

**المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تحليلية
لآراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار)**

*The Core Capabilities and Their Role in Building the
Learning organization (An Analytical Study of the Views
of College Board members in Thi Qar University)*

أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي ^(١) Prof. Mithaq Hatif Al-Fatlawi

م.م. اسحاق ناصر حسين ^(٢) Assist. Lect. Isshaq Nassir Hussein

المستخلص

يهدف البحث الى الكشف عن العلاقة والاثر بين المقدرات الجوهرية وخصائص المنظمة المتعلمة، من خلال تساؤل هو ما مدى تأثير المقدرات الجوهرية في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة؟، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي يعبر عن اثنين من الفرضيات الرئيسة، وللتأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة، وقد تم استخدام الباحث الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات. اما منهج البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. في حين تكون مجتمع البحث من (١٤٦) عضو مجلس كلية، من كليات جامعة ذي قار، وطبق البحث العينة العمدية القصدية وقد حصل على (١٤١) استبانة صالحة للتحليل اي بنسبة (٩٦%) من مجتمع البحث الكلي. واعتمد الباحث في القياس مجموعة من وسائل الاحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الالهية النسبية، مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار المتعدد وكذلك الاحصاء الاستدلالي (معامل الارتباط بيرسون، معامل التفسير)، واستخدام الصديق الظاهري، بواسطة البرنامج (SPSS V.23). ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها ان كليات جامعة ذي قار قيد الدراسة تبدي اهتماما كبيرا بالمقدرات الجوهرية بوصفها عنصراً مؤثراً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة. أما أهم التوصيات التي جاء بها البحث هي تعزيز

١- كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.

٢- كلية الاداب/ جامعة ذي قار.

الاستفادة من الخبرة والمعرفة ومهارات الافراد العاملين بكافة المستويات التنظيمية عند وضع استراتيجيات تتماشى مع البيئة المحيطة بها.
الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، المنظمة المتعلمة، جامعة ذي قار.

Abstract

The aim of the research is to reveal the relationship and impact between the core competencies and the characteristics of the learning organization, The methodology of the research has been asked to ask the question: What is the extent to which fundamental capabilities impact the enhancement of the characteristics of learning organization?. To that end, a hypothetical scheme was developed that reflected two of the main hypotheses. To verify the validity of the hypotheses, they were subjected to multiple tests. The research used the questionnaire as a means of obtaining data. The research methodology used the descriptive analytical method as a research method. The research community is (146) members of the Faculty Council, from the faculties of the University of Thi-Qar. Applied research sample was purposively intentionality obtained (141) questionnaire valid for analysis at a rate (96%) of the total research community. The research used a set of descriptive statistics (sequence, Percentages, weighted averages mean, standard deviation, Relative importance, Simple correlation matrix, multiple regression analysis), As well as the explanatory statistic (Pearson correlation coefficient, interpretation coefficient), The use of virtual honesty, As well as the use of statistical programs (SPSS V.23). One of his most striking conclusions is that the colleges of the University of Thi-Qar under study show great interest in core competencies as an influential element in enhancing the characteristics of learning organization. The main recommendations of the research are to enhance the use of the expertise, knowledge and skills of individuals working at all organizational levels when developing strategies in line with the frustrating environment..

المقدمة

في الوقت الذي أصبحت فيه المقدرات الجوهرية أساس بناء المنظمات وذات الصلة المباشرة بالمستقبل، سعت العديد من هذه المنظمات على مختلف انشطتها جاهدة في محاولة خلق مقدرتها الجوهرية من خلال الطريقة أو الكيفية التي تمكنها من تحقيق المزيج الفعال لمختلف مواردها، وذلك من اجل توليد قيمة لعملائها تفوق ما قد يصل اليه منافسوها، بالطريقة التي يصعب عليهم تقليدها وتساهم بطرح منتجات جديدة تتيح امكانية الدخول الى عدد من الاسواق المتنوعة. ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق رسالتها واهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لابد من أن يتوفر فيها عدد من المقدرات الجوهرية التي تتطلب مهارات وخبرات مختلفة، بالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا يبرز دور المقدرات الجوهرية، وكيفية بنائها واستخدامها

المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار) كونهما إحدى المقدرات التي تقوم بدعم وإسناد المنظمات لتحقيق أهدافها. لذا فالمقدرات الجوهرية براعة متأصلة في المنظمات تمكنها من تقديم قيمة فريدة للعملاء. ولا سيما كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة، والمقدرات الجوهرية تخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتساعد على الاندماج في مجموعة واسعة من الأسواق ذات الصلة. وتساهم أيضاً بشكل كبير في الفوائد التي تقدمها منتجات المنظمة للعملاء.

أولاً: المنهجية العلمية للبحث

١. مشكلة البحث

تُعدُّ المقدرات الجوهرية من الآليات المهمة التي تُمكن من تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بسرعة التغيرات الحاصلة فيها، حيث تعد المقدرات الجوهرية من المرتكزات الأساسية التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق ميزتها وبالتالي تحسين عملياتها الإنتاجية، لذا فإن مشكلة البحث التي تتمحور حول تأثير المقدرات الجوهرية في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة وترتبط بصورة عامة بمدى إلمام ومعرفة بعض منظماتنا بطبيعة هذه الإشكالية وأبعادها في المنظمة المبحوثة في كليات جامعة ذي قار، وبشكل عام يمكن التعرف على مضمون المشكلة الحالية لهذا البحث من خلال التساؤل الآتي:- ما مدى تأثير المقدرات الجوهرية في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة؟ واستناداً إلى المشكلة أعلاه انبثقت جملة من التساؤلات وهي:-

١. ما مستوى توافر المقدرات الجوهرية في كليات جامعة ذي قار؟
٢. ما مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في كليات جامعة ذي قار؟
٣. ما مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار؟
٤. ما مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية وخصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار؟
٥. ما مستوى تأثير المقدرات الجوهرية في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار؟

٢. أهمية البحث

- تبرز أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملي كالآتي:
- الأهمية العلمية: يحتوي الجانب النظري من خلاصة لأفكار الباحثين وإسهامهم في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات البحث وقد أولى الباحث اهتمامه بهذا الجانب أصالة المراجع وحداثها.
 - الأهمية العملية: يكتسب البحث أهميته من خلال التركيز على الأعمال القيادية لفئة مهمة في المجتمع العراقي، حيث لا تجد هذه الأعمال القدر الكافي من اهتمام الباحثين العراقيين على حد علم الباحث.

٣. اهداف البحث

استرشاداً بمشكلة البحث وتساؤلاتها وانسجاماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات لدور المقدرات الجوهرية في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة في المنظمات، يسعى البحث الحالي إلى تحقيق جملة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

أ. اجراء تحليل للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة بالمقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة.

