

## واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي:

دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية - جامعة كركوك أنموذجاً

م. محمد علي عبدالله الجميلي  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت

[Free\\_b77@yahoo.com](mailto:Free_b77@yahoo.com)

م. هشام عبدالله حمد عليان  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كركوك

[gamil.com@hishumabdullah](mailto:gamil.com@hishumabdullah)

ISSN 2709-6475

Doi: <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.8>

تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/٣/١٥

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/٢/٢١

### المستخلص

لقد برزت في بيئة الأعمال المعاصرة العديد من المفاهيم الجديدة في أوساط الباحثين الأكاديميين والممارسين في مجال المنظمات. ولعلّ التعلم المنظمي Organizational Learning كان من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي، لاسيما بعد النجاح الباهر الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها منهج التعلم المنظمي بوصفه عملية تفاعل واستقرار واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، بما يمكن المنظمة من إيجاد الحلول واختيار البدائل التي تحقق التحسين المستمر أو التغيير الجذري لسلوكها لضمان بقاءها وتفوقها التنافسي. إذ تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعرفة والمعلومات الذي يركز على استثمار الموجودات الفكرية والمعرفة الضمنية وكيفية الاستفادة منها وتحويلها إلى سياقات عمل ونماذج سلوك ترفد وتحديث التمييز التنظيمي Organizational Identifying بصورة مستمرة من طريق عملية التعلم المنظمي. وانسجاماً مع هذه التحولات، تراجعت أسبقيات التنافس بمنطق اقتصاديات الكلفة والكفاءة وتحقيق التمييز أمام المنطق الجديد للمنافسة المتمثل بامتلاك القدرة الاستراتيجية للتفوق والتميز وتعظيم قيمة الزبون واصحاب المصلحة، مما جعل النظر إلى النجاح المنظمي Organizational Success يتحول من مجرد تحقيق عائد مالي أو حصة سوقية مستهدفين إلى امتلاك القدرة الاستراتيجية للمعرفة التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، لاسيما من طريق إدارتها لمواردها البشرية والمعرفية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها. وتقتضي تلك التحديات تخلي منظمات الأعمال عن الأطر والنماذج التقليدية وتبني وتفعيل عملية التعلم المنظمي بوصفها طبقة لأغلب الباحثين المصدر الأهم للميزة التنافسية. وإذا أدركت العديد من المنظمات الإنتاجية منها والخدمية في الدول المتقدمة هذه الحقيقة وحققت مستويات عالية من التعلم لتعزيز فرص النجاح فأين المنظمات العراقية من هذا، ولاسيما أن مثل هذه المفاهيم الجديدة لازال انتشارها محدوداً في المفردات الثقافية لهذه المنظمات، على الرغم من امتلاكها الكثير من المعرفة وتطبيقات التعلم وإن كانت بأساليب وطرائق غير مقصودة كاستراتيجيات تعلم واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من طريق تصميم استمارة استبانة عدت لهذا الغرض، ووزعت على عينة البحث (40) من القيادات الإدارية في جامعة كركوك، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 19) في تحليل البيانات. وتوصل البحث إلى مجموعة الاستنتاجات كان أهمها: إنّ هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين متغيرات التعلم المنظمي ومتغير التمييز التنظيمي، وتطابقت هذه النتائج مع الفرضيات، وقدم البحث مجموعة مقترحات كان منها ضرورة تحديد إدارة الجامعة لأهداف التعلم المنظمي بدقة وتوجهاته المستقبلية بما يسهم في تحقيق التمييز التنظيمي لها.



مجلة أعمال للتطبيقات  
مجلة اقتصاديات

العدد (١) / حزيران / ٢٠٢١

الصفحات: ١٧٥-١٥١

(١٥١)

**The reality of organizational learning and its impact on achieving organizational distinction: exploratory study of a sample of managers in educational organizations-Kirkuk University as a model**

**Abstract**

In the contemporary business environment, many new concepts have emerged among academic researchers and practitioners in the field of organizations. Perhaps organizational learning was one of the most important concepts that received increasing attention in the last two decades of the last century and the beginning of the current century, especially after the impressive success achieved by many organizations after adopting the organizational learning approach as a process of interaction, extrapolation, exploration and continuous confrontation with environmental challenges, which enables the organization to create Solutions and choosing alternatives that achieve continuous improvement or radical change of their behavior to ensure their survival and competitive advantage, as these concerns coincided with the radical transformations that the world witnessed towards the age of knowledge and information that focuses on investing intellectual assets and tacit knowledge and how to benefit from them and transform them into work contexts and models of behavior that support and modernize discrimination Organizational identifying on an ongoing basis through the process of organizational learning. In line with these transformations, the competitiveness precedence retreated according to the logic of cost and efficiency economics and the achievement of discrimination in front of the new logic of competition represented by possessing the strategic ability to excel and excel and maximizing the value of the customer and stakeholders, which made the view of organizational success shifting from mere financial return or market share targeted to own The strategic capacity of the knowledge that achieves the organization's sustainable competitive advantage, especially through its management of its human and knowledge resources in a way that is difficult for competitors to emulate. These challenges require business organizations to abandon the traditional frameworks and models and to adopt and activate the process of organizational learning as, according to most researchers, the most important source of competitive advantage. If many productive and service organizations in developed countries realize this fact and have achieved high levels of learning to enhance the chances of success, then where are the Iraqi organizations in this, especially since such new concepts are still

limited in the cultural vocabulary of these organizations despite their possession of a lot of knowledge and learning applications and They were in unintended ways and methods as learning strategie The research followed the descriptive and analytical approach by designing a questionnaire form prepared for this purpose, and distributed to the research sample (40) of administrative leaders at the University of Kirkuk, and using the statistical program (SPSS 19) in data analysis. The research reached a set of conclusions, the most important of which were: that there is a strong and moral correlation between the organizational learning variables and the organizational discrimination variable, and these results coincide with the hypotheses, and the research presented a set of proposals, including the necessity of defining the university administration's goals of organized learning accurately and its future directions in a way that contributes to achieving organizational distinction to her.

## المحور الأول: منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا المحور عرضاً للإطار العام للبحث وبيان إجراءاته المتبعة في تنفيذه، ويتم ذلك من التوضيح الآتي:

### أولاً: مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول مستوى وطبيعة علاقة التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التمييز التنظيمي في المنظمات التعليمية، وما يميز هذه المشكلة هو ندرة الدراسات الميدانية، إن لم نقل انعدامها ولاسيما على مستوى العراق قدر إطلاع الباحثون عليها، والتي تختبر العلاقة والأثر بين التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي، إذ يمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

١. ما هي نسبة التعلم المنظمي في المنظمة التعليمية المبحوثة؟
٢. هل تحقق المنظمة التعليمية المبحوثة التمييز التنظيمي؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي في المنظمات التعليمية؟
٤. ما طبيعة أثر التعلم المنظمي في تحقيق التمييز التنظيمي في المنظمات التعليمية؟

### ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تأشير أهمية البحث على وفق ما يأتي:

١. تتجسد أهمية البحث في التطرق لموضوع حيوي بحاجة ماسة له المنظمات وخاصة العراقية منها لتصبح لديها القدرة على تحديد القدرات الأساسية لمطلوبات التعلم المنظمي لمساعدتها في تحقيق التمييز التنظيمي وكيفية استخراج ونقل واستخدام ما متوافر لديها من معارف لتحقيق التفوق في أدائها.
٢. تفتتح أهميته من طريق التركيز على زيادة فاعلية وإدراك التعلم لدى المدراء في المنظمات المبحوثة لتحفيزهم على إدراك أهمية المعرفة وأفضل السبل في تفعيلها من طريق أدائها المتميز لدى المنظمات المنافسة.
٣. فضلاً عما يكسبه البحث من أهمية بوصفه محاولة لدراسة أبعاد التعلم المنظمي في بيئة محلية تتصف بعامل التغيير عما تمتاز به المنظمات الأخرى، وتساعدهم في محاولة لتحقيق التمييز التنظيمي في الجامعة وإبراز دور المدراء فيها.

