.....	.5.2.2
18	..... مزايا تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة.....	.6.2.2
19	..... عوامل نجاح المنظمات المتعلمة.....	.7.2.2
20	..... أبعاد المنظمات المتعلمة.....	.8.2.2
21	..... القيادة الإستراتيجية.....	.1.8.2.2
21	..... مفهوم القيادة الإستراتيجية.....	1.1.28.2.2
21	..... اهمية القيادة الإستراتيجية.....	2.1.28.2.2
22	..... أهداف القيادة الإستراتيجية.....	3.1.28.2.2
23	..... خصائص القيادة الإستراتيجية.....	4.1.28.2.2
23	..... مهام (وظائف) القيادة الإستراتيجية.....	5.1.28.2.2
24	..... التمكين.....	2.8.2.2
24	..... مفهوم التمكين.....	.1.2.8.2.2
24	..... أهمية التمكين.....	.2.2.8.2.2
25	..... أنواع التمكين الإداري.....	.3.2.8.2.2
26	..... تصنيفات التمكين.....	.4.2.8.2.2
27	..... فوائد التمكين الإداري.....	.5.2.8.2.2
27	..... أبعاد التمكين الإداري.....	.6.2.8.2.2
28	..... معيقات تطبيق التمكين في المنظمات.....	.7.2.8.2.2
29	..... فريق العمل.....	.3.8.2.2
29	..... مفهوم فريق العمل.....	.1.3.8.2.2
30	..... الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بفريق العمل.....	.2.3.8.2.2
31	..... خصائص فريق العمل.....	.3.3.8.2.2
32	..... عوامل نجاح فريق العمل.....	.4.3.8.2.2
32	..... أسباب فشل فريق العمل.....	.5.3.8.2.2
32	..... ذاكرة المنظمة.....	.4.8.2.2

32	..... مفهوم ذاكرة المنظمة.	1.4.8.2.2
33	..... مستويات ذاكرة المنظمة.	2.4.8.2.2
33	..... أنواع ذاكرة المنظمة.	3.4.8.2.2
33	..... أسباب ظهور ذاكرة المنظمة.	4.4.8.2.2
34	..... خصائص ذاكرة المنظمة.	5.4.8.2.2
34	..... نماذج المنظمات المتعلمة.	9.2.2
34	..... نموذج سينج (Senge).	1.9.2.2
35	..... نموذج مارسيك و واتكنز (Marsick & Watkins Model).	2.9.2.2
36	..... نموذج ماركواردت (Marquardt).	3.9.2.2
37	..... نموذج جيمس (James).	4.9.2.2
38	..... بناء المنظمة المتعلمة.	10.2.2
39	..... قياس المنظمة المتعلمة.	11.2.2
39	..... الأداء المؤسسي.	3.2
39	..... مفهوم الأداء المؤسسي.	1.3.2
40	..... خصائص الأداء المؤسسي.	2.3.2
41	..... مستويات الأداء المؤسسي.	3.3.2
41	..... تطور الأداء المؤسسي.	4.3.2
42	..... معوقات تطور الأداء المؤسسي.	5.3.2
42	..... عناصر الأداء المؤسسي.	6.3.2
43	..... قياس الأداء المؤسسي.	7.3.2
43	..... فوائد قياس الأداء المؤسسي.	8.3.2
44	..... الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء.	9.3.2
44	..... أسباب قياس الأداء المؤسسي.	10.3.2
45	..... الأسباب التي تدفع المنظمة لتحسين وتميز أدائها.	11.3.2
45	..... شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين.	4.2
45	..... شركة جوال.	1.4.2
45	..... تاريخ الشركة.	1.1.4.2
46	..... رؤية شركة جوال.	2.1.4.2
46	..... مهمة شركة جوال.	3.1.4.2
47	..... حقائق سريعة حول شركة جوال.	4.1.4.2

47	..... شركة أوريدو	2.4.2
48	..... الدراسات السابقة	5.2
48	..... الدراسات المحلية والعربية	1.5.2
54	..... الدراسات الأجنبية	2.5.2
57	..... تعقيب عام على الدراسات السابقة	3.5.2
57	..... من حيث المنهج العلمي	1.3.5.2
57	..... على صعيد الأهداف	2.3.5.2
58	..... على مستوى النتائج	3.3.5.2
58	..... الاستفادة من الدراسات السابقة	4.3.5.2
58	..... ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	5.3.5.2

### 60 ..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

60	..... المقدمة	1.3
60	..... منهج الدراسة	2.3
60	..... مجتمع الدراسة	3.3
61	..... عينة الدراسة	4.3
62	..... أداة الدراسة	5.3
63	..... صدق أداة الدراسة	1.5.3
65	..... ثبات أداة الدراسة	2.5.3
65	..... إجراءات تطبيق الدراسة	6.3
66	..... متغيرات الدراسة	7.3
66	..... المتغيرات المستقلة	1.7.3
66	..... المتغيرات التابعة	2.7.3
66	..... المتغيرات الديموغرافية	3.7.3
66	..... أساليب المعالجة الإحصائية	8.3

### 68 ..... الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

68	..... المقدمة	1.4
68	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	2.4

69	واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.....	1.2.4
69	واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد القيادة الإستراتيجية.....	1.1.2.4
71	واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد التمكين.....	2.1.2.4
73	واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد فريق العمل.....	3.1.2.4
76	واقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين وفقاً لبعيد ذاكرة الشركة.....	4.1.2.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع المنظمات المتعلمة لدى شركات الاتصالات الخلوية في دولة فلسطين.....	.5.1.2.4
80	الأداء المؤسسي.....	2.2.4
84	<b>النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....</b>	<b>3.4</b>
84	الفرضية الرئيسية الثالثة.....	1.3.4
85	الفرضية الفرعية الأولى.....	1.1.3.4
86	الفرضية الفرعية الثانية.....	.2.1.3.4
87	الفرضية الفرعية الثالثة.....	.3.1.3.4
88	الفرضية الفرعية الرابعة.....	.4.1.3.4
89	<b>الفرضية الرئيسية الرابعة.....</b>	<b>2.3.4</b>
89	الفرضية الفرعية الأولى.....	.1.2.4
91	الفرضية الفرعية الثانية.....	.2.2.4
94	الفرضية الفرعية الثالثة.....	.3.2.4
96	الفرضية الفرعية الرابعة.....	.4.2.4
101	<b>الفصل الخامس: النتائج والأستنتاجات والتوصيات.....</b>	
101	النتائج.....	1.5

103	.....الإستنتاجات	2.5
105	.....التوصيات	3.5
107	.....المقترحات البحثية	4.5
108	.....المصادر والمراجع	
126	.....قائمة الملاحق	
127	.....قائمة الجداول	
130	.....قائمة الأشكال	
131	.....قائمة المحتويات	