ب. عرض ودراسة وتفسير طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في العينة المبحوثة.

ت. عرض ودراسة وتفسير طبيعة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة في العينة المبحوثة.

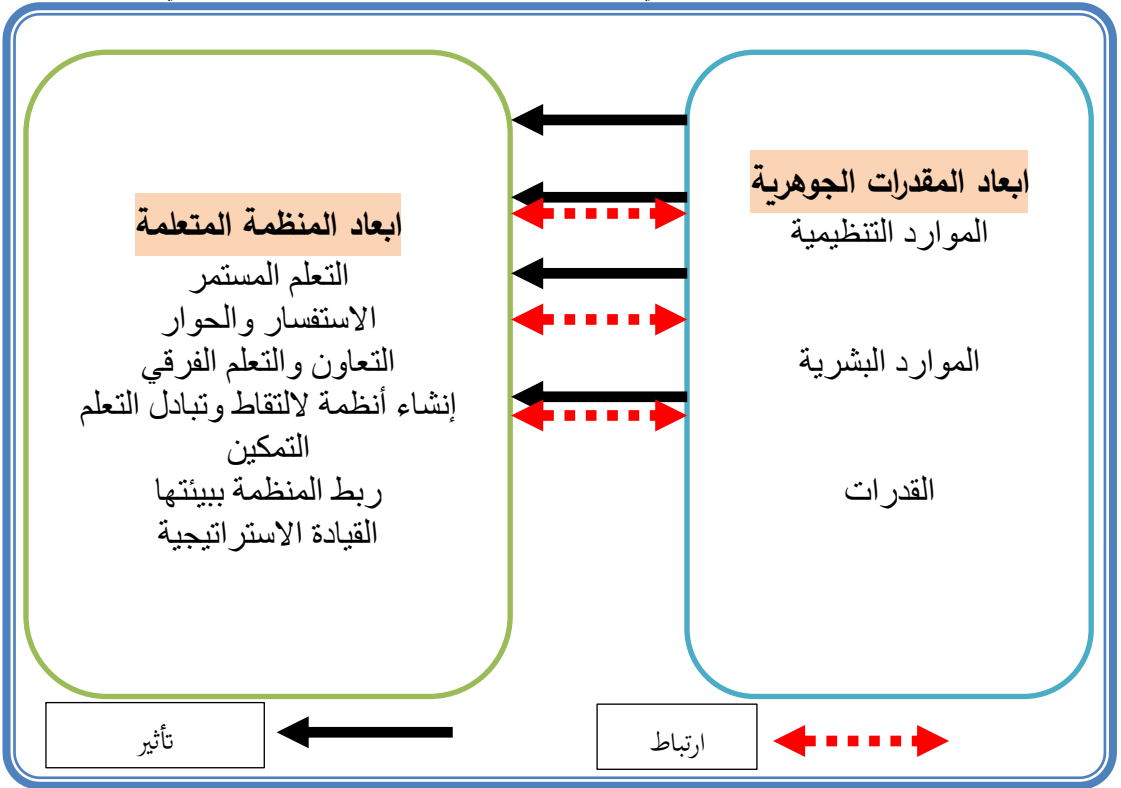
ث. تحديد المقومات والقدرات التي يجب توفرها في بيئة العمل التنظيمي لترسيخ أسس ومبادئ المنظمات المتعلمة فيها.

ج. معرفة مدى استعداد الادارات العليا وقدرتها لتفعيل ابعاد المقدرات الجوهرية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

ح. الاستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها من علاقات الارتباط والتأثير والاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية وتقديم التوصيات لأعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار خدمة لقطاع التعليم العالي العراقي.

٤. انموذج البحث الفرضي

تم تصميم النموذج الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، حيث يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما موضحة في النموذج الفرضي أدناه.



الشكل (١) مخطط البحث الفرضي

٥. فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المقدرات

الجوهرية والمنظمة المتعلمة وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الموارد التنظيمية والمنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القدرات والمنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين المقدرات

الجوهرية والمنظمة المتعلمة وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الموارد التنظيمية والمنظمة المتعلمة على المستوى الكلي.

ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة على المستوى الكلي.

ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين القدرات والمنظمة المتعلمة على المستوى الكلي.

ثانياً: المقدرات الجوهرية

أ. مفهوم المقدرات الجوهرية

ان المقدرات الجوهرية تنشأ من الطريقة التي تستخدم بها المنظمة قدراتها ومواردها بشكل أكثر فعالية من منافسيها (Evans,2015:100). واطهر كل من (Barney&Hesterly,2015:219) بأن المقدرات الجوهرية هي مجموعات معقدة من الموارد والقدرات التي تربط الاعمال التجارية المختلفة في المنظمة من خلال الدراية التقنية والفنية والخبرة. في حين اكد كل من (Rothaermel,2015:99)، (Brennan&Sisk,2015:58)، (Wright et al,2007:86)، (Rainey,2010:290)، (Rothaermel,2017:108-109) ان المقدرات الجوهرية هي نقطة قوة فريدة من نوعها، وهي جزء لا يتجزأ من عمل المنظمة، والتي تسمح بتمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات منافساتها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أعلى للزبون أو تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مماثلة بتكلفة أقل. وأشار (de Kluyver&Pearce,2015:102) الى ان المقدرات الجوهرية تمثل قدرات على مستوى عالمي تمكن المنظمات من بناء ميزة تنافسية. وتشير المقدرات الجوهرية إلى أن المنظمات تتنافس بناءً على قدرات معينة تقوم من خلالها بإنشاء منتجات وخدمات متباينة يقيّمها العملاء (Williams,2016:220). بينما اوضح (Clausewitz, Carl von,2016:79) بأن المقدرات الجوهرية قد تكون قدرات استنتجت من خلال دراسة النجاح المتكرر، وخاصة النتائج غير المتوقعة. واكد (Hitt et al,2016:16) ان المقدرات الجوهرية تمثل الوضع التنافسي للمنظمة وتعكس واقعها. بينما عرفها (Cordon et al,2016:21) هي تحول النظر من الخارج في الصناعة والتخطيط إلى الداخل من أجل فهم نقاط قوة المنظمة وتحقيق أقصى قدر لها. في حين اظهر (Küng,2017:103) ان المقدرات الجوهرية هي سمة تنظيمية مميزة تخلق ميزة تنافسية مستدامة وتوفر منطلقاً للنمو المستقبلي. اما (Luthans&Doh,2018:557) فيرى ان المقدرات الجوهرية هي رؤية وقيم. اما (Marcus&Cohen,2017:52)، (Laan&Yap,2016:75)، (Rigby,2015:24)، (Dess et al,2014:182)، (Smith,2008:1)، (Pralahad&Hamel,1990:82) فيرون ان المقدرات الجوهرية هي التعلم الجماعي في المنظمات، وخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة. اما (Ringlstetter,2018:108) فقد اوضح ان المقدرات الجوهرية هي المقدرات التي نحصل عليها من خلال التواصل والمشاركة والالتزام العميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية. اما (Singh& Singh,2019:23) فقد وصف المقدرات الجوهرية بأنها تحسين القدرة على التعلم وذلك من خلال كيفية تنسيق المهارات والمعارف وتشجيع عمل الفريق. وعلى هذا الاساس يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها قدرة فريدة تكتسبها المنظمة من مؤسسيها ولا يمكن تقليدها بسهولة. والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية في خلق القيمة وتقديمها لعملائها في مجالها المختار.