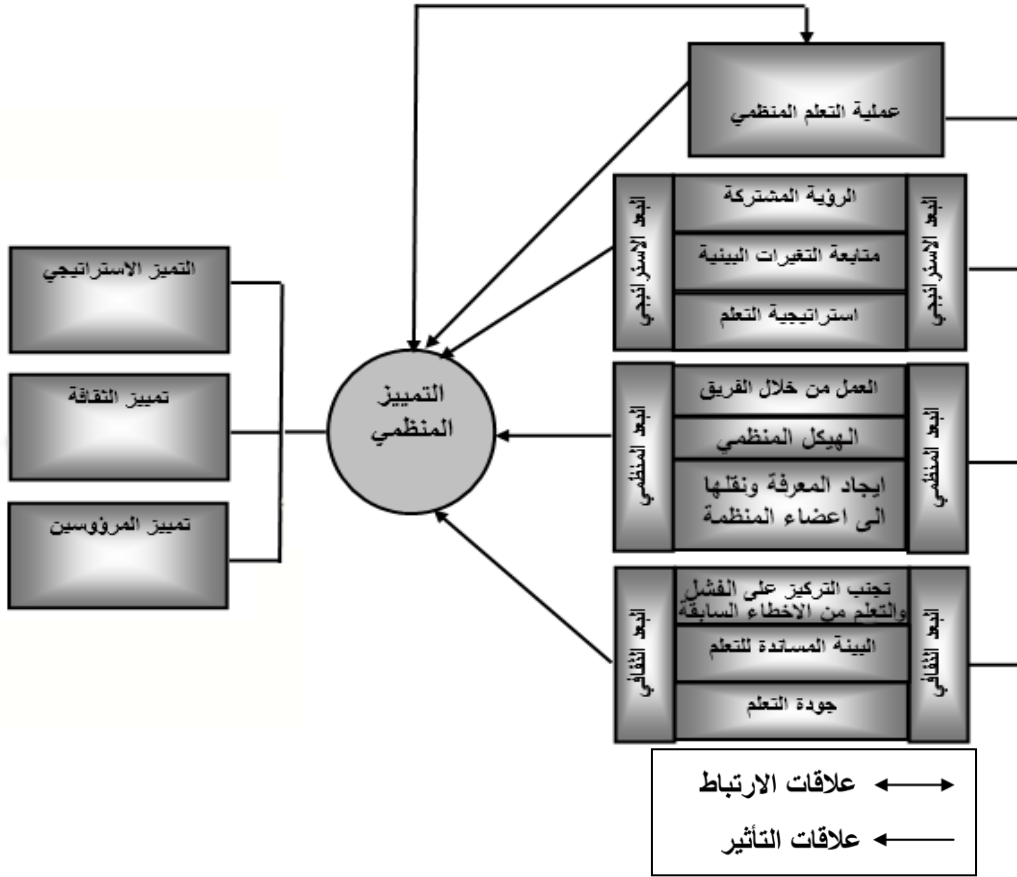
### ثالثاً: أهداف البحث:

- في ضوء مشكلة البحث، وندرة الدراسات الميدانية الرابطة بين التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:
١. تحديد مستوى التعلم المنظمي إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد من أبعاده في المنظمة المبحوثة.
  ٢. تحديد مستوى التمييز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد التمييز.
  ٣. توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي في المنظمة المبحوثة إجمالاً.
  ٤. توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم المنظمي بالنسبة للمديرين أفراد العينة للمنظمة المبحوثة في تعزيز قدرتها على تحقيق التمييز التنظيمي.
  ٥. الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك المنظمة المبحوثة لأهمية تبني التعلم المنظمي كإستراتيجية شاملة لدعم فرص التمييز.

٦. وضع أساس نظري وتطبيقي للبحوث المستقبلية بشأن التعلم المنظمي وعلاقته بمتغيرات أخرى وفي مجالات تطبيقية أخرى.

#### رابعاً: أنموذج البحث:

يهدف معالجة مشكلة البحث والسعي نحو تحقيق أهدافها تم تصميم الأنموذج الافتراضي الذي يتضمن العديد من الأبعاد التي تعبر عن التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (١) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

إذ يفترض الأنموذج أن أبعاد عملية التعلم المنظمي وهي: البُعد الاستراتيجي والبُعد المنظمي والبُعد الثقافي ترتبط وتؤثر من طريق أبعاد التمييز المنظمي ومتغيراته وهي: (التمييز الاستراتيجي) (التمييز الثقافي) (تمييز المرؤوسين)، إذ أشارت الدلالات النظرية لهذه الدراسة إلى وجود هذا النوع من العلاقة المحتملة والتأثير المتوقع لعملية التعلم المنظمي في التمييز التنظيمي.

#### فرضيات البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث المشار إليه آنفاً، تم صياغة الفرضيات الآتية:  
الفرضية الرئيسية الأولى: تتباين نسبة عملية التعلم المنظمي في المنظمة التعليمية المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تحقق المنظمة التعليمية المبحوثة التمييز التنظيمي.  
**الفرضية الرئيسية الثالثة:** وجود علاقة معنوية بين عملية التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي.  
**الفرضية الرئيسية الرابعة:** تؤثر عملية التعلم المنظمي في التمييز التنظيمي.

### مجتمع البحث وعينته:

يمثل مجتمع البحث مجموعة من القيادات الإدارية في المنظمة التعليمية المبحوثة، وتم اختيار عينة قصديه منهم من المدراء في مختلف الأقسام، إذ بلغ عددهم (40) فرداً، وكان دافع الاختيار لهذه الفئة من القيادات قائماً على أساس أن هذه الأفراد تملّي عليهم مواقع عملهم ومسؤولية السعي المستمر لبلوغ مستوى الكفاءة بما يحقق الأداء الجيد ويحقق أهدافها الإستراتيجية.

### منهج البحث:

١. **المنهج الوصفي:** من طريق الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل وأطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات التي أسهمت في بناء الإطار النظري للبحث.  
٢. **المنهج التحليلي:** باستخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة للحصول على المعلومات، وحدد أسلوب (ليكرت الثلاثي) لقياس استجابة المبحوثين، وقد روعي في تصميم الاستمارة اختبار أبعاد البحث ومتغيراته بالاعتماد على العديد من المصادر، فضلاً عن أنه قد تم عرضها على مجموعة من الخبراء ذوي العلاقة مع الأخذ بالمعلومات القيمة لكل فقرة، وقد تضمنت الاستمارة ثلاث أجزاء: اشتمل الأول على المعلومات الشخصية للمبحوثين من حيث (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمنصب الوظيفي)، في حين اشتمل الثاني منها على متغيرات وأبعاد التعلم المنظمي أما الثالث تضمن الفقرات الخاصة بأبعاد التمييز التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

### أدوات التحليل الإحصائي:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة فقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS Ver.19) لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب، وتتمثل هذه الأدوات بما يأتي:  
١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها.  
٢. إيجاد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية وأبعاده الفرعية على المستوى الكلي.

### وصف المنظمة التعليمية المبحوثة وسمات أفراد عينتها:

#### ١. وصف المنظمة التعليمية المبحوثة:

تعد جامعة كركوك من الجامعات الحديثة، إذ تم تأسيسها في السابع عشر من كانون الثاني لسنة (2003) وضمنت حينها أربع كليات ثلاث منها استحدثت بعد التأسيس وهي كلية التربية للعلوم الإنسانية وكلية العلوم وكلية القانون، ومرت الجامعة بعد تأسيسها بمراحل مهمة تمثلت باستحداث ثلاث كليات جديدة تمثلت بكلية الطب والهندسة والزراعية، وفي عام (2007-2008) استحدثت كلية الإدارة والاقتصاد، أما في عام (2009-2010) تم تأسيس كلية التربية للعلوم الصرفة وأضاف أيضاً استحداثاً آخر في السنة نفسها، أما في عام (2011-2012) تم استحداث الدراسات العليا (الماجستير) في تخصصات الفيزياء وعلوم الحاسبات وعلوم الأرض واللغة العربية وكلية الزراعة وكلية القانون.

## ٢. أسباب اختيار المنظمة التعليمية المبحوثة:

أ. جاء اختيار جامعة كركوك نطاق للبحث كونها من المنظمات العامة المهمة والحديثة التي تحتاج مثل هذه البحث للقدرة على تحقيق الأفضل في أداؤها.  
ب. لازالت هنالك بعض الكليات التي يكون موقعها خارج حدود الجامعة، لذلك فهي تحتاج لتوافر التعلم المنظمي وبشكل جيد من أجل زيادة قدرتها على تحقيق التواصل والتنسيق والتكامل لتحقيق التمييز التنظيمي.

## ٣. وصف الأفراد المبحوثين:

اعتمد الباحث في اختياره عينة قصديه من الأفراد المبحوثين ممن هم أهل الخبرة والدراية وعلى علم بمهام المنظمة ضماناً لتحقيق الاستفادة من المعلومات المقدمة من قبلهم، فضلاً عن إمكانية الحصول على الأفكار والمقترحات التي تعزز من أهمية البحث، انسجاماً مع ذلك قام الباحث بتوزيع (40) استمارة استبيان على عدد من المدراء في المنظمة مجتمع البحث واسترجعت بالكامل. أما خصائص الأفراد المبحوثين موضحة في الجدول (1).

الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمة التعليمية المبحوثة

| توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية (سنة) |            |           |              |                |
|---------------------------------------------------|------------|-----------|--------------|----------------|
| أقل من 30                                         | 30-34      | 35-39     | 40 فأكثر     | الفئات العمرية |
| 3                                                 | 2          | 13        | 22           | العدد          |
| 7.5%                                              | 5%         | 32.5%     | 55%          | النسبة         |
| توزيع الأفراد المبحوثين بحسب (الجنس)              |            |           |              |                |
| ذكر                                               | أنثى       | الجنس     | العدد        | النسبة         |
| 34                                                | 6          |           |              |                |
| 85%                                               | 15%        |           |              |                |
| توزيع الأفراد المبحوثين بحسب (المؤهل العلمي)      |            |           |              |                |
| دبلوم                                             | دبلوم عال  | بكالوريوس | ماجستير      | دكتوراه        |
| 1                                                 | 2          | 5         | 8            | 24             |
| 2.5%                                              | 5%         | 12.5%     | 20%          | 60%            |
| توزيع الأفراد المبحوثين بحسب (عدد سنوات الخدمة)   |            |           |              |                |
| 5 سنوات فأقل                                      | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر | الفترة         |
| 3                                                 | 7          | 16        | 14           | العدد          |
| 7.5%                                              | 17.5%      | 40%       | 35%          | النسبة         |
| توزيع الأفراد المبحوثين بحسب (المنصب الوظيفي)     |            |           |              |                |
| عميد                                              | معاون عميد | رئيس قسم  | مدير         | الفريق         |
| 3                                                 | 5          | 17        | 15           | العدد          |
| 7.5%                                              | 12.5%      | 42.5%     | 37.5%        | النسبة         |

يلاحظ من الجدول (1) الآتي:

- أ. **العمر:** حققت الأعمار التي تكون من (40) فأكثر أعلى نسبة، إذ بلغت نسبتها (55%) وهذا يعني أن الأفراد المبحوثين لديهم مستوى عالي من الخبرة والمعرفة في أعمالهم، مما مكننا على الحصول لمعلومات مناسبة تخدم البحث.
- ب. **الجنس:** كانت نسبة الذكور الأكبر، إذ بلغت (85%) وهذا ما مكننا من سهولة التعامل مع أفراد عينه البحث بطريقة مباشر للحصول على معلومات أخرى تحقق أهداف البحث.
- ت. **المؤهل العلمي:** تم اختيار عينة قصدية من مختلف التخصصات وحسب المراكز الوظيفية، إذ أعلى نسبة كانت من حملة شهادة الدكتوراه والذين يشغلون مناصب إدارية في المنظمة المبحوثة ولكونهم أكثر فئة متواجدة تخدم المنظمة المبحوثة وحاجتها أكبر لهذه القدرات، إذ بلغت نسبتها (60%)، فضلاً عن اشتغال العينة على عدد من حملة شهادة الماجستير والبيكالوريوس وحملة شهادة الدبلوم الذين يشغلون مناصب إدارية مهمة أخرى.
- ث. **سنوات الخدمة في المنظمة:** الخدمة الطويلة لها دور مهم في تراكم الخبرة والمعرفة لدى أفراد عينة البحث، مما له انعكاس وأثر كبيرين في ترصين الجانب الميداني من طريق الإجابة على فقرات الاستبيان على نحو جدي يخلو من التباين، إذ يبين الجدول (1) إن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة تؤهلهم من تراكم الخبرة والمعرفة والذين لديهم خدمة أكثر من (16) سنة، إذ بلغت نسبتهم (35%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خدمة من (11-15) سنة (40%)، في حين تشكل بقية النسبة قيمة منخفضة مقارنة مع القيمتين السابقتين عينة البحث.
- ج. **المنصب الوظيفي:** هنالك نسب متقاربة من حيث المنصب الوظيفي؛ لأنه تم اختيارهم بشكل دقيق من مختلف الأقسام والكلية التابعة للحصول على عينة دقيقة تمثل مجتمع البحث بشكل جيد.

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي، المفهوم، الأهمية

تزايد اهتمام الباحثين والمفكرين في جانب التعلم التنظيمي، وأصبح هذا الجانب يشغل فكر الكثير من المنظمات الحديثة، لاسيما في ظل ظهور التغيرات السريعة والمعقدة التي تشهدها البيئة التي نعيش فيها والتي جعلت المنظمات تتنافس فيما بينها بشكل غير مسبوق للبحث عن أساليب جديدة لاكتساب الميزة التنافسية التي تسهم في بقائها إلى مدة أطول في سوقها المستهدف، لذا فإننا نتطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته في هذا المبحث وكالاتي:

### أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي:

يعدّ التعلم المنظمي من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي مازال في مرحلة تطور المفاهيمي وذلك من طريق اقتراح الباحثين للنماذج سعياً منهم للوصول إلى مقاييس لمستويات التعلم في المنظمات على اختلاف تخصصاتها، لذا فإن التعلم التنظيمي وسيلة تؤثر على قدرات المنظمة في مواجهة الافتراضات القديمة وتسهيل المنهجيات العلمية والتقنيات الجديدة وهو كمفهوم يشير إلى مجموعة من القيم التي تؤثر على الدرجة التي تكون فيها المنظمة مقتنعة بنظريتها قيد الاستخدام (الدليمي، ٢٠٠٩: ٥٣).

فقد عرفه (دهام، ٢٠٠٥: ٣٨) بأنه عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد للفرد المتعلم، إذ تتفاعل قواه الوراثية مع عوامل البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أنماط سلوكه ونمو شخصيته، وقد أكد (الحسني، ٢٠٠٧: ٤) على أنها المنظمات التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدرتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها والتي يتم فيها مساندة



وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات، وأشار (البغدادي، ٢٠١٠: ٥٠) إلى التعلم التنظيمي اصطلاحاً بأنه هو العملية التي ينشأ من طريقها المديرون في تحسين قدرة العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها من طريق تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفاعلية التنظيمية. ويرى (الذياب، ٢٠١٤: ٨) بأن تعلم المنظمة هي مهارة تعمل على النظر إلى الصورة الكبيرة للمنظمة في علاقات مفتوحة مع بيئتها الخارجية وأن الجميع جزء من نظام واحد، في حين يبين (حسين، ٢٠١٢: ٥١) بأنها المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتشجيع التعاون و الحوار بين أفرادها والمجتمع وتبني استراتيجية المشاركة والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المنكيفة والمقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة، وأكد (رايس، ٢٠١١: ٧) بأنه عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وأضاف (John,2006: 80) على أنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة واعتقادها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. لذا فالتعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من طريقها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية (ديوب، ٢٠١٣: ١٢)، بينما أوضحه (حسن، توفيق، ٢٠١٧: ٢١٧) بأنه عملية مستمرة تسعى المنظمات من طريقها إلى اكتساب المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وعلى ضوء ما تقدم، يرى الباحثان بأن التعلم التنظيمي هو عبارة عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة التي من طريقها يتم تعلم الأفراد داخل المنظمة وذلك من طريق التفاعل المستمر مع بعضهم البعض والتي ينتج عنه اكتساب المهارات والقدرات التنظيمية من طريق التعلم المنظمي.

### ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي:

تزايد اهتمام الباحثين في الأواني الأخيرة بالتحول المنظمي بسبب المنافسة المستمرة بين المنظمات وظهور التقنيات الحديثة والتغيرات الكبيرة التي تحدث في البيئة والتي تجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تمتلك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة التي تخلق منه فرصاً للميزة التنافسية، وقد ازداد الاهتمام بالتحول التنظيمي في تسعينات القرن الماضي لسببين (الحسني، ٢٠٠٧: ٨)، أولهما: التغير المتسارع وتزايد التعقيد البيئي الناتج عن ضغوطات العولمة والتغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة على الزبائن والمجهزين مع تغير الرؤية من التركيز على الكمية إلى التركيز على النوعية ومن المنتجات إلى الخدمات عندها أدركت المنظمات حاجتها إلى اكتساب المعرفة واستخدامها لصنع التغيرات الضرورية لمواجهة هذه التطورات، إذ أرادت المنافسة أو البقاء. أما السبب الثاني: فهو تفوق الشركات اليابانية التي تميزت بسرعة المعلومات بشأن الأسواق والمنافسين ونشر المعلومات داخل المنظمة والتعامل معها بفاعلية فلا عن قدرتها على التعلم والتكيف والتطور والتحسين المستمر في العمليات والمنتجات والتزامها تجاه الزبائن والمجهزين وقد عزز اكتساب الشركات اليابانية السمعة الطيبة القابلة لتلك الشركات على ترجمة الالتزام تجاه تعلم الفرد إلى التعلم التنظيمي (البغدادي، ٢٠٠٦: ٨)، في حين يرى (حسن، توفيق، ٢٠١٧: ٢١٧). بأن التعلم المنظمي يعد حافزاً مهماً للعاملين يحفز على اكتساب المهارات والمعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل اطهرهم الفكرية، وذكر (الدليمي، ٢٠٠٩: ٦٢) بأن أهمية التعلم (١٥٩)

التنظيمي تتمكن في كونها وسيلة أساسية للدفاع عن حياة المنظمة واستمرارها من طريق تزويد المنظمة بمستويات تكون على الأقل بمستوى حجم التغيرات التي تحدث في بيئتها، كما يتغير أساس القاعدة المعرفية التي تشكل الميزة التنافسية للمنظمة وكفاءتها الجوهرية وتعدّ وسيلة مهمة للتغيير والتكيف، كما يسهم في إثراء التراكم المعرفي ويعد المورد المنظمي الأكثر قيمة للمحافظة على الميزة التنافسية، كما يمكن من طريقها تمكين المنظمة من مواجهة السياقات القديمة وتسهيل المنهجيات العلمية والتقنيات الجديدة. كما أوضح (دهام، ٢٠٠٧: ١٤٠) أيضاً أهمية للفرد والمنظمات، فالتعلم يسهم في تطوير الشخصية من طريق مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معه وتحسين مهاراته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية والتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، ويعد التعلم بالنسبة للمنظمة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، وأشار إلى أن التعلم بالنسبة للمنظمة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها وللتعلم المنظمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين.

