



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

التعلم المستمر وإنعكاسه في الأداء المنظمي :
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في محطة كهرباء
القيارة الغازية في محافظة نينوى

ثامر عبدالله سلطان الجبوري

رسالة الدبلوم العالي التخصصي
في إدارة الأعمال

بإشراف
المدرس الدكتور
أيمن جاسم الطائي

التعلم المستمر وإنعكاسه في الأداء المنظمي :
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في محطة كهرباء القيارة
الغازية في محافظة نينوى

رسالة تقدم بها
ثامر عبدالله سلطان الجبوري

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال

بإشراف
المدرس الدكتور
أيمن جاسم الطائي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

سورة الإسراء : (85)

إقرار المشرف

أشهد بأن هذه الرسالة الموسومة بـ "التعلم المستمر وإنعكاسه في الأداء المنظمي : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى" جرت تحت إشرافي في جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العال **التوقيع :**

الاسم : م.د أيمن جاسم الطائي

التاريخ : / / 2022

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة بـ "التعلم المستمر وإنعكاسه في الأداء المنظمي : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى" تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : / / 2022

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا في القسم

بناء على التوصيتين اللتين تقدم بهما المشرف والمقوم اللغوي والمقوم العلمي أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : / / 2022

إقرار رئيس القسم

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي والمقوم العلمي ورئيس لجنة الدراسات العليا، أُرشح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع :

الاسم :

التاريخ : / / 2022

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المشكلة بموجب الامر الاداري ذي العدد / / في / / 2022 الصادر عن كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل، نقر بأننا اطلعنا على محتويات رسالة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال الموسومة بـ " **التعلم المستمر وإنعكاسه في الأداء المنظمي** : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى " ، والمقدمة من قبل طالب الدبلوم ثامر عبدالله سلطان وناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة به، وانها جديرة بالقبول لدرجة الدبلوم العالي في ادارة الاعمال.

التوقيع:
الاستاذ الدكتور:
اللقب العلمي: مدرس
عضواً
التاريخ : / / 2022

التوقيع:
الاستاذ الدكتور:
اللقب العلمي: أستاذ مساعد
رئيس لجنة المناقشة
التاريخ : / / 2022

التوقيع:
الاستاذ الدكتور: أيمن جاسم الطائي
اللقب العلمي: مدرس
عضواً ومشرفاً
التاريخ : / / 2022

إقرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته () المنعقدة بتاريخ / / 2022 وقرر التوصية بمنحه شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال..

الاستاذ الدكتور
ثائر احمد سعدون السمان
عميد كلية
2022 / /

الاستاذ الدكتور
علاء عبد السلام يحيى الحمداني
مقرر مجلس الكلية
2022 / /

الشكر والتقدي

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا وحبيبنا (محمد صلى الله عليه وسلم) وعلى اله وصحبه أجمعين، وبعد، إيماناً بأن من لم يشكر الناس لم يشكر الله وإن بالشكر تدوم النعم، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل: المدرس الدكتور (أيمن جاسم الطائي)، على قبوله الإشراف على هذا العمل، والذي لم يبخل علياً بالتوجيه والمتابعة الدائمة، إذ كان لأرائه السداة وتوجهاته القيمة الأثر الفاعل في أنضاج هذه الرسالة وإخراجها بالشكل الحالي والذي غمرني بأخلاقه وبتعامله وقمة تواضعه، فلك مني جزيل الشكر وخالص الاحترام.

كما أتقدم بالشكر الوافر لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في القسم جميعاً وأخص منهم (الدكتورة صفاء إدريس عبودي النعيمي، أحمد السبعواوي، محمد عصام المعاضيدي، أحمد مؤيد الحياي، أحمد يوسف البجاري) فلهم مني خالص الامتنان والتوفيق والنجاح.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لكافة منتسبي وأعضاء (محطة كهرباء القيارة الغازية) إدارة وعاملين وبكافة اختصاصاتهم على تذليل العقبات طيلة مدة الدراسة الميدانية. ومن واجب الوفاء والعرفان أتقدم بالشكر والاعتزاز للأصدقاء الذين كانوا خير عون وإخلاص اثناء مدة البحث والدراسة ولاسيما الأخ العزيز الأستاذ (عمر علي عيادة)، والأخ العزيز الدكتور (سامي شاهر عسكر)، وإلى زملائي واخوتي في الدراسة كل من (مثنى، وحسام الدين، وعمر عبدالسلام، ومحمود، واحمد، ومحبوب، وحسين، وعمر، وربى، وأنهار، وعلاء، وفرحان) وإلى جميع زملائي في الدفعة، كذلك أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة محكمي الاستمارة، لما قدموه من توجيهات ثمينة أسهمت في تصويب استمارة الاستبانة لتصبح جاهزة للتطبيق في ميدان الدراسة.