ب. ابعاد المقدرات الجوهرية

تزايد الاهتمام بالمقدرات الجوهرية في المنظمات على مختلف احجامها، وذلك لدورها الفعال في الحصول على الميزة التنافسية وتحقيق التفوق الاستراتيجي، لذا اختلف الكتاب والباحثون في تسمية وتحديد أبعاد

المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار) واضحة للمقدرات الجوهرية، إذ يرى (Lai & Hwang, 2014:206) أن أبعاد المقدرات الجوهرية تتعلق بالتعاون، الاتصالات، حل المشاكل المعقدة، التفكير الناقد، والإبداع. أما (Agha et al, 2012:192) فقد بين بأن أبعاد المقدرات الجوهرية تتمثل في الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين، بينما أوضح (Özbağa, 2013:12) بأن أبعاد المقدرات الجوهرية تصنف إلى الفرد، قابلية التوسع، وقيمة العميل. في حين ذكر (Kak, 2004:13) ثلاثة أبعاد وهي التعلم التنظيمي، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية، وتناول (Hani & Alhawary, 2009: 98) الموارد الفريدة، نظم المعرفة، القدرات، التسهيلات، والعمليات. وأخيراً اتفق الباحث مع مع الأبعاد التي تناولها (Jabbouri & Zahari, 2014:132) الذي استند بها إلى تصنيف (Harrison & John, 1998) المتمثلة في الموارد التنظيمية، الموارد البشرية، والقدرات. إذ جاء الاختيار بسبب تناسب الأبعاد مع موضوع الدراسة وطبيعته الأفراد المستهدفين من الدراسة، فضلاً عن استخدام هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين أمثال (Rychen & Salgnik, 2005:4)، (Branzei & Thornhill, 2006:11)، (Goel, 2007:41)، (Ljungquist, 2008:1-2)، (Jelassi & Enders, 2008)، (Vincent & Focht, 2009:166).

١. الموارد التنظيمية

أنسب نظرية لتفسير الموارد التنظيمية هي نظرية العرض المستند إلى الموارد. إذ تقوم النظرية بفحص وتصنيف المزايا الاستراتيجية لمنظمة ما مستندة إلى مزيج من القدرات والمهارات والأصول والممتلكات الملموسة (Mwai et al., 2018:1637)، (Othmana et al., 2015:122). والفكرة الأساسية وراء هذه النظرية هي أن المنظمات تختلف في الطرق الأساسية لأن كل منظمة تمتلك بداخلها مجموعة من الموارد الفريدة -الأصول الملموسة وغير الملموسة- والتي تستخدمها القدرات التنظيمية عندئذٍ (Pearce, J. & Pesic, 2013:98). فهذه الموارد والقدرات تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية (M.A., 2007:203). وفي سياق هذه النظرية، من الواضح أن الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمات تؤثر على عملية التوجيه الاستراتيجي، وهي مهمة بالنسبة للمنظمة لتطوير القدرات من مواردها، والتي تشكل جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة (Ismail et al., 2012: 153). ووفقاً لـ (Barney, 2007) ينص عرض المورد القائم على المورد على أن موارد المنظمة ليست جميعها تحقق أداءً فائقاً ولكن فقط أنواعاً معينة تتحكم فيها المنظمة وتعود ملكيتها لها (Gakenia, 2015:3).

٢. الموارد البشرية

غالباً ما تسعى المنظمات إلى تحقيق النمو والتوسع من خلال تميزها عن غيرها من المنافسين في عدة ميزات تجعلها تحقق التفوق والتقدم عليهم ولعل من أبرز الموارد التي تستطيع المنظمة التميز بها وتحقيق أهدافها هي الموارد البشرية، فالمورد البشري يعد القلب النابض في المنظمة الذي تستطيع به تحقيق ما تصبو إليه والمضي به قدماً، لذا يُعد المورد البشري من الموارد المهمة التي تمتلكها المنظمات، فلا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها وزيادة الانتاجية (كرفوع والبلداوي، ٢٠١٣: ١٤٩). وقد تم تعريف مصطلح الموارد البشرية تاريخياً على أنه "وظيفة تنظيمية

تتعلق بالحصول على واستبقاء الافراد الموهوبين، اذ أن هذه الوظيفة لا تزال ضرورية، ويعتقد الباحثون أن المستويات السابقة من الدعم والتفاعل مع الافراد لن تكون كافية في توفير قوة عاملة مؤهلة ومدرية بأعداد كافية لتلبية الاحتياجات المستقبلية مع تكامل أنماط الحياة الشخصية مع التكنولوجيا، لذا يجب أن يتلاءم مكان العمل بشكل أفضل مع أنماط الحياة تلك لكي ينجح. ويتطلب ذلك توسيع نطاق ما تعنيه الموارد البشرية للمستقبل ليس وظيفة، بل هو نظام تفاعلي للاحتياجات على المستوى التنظيمي والفردى (Marren et al.,2018:5). والموارد البشرية هي موارد قيّمة ونادرة وغير قابلة للاستبدال تسهم في الميزة التنافسية الحقيقية (Hitt et al,2001:13).

٣. القدرات

تعرف القدرات على أنها مهارات المنظمة التي تنسق بين موارد المنظمة ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي، وتكمن في القواعد التنظيمية، اي الاسلوب الذي تعتمد المنظمة في اتخاذ القرارات وادارة العمليات الداخلية لتحقيق اهدافها (هل وجونز، ٢٠١٠: ١٨٥). في حين عرف (جرينبرغ وباون، ٢٠٠٩: ١٤٧) القدرات على انها الافكار المعقدة التي يمتلكها الافراد والتي تتيح لهم التكيف مع البيئة والتصرف بحكمة في مختلف لمواقف والقدرة على حل المشاكل. وتجمع المنظمة بين موارد فردية ملموسة وغير ملموسة لإنشاء القدرات. في المقابل، يتم استخدام القدرات لإكمال المهام التنظيمية المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء من أجل خلق قيمة لهم (Hitt,2017:88).