### ثالثاً: خصائص التعلم التنظيمي:

هناك العديد من الخصائص التي تسهم في التعلم المنظمي، وهذه الخصائص تميز المنظمات التقليدية مثل التعلم المستمر ونشر المعرفة وتبادل التجربة والخيارات والعمل على رفع مستوى أداء المنظمة عن غيرها من المنظمات وقدرتها على مواجهة المتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن لها تحقيق خصائصها بكفاءة وفعالية، فقد أكد (البغدادي، ٢٠٠٦: ٨) على أن هناك العديد من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي والتي تميز عن غيره من الخصائص وتوضح في الآتي:

١. إن عملية التعلم في المنظمة هي عملية مستمرة ومتواصلة ليس لها محطة وصول، لذا فإعطاء المنظمة الذين يتبعون مفهوم التعلم المنظمة لا ينظرون إلى هذه العملية على أنها شيء يضاف إلى واجباتهم اليومية، كما يعدونها جزءاً من نشاط وثقافة المنظمة، وبالتالي فهي عملية تلقائية ومستمرة ذاتياً.
٢. إن كانت عملية التعلم المنظمي تلقائية ومستمرة فإنها لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها من دون وجود دعم و مساندة من إدارة المنظمة.
٣. إن عملية التعلم التنظيمي تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومة وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إليها وتقينها للاستفادة منها في حل المشكلات الآنية والمستقبلية.
٤. إن التعلم التنظيمي هو ناتج الخبرة و التجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فضلاً عن إمكانية اكتسابها من خارج المنظمة.
٥. وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة وهي تمثل العنصر الأساس في عملية التعلم المستمر للمنظمة.

ومن خصائص التعلم التنظيمي أيضاً التفكير الجماعي ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع متغيرات البيئة وعملية تكيف للحاجات والدوافع المعالجة التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف التعلم الفردي في أنه ينسق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة

وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها والتعلم هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والتعلم عملية تراكمية (ديوب، ٢٠١٣: ١٣٠).

كما عد (العسكري، ٢٠١٤: ١٤٥) بأن خصائص للتعلم المنظمي تكمن بالآتي:  
١. تسجل للإحداثيات والدروس المستفادة لتمكين العاملين لكونها عمليات ملموسة تتاح فيها المعلومات لجميع العاملين.

٢. التعلم داخل المنظمات يتبع من شرطين:

أ. إنَّ التعلم يأخذ مكاناً عندما يتم إنجاز الأعمال المخطط لها.

ب. التحقق من إنجاز الأعمال المخطط لها ومعرفة أسباب عدم المطابقة وأسباب الانحراف.

٣. تتدرج عملية التعلم بخمسة مراحل تبدأ (التصنيف للتعلم، تبادل المعلومات، اكتساب المعرفة والممارسة، نقل المعرفة والتكامل المسؤولية والإنجاز).

٤. عملية تحسين وتطوير مستمر من طريق المبادرات الجديدة.

#### رابعاً: أنواع التعلم التنظيمي:

أكد العديد من الباحثين على أن هناك أنواع متعددة للتعلم التنظيمي، وهذا ما تم تأكيده (دهام، ٢٠٠٧: ٤١) على أنه يوجد ثلاثة أنواع أساسية، وهي الآتي:

١. **تعلم المستوى الأول:** وقد أطلقوا عليه المسميات الآتية: التعلم الحلقة المفردة، والتعلم التكيفي، والتعلم غير الاستراتيجي، والتعلم النمو المضاف، والتعلم التحسيني، الذي يتضمن تحسين النتيجة.

٢. **تعلم المستوى الثاني:** وقد أطلقت عليه المسميات الآتية: تعلم الحلقة المزدوجة والتعلم التوليدي والتعلم الاستراتيجي والتعلم الجذري والتعلم الانتقالي الذي يضمن تجديد النتيجة.

٣. **تعلم المستوى الثالث:** وقد أطلقوا عليه تسمية: التعلم ثلاثي الحلقة يضمن تطوير النتيجة.

بينما يرى (Seneg,2000,77) أن هناك نوعان من التعلم التنظيمي:

١. التعلم التكيفي (Adaptive Learning).

٢. التعلم التوليدي (Lenerative Learning).

التعلم التكيفي يتركز حول التعايش مع الأوضاع الحالية ويركز على حل المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات، بينما التعلم التوليدي يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتخصص المستمر لطرية المنظمة في تحديد المشكلات وحلها، فالتعلم التكيفي ما هو إلى مرحلة أولى من التعلم التوليدي، أما التعلم التوليدي يتطلب طرقاً أخرى وتختلف عما هو موجود في الإعلان التكيفي للنظر للواقع، ولذا فإن التعلم التوليدي الذي ينبغي أن تحقق فيه المنظمة التعلم يتطلب ما يأتي:

أ. التفكير النظامي System Thinking.

ب. الرؤية المشتركة Shared Vision.

ت. التعلم الفريقي Learning the African.

ث. الإجابة الشخصية Personal Mastery.

وأشار (الذهبي، ٢٠٠١: ٦٦) إلى الدراسات والبحوث في الحقل التخصصي للتعلم المنظمي أنواع عديدة وعلى الرغم من اختلاف مسمياتها على أنها تميز ثلاثة أنواع أساسية للتعلم المنظمي.

**النوع الأول:** يختلف بالتصريحات ومعالجة الأخطاء ضمن مجال الممارسات والسياسات والنماذج السلوكية للمنظمة ويهتم بكيفية التحقق الأفضل للأهداف مع بقاء الأداء ضمن مدى محدد للقيم و المعايير الحلية من دون تغيير.

**النوع الثاني:** يذهب اهتمام هذا النوع إلى ما خلف الإصلاح والتصحيح في المواصفات والأهداف، فهو يشمل تصدي صحة النموذج والقيم و السياسات الاساسية للمنظمة وإجراءات العمل المكونة لهذه المواصفات والأهداف.

**النوع الثالث:** هو تعلم حل المشكلات أو التعلم من أجل التعلم ويتطلب هذا النوع التفكير الجماعي لقواعد الحكم والافتراضات، ويعد هذا النوع من التعلم البناء الراقى للمنظمة المرتكز على الخبرات والتجارب ونفاذ البصيرة.

وقد أوضح (البغدادي، ٢٠٠٦: ١٧) على أن للتعلم التنظيمي ثلاثة أنواع على وفق المنظور

الآتي:

١. المنظور المعرفي في التعلم التنظيمي الذي يقوم على أساس الأعمال المبكرة لعمليات اتخاذ

القرار في المنظمات، وقد تطورت إلى ما وراء المفاهيم المحددة بالعقلانية، ولهذا الأنظمة المعرفية والادراكية تكون المفاهيم الاساسية المنطقية على المستوى الفردي والجماعي.

٢. منظور التعلم للتعرف والتطبيق والذي تشتق افتراضاته من عدة أعرف تقلد فهو يؤكد على أهمية المفاهيم التعليمية والتعلم التجريبي.

٣. المنظور الثقافي الذي له جذوره في المدخل التغييري لسلوك البشري والذي يكون مجموعة المعاني الضمنية بين إعفاء المنظمة ويمكن أن يكون مقيماً لمنتجات صنع الإنسان مثل الرموز والشعائر والاساطير... الخ التي تكون مرتبطة بالقيم والمعتقدات والعواطف.

#### **خامساً: أبعاد التعلم التنظيمي:**

بعد التطرق عن مفهوم التعلم المنظمي وأهميته وخصائصه وأنواعه لا بد أن نتطرق هنا إلى هذه الأبعاد تشير الدراسات الحديثة للتعلم التنظيمي. إن لكل منظمة استراتيجيتها ونماذجها الخاصة للتعلم المنظمي بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وما تمتلكه من مهارات وقدرات وتجارب والمستوى التعليمي لمواردها.

ويتفق كل من (ال فطيخ، ٢٠١٣: ٢٦-٢٧) (أيوب، ٢٠٠٤: ٧٣) (الحسني، ٢٠٠٧: ١٨)

(البغدادي، ٢٠٠٦: ٢٨) إنَّ للتعلم التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية هي:

١- **البُعد الاستراتيجي:** يعد البُعد الاستراتيجي من الأبعاد الاساسية التي يعتمدها التعلم المنظمي في تحقيق الأهداف التنظيمية والذي يعد من المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامه في مختلف انواع المنظمات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل اداري شامل يساعد في تحقيق انجازات استراتيجية ويتضمن البعد الاستراتيجي العناصر الآتية:

أ- **الرؤية المشتركة:** الرؤية هي خطط مستقبلية تضعها المنظمة في سبيل تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن بين أعضاء المنظمة الى أن ينظر أعضاء المنظمة في مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشابهة، مما يؤدي الى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

ب- **متابعة التغييرات البيئية:** وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من طريق وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.