كما واقدم شكري واعتزازي إلى السادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة الرسالة مع أمتناني المسبق لكل ما سيطرحونه من ملاحظات ستغني الدراسة، إن شاء الله.

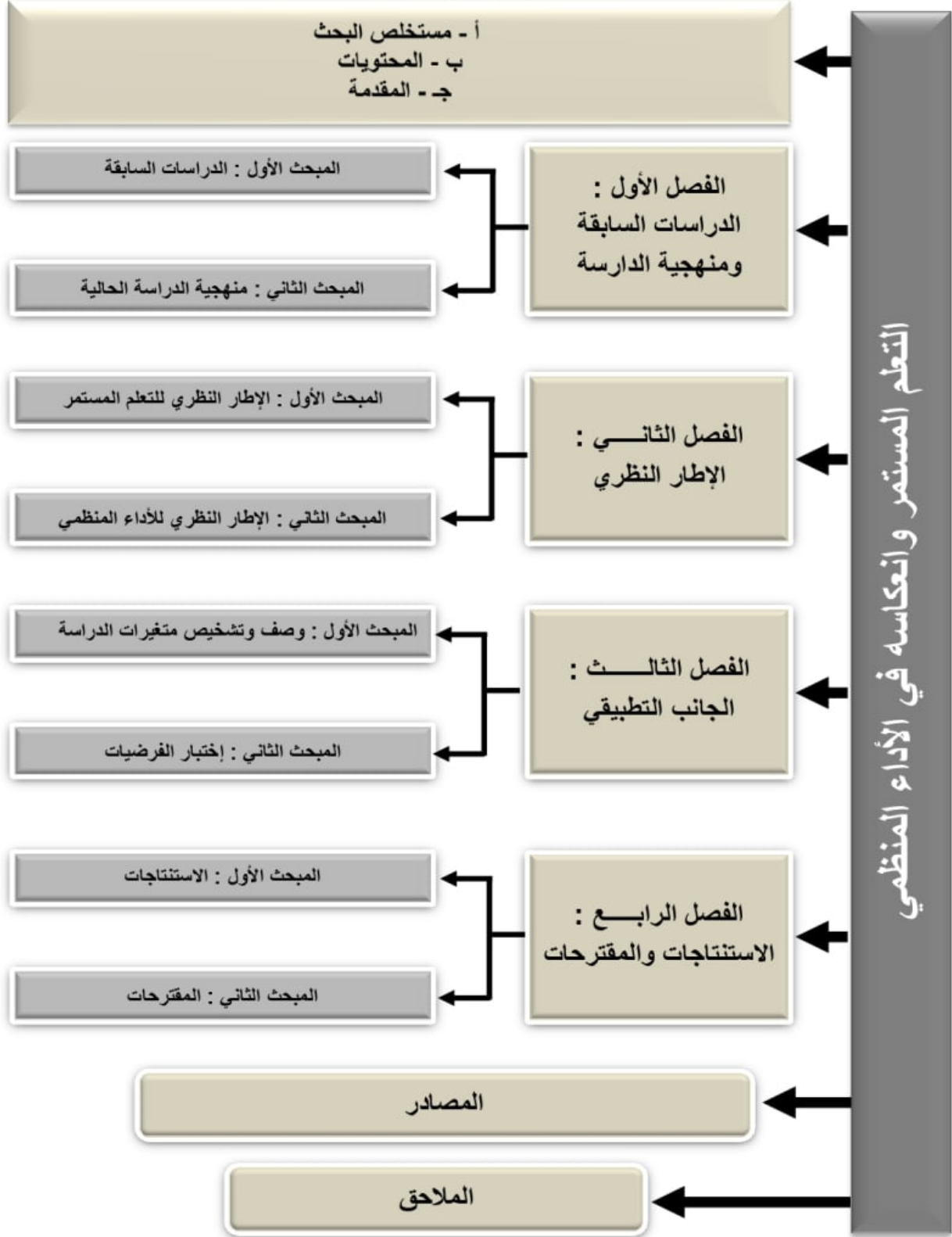
وأخيراً أتقدم بشكري وحي لأحق الناس بحسن صحبتي إلى التي كانت الملاذ والمأوى، إلى التي كانت منبع عطائي حياً، إلى التي أرجوا أن يكون في رضاها نيل الجنان، إلى التي وضعت تحت اقدامها الجنة (أمي رحمها الله) وإلى صاحب القلب الكبير إلى الذي اشتري لي أول قلم وأول دفتر، إلى الذي مشى فوق الصعاب وجابه الشدائد، إلى الذي كان عرق جبينه شعاعاً منيراً لدرربي (أبي الغالي) حفظه الله وأطال في عمره، وإلى الزهرة الدائمة، إلى العطاء بدون محدود إلى الحنان والتضحية والرقى، إلى المربية الفاضلة (زوجتي الغالية) أهدي لها جهدي المتواضع هذا، وإلى البراعم الصغار إلى كنوز المستقبل إلى من أجلهم نشقى ونكد إلى من بوجودهم أزهرت الحياة (أيمن _ ريان).