ثالثاً: المنظمة المتعلمة

أ. مفهوم المنظمة المتعلمة

يشير بعض الباحثين الى ان مفهوم المنظمة المتعلمة يتعلق بتوفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء الفرد بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والأبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة (Calvert,1994:12) الا ان باحثين اخرين يرون بأنها ممارسة المنظمات لنشاطها ومهامها في إطار عملياتها المعرفية المستمرة والناجمة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيداً أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها، مما ينعكس بوجود المنظمة وبقيائها وكذلك اختلاف نتائجها، فالتعلم يعد مفتاحاً حاسماً في بقاء المنظمة عندما تحدث التغييرات بسرعة، فالتعلم هو عملية لخلق معرفة جديدة، ومن ثم تنقيح ودمج هذه المعرفة باستمرار كرد على التغييرات (Moustaghfir&Schiuma,2013:502). او قد يكون التعلم نشاط أو عملية اكتساب المعرفة أو المهارة من خلال الدراسة، أو التدريب، أو التدريس، أو تجربة شيء ما (Sarder,2016:14). ويصف (AL-Adaileh,etal,2012:485) ان المنظمة المتعلمة هي نظام مفتوح يتم دعمه من خلال استراتيجيات التعلم التنظيمي وتطويرها على نحو استباقي للتنافس في البيئة وتحول ذاتها بسهولة للتعامل مع هذه التغييرات، وتمتلك مزيجاً غير عادي من النظم والعمليات المترابطة من خلال الافراد، الديناميكيات وتأثيرات التعلم التنظيمي لتصبح كفاءات المنظمة مميزة لتؤمن موقفها في المستقبل وللحفاظ على ميزتها التنافسية. في حين اوضح (Graupp, et al,2014:172) ان المنظمة المتعلمة

المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار) هي منظمة يتمتع فيها الافراد العاملون بالقدرة على تجميع المعرفة الضمنية والصريحة في بيئة العمل الخاصة بهم من خلال إدراك ملائمة المعرفة الضمنية وقيمتها وأن تطبيق إدارة المعرفة يضيف قيمة في الإنتاج، ومن خلال هذه المعرفة تبدأ المنظمات في تعلم المفهوم والانعكاسات على إدارة المعرفة فعلياً بطريقة منهجية ومدروسة. وان تطوير المنظمة المتعلمة يمكن أن ينشئ ويحافظ على عمليات قوية وقابلة للتحويل. وعرفها (Sarder,2016:14) بأنها المنظمة التي تخلق مناخا يساعد الافراد في الاستمرار بزيادة قدرتهم على خلق النتائج التي يرغبون فيها حقاً، حيث يتم تغذية أنماط تفكير جديدة وموسعة، وإطلاق الطموح الجماعي. وبين (Tesavrita, Suryadi,2016:3) بان المنظمة المتعلمة هي منظمة ماهرة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها، ومن ثم تعديل عملياتها لتعكس تلك المعرفة الجديدة.

ب. ابعاد المنظمة المتعلمة

ركزت معظم المفاهيم الخاصة بالمنظمة المتعلمة على أهمية الحصول على المعرفة وتطويرها ونقلها وتسهيل التعلم الفردي والجماعي، وعكس عملية التعلم هذه على سلوك وممارسات المنظمة المتعلمة وأفرادها، ولكي تصبح المنظمات متعلمة او تسير باتجاه عملية التعلم لا بد من توفر سبعة ابعاد اساسية، لذا الباحث اعتمد على الابعاد التي تناولها (Nthurubele,2011:141). والتي تمثلت بـ(التعلم المستمر، الاستفسار والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة للتقاط وتبادل التعلم، التمكين، ربط المنظمة ببيئتها، والقيادة الاستراتيجية) ويرجع سبب اختيار الباحث لهذه الابعاد، كونها تتلاءم مع طبيعة الدراسة والمنظمة المبحوثة من جهة ومن جهة اخرى ان اغلب الباحثين تناولوا هذه الابعاد وانفقوا عليها امثال (Gijzel,2015:20)، (Song& Joo,)، (Ambula et al., 2016:98)، (Dekouloua& Trivellab,2015:368)، (Rose&)، (2009:56)، (Watkins& Marsick,2004:37)، (Kumar et al, 2016:177)، (Alazmi et al.,2013:524-525)، (Voolaid Karen,2013:486)، (Kumar,2006:320)، (Wu& Haley, 2011:151)، (Ali et al., 2015:2267)، (Wetherington&)، (Daniels,2013:92)، (Mbasana,2014:22)، (Rush, 2011:113).

١. التعلم المستمر

يُعرف (Casanova,2003). التعلم المستمر، والمعروف باسم التعلم مدى الحياة، بأنه التعلم الذي يتألف من جميع أنشطة التعلم التي تتم طوال الحياة، بهدف تحسين المعرفة والمهارات والكفاءات من منظور شخصي أو مدني أو اجتماعي أو للعمل (Eurostat, 2016:9). ويصفه كل من (Nthurubele,2011:13) و(Rush, 2011:113) بأنه تصميم للعمل حتى يتمكن الافراد من تأدية الاعمال أثناء العمل، بحيث يتم توفير الفرص للتعليم المستمر والنمو.

٢. الاستفسار والحوار

وتدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية كي يحصل الأفراد العاملين على مهارات ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع والاستفسار ومناقشة وجهات نظر الآخرين (Nthurubele,2011:13).. فالاستفسار والحوار يوحي بان هناك ردود فعل مفتوحة ونزيهة في العملية

التي تتم مناقشتها في المنظمة بطريقة حرة ومحترمة، ويتم الاستماع إلى وجهات نظر الجميع، بما في ذلك وجهات النظر المتضاربة، وتحليلها، والتسلسل الهرمي، وايضا التطلعات نحو خلق الثقة في الافراد شرط مسبق هو الرغبة في فهم الافراد العاملين وإيجاد تحديات وفرص جديدة للمنظمة. ومن أجل الاستفسار والحوار، يجب أن يكون التركيز على الزملاء وليس على النتائج الفردية، ومن المهم تطوير مهارات إجراء الحوار، والمناقشة، والاستماع الفعال، والتغذية الراجعة، والعمل الجماعي (Voolaid Karen, 2013:486).

٣. التعاون والتعلم الفرقي

يساهم التعلم في الفعالية التنظيمية من خلال تمكين الفرق من إنشاء المعرفة بين أعضاء الفريق، وإنشاء المعرفة مع الآخرين خارج الفريق، والتفاعل مع البيئة لتمكين التكيف مع المواقف المتغيرة. اذ يؤدي التعلم الجماعي إلى تحسين الأداء داخل الفريق والذي يتم ترجمته بشكل أكبر إلى الأداء التنظيمي (Kayes&Burnett., 2014:3). ويرى (García-Sánchez, 2016:151) ان التعلم الجماعي يعني مجموع الأنشطة الفردية المختلفة التي يعتمد عليها كل فرد، بحيث يتم مشاركتها ومناقشتها ودمجها وتنظيمها. ويصمم العمل لاستخدام الفرق او المجموعات للوصول إلى طرق تفكير مختلفة، ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة لكي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض (Nthurubele, 2011:13).