ت- **استراتيجية التعلم:** وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

٢- **البعد المنظمي:** ويتضمن العوامل التي تسهم في دعم عملية التعلم في المنظمة من الآتي:

أ- **العمل من خلال الفريق:** إذ يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغييرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من طريق العمل الجماعي.

ب- **الهيكل المنظمي:** إنَّ من أكثر الهياكل ملائمة للتعلم المنظمي الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، فضلاً عن اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات الرسمية الجامدة وتشدد الرقابة في بيئة العمل، وأن تكون فرق العمل قريبة من مراكز القرار وعلى اتصال دائم معها.

ت- **إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء المنظمة:** ويعني اكتساب الخبرة والمعارف من طريق التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي، والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمنظمات المنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها ونقلها إلى كل العاملين في المنظمة للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي.

٣- **البعد الثقافي:** ويتكون من:

أ- **تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة:** وذلك بإيجاد بيئة عمل تثمن التعلم بدرجة عالية وتشجعه، ولا تشكل الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ نقطة ضعف في أداؤهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

ب- **البيئة المساندة للتعلم:** وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد على إيجاد طرائق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

ت- **جودة التعلم:** إنَّ الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالباً ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم المنظمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم المنظمي (ايوب، ٧٣، ٢٠٠٤).

### المحور الثالث: التمييز التنظيمي المفهوم والأهمية

يعد التمييز التنظيمي من أكثر الموضوعات أهمية وحدائية في مجال الإدارة، إذ أصبح التمييز التنظيمي في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها، لدعم المزيد من التمييز والانفراد في أداءها المنظمي، وهذا بدوره يتطلب من القيادات الادارية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح والتمييز التنظيمي الذي تسعى له تلك المنظمات وهذا يتطلب السرعة والمرونة في العمل، ولاسيما في ضل المتغيرات البيئية المستمرة وتعقيد المنافسة وازدياد السرعة في التغير التكنولوجي واختلاف احتياجات العاملين وتوقعاتهم مما دفع تلك المنظمات الى استحداث انماط وأساليب جديدة لمواكبه تلك التغيرات البيئية.

#### أولاً: مفهوم التمييز التنظيمي:

إن مفهوم التمييز التنظيمي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التمييز التنظيمي الذي يركز على تحقيق اهداف المنظمة الكلية في ضل التغيرات البيئية المتعددة. إذ يعرف التمييز التنظيمي بأنه القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين ويتحاشى قدر الامكان التعرض للخطأ أو الانحراف من طريق الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ السليم والتقويم المستمر (ال مزروع، ٢٠١٠: ١٣) وقد أكد (الضالعين، ٢٠١٠: ٧٣) على أنه سعي المنظمات لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤيه مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وأوضح (كهية، ٢٠١٢: ١٤٥) بأنه جهود تنظيمية مخططة تهدف لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في المنظمة، في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الابداع. ووضح (السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٠) بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. وأشار (المجالي، ٢٠٠٩: ٤٦) بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من اجل وضع الأفكار الذهنية في شكل علمي يتوفر له المجال والوظيفة والجودة ويسعى الى توصيل معرفه مقرونة بها يشير منعه المتلقي واعجابه وعرفه أيضاً بأنه طاقة خلاقة ومتناسقة وجدت من طريق نشاطات متعددة، إذ يكون التمييز متحققاً من المحافظة على الموارد التنظيمية مع ايجاد التفاعل بين الانسان والبيئة. كما عرفة (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣: ٢١٤) بأنه تميز إداري ووظيفي يأتي من طريق الاستثمار في الإمكانيات غير المستقلة في العاملين والمنظمة على حد سواء ويتم التمييز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة والتمكين والنمو والزيادة الرضى الوظيفي وتعيين الأداء. ويرى (الخالدي، ٢٠١٢: ١٨) بأنه القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين ويكاد يكون من المعتذر تحقيق التمييز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التمييز، التي تختلف بالتأكيد عن ثقافة التواكل والتساهل، لذا فإن تحقيق التمييز لابد من مراجعة الثقافة للتأكد من أنها موالية لهذا التمييز، إذ يكون معها شأن آخر وعلى مستوى المنظمة الواحدة لتحقيق التمييز لابد أيضاً من أن تتطور ثقافة التمييز بالمنظمة، لذا فقد عرفه (Alabduljader,2018:14) بأنه الجهد المبذول للمنظمة لإنشاء إطار من العمليات والمعايير التي تهدف الى اشتراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم الخدمات التي تليبي رغبات المجتمع. كما عرفه (Nenadá,et.al.,2018,48) هو قدرة المنظمة على تحقيق نجاح طويل الأمد واستدامه من طريق

أنظمة تنظيمية تعمل بشكل متوافق ومتناسك. بينما يرى (الطه والهلالي، ٢٠٢٠: ٣٥٠) بأن التمييز التنظيمي هو وصف لتوجه وثقافة المنظمة نحو تحقيق رضا أصحاب المصالح على أساس العلاقة المتبادلة بدعم من قبل القيادات الإدارية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

### ثانياً: أهمية التمييز التنظيمي:

إن أهمية التمييز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوة الداعمة للتمييز في المنظمات من طريق تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوة البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداع (زايد، ٢٠٠١: ٧٣)، في حين يرى (الخرشة وآخرون، ٢٠١٣: ٢١٧) أن أهمية التمييز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطور الإداري لرفع مستوى الأداء من طريق تطور مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة فتطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيمي فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة، إذ يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له فهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها. فالمنظمات الإدارية التي تحقق التمييز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتعيد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور (السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٣).

وقد حدد (حسوني، ٢٠٠٩: ٢١٤) و(الطه والهلالي، ٢٠٢٠: ٣٥١) و (Al-Douri,2018):

(84) بأن أهمية التمييز التنظيمي تكمن في الآتي:

١. يساعد المنظمة على تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.
  ٢. المنظمات بحاجة الى وسائل وطرق للتعرف على العقبات والتحديات التي تواجهها حال ظهورها.
  ٣. المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية من الذي يجب ترقيته من الموظف الذي لا يجب ترقيته بروح الابداع و المبادرة والتمييز في الاداء.
  ٤. كسب المنظمة الى سمعة جيدة مما يؤدي الى جذب الزبائن الجدد.
  ٥. المنظمة بحاجة الى المهارات اللازمة لصنع القرار سواء اكان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساب الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتمييز في المنظمات.
- في حين يرى الباحثون أن أهمية التمييز التنظيمي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيتشكل منهم قيمة في حياة المنظمة، فالتمييز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي من قبل الأفراد، أما التمييز المنظمي فيحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يعمل فيه الأفراد وتسود فيه روح التعاون الجماعي التي تدفع الافراد نحو تحقيق الابداع والمنافسة مما تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية.

### ثالثاً: خصائص التمييز التنظيمي:

إن المنظمات الادارية التي تحقق تميز في الأداء تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة

(بوسالم، ٢٠١٥: ٧٠) وهي:

١. قبول الأعمال المتحدية: إنَّ قبول الأعمال المتحدية يعد من أهم مصادر التمييز التنظيمي من حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة واصلاح العمليات المضطربة و بدأ العمل من الصفر.
٢. توفر القيادات الكفوءة: إنَّ القيادات تعمل بصفقتها قدوة، إذ أن للقيادات دوراً بارزاً في تحفيز التمييز والتشجيع عليه.
٣. تحمل المصاعب: إنَّ المصاعب توضح للمنظمات قدرتها فارتكاب الأخطاء يعرض المنظمة لأزمات تكون مواجهتها أو احتوائها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
٤. الخبرات بعيداً عن العمل: إنَّ المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التمييز في الاداء.
٥. برامج التدريب: إنَّ النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التمييز في الاداء تكون أهميتها اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
٦. الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص من طريق اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
٧. التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنَّها تتبنى التعلم المستمر وتؤمن التحسين والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات، إذ أن المنظمات المتعلمة تنقل لدور التعلم من بيئتها الخارجية وترعرعها في بيئتها الداخلية وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

#### رابعاً: أبعاد التمييز التنظيمي:

ويرى العديد من الباحثين بالاتفاق على أن أبعاد مختلفة لتمييز المنظمات عن بعضها ويتفق العديد من الباحثين (بوسالم، ٢٠١٥: ٧٥-٧٦) (المجالي، ٢٠٠٩: ١٤٢) (الخرشة وآخرون، ٢٠١٠: ٢١٤) (الصلاعين، ٢٠١٠: ٧١) (السعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٠).