وأتوجه بشكري وعرفاني أيضاً إلى من أنس بوجودهم في حياتي إلى سندي في وقت الشدة (أم عبدالكريم وأخوتي وأخواتي) إلى جميع الأهل والأقارب..... إلى جميع الأصدقاء أهدي ثمرة هذا جهدي

الباحث

ثامر عبدالله سلطان الجبوري

هيكلية الرسالة



مستخلص الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على التعلم المستمر وأنعكاسه في أداء المنظمات، ولأجل تحقيق الهدف هذا فقد تم اختيار محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى متغيراً ميداناً بحثياً للدراسة، إذ تعد محطة كهرباء القيارة واحدة من المنظمات الانتاجية للطاقة الكهربائية في محافظة نينوى وهي إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء وقد تم صياغة مخطط فرضي للدراسة يعكس تصور الباحث لمتغيرات الدراسة بأبعادها الرئيسية (التعلم المستمر) بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً بأبعاده الفرعية (البعد الاستراتيجي، والتنظيمي، والثقافي)، ومتغيراً (الأداء المنظمي) بوصفه متغيراً معتمداً.

كما تم اختيار المنتسبين في المنظمة المبحوثة بوصفهم عينة هذه الدراسة الذين بلغ عددهم (153) فرداً بتخصصات ادارية وفنية وهندسية، تم عن طريقهم جمع البيانات الخاصة بالدراسة وعلى النحو الذي يحقق غرضها، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات التي تم من خلالها التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تبناها الباحث في دراسته.

وقد اعتمد الباحث على عدد من الطرق الاحصائية التي رأى بأنها مناسبة لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، بالاعتماد على البرمجية الإحصائية الجاهزة (SPSS-V26)، (مخرجات الحاسبة الألكترونية EXEEL)

وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن هناك علاقة ارتباط بين متغير الدراسة المستقل (التعلم المستمر) والمتغير المعتمد (الأداء المنظمي)، وأن هناك أثراً يمارسه التعلم المستمر في تعزيز الأداء المنظمي.

كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة القيام بدراسات تسهم في تحديد تطبيقات أو برامج التعلم المستمر المختلفة التي تمكن من تعزيز الأداء المنظمي، كما أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المنظمة المبحوثة على مراجعة الخطط والأساليب والأدوات المعتمدة في عمليات التعلم في المنظمة المبحوثة.

-الكلمات المفتاحية، التعلم المستمر، التعلم، التعليم، الإبداع، ، التعلم الجماعي، التعلم الفردي، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الأداء المنظمي، الأداء التنظيمي، الأ

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	هيكلية الرسالة
ب	مستخلص الدراسة
ت - ث	ثبت المحتويات
ج	ثبت الجداول
ج	ثبت الأشكال
ح	ثبت الملاحق
1	المقدمة
2	الفصل الأول
8-3	المبحث الأول : الدراسات السابقة
8	مسوغات عرض الدراسات السابقة
9	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
9	أولاً : مشكلة الدراسة
10-9	ثانياً : أهداف الدراسة
10	ثالثاً : أهمية الدراسة
10	رابعاً : فرضيات الدراسة
11	خامساً : مخطط الدراسة الفرضي وحركيته
11	سادساً : حدود الدراسة
12-11	سابعاً : الأساليب المعتمدة في جمع البيانات
13-12	ثامناً : صدق المقياس وثباته
13	تاسعاً : منهج الدراسة
13	1. الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
15-13	2. ميدان الدراسة وعينته (المخطط الإحصائي)
16	الفصل الثاني : المبحث الأول - الإطار النظري
17	أولاً : التعلم مفهومه وتعريفه
19-18	ثانياً : نشأة التعلم المستمر ومفهومه
20-19	ثالثاً : أهمية التعلم المستمر
20	رابعاً : أهداف التعلم المستمر
21	خامساً : خصائص التعلم المستمر
22	سادساً : مراحل عملية التعلم المستمر
22	سابعاً : أنواع التعلم المستمر