٤. انشاء أنظمة لالتقاط وتبادل التعلم

يتم تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم، وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، اذ يسمح للأفراد العاملين في المنظمة بالوصول الى هذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة (Nthurubele, 2011:13). ويرتبط هذا البعد بالمستوى التنظيمي، وهو إنشاء أنظمة تسعى إلى التعلم، وخلق فرص عديدة للاتصال الثنائي ونشر المعلومات على نطاق واسع، واستخدام أدوات إدارة المعرفة والتطلعات نحو إنشاء شبكات المعرفة، ويتم جمع معلومات مهمة للمنظمة بشكل منهجي ويسهل تطبيق المعلومات ليتم سد الفجوات بين النتائج الحالية والمتوقعة (Voolaid Karen, 2013:486).

٥. التمكين

هو كافة المهارات المعرفية والعلمية التي تتوفر عند الافراد العاملين، وتجعلهم قادرين على القيام بالعمل المطلوب منهم بأسلوب مناسب، ويتوافق مع بيئة العمل في المنظمة، وكلما كانت خبرات الافراد كافية كلما ساهم ذلك في زيادة تمكينهم من القيام بأدوارهم الوظيفية بنجاح حيث يسمح للأفراد العاملين في وضع وصياغة وتنفيذ رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع المسؤولية بينهم اذ يكون الافراد متحمسين للتعلم فيما يتعلق بما يتحملونه (Nthurubele, 2011:13).

٦. ربط المنظمة ببيئتها

فإن تبادل المعلومات هو تفاعل مهم بين المنظمة وبيئتها ويشكل أساس علاقتهم. وان اهتمام المدراء بربط المنظمة ببيئتها الخارجية يعود الى تأثير عوامل البيئة الخارجية على نشاطات المنظمة وقد يكون هذا التأثير ايجابيا على المنظمة فعليها استغلاله كفرصة متاحة لها واستثمارها، او العكس قد يُعد سلبيا فعليها تجنب التهديد (David, 2001:10). فربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد العاملين لهذه الأبعاد

المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار) واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل مهم جداً، حيث يتيح لهؤلاء الافراد إدراك أثر المهام التي يؤديونها على المنظمة ككل (Nthurubele,2011:13). وربط المنظمة ببيئتها ايضاً يحقق التوازن بين العمل والحياة، ويتم تشجيع التفكير القائم على احتياجات المجتمع العالمي والمحلي والعمل، والبحث عن حلول للمشاكل في جميع أنحاء المنظمة (Voolaid Karen,2013:487).

٧. القيادة الاستراتيجية

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً وبارزاً في نجاح المنظمات في جميع أنحاء العالم. اذ عرفت القيادة الاستراتيجية على انها عملية منظمية تقوم في الاساس على التعلم المستمر، ويتوجب على القادة الاستراتيجيين ان يكونوا قادة تعلم يقدرون قيمة هذا التعلم واهميته بالنسبة لمنظمتهم المتعلمة (Senge,2006:363). في حين اوضح (Alhyasat& Sharif,2016:2) ان القيادة الاستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرار اللارم لتطوير وتنمية الخطة الاستراتيجية للمنظمة. اذ ان القيادة تستخدم التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق نتائج الاعمال، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كأسلوب يتخذى به من قبل الآخرين (Nthurubele,2011:13). في حين يرى (Voolaid Karen,2013:487) ان هذا البعد هو توفير القيادة الاستراتيجية للتعلم، وهذا يدل على المدى الذي يفكر فيه القادة استراتيجياً حول كيفية استخدام التعلم لإحداث التغيير ولتحريك المنظمة في اتجاهات وافاق جديدة أو أسواق جديدة وتشتمل معايير هذا البعد على تشجيع ودعم الافراد العاملين للحصول على المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف، واستخدام أحدث المعلومات عن المنافسين والاتجاهات الصناعية والمبادئ التوجيهية للمنظمة اذ ان كل فرد له الحق في تنفيذ رؤية المنظمة، لذا فالركيزة الاساسية هي تطوير الافراد من قبل القادة بدلاً من الإدارة والانضباط والوعي بالحاجة إلى التعلم المستمر.

رابعاً: الجانب العملي للدراسة

اختبار اداة قياس البحث

اعتمد البحث بشكل اساسي على الاستبيان (Questionnaire) لجمع البيانات التي تخص متغيرات البحث الرئيسية. هذه الاداة تعتمد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من لا اتفق تماماً الى - اتفق تماماً. وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تعتمد منهج التحليل المسحي فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها.

صدق اداة قياس البحث

ان عملية القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه يعبر عن قابلية الاداة على القياس للمتغيرات، اي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). وقد تضمن هذا الجانب الصدق الظاهري، وكالاتي:-

الصدق الظاهري للأداة

تشكل هذه الخطوة اهمية في تحقيق الاطمئنان للمقياس اذ تعتمد على عرض اداة البحث في صورتها الاولى على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال الذين بلغ عددهم (١٨) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (١) يوضح اسماء المحكمين. وقد اعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (٧٠%) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

ثبات اداة قياس البحث

يشير ثبات اداة القياس الى اتساق مقياس البحث وثبات نتائجه على فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). وقد تم استخدام اختبار كرونباخ الفا للتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا الموضح في الجدول (١):-

الجدول (١) معاملات الثبات لأداة قياس البحث

المقياس	معامل كرومباخ الفا للبعد	معامل كرومباخ الفا للمقياس
اولاً: المقدرات الجوهرية		0.80
١. الموارد التنظيمية	0.86	AL-Jabbouri & Zahari, 2014:183
٢. الموارد البشرية	0.78	
٣. القدرات	0.87	
ثانياً: المنظمة المتعلمة		0.82
التعلم المستمر	0.84	Nthurubele Abraham, 2011:141
الاستفسار والحوار	0.91	
التعلم والتعاون الفرقي	0.89	
انشاء الانظمة	0.85	
التمكين	0.92	
ربط المنظمة ببيئتها	0.83	
القيادة الاستراتيجية	0.88	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار)

يظهر الجدول (١) بأن قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.77-0.92) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

فرضية الارتباط الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية بدلالة أبعاده مجتمعة والمنظمة المتعلمة بدلالة أبعاده مجتمعة "