١. التمييز الاستراتيجي: يعد التمييز الاستراتيجي من أهم الابعاد الاساسية لدى التمييز المنظمي ويقصد به درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطوة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزاي المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية كما أنَّ تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجيهات الاستراتيجية ووضع التنفيذ وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إذا فتميز المنظمة يتم من طريق صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل وتكمن أهمية الاستراتيجية في تحقيق التمييز التنظيمي فيما يلي: (بوسالم، ٢٠١٥، ٧٥\_٧٦)

أ. التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، خصوصاً في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.

ب. تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التمييز التنظيمي.

ت. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة حيث تساهم الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.



- ث. تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- ج. توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- ح. الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذلك تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق والتمييز التنظيمي.
- كما بين (المجالي، ٢٠٠٩، ١٤٢) بأن التمييز الإستراتيجي يعمل على الربط والتنسيق بين الأطراف المرتبطة للمنظمة كافة بمعنى أنها تهتم لجميع العاملين والمتعاملين معها كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء افضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الاعمال من جهة واغتنام الفرص المتاحة من جهة اخرى نحو تحقيق التمييز التنظيمي.
٢. تميز الثقافة: يتضمن التمييز من طريق الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الافراد ذوي النفوذ في المنظمة وتشمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الاصاله، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى اداء وإنجاز الجماعات والمؤوسين الامر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الامد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين اعضاء التنظيم تجعل عملية الاتصال اسهل وينتج عنها مستوى افضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار مما يدفع بالمؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة واتباع معايير تحقيق التمييز التنظيمي (الضلاعين، ٢٠١٠: ٧١).
- كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً وحاسماً في تميز المؤوسين والجماعات والمنظمات ويمكن إيجاز هذا الدور في النقاط الآتية: (بوسالم، ٢٠١٥: ٧٧)
- أ. تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع المؤوسين في المنظمة ضمن شروطها وخصائصها لذلك فإن اي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض من الادارة العامة وبالتالي فهي تضمن تصويب المؤوسين نحو السلوك المتميز.
- ب. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك المؤوسين حيث إنهم يتصرفون ببناء على ثقافتهم وأن الإلمام بهذه الثقافة تعد مؤشراً مهماً بين شخصية المؤوسين في المنظمة وسلوكهم وكيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف.
- ت. تحقيق التكامل الداخلي بين اعضاء المنظمة من طريق تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق التمييز التنظيمي.
- ث. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع افاق ومدارك المؤوسين في المنظمة بخصوص الاحداث التي تحدث في محيط العمل بمعنى أنها بمثابة اطار مرجعي يستطيع المؤوسين من خلالها تفسير الاحداث والأنشطة ومن حولهم.
- ج. تحقيق التكيف بين المؤوسين في المنظمة والبيئة الخارجية وذلك من طريق تعريفهم بأسلوب وكيفية الاستجابة السريعة لاتجاهات واحتياجات الأطراف الاخرى في البيئة الخارجية (الموردين، الزبائن، المنظمات الأخرى... الخ).

ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية المتميزة تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والمرؤوسين لمجموعه من قيم التمييز التي يلتزمون بها وتترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة والذي يختلف عن باقي المنظمات الأخرى.

٣. تميز المرؤوسين: يعتبر المرؤوسون مفتاح التمييز التنظيمي ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي الى المنظمة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها وبالتالي يتأثر بقراراتها فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة) وبالتالي يعتبر أعلى اصل مستخدم من اصولها وأهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من طريق الاستغلال الامثل لتلك الخصائص كما يمثل درجة اتصاف اعضاء المنظمة في تأدية مهامها بامتلاكها قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعدها تخطي العقبات التي تواجهها دونما تذمر وتشجيع الاخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة (السعودي، ٢٠٠٨، ٢٦٠).

كما أشار (الخرشة واخرون، ٢٠١٠: ٢١٤) بأن التمييز التنظيمي يمكن أن يتحقق من طريق الاهتمام بالمرؤوسين وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي الى تحسين اوضاعهم من اجل تنمية ولأهم وانتمائهم للمنظمة وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم وتنميتهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار الذي يتعلق بهم كما يتمتع بقدر تام من الحرية والاستقلال في اداء اعمالهم وابتكار الاساليب التي يرونها مناسبة لأعمالهم وأن يكون لديهم قدر كاف من السيطرة على ما يدور في مكان العمل وأن يكون لديهم شعور بأن اعمالهم تؤثر في ما يحصل في المنظمة.

في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية او الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين نحو تحقيق التمييز التنظيمي والتي يمكن اجمالها في ما يأتي: (بوسالم، ٢٠١٥: ٧٦)

١. استقطاب وتوظيف المرؤوسين الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتمييز التنظيمي.
٢. تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم اكثر كفاءة وفاعلية وتعظيم اسهامهم في منظماتهم وإيجاد معنى لمل يقومون به من عمل والوصول الى الاداء المتميز في أنفسهم وعلاقتهم في العمل ومع المجتمع ككل وهذا على المدى القصير والطويل.
٣. توجيه المرؤوسين وتتم هذه العملية من طريق العلاقة القوية بين طرفين رئيسيين أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوسين المنعدم الخبرة وإرشاده الى الواجهة والطريق الصحيح من طريق الحوارات والمناقشات البيئية وتقديم النصح له وهنا يقوم الموجه بدوره المساعد والمرشد والداعم والمؤيد للمرؤوس والذي يقوم بالاهتمام والحرص والعناية به في جميع المواقف والوضعيات.
٤. التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصر والضعف في ادائهم ومحاولة تنميتها واكتشاف جوانب القوة لدى المرؤوسين ومحاولة تنميتها والاستثمار فيها.
٥. تشجيع العاملين على طرح الافكار والاستماع إليها واحترامها وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الاخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز من طريق تحفيزهم.

#### المحور الرابع: تحليل البيانات ووصفها وتشخيصها

ومن طريقة تحليل البيانات ومناقشة النتائج إلى إظهار مستويات إجابات المبحوثين (مدراء عينة الدراسة) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة التي جرى تناولها وتحقيقا لهذا الغرض تم استخدام

## واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التمييز التنظيمي

الأدوات الإحصائية المناسبة مثل (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية)، لذا فيمكن إيجاد تحليل الاجابات المتعلقة بمسببات التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التمييز التنظيمي.

### أولاً: وصف متغيرات أبعاد التعلم المنظمي:

الجدول (2) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

| المتغيرات         | الرمز           | مقياس الاستجابة |    |           |    |             |   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاستجابة % |
|-------------------|-----------------|-----------------|----|-----------|----|-------------|---|---------------|-------------------|------------------|
|                   |                 | أتفق (3)        |    | محايد (2) |    | لا اتفق (1) |   |               |                   |                  |
|                   |                 | %               | ت  | %         | ت  | %           | ت |               |                   |                  |
| البعد الاستراتيجي | X <sub>1</sub>  | 77.5            | 31 | 12.5      | 5  | 10          | 4 | 2.675         | 0.655             | 0.891            |
|                   | X <sub>2</sub>  | 65              | 26 | 27.5      | 11 | 7.5         | 3 | 2.575         | 0.635             | 0.858            |
|                   | X <sub>3</sub>  | 55              | 22 | 30        | 12 | 15          | 6 | 2.400         | 0.744             | 0.800            |
|                   | X <sub>4</sub>  | 70              | 28 | 27.5      | 11 | 2.5         | 1 | 2.675         | 0.525             | 0.891            |
|                   | X <sub>5</sub>  | 50              | 20 | 37.5      | 15 | 12.5        | 5 | 2.375         | 0.704             | 0.791            |
| المعدل العام      |                 | 25.5            |    | 10.8      |    | 3.8         |   | 2.54          | 0.6526            | 0.846            |
| البعد الثقافي     | X <sub>6</sub>  | 55              | 22 | 27.5      | 11 | 17.5        | 7 | 2.375         | 0.774             | 0.791            |
|                   | X <sub>7</sub>  | 55              | 22 | 25        | 10 | 20          | 8 | 2.350         | 0.802             | 0.783            |
|                   | X <sub>8</sub>  | 55              | 22 | 37.5      | 15 | 7.5         | 3 | 2.475         | 0.640             | 0.825            |
|                   | X <sub>9</sub>  | 50              | 20 | 40        | 16 | 10          | 4 | 2.400         | 0.671             | 0.800            |
|                   | X <sub>10</sub> | 57.5            | 23 | 27.5      | 11 | 15          | 6 | 2.425         | 0.747             | 0.808            |
| المعدل العام      |                 | 21.8            |    | 12        |    | 5.6         |   | 2.405         | 0.7268            | 0.801            |
| البعد المنظمي     | X <sub>11</sub> | 45              | 18 | 40        | 16 | 15          | 6 | 2.300         | 0.732             | 0.704            |
|                   | X <sub>12</sub> | 62.5            | 25 | 27.5      | 11 | 10          | 4 | 2.525         | 0.678             | 0.6526           |
|                   | X <sub>13</sub> | 30              | 24 | 25        | 10 | 15          | 6 | 2.425         | 0.812             | 0.774            |
|                   | X <sub>14</sub> | 55              | 22 | 40        | 16 | 5           | 2 | 2.500         | 0.599             | 0.802            |
|                   | X <sub>15</sub> | 67.5            | 27 | 32.5      | 13 | -           | - | 2.675         | 0.474             | 0.640            |
| المعدل العام      |                 | 23.2            |    | 13.2      |    | 3.6         |   | 2.485         | 0.6572            | 0.802            |

### ١. البعد الاستراتيجي:

تشير المعطيات الخاصة بالمتغير الاستراتيجي على أن ما نسبته (77.5%) من مدراء عينة الدراسة متفقون مع مؤشر هذا التغيير وإن ما نسبته (12.5%) من مدراء عينة الدراسة كانوا محايدين وأن (10%) غير متفقون على مؤشر هذا المتغير، وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (2.675) وانحراف معياري (0.655)، ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هو المتغير (X<sub>1</sub>) وهذا المؤشر يدل على أن تحديد ادارة الجامعة أهداف التعلم وتوجهاته المستقبلية، وهذا ما تسعى المنظمات إليه من طريق تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها.