الصفحة	الموضوع
23-22	ثامناً : مبررات التعلم المستمر
23	تاسعاً : استراتيجيات التعلم المستمر
24-23	عاشرأً : أدوات التعلم المستمر
25-24	أحد عشر : أبعاد التعلم المستمر
26	المبحث الثاني / الأداء المنظمي
26	أولاً : مفهوم الأداء
27-26	ثانياً : مفهوم الأداء المنظمي وتعريفه
28-27	ثالثاً : أهمية الأداء المنظمي
28	رابعاً : اهداف الأداء المنظمي
29	خامساً : محددات الأداء المنظمي
32-30	سادساً : مؤشرات الأداء المنظمي
33-32	سابعاً : مجالات الأداء المنظمي
34	الفصل الثالث : الإطار التطبيقي للدراسة
37-35	المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
41-38	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
42	الفصل الرابع : الاستنتاجات والمقترحات
43	المبحث الأول : الاستنتاجات
44	المبحث الثاني : المقترحات
	المصادر
48-45	المصادر العربية
51-49	المصادر الاجنبية
A-N	الملاحق
O	Abstract

ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6-3	الدراسات السابقة ذات الصلة بالتعلم المستمر	1
8-6	الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء التنظيمي	2
12	المتغيرات الرئيسية للدراسة ومؤشرات قياسها، ومتغيراتها كما وردت في الاستبانة	3
13	قيم اختبار معامل (كرومباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة	4
15-14	المعلومات الديمغرافية (الشخصية) للعينة المبحوثة	5
31	أهداف أصحاب المصالح وحقوقهم	7
36	الوصف والتشخيص لإجابات الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة المعبرة عن التعلم المستمر عن أبعاده الثلاث	8
37	الوصف والتشخيص لإجابات الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة المعبرة عن الأداء التنظيمي	9
38	قيم علاقة الارتباط بين التعلم المستمر على المستوى الكلي والجزئي مع الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة	10
39-38	نتائج الانحدار لتأثير التعلم المستمر على المستوى الكلي في الأداء التنظيمي	11
39	تأثير البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر في الأداء التنظيمي	12
40	تأثير البعد التنظيمي للتعلم المستمر في الأداء التنظيمي	13
41-40	تأثير البعد الثقافي للتعلم المستمر في الأداء التنظيمي	14

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
أ	هيكل الرسالة الحالية	.1
11	المخطط الفرضي للدراسة	.2
24	أ نموذج (Eve،2006 - Pancotto،2007) أبعاد التعلم المستمر	.3

ثبت الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
A	صدق الاستبانة	1
B-E	استمارة الاستبانة	2
F	أسماء السادة الخبراء المحكمين	3
G-J	جداول الاتساق الداخلي لمنغيرات الدراسة	4-1
K	كتاب تسهيل المهمة	5
L	الهيكل التنظيمي للمنظمة المبحوثة	7
N	المنشأ التاريخي لمفهوم التعلم المستمر حسب رأي بعض الباحثين	8

المقدمة

تسعى المنظمات جميعاً الى الارتقاء بمستوى أدائها وعلى كافة المستويات، الى إن هذا الهدف يواجه تحديات كبيرة ناتجة عن ما شهدته العقود الماضية من تطورات دراماتيكية لأسباب عديدة كان أبرزها مؤثرات العولمة، والمنافسة الشديدة، والتغيرات البيئية المتسارعة، وشبكة الانترنت العالمية، ووسائل الاتصال، وأجيال الحاسوب الجديدة، وأهم تلك التطورات التحول الاقتصادي العالمي النوعي من الاقتصاد المادي التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، فبعد أن كان الاقتصاد المادي يقوم على عوامل الإنتاج، من أرض وعمل ورأس المال، أصبحت المعرفة هي الأصل الأهم في المنظمات والاقتصاد، والمورد الأساس لإنشاء الثروة والميزة التنافسية، كذلك فإن المعرفة هي الكفاية الجوهرية الجديدة التي تمكن المنظمات من توليد قيمة أعلى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تظل على المستقبل بقوة.