بهدف قبول الفرضية الرئيسة الأولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير المقدرات الجوهرية ومتغير المنظمة المتعلمة إذ يشير الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين متغير المقدرات الجوهرية ومتغير المنظمة المتعلمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**0.875). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين متغير المقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (01%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (٢) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية بدلالة أبعاده مجتمعة والمنظمة المتعلمة بدلالة أبعاده مجتمعة). عند مستوى معنوية (01%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (٢) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير المقدرات الجوهرية بأبعاده ومتغير المنظمة المتعلمة

Correlations						
		الموارد التنظيمية	الموارد البشرية	القدرات	المقدرات الجوهرية	المنظمة المتعلمة
الموارد التنظيمية	Pearson Correlation	1	.667**	.624**	.877**	.777**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	141	141	141	141	141
الموارد البشرية	Pearson Correlation	.667**	1	.573**	.848**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	141	141	141	141	141
القدرات	Pearson Correlation	.624**	.573**	1	.867**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	141	141	141	141	141
المقدرات الجوهرية	Pearson Correlation	.877**	.848**	.867**	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	141	141	141	141	141
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	.777**	.756**	.739**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	141	141	141	141	141

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبعد الموارد التنظيمية مع متغير المنظمة المتعلمة

يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (٢) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لان قيمتها أكثر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الموارد التنظيمية ومتغير المنظمة المتعلمة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.777^{**}). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١).

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد الموارد البشرية مع متغير المنظمة المتعلمة يظهر جدول مصفوفة الارتباط (٢) بأن هنالك علاقات ارتباط ايجابية قوية وهي دالة معنويا بين بعد الموارد البشرية ومتغير المنظمة المتعلمة. اذ بلغت علاقة الارتباط (0.756^{**}). في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الموارد البشرية ومتغير المنظمة المتعلمة، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢).

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبعد القدرات مع متغير المنظمة المتعلمة يشير جدول (٢) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد القدرات ومتغير المنظمة المتعلمة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.739^{**}) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٣). فرضية التأثير الرئيسة الثانية: التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير المقدرات الجوهرية ومتغير المنظمة المتعلمة).

يوضح الجدول (٣) نتائج مقدار الانحدار الخطي البسيط، لغرض تقدير اثر المقدرات الجوهرية على المنظمة المتعلمة أذ يتضح ما يأتي:

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدّر بلغ (454.452) عند مستوى دلالة (0.01). وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمقدرات الجوهرية في المنظمة المتعلمة وبدرجة ثقة (99%).

جدول (٣) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة (N=141)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.028	1	32.028	454.452	.000 ^b
	Residual	9.796	139	.070		
	Total	41.825	140			
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						
b. Predictors: (Constant) المقدرات الجوهرية،						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.766). يتضح بأن المقدرات الجوهرية قادر على تفسير ما نسبته (76.6%) من التغيرات التي تطرأ على خصائص المنظمة المتعلمة في كليات جامعة ذي قار عينة البحث. أما النسبة البالغة (23.4%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث. جدول (٤) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة (N=141)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875 ^a	.766	.764	.26547

a. Predictors: (Constant)، المقدرات الجوهرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23
 ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.803). بان زيادة مستويات توافر المقدرات الجوهرية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة خصائص المنظمة المتعلمة بنسبة (80.3%) من وحدة انحراف معياري واحد إذن تقبل الفرضية.

جدول (٥) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المقدرات الجوهرية والمنظمة المتعلمة (N = 141)

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.932	.119		7.823	.000
	المقدرات الجوهرية	.803	.238	.875	21.318	.000
a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة						

a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23
 وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تتمحور حول "وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المقدرات الجوهرية (الموارد التنظيمية، والموارد البشرية، والقدرات) في المنظمة المتعلمة"، ويعرض الجدول (٦) فأن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.285, P < .01$) بين بعد الموارد التنظيمية ومتغير المنظمة المتعلمة. كما يظهر الجدول (٦) نتائج العلاقة بين بعد الموارد البشرية ومتغير المنظمة المتعلمة. اذ تعرض النتائج بأن بعد الموارد البشرية ($\beta = 0.292, P < .01$) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث. ويشاهد من خلال الجدول (٦) وجود علاقة تأثير معنوية ($\beta = 0.233, P < .01$) بين بعد القدرات ومتغير المنظمة المتعلمة عند مستوى (1%). وتفيد هذه النتيجة بان القدرات تساهم في زيادة مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة. كما تبين نتائج الجدول (٦) الى ان ابعاد المقدرات الجوهرية (الموارد التنظيمية، والموارد البشرية، والقدرات) تساهم في تفسير (77%) من التغير الحاصل في متغير المنظمة المتعلمة و (23%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الاحصائي. وكما توضح قيمة ($F = 150.605, P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير توافر خصائص المنظمة المتعلمة من خلال مفهوم المقدرات الجوهرية. وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعم اتجاه الفرضيات الفرعية.

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	T	Sig.	R 2	F
المنظمة المتعلمة						
الموارد التنظيمية		.285**	5.768	.000	0.767	150.605**
الموارد البشرية		.292**	5.843	.000		
القدرات		.233**	6.025	.000		

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.23

١. اظهرت نتائج الدراسة الميدانية في كليات جامعة ذي قار قيد الدراسة تبدي اهتماما كبيرا بالمقدرات الجوهرية بوصفها عنصراً مؤثراً في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة، أي بمعنى توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية بدلالة أبعاده مجتمعةً والمنظمة المتعلمة بدلالة أبعاده مجتمعةً.
٢. وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المقدرات الجوهرية (الموارد التنظيمية، والموارد البشرية، والقدرات) في المنظمة المتعلمة.
٣. توجد اختلافات في اراء المبحوثين حول مدى توافر المقدرات الجوهرية في كليات جامعة ذي قار وكانت بمستوى مرتفع نسبياً وحسب الترتيب الاتي (الموارد التنظيمية أولاً، القدرات ثانياً، الموارد البشرية ثالثاً)، ويلاحظ بان بعد الموارد التنظيمية قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب الموارد البشرية.
٤. اظهر التحليل ان التغيير الذي يحصل في مستوى ادراك الافراد للمقدرات الجوهرية ينعكس في تعزيز مستوى المنظمة المتعلمة لدى الافراد وبالتالي سوف ينعكس ذلك ايجاباً في تقليل المشكلات لعينة البحث.
٥. تشير النتائج ان المقدرات الجوهرية اسهمت بالارتقاء بتعزيز خصائص المنظمة المتعلمة بقيمة عالية وذات دلالة معنوية واحصائية عند مستوى (١%)، مما يدل على ان المقدرات الجوهرية تحفز قدرات الافراد العاملين لتحسين الاداء الوظيفي لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