### ٢. البعد الثقافي:

تشير المعطيات الخاصة بالمتغير الثقافي على أن ما نسبته (57.5%) من مدراء عينة الدراسة متفقون على مؤشرات هذا المتغير وأن ما نسبته (27.5%) من مدراء عينة الدراسة كانوا محايدين كما أن نسبة (15%) غير متفقون على مؤشر هذا التغيير، وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (2.425) وانحراف معياري (0.747) ومن أبرز المؤشرات التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو (169)

المتغير ( $X_{10}$ )، وهذا ما يدل على تركيز الإدارة على اكتساب المعرفة التراكمية والمهارات الإضافية من طريق التجارب السابقة لبرامج التطوير المستمرة، لذلك فإن المدراء في المنظمات يساعدون على التطوير والابتكار، وهذا أيضاً ما تسعى المنظمات إليه ويلتزم المدراء بالثقافة لاكتساب المعرفة التراكمية والمهارات الإضافية.

### ٣. البعد المنظمي:

تشير المعطيات الخاصة بالمتغير المنظمي على ما نسبته (67.5%) متفقون على مؤشرات هذا التغيير وإن ما نسبته (32.5%) محايدين بينما لا توجد أي نسبة غير متفقون على مؤشرات هذا التغيير، وقد جاء هذا المتغير بوسط حسابي (2.675) وانحراف معياري (0.474)، ومن أبرز هذه المؤشرات التي ساهمت في هذا المتغير هو ( $X_{15}$ ) وهذا ما يدل على أن تشجع الإدارة العاملين بالتعرف على طرق العمل في بيئة التعلم العالي والتغيرات التي قد تطرأ لها.

### ثانياً: أبعاد التمييز التنظيمي:

الجدول (3) المعدل العام للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الاستجابة |    |           |    |          |    | الرمز        | المتغيرات            |
|-------------------|---------------|-----------------|----|-----------|----|----------|----|--------------|----------------------|
|                   |               | لا اتفق (1)     |    | محايد (2) |    | أتفق (3) |    |              |                      |
|                   |               | %               | ت  | %         | ت  | %        | ت  |              |                      |
| 0.493             | 2.750         | 2.5             | 1  | 20        | 8  | 77.5     | 31 | $X_{16}$     | الاستراتيجية التمييز |
| 0.632             | 2.400         | 2.5             | 1  | 52.5      | 21 | 45       | 18 | $X_{17}$     |                      |
| 0.740             | 2.375         | 15              | 6  | 32.5      | 13 | 52.5     | 21 | $X_{18}$     |                      |
| 0.593             | 2.575         | 5               | 2  | 32.5      | 13 | 62.5     | 25 | $X_{19}$     |                      |
| 0.61475           | 2.525         | 2.5             |    | 13.75     |    | ٢٣,٧٥    |    | المعدل العام |                      |
| 0.715             | 2.525         | 12.5            | 5  | 22.5      | 9  | 65       | 26 | $X_{20}$     | الثقافة التمييز      |
| 0.493             | 2.750         | 2.5             | 1  | 20        | 8  | 77.5     | 31 | $X_{21}$     |                      |
| 0.563             | 2.700         | 5               | 2  | 20        | 8  | 75       | 30 | $X_{22}$     |                      |
| 0.615             | 2.675         | 7.5             | 3  | 17.5      | 7  | 75       | 30 | $X_{23}$     |                      |
| 0.5965            | 2.6625        | 2.75            |    | 8         |    | 29.25    |    | المعدل العام |                      |
| 0.723             | 2.300         | 15              | 6  | 40        | 16 | 45       | 18 | $X_{24}$     | المروسة تمييز        |
| 0.812             | 2.175         | 25              | 10 | 32.5      | 13 | 42.5     | 17 | $X_{25}$     |                      |
| 0.635             | 2.425         | 7.5             | 3  | 42.5      | 17 | 50       | 20 | $X_{26}$     |                      |
| 0.782             | 2.450         | 17.5            | 7  | 20        | 8  | 62       | 25 | $X_{27}$     |                      |
| 0.738             | 2.3375        | 6.5             |    | 13.5      |    | 20       |    | المعدل العام |                      |

### ١. التمييز الاستراتيجي:

تشير المعطيات الخاصة بالمتغير الاستراتيجي على أن ما نسبته (77.5%) من مدراء عينة الدراسة متفقون مع المؤشرات على هذا المتغير، وأن (20%) من مدراء عينة الدراسة كانوا محايدين وأن ما نسبة (2.5%) غير متفقون على مؤشرات هذا المتغير، وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (2.750) وانحراف معياري (0.493)، ومن أبرز المؤشرات التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هو المتغير ( $X_{16}$ ) الذي يدل على أن تؤمن الإدارة بأن عملية صياغة الاستراتيجية تستند إلى التعاون لتكون ناجحة، وهذا يدل على أن الاستراتيجية هي التي تحدد أهداف وغايات المنظمة على

المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وان عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة.

## ٢. التمييز الثقافي:

تشير المعطيات الخاصة بمتغير التمييز الثقافي على أن (77.5%) من مدراء عينة الدراسة متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير وإن ما نسبته (20%) من مدراء عينة الدراسة كانوا محايدين، كما أن نسبة (2.5%) غير متفوقون على مؤشرات هذا المتغير، وجاء هذا المتغير بوسط حسابي (2.750) وانحراف معياري (0.493)، ومن أبرز المؤشرات التي اسهمت في إغناء هذا المتغير ( $X_{21}$ ) وهذا ما يدل على تأكيد الإدارة على السلوكيات الخلاقة التي من طريقها يتم تكوين ثقافة متجانسة بين العاملين في العمل لذلك فإن السلوكيات الخلاقة هي التي تتحلى بالصبر والمحافظة على أسرار المنظمة وتكوين ثقافة متجانسة بين العاملين في العمل.

## ٣. تميز المرؤوسين:

تشير المعطيات الخاصة بمتغير تميز المرؤوسين على ما نسبته (62%) متفوقون على مؤشرات هذا المتغير، وأن (20%) محايدين بينما ما نسبته (17.5%) من مدراء عينة الدراسة غير متفوقون على مؤشرات هذا المتغير وقد جاء هذا المتغير بوسط حسابي (2.450) وانحراف معياري (0.782)، وهذا ما يدل على سعي الإدارة العليا على تطوير موظفيها بصورة مستمرة، لذلك فإن الإدارة العليا هي التي تسعى الى التمييز التنظيمي من طريق قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في ادائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة عن باقي المنظمات

## ثانياً: عرض وتحليل علاقات الارتباط التأثير بين متغيرات البحث:

بهدف اختبار مخطط البحث وفرضياته للتعرف على علاقات الارتباط في الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية، سيجري التحقق من مدى صحة الفرضيات من طريق استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة ومن الآتي: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستويين الكلي والجزئي، إذ يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى تحقيق الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ويعرض الجدول (5) نتائج تحليل قيم الارتباط بين التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي، وتوضح النتائج على المستوى الكلي بوجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهما يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته ( $0.75^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.01) وكذلك يعرض الجدول (5) نتائج تحليل قيم الارتباط بين أبعاد التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي، إذ توضح النتائج على المستوى الجزئي وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بينهم يعكسها معامل الارتباط البالغ قيمته ( $0.77^{*}$ ) للبعد الاستراتيجي والذي حاز على المرتبة الأولى بينما جاء البعد المنظمي بالمرتبة الثانية بمعامل ارتباط بلغت (0.74)، في حين حصل البعد الثقافي على المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدرها (0.72)، إذ تشير هذه النتائج إلى قوة علاقة الارتباط بين التعلم المنظمي بأبعاده بتحقيق التمييز التنظيمي في المنظمة المعنية، وبناء على ما تقدم يمكن لنا الاخذ بالفرضيات البديلة الرئيسية والفرعية والتي مفادها بوجود على ارتباط معنوية قوية على المستويين الكلي والجزئي، وبالتالي فإن للتعلم المنظمي وأبعاده دوراً مهماً في تعزيز التمييز التنظيمي من طريق قدرة ادارة الجامعة على تحقيق أهداف التعلم المنظمي وتوجهاته المستقبلية، وهذا ما تسعى المنظمات إليه من طريق تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها. وأيضاً تبادل المعلومات والأفكار والمهارات وتراكم المعرفة، والتي تؤدي بدورها إلى توسيع الفرص الخاصة

## واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التمييز التنظيمي

بصياغة ارتباطات دائمة نافعة للعمل والتي يمكن أن تساعد على التدفق الفعال والمستمر للمعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة والتي تجعلها متميزة بشكل كبير.

**الجدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي**

| البُعد المنظمي | البُعد الثقافي | البُعد الاستراتيجي | التعلم المنظمي | البُعد المستقل<br>البُعد المعتمد |
|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------------------------|
| 0.74*          | 0.72*          | 0.77*              | 0.75**         | التمييز التنظيمي                 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية \* P < 0.01 N=40

كما بلغ معامل التحديد (التأثير) (0.56) وهذا يعني أن (56%) من الاختلافات المفسرة في أبعاد التعلم المنظمي مجتمعة تعود إلى تأثير التمييز التنظيمي مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار.

**الجدول (6) نتائج علاقة تأثير التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي على المستوى الكلي**

| التعلم المنظمي | البُعد المستقل<br>البُعد المعتمد |
|----------------|----------------------------------|
| 0.56*          | التمييز التنظيمي                 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية \* P < 0.01 N=40

## المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. إنَّ للتعلم المنظمي دوراً مهماً في تعزيز تحقيق التمييز التنظيمي من طريق قدرات ادارة الجامعة على تحقيق أهداف التعلم المنظمي وتوجيهاته المستقبلية.
2. تمتلك المنظمة المبحوثة تعلم منظمي كبير وعلى مستوى من الثقافة والطموح والوصول إلى الأهداف المستقبلية المخططة في ضوء القدرات التعليمية التي يمتلكها القادة.
3. إنَّ للتعلم المنظمي أهمية كبيرة في تحقيق التمييز التنظيمي في المنظمة المبحوثة من طريق تكامل الأبعاد الأساسية له.
4. قدرة المنظمة على تحقيق التمييز التنظيمي من طريق المساهمة بشكل استراتيجي عبر تفوق ادائها وحل مشكلاتها ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية.
5. تعمل المنظمة على توسيع آفاق ومدارك المرؤوسين في المنظمة في إطار تحقيق الأهداف وتفسيراً للإحداث والأنشطة المستقبلية وتطويرها لهم.
6. يسهم التعلم المنظمي في تطوير المنظمة من طريق مساعدة الافراد العاملين ادراك ذاتهم وتحسين خيراتهم بما يتوافق مع المتطلبات الاجتماعية والثقافية لديهم.
7. كشفت نتائج التحليل للإدراك الاولي بأن هناك تكامل بين ابعاد التعلم المنظمي والتمييز التنظيمي وإن احدهما مكمل للآخر.
8. اشارت نتائج التحليل بوجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين متغيرات التعلم المنظمي ومتغيرات التمييز التنظيمي.
9. أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط قوية على مستوى المتغيرات وخاصة بالبُعد الاستراتيجي، ومن ثم البُعد المنظمي والثقافي وهذا مايدل على أن المنظمة تزيد من فاعليتها لتحقيق التمييز التنظيمي.

### ثانياً: المقترحات:

1. ضرورة تحديد إدارة الجامعة لأهداف التعلم بدقة وتوجيهاته المستقبلية بما يسهم في تحقيق التمييز التنظيمي لها من طريق تبني معطيات التعلم المنظمي.
2. اعتماد المنظمة المبحوثة برامج تدريبية وتطويرية بهدف زيادة التطوير والابتكار، وهذا ما يسهم باكتساب معرف تراكمية لدى الافراد والعاملين.
3. ضرورة تشجيع الادارة والعاملين بالتعرف على طرق العمل في بيئة التعلم العالي ومعرفة التغيرات التي تطرأ عليها.
4. زيادة قدره المنظمة على تحقيق التمييز التنظيمي لديها من طريق قدرتها على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في ادائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة.
5. ضرورة قيام المنظمة بزيادة الوعي الثقافي في المنظمة نظرا انخفاض العلاقة الارتباطية بالتمييز التنظيمي.

### قائمة المصادر

#### المصادر باللغة العربية:

1. آل فطيح، حمد بن فيلان، (٢٠١٣). علاقة تطبيقات القيادة التحولية للتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، اطروحة دكتوراه منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض السعودية.
2. آل مزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله، (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التمييز في أداء الأجهزة الامنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
3. ايوب، نادية حبيب، (٢٠٠٤). دور ممارسة التعلم المنظمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشأة السعودية، الرياض، الادارة العامة، مجلد (٤٤)، العدد (١).
4. البغدادي، عادل هادي حسين، (٢٠٠٦). العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيم الاعمال المنظمة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
5. البغدادي، علي هادي والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. البغدادي، عادل هادي، (٢٠٠٧). علاقه وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العالمية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون.
7. بوسالم، أبو بكر، (٢٠١٥). دور التمكين الاداري في التمييز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
8. حسن، محمد مصطفى وتوفيق، أحمد زهير، (٢٠١٧). التعلم المنظمي وانعكاساته في انجاح انظمة المعلومات الادارية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من المستفيدين في عدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٤)، العدد (٤٠).
9. حسين، أسامة ماهر، (٢٠١٢). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة: دراسة خاصة، مجلة كلية التربية ببها، العدد (٩١)، الجمهورية العربية المصرية.

١٠. الحسيني، بشرى عباس محمد، (٢٠٠٧). عملية التعلم المنظمي وأثرها في الابداع: دراسة تحليلية في كلية الصيدلة ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
١١. الخالدي، صالح عابر بشيت، (٢٠١٢). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التمييز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
١٢. الخرشة، ياسين كاسب والزريقات، خالد خلف، أنور، محمود ابراهيم، (٢٠١٣). اثر عوامل التغيير على تحقيق التمييز التنظيمي: شركة اليوناس العربية النموذجية، دراسة العلوم الادارية، المجلد (٤٠)، العدد (٢).
١٣. الدليمي، عماد علي محمود، (٢٠٠٩)، أثر التوجه التسويقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال: دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٤. دهام، عبدالستار ابراهيم، (٢٠٠٥). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
١٥. ديوب، أيمن حسن، (٢٠١٣). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٩)، العدد (٢).
١٦. الذهبي، جاسم محمد، (٢٠٠١). التطور الاداري: مدخل ونظريات وعمليات واستراتيجيات، مطبعة التعليم العالي، بغداد.
١٧. الذياب، سعود بن ذياب، (٢٠١٤). مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخارج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
١٨. رايس، وفاء، (٢٠١١). دور تعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
١٩. زايد، عادل، (٢٠٠٣). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
٢٠. السعودي، موسى احمد، (٢٠٠٨). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التمييز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن: دراسة ميدانية بالمجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (٤)، العدد (٣).
٢١. الضلعين، علي، (٢٠١٠). أثر تمكين الاداء لنجاح التمييز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، دراسة العلوم الادارية، المجلد (٣٧)، العدد (١).
٢٢. الطه، شهاب محمد محمود والهاللي، كلثوم حميد رمضان، (٢٠٢٠)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التمييز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٦)، العدد (٥٠)، ج ١.
٢٣. العسكري، هناء جاسم محمد، (٢٠١٤). ممارسة التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء ادارة المعرفة: دراسة تحليلية لأداء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (١٠)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.



٢٤. كهية، حسين عليوي، (٢٠١٢). تأثير الانماط القيادية في تعزيز التمييز التنظيمي: بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (٢٤)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٢٥. المجالي، أمل ياسين، (٢٠٠٩). مدى توفر ووظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التمييز التنظيمي من وجه نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، دراسات العلوم الادارية، المجلد (٣)، العدد (١).

٢٦. الهواري، سيد، (٢٠٠٠)، المدير الفعال للقرن الحادي والعشرين، ط٥، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر.

#### المصادر الاجنبية:

1. John R. Schermerhornjr, Jomes G-Hun, Richardn, (2006). Osborn claide Billy, Commporment Humain et orginazation, ERL, 3emeedition.
2. Seneg, R. & Koszegi, S., (2000). Knowledge mangement: theory and tools, seminar advanced topics in orginazation new phenomena in organization empirical and theoretical
3. Nenadál, Jaroslav, Vykydal David & Waloszek, David, (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovácia Prosperit 47-64.
4. Al-Douri, Khudair Abbas, (2018). The Impact of Market Knowledge on Organizational Excellence by Mediating Customer Engagement, PhD thesis in Philosophy of Business Administration Sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
5. Alabduljader, Salah A., (2018). The Influence of Service Quality Dimensions on Organizational Excellence, Canadian Center of Science and Education, Vol. (11), No. (10), PP: 149-164.