ومع هذه الرغبة في تحسين مستوى الأداء لدى المنظمات والتحول نحو اقتصاد المعرفة، برزت العديد من المفاهيم التي حاولت من خلالها المنظمات المواءمة بين ما ترغب بتحقيقه وتلك التحولات، منها مفهوم التعلم المستمر الذي يعد مدخلاً مهماً في تطوير المهارات والمعرفة الفردية والمنظمية، ونظراً لذلك فإن الأمر يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة الأساليب العلمية للتعلم المستمر في المنظمات العراقية سواء كانت تلك المنظمات عامة أم خاصة بحيث يكون الهدف من ذلك الوصول إلى مستويات عالية في الأداء والإنتاج حتى تستطيع تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.

وتعد المنظمات العاملة في توليد وتوزيع الطاقة الكهربائية إحدى أهم المنظمات التي تمارس دوراً مهماً في المجتمع بأهمية الطاقة الكهربائية ومنافعها للمجتمع وأفراده، وانطلاقاً من ذلك ومن أهمية الدور وما تسهم به هذه المنظمات تم اختيار محطة كهرباء القيارة الغازية ميداناً بحثياً للدراسة للتعرف على مدى استناد هذه المنظمات على مفاهيم التعلم والتعلم المستمر.

واعتماداً على ما تقدم ظهرت الحاجة الى دراسة مفهوم التعلم المستمر وتحديد ابعاده واستكشاف مضامينه نظرياً وميدانياً، ولتحقيق هذا الهدف ومعالجة مشكلة الدراسة التي حددت بما يأتي:

1. هل يدرك القائمون على المنظمة المبحوثة مفهوم التعلم المستمر ؟
2. هل تدرك الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة أبعاد التعلم المستمر ؟
3. هل أن الإدارة في المنظمة المبحوثة مهتمة بإبعاد التعلم المستمر ؟
4. ما تأثير التعلم المستمر في أداء المنظمة المبحوثة ؟

وقد تم صياغة مخطط فرضي للدراسة، تم في ضوئه تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية، وبغية تحقيق هدف الدراسة على المستوى النظري والميداني، فقد تضمنت الدراسة أربعة فصول، وكما يأتي:

الفصل الأول تضمن مبحثان، جاء الأول ليضم الدراسات السابقة والمنهجية التي اعتمدها الباحث في دراسته.

الفصل الثاني الذي تضمن الجانب النظري في مبحثان، تضمن الأول مفهوم التعلم المستمر وبعض المفاهيم المرتبطة به، وتضمن الثاني الأداء المنظمي.

أما الفصل الثالث فتضمن مبحثان: الأول جاء متضمناً وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات الدراسة وابعادها وخصص الثاني قد خص لاختبار فرضيات الدراسة التي تبناها الباحث.

فيما الفصل الرابع خاتماً للدراسة لاستعراض الاستنتاجات والمقترحات التي خلصت إليها الدراسة في مبحثين.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

يتضمن الفصل الأول ضمن الدراسة الحالية جانبان مهمان يسعى الباحث من خلالهما إبراز متغيرات الدراسة وتحديد الطريق الذي اعتمده في دراسته، هذان الجانبان هما: أولاً الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الرئيسية التي تعكس جهود باحثين سابقين وبما يبرز أهمية هذه المتغيرات في الخارطة البحثية، وثانياً المنهجية التي اعتمدها الباحث التي بموجبها تم تحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها، واهدافها، وحدودها، وسيتم استعراض هذه الجوانب ضمن مبحثين، كما يأتي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الاول

الدراسات السابقة

عمد الباحث الى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير التعلم المستمر ومتغير الأداء المنظمي، إذ تم استعراض عدد من الدراسات العربية و الأجنبية المتعلقة بها وذلك وفقاً للتسلسل الزمني لهذه الدراسات.
أولاً: الدراسات الخاصة بالتعلم المستمر

الجدول (1)