التوصيات

١. الاستثمار الأمثل للموارد التنظيمية والموارد البشرية والقدرات التي تملكها الكليات عينة البحث من خلال تنمية وتطوير تلك المهارات لما لها من دور في توجه تلك الكليات الى ما تتيحه البيئة من فرص لاستثمارها وتفاديها التهديدات المحتملة.
٢. زج اكبر عدد ممكن من الافراد العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية، كونها تعد اداة مهمة يمكن عن طريقها ربط الافراد العاملين بالأهداف الاستراتيجية للكليات.
٣. تعزيز الاستفادة من الخبرة والمعرفة ومهارات الافراد العاملين بكافة المستويات التنظيمية عند وضع استراتيجيات تتماشى مع البيئة المحيطة بها.
٤. زيادة الاهتمام باليات التعلم التنظيمي لتسهيل عملية الحصول على المعرفة وتوحيدها ونشرها داخل الكليات عينة الدراسة، و تشجيع الافراد العاملين على توليد الرؤى والافكار الجديدة التي تتسم بالأبداع من خلال اقامة الندوات والمؤتمرات للأفكار المذكورة ومكافأة المبدعين.

المصادر العربية

١. الكرفوع عدنان طه، البلداوي علاء عبد الكريم، دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التأمين: دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ٨، العدد ٤٢، ٢٠١٣.

المقدرات الجوهرية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار)
 ٢. جرينبرغ جيرالد، باون روبرت، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي رفاعي، محمد وبسيوني،
 اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، السعودية، ٢٠٠٩.

المصادر الاجنبية

1. Agha Sabah, Alrubaiee Laith& Jamhour Manar, Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance, International journal of business and management, Middle East University – MEU, Jordan Vol. 7, No1, 2012.
2. AL-Adaileh, Raid Mohd, Dohoi,Khadra,Hacini,Ishaq " The Impact of Knowledge Conversion Processes on Implementing a Learning Organization Strategy" The Learning Organization,V,19,N:6, Emerald Group Publishing Limited, 2012.
3. Alazmi Ayesah A., Alazmi Meznah S.& Alqahtani Abdulmuhsen Ayedh, THE IMPACT OF HIGH SCHOOLS AS LEARNING ORGANIZATIONS ON TEACHERS' PROBLEM SOLVING STRATEGIES, Journal of Teaching and Education, CD-ROM. ISSN: 2165-6266:: 2(2):523–530 (2013).
4. Ali Mahmoud Mohamed, Abdulhamed Kirembwe Rashid &Aljamoudi Said Salim, The Dimensions Of The Learning Organization In Omani School From Employees Point Of View, international journal of scientific & technology research Vol 4, ISSUE 11, November, ISSN 2277-8616, 2015.
5. Ambula Rose, Awino Zachary B.7 K'Obonyo Peter, Learning Organization and Performance of Large Manufacturing Firms, DBA Africa Management Review, September Vol. 6 No.1, 2016 pp 94-105.
6. Bani-Hani, Jehads., & AlHawary, Faleh Abdelgder, "The Impact of core competencies on competitive Advantage Strategic challenge", International Bulletin of business Administration, Issn, (1451-2434), Issue (6), 2009.
7. Barney J ay B.&Hesterly William S.,Strategic Management and Competitive Advantage, Concepts and Cases,USA,University of Utah,Global edition,5th edition,2015.
8. Bartholomew, D. J., The Statistical Approach to Social Measurement, USA: Academic Reas. Inc, 1996.
9. Branzei O., & Thornhill, S., "From ordinary resources to extraordinary performance: Environmental moderators of competitive Advantage" Strategic organization, 4(1), 2006.
10. Brennan Louis& Vecchi Alessandra, International Manufacturing Strategy in a Time of Great Flux, Italy, University of Ferrara, 2017.

11. Calvert, G., Mobley, S., & Marshall, L., Grasping the learning organization. Training & Development, 1994, 48(6), 38–43.
12. Clausewitz, Carl von, The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, DOI 10.1007/978-1-349-94848-2_34-1(1780–1831), Germany, 2016.
13. Cordon Carlos, Mila Pau Garcia`, Vilarino Teresa Ferreiro, Caballero Pablo, Strategy is Digital, How Companies Can Use Big Data in the Value Chain, Springer International Publishing Switzerland, 2016.
14. David Freed, R "Strategic management", 5th, Prentice-Hall, Inc 2001".
15. de Kluyver Cornelis A. & Pearce John A., Strategic Management: An Executive Perspective, USA, 1st edition, 2015.
16. Dekouloua Paraskevi & Trivellas Panagiotis, Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector, International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain, Procedia - Social and Behavioral Sciences 175 (2015) 367 – 375.
17. Dess Gregory G., Lumpkin G. T., Eisner Alan B., McNamara Gerry, strategic management: creating competitive advantages, London, University of Texas at Dallas, Syracuse University, Pace University, Michigan State University, 7th Edition, 2014.
18. Eurostat, Classification of learning activities (CLA). Manual, Luxembourg, 2016. [Online] Available from: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/7659750/KS-GQ-15-011>.
19. Evans Nigel, Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events, New York, Teesside University, 2nd, 2015.
20. Gakenia Njoroge Jane, organizational resources and performance of Mobile phone companies in Kenya, PhD thesis, Kenyatta University, Ku, Kenya, 2015.
21. García-Sánchez, S. (2016). Encouraging collaborative interaction in EFL learners with video role-plays. ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete, 31(1). ISSN 2171-9098. ENSAYOS. Revista de la Facultad de Educación de Albacete, Nº 31-1, 2016, (149-164). Enlace web: <http://www.revista.uclm.es/index.php/ensayos>.
22. Gijzel Anoeska H.N., Time-out! The learning organization is here to stay: The effects of perceived work environment and personal characteristics, Master Thesis, Universiteit Nederland, Holland, 2015.
23. Goel, Sanjay "Student Developmental Core Competencies" American Association of Colleges & Universities (AAC&U), 2007.