الدراسات السابقة ذات الصلة بالتعلم المستمر

• الدراسات العربية الخاصة بالتعلم المستمر

دراسة: فتيحة عبد النوري (2018)	
عنوان الدراسة	أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال، موبيليس نجمة، بوكالة أم البواقي، الجزائر
هدف الدراسة الأساسي	اعطاء نظرة واضحة حول التعلم المستمر والمرونة التنظيمية. توضيح أهمية التعلم المستمر في المؤسسات الخدمائية. معرفة أثر التعلم المستمر في تحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسة الاتصالات نجمة. اكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين التعلم المستمر والمرونة التنظيمية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة وعينتها	تم إجراء الدراسة على عدد من شركات الاتصال في مدينتي موبيليس ونجمة في الجزائر، وقد تكونت العينة من 50 موظفاً.
أداة الدراسة	تم استخدام استمارة الاستبانة كونها أداة رئيسة لجمع البيانات.
أهم الاستنتاجات	1. ضرورة استفادة المنظمة من التعلم المستمر في تعزيز عملياتها من خلال الخبرات المكتسبة وحفظ نتائج تجاربها وتجارب المؤسسات الأخرى. 2. تنعكس المرونة التنظيمية في قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية. التي لها تأثير ملموس على أدائها.
دراسة: نبيلة ومنيرة (2018)	
عنوان الدراسة	دور التعلم المستمر في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر
هدف الدراسة الأساسي	1. التعرف على التعليم والتعلم المستمر والتنمية المستدامة في الجزائر . 2. التعرف على دور التعلم المستمر في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر .
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع الدراسة وعينتها	عدت شبكة جامعات التكوين المتواصل في الجزائر المنتشرة (الشرق- الغرب- الجنوب) فيما شملت العينة (70) شخصاً موزعة بين طلبة وأساتذة وموظفين.
أداة الدراسة	تم استخدام استمارة الاستبانة في الدراسة كونها أداة رئيسة في تجميع البيانات .
أهم الاستنتاجات	1. التعلم المستمر ضرورة لتطوير المجتمعات علمياً وتكنولوجيا واقتصادياً واجتماعياً. 2. للتعلم المستمر دور كبير في خدمة المجتمع وتكوينه وتطويره. 3. التعلم أحد أهم الوسائل المساعدة على تحقيق التنمية والتنمية المستدامة.
دراسة: درة (2011)	

استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على مستشفيات حلب الحكومية	عنوان الدراسة
1. تقديم المرتكزات النظرية والتأصيلية لمفهوم استراتيجيات التعلم المستمر والولاء التنظيمي ومعرفة الخصائص المطلوبة لهذه المستشفيات محل الدراسة والتي تجعل منها منظمات متعلمة. 2. التعرف على درجة ممارسة الموظفين لاستراتيجيات التعلم المستمر وأبعاده بالمستشفيات المبحوثة، وتحديد الأهمية النسبية لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات ولكل بعد من هذه الأبعاد.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تم اختيار عدد من المستشفيات الحكومية في مدينة حلب، وقد تضمنت العينة (320) موظفاً يعملون في (10) مستشفيات.	مجتمع الدراسة وعينتها
تم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات .	أداة الدراسة
أهمية تبني التعلم المستمر وتطبيقه في المنظمات، لأن له دور مؤثر في نجاح واستمرار المستشفيات.	أهم الاستنتاجات
دراسة: دهام (2007)	
التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق	عنوان الدراسة
1. تشخيص مستوى التعلم. توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم بالنسبة للمديرين والأفراد في الشركات المبحوثة في تعزيز قدرة شركاتهم على تحقيق النجاح.	هدف الدراسة الأساسي
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
شركات وزارة الأعمار والإسكان العراقية البالغة (7) شركات وهي: (المنصور، الرشيد، المعتم، حمورابي، آشور، الفاروق، الفاو، فضلاً عن ثلاث هيئات في مركز الوزارة) وتضمنت العينة (66) مديراً.	مجتمع الدراسة وعينتها
استمارة الاستبانة باعتبارها أداة رئيسة في جمع البيانات	أداة الدراسة
استفادت الشركات من عمليات تمكين الأفراد، سواء بشكل منفصل أو متفاعل مع عمليات التعلم واستثمرتها بشكل أفضل من أي بعد آخر من أبعاد التعلم للتأثير في فرص النجاح من خلال إحداث تغييرات في عناصره المختلفة وبمستويات متفاوتة.	أهم الاستنتاجات

الدراسات الأجنبية الخاصة بالتعلم المستمر

دراسة: Rangachari (2010)

Knowledge sharing and organizational learning in the context of hospital infection prevention :An Applied Study	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية
تبادل المعرفة والتعلم التنظيمي في سياق الوقاية من العدوى في المستشفيات	عنوان الدراسة باللغة العربية
معرفة قدرة مستشفيات الرعاية الصحية على نشر المعرفة والتشارك فيها كوسيلة مساعدة للوقاية من انتقال العدوى والإصابات بين مستشفيات الرعاية الصحية. والتعرف على دور التعلم وأهميته في منع انتقال العدوى بين مستشفيات الرعاية الصحية.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
تم تطبيق الدراسة على (270) فرداً يعملون في مستشفيات الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية	مجتمع الدراسة وعينتها
استمارة الاستبانة باعتبارها أداة رئيسة لجمع البيانات	أداة الدراسة
أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التعلم المستمر ومشاركة المعرفة في مستشفيات الرعاية الصحية.	أهم الاستنتاجات
دراسة: Maurer & Weiss (2010)	
Continuous learning skills requirements: with managerial job content, age and experience	عنوان الدراسة باللغة الإنجليزية
متطلبات مهارات التعلم المستمر: مع المحتوى الوظيفي الإداري والعمر والخبرة	عنوان الدراسة باللغة العربية
تحديد أهمية التعلم المستمر في نجاح عمل المنظمات وتحديد أهم المهارات المطلوبة للتعلم المستمر، والتعرف على سمات وخصائص العمل الإداري المرتبطة بالتعلم المستمر.	هدف الدراسة الأساسي
المنهج الوصفي والتحليلي الكمي	منهج الدراسة
عدد من المنظمات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية لتحليل بعض الوظائف في عينة كبيرة من 50 وظيفة مختلفة.	مجتمع الدراسة وعينتها
استمارة الاستبانة كونها الأداة الرئيسية لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية	أداة الدراسة
1. أهم خصائص وسمات العمل الإداري هي: (الجاهزية للعمل، الكفاءة، الموضوعية، التطوير، معايير العمل الداخلية). 2. هناك علاقة إيجابية بين أبعاد العمل الإداري	أهم الاستنتاجات

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ثانياً: الدراسات الخاصة بالأداء المنظمي

الجدول (2)

الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء المنظمي

أ- الدراسات العربية

دراسة: عمران (2017)	
عنوان الدراسة باللغة العربية	التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها
هدف الدراسة الأساسي	1. التعرف على اثر التمكين الإداري في تحسين مستويات الأداء المنظمي بمؤسسات التعليم العالي. 2. تحديد أبرز العوامل التي تسهم في تحسين مستويات الأداء المنظمي. 3. التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة حول أهمية تطبيق مفهوم التمكين الإداري كممارسة إدارية لتحسين مستويات الأداء المنظمي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة مكونة من (37) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات
اهم الاستنتاجات	1. هناك اتجاه إيجابي لدى المبحوثين بشأن أبعاد التمكين الإداري وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين، والاستقلالية، والتعليم، والتدريب. 2. وجود علاقة أثر معنوية إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء المنظمي.
دراسة: العبيدي ، (2014)	
عنوان الدراسة	دور سلاسل التجهيز الرشيق في تعزيز الأداء المنظمي رسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى
هدف الدراسة الأساسي	1. التعرف على واقع أنشطة سلاسل التجهيز الرشيق وبعض انواع الأداء المنظمي. 2. تحليل معطيات علاقات الارتباط والتأثير في معنويتها بين المتغيرين المبحوثين في الشركة المبحوثة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	شمل مجتمع الدراسة المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الخط والمشرفين وبعض العاملين في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى. تكونت العينة من (60) فرداً من العاملين المذكورين آنفاً
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على عدة أدوات هي (المقابلات الشخصية، الزيارة الميدانية، استمارة الاستبانة).
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين أنشطة سلاسل التجهيز الرشيق وبعض أنواع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
دراسة: الحياي، (2012)	
عنوان الدراسة	دور المنظمات الافتراضية في تحسين الأداء المنظمي- دراسة تطبيقية في الشركات العامة لصناعة الألبسة الجاهزة/معمل ولدي /نينوى/العراق
هدف الدراسة الاساسي	1. تقديم معالم نظرية للمدراء في الشركة قيد البحث عن العلاقة بين عناصر المنظمات الافتراضية ودورها في تحسين الأداء المنظمي. 2. محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس العلاقة بين عناصر المنظمات الافتراضية ودورها في تحسين الأداء المنظمي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / معمل ولدي / نينوى /العراق على عينة مكونة (30) فرداً من المدراء ومدراء الأقسام الإنتاجية وبعض العاملين.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية في جمع البيانات
اهم الاستنتاجات	ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية بين عناصر المنظمات الافتراضية مجتمعة والأداء المنظمي.