24. Hitt MA, Bierman L & Shimizu K, Kochhar R, Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Acad Manage J* 44(1), 2001:13–28.
25. Hitt Michael A., *strategic management: Competitiveness & Globalization Concepts and Cases*, 12th edition, Boston, USA, 2017.
26. Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., *strategic management, Competitiveness & Globalization, Concepts and Cases*, 12e, USA, Texas A&M University, Rice University, 9th, 2016.
27. Ismail Alimin Ismadi, Rose Raduan Che, Uli Jegak & Abdullah Haslinda, the relationship between organizational resources, capabilities, systems and competitive advantage, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 1, 151–173, January 2012.
28. Jabbouri Nada Ismaeel & Zahari Ibrahim, the role of core competencies on organizational performance: an empirical study in the Iraqi private banking sector, *European Scientific Journal* June 2014 /SPECIAL/ edition vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.
29. Jelassi, Tawfik & Enders, Albrecht " Strategies For E-Business: Creating Value through Electronic and Mobile Commerce " 2nd Edition, F.T. Prentice Hall, Italy, 2008.
30. Kak, Anjana, *Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations*, *Global Journal of Flexible Systems Management* 2004, Vol. 5, No. 4, 2004, pp 1-15.
31. Kayes Christopher and Burnett Garry, *Team Learning in Organizations: A Review and Integration*, 2014, <https://www.researchgate.net/publication/239754559>.
32. Kumar Jishnu Krishna, Patthi Basavaraj, Singla Ashish, Gupta Ritu, Prasad Monika & Pandita Vinesha, Application of dimensions of learning organization questionnaire in a dental institution in national capital region of India: A cross-sectional study, *Journal of Indian Association of Public Health Dentistry*, Vol. 14, Issue 2, | April-June 2016.
33. Küng Lucy, *Strategic Management in the Media, Theory to Practice*, British, SAGE Publications Ltd, edition 2nd, 2017.
34. Laan Luke van der & Yap Janson, *Foresight & Strategy in the Asia Pacific Region, Practice and Theory to Build Enterprises of the Future*, Springer Science+Business Media Singapore, 2016.
35. Lai Chiu-Lin & Hwang Gwo-Jen, Effects of mobile learning participation time on high school students' 21st century. 2014.

36. Ljungquist, Urban, "Specification of Core Competence and associated components: a proposed model and a case illustration" *European Business Review*, 20 (1) 2008.
37. Luthans Fred & Doh Jonathan P., *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 10th edition, by McGraw- Hill Education, New York, USA, 2018.
38. Marcus Alfred A. & Cohen Anne N., *Management Strategy, Achieving Sustained Competitive Advantage*, New York, McGraw-Hill Education, 3rd edition, 2017.
39. Marren Daniel E., Dunn Steven C. & Piscopo Paul F., *Aerospace Human Resources for the 21st Century: Workforce Challenges Facing Research and Development*, AIAA AVIATION Forum, 10.2514/6.2018-3413, June 25-29, 2018.
40. Mbassana Marvin Elie, validating the dimension of the learning organization questionnaire in the rwandan context, *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, Vol. 2, No. 2, 2014, ISSN 2056-6018.
41. Moustaghfir K. & Schiuma G., "Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives". *Journal of Knowledge Management*, Vol 17. Iss 4, 2013, Pp. 495 – 510.
42. Mwai Grace Mirigo, Namada Juliana Mulaa & Katuse Paul, *Influence of Organizational Resources on Organizational Effectiveness*, *American Journal of Industrial and Business Management*, 2018, 8, 1634-1656
43. Nthurubele Abraham Tshosane, *Facilitating a Learning Organization: The Case of a Small Consulting Firm*, Master Thesis, University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa, 2011.
44. Nthurubele, Abraham Thshosane, *Facilitating a Learning Organization: The Case of a Small Consulting Firm*, Thesis presented in fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Information and Knowledge Management) at the University of Stellenbosch, 2011.
45. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H., *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1994.
46. Othmana Rohana, Arshada Roshayani, Arisb Nooraslinda Abdul & Arifb Siti Maznah Mohd, *Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 170, 2015, Pp:120 – 127.
47. Özbağa Gönül Kaya, *Resource Based View, Core Competence and Innovation: A Research on Turkish Manufacturing Industry*, *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume I, Issue III, October 2013 Edition 9 ISSN 2201-2796.

48. Pearce, J. and Robinson, R., Strategic Management: Strategy Formulation Implementation and Control. 13th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2013.
49. Pesic, M.A., Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: An Integrative Approach. Economics and Organization, 4, 2007, 199-208.
50. Rainey David L., Enterprise-wide Strategic Management: Achieving Sustainable Success through Leadership, Strategies, and Value Creation, London, Cambridge University, 2010.
51. Rigby Darrell K., Management Tools: An executive's guide, 2015.
52. Ringlsetter Max J., Strategic Management of Market Niches, A Model Framework, Germany, Kathol. Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2018.
53. Rose, R. C., & Kumar, N., Facilitating learning and change for performance improvement. International Journal of Learning and Change 1(3), 2006, pp. 317-328.
54. Rothaermel Frank T., Strategic Management, New York, Georgia Institute of Technology, edition 3rd, 2017.
55. Rush Rosalee Billingslea, Learning Organization Principles: The Impact on a Midwest State Government as Perceived by Its Employees", Western Michigan University, Dissertations. 457, 2011.
56. Rychen, D.S. & Salganik, L.H. "Defining and Selecting Key Competencies" 2005.
57. Sarder Russell, Building an innovative learning organization: a framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth, Hoboken, USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2016.
58. Senge, Peter, The fifth discipline: strategies and tools for building learning organization, New York, 2nd edition, 2006.
59. Singh Jagdeep & Singh Harwinder, Strategic Implementation of Continuous Improvement Approach: Improving the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises, Springer International Publishing, The University of Texas at Dallas, TX, USA, 2019.
60. Song Ji Hoon, Joo Baek-Kyoo & Chermack Thomas J., The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context, Wiley Inter Science, human resource development quarterly vol. 20, no. 1, Spring 2009.
61. Tesavrita Ceicalia & Suryadi Kadarsah, Organization Learning through Effective Knowledge Sharing in SME's: A Conceptual Model, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, Indonesia, 2016.
62. Vincent, Shirley & Focht, Will "US higher education environmental program managers' perspectives on curriculum design and core

- competencies: Implications for sustainability as a guiding framework" Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Sustainability in Higher Education Vol. 10, No. 2, 2009.
63. Voolaid Karen, Measurement of Organizational Learning of Business Schools, PhD thesis, Kaunas University of Technology, Estonia, Europe, 2013.
 64. Watkins, K.E. i Marsick, V.J. (2004) € e Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation, Human Resource Development Quarterly, vol. 15, no. 1, spring 2004, 31-55, ISSN (Online) 1532-1096
 65. Wetherington John M.& Daniels M. Kenneth, the relationship between learning organization dimension and performance in the nonprofit sector, journal for nonprofit management, 2013.
 66. Williams Steve, Business Intelligence Strategy and Big Data Analytics, A General Management Perspective, London, A catalog record for this book is available from the Library of Congress. ISBN: 978-0-12-809198-2,2016.
 67. Wright, P M, Dunford, B B and Snell, S A Human resources and the resource-based view of the firm, in Strategic Human Resource Management, Second Edition edn, (eds) R S Schuler and S E Jackson, pp 76–97, Blackwell, Oxford, 2007.
 68. Wu Yuhfen Diana H.& Haley Connie K., The Relationship Development and Learning Organization Dimensions, Journal of Library and Information Science,2011,Pp.146-165.