ب - الدراسات الأجنبية

دراسة: (2008) Nomakhuze Mguqulua	
The relationship between organizational commitment and work performance in an agricultural company	العنوان باللغة الانجليزية
العلاقة بين الالتزام المنظمي وأداء العمل في شركة زراعية	العنوان باللغة العربية
البحث في العلاقة بين الالتزام المنظمي وأداء العمل والفرق بين الذكور والاناث في الالتزام المنظمي وأداء العمل.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
عينة من (220) فرداً من الجنسين ذكور واناث في منظمة زراعية في جنوب افريقيا	مجتمع الدراسة وعينتها
المقابلات الشخصية واستمارة الاستبانة	أداة الدراسة
وجدت الدراسة علاقة ايجابية ولكن بمستوى متدني بين الالتزام المنظمي وأداء العمل وتقييم ذلك للذكور أعلى من الإناث.	اهم الاستنتاجات
العمل على تكامل النساء من حيث العدد في المنظمة ومتابعة وصولهم الى مواقع رئيسية وفهم حاجات النساء والسعي لتحسين ما يمكن فعله لتحسن من الالتزام الفاعل لهن.	اهم التوصيات
دراسة: (2007) Fons kortekaas	
Human resource management, organizational performance, and the role of company size	عنوان الدراسة باللغة الانجليزية
إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي ودور حجم الشركة	عنوان الدراسة باللغة العربية
تحديد مستوى وضوح تأثير ادارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي في الشركات الصغيرة والكبيرة.	هدف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
بعض الشركات الهولندية التي تعمل في مجال الخدمة على عينة متكونة من (110) شخص	مجتمع الدراسة وميدانها
الاستبانة، والمقابلات الشخصية، ووسائل الاتصال الأخرى المختلفة (الأنترنت، الهاتف)	أداة الدراسة
1. انظمة العمل عالية الأداء ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالأداء المالي والربحي. 2. لا يوجد هنالك فرق بين الشركات الصغيرة والكبيرة في ذلك.	أهم الاستنتاجات
ضرورة الاستثمار في أنظمة العمل عالية الأداء التي تعزز دور الأيدي العاملة التي تبدو استثماراً واعداً بسبب تأثيرها في مؤشرات اداء ترتبط بدورها بالأداء العملياتي والمالي للشركة.	أهم التوصيات

ثالثاً. مسوغات عرض الدراسات السابقة

1. ابراز الجهود البحثية السابقة بشأن متغيرات الدراسة على النحو الذي يدعم توجهات الباحث في تناوله لهذه الموضوعات في التعرف على التعلم المستمر وأنعكاسه في أداء المنظمات .
2. في كيفية تحديد أبعاد متغيرات الدراسة ، كذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مجالات البحث الرئيسة الخاصة بمتغيرات الدراسة.
3. تحديد مجتمع الدراسة والتعرف على الأدوات الرئيسة التي اعتمدها الدراسات السابقة في التعامل مع مسألة الحصول على البيانات المطلوبة للدراسة الحالية.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى التعريف بمشكلة الدراسة، وتحديد الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، والأهمية المتوقعة أن تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات الدراسة المبحوثة. وكذلك التعرف على حدود الدراسة والمتعلقة بالحدود المكانية والزمانية، وكما يلي:
أولاً. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات العراقية ولاسيما المنظمات العاملة في قطاع الكهرباء انتاجاً وتوزيعاً تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة العمل التي تتسم بالصعوبة في كيفية استغلال القدرات البشرية، مما يقود إلى نتائج قد تؤثر على مخرجات العمليات الانتاجية وكفاءتها، فقد ترتفع تكاليف الوحدة الواحدة ويزداد الهدر الحاصل في الوقت والموارد المادية، من ثم تضعف مستويات جودة منتجاتها، بالنتيجة عدم القيام بالعملية بالصورة الصحيحة. كلها فرضت على المنظمات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها، حتى تستطيع من الاستمرار وتحقيق النجاحات في عملها وبشكل متميز.

ومن ثم فإن التعامل مع التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجهها المنظمة المبحوثة في عملها الذي يمكن أن يؤثر في مستوى أدائها، يفرض عليها أن تجد الحلول المناسبة لمواجهة هذا التحدي عن طريق تبني المناهج المناسبة ومنها وأهمها التعلم المستمر الذي يمكن من خلاله أن تحصل المنظمة على المعرفة المطلوبة لمواجهة التحديات وذلك من خلال مجموعة المعارف التي يحصل عليها أفرادها عن طريق برامج التعلم المستمر التي يخضعون لها في المنظمة المبحوثة وخارجها، وومن ثم تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. هل يدرك القائمون على المنظمة المبحوثة مفهوم التعلم المستمر؟
2. هل تدرك الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة أبعاد التعلم المستمر؟
3. هل أن الإدارة في المنظمة المبحوثة مهتمة بالتعلم المستمر مفهوماً وتطبيقاً؟
4. ما تأثير التعلم المستمر في أداء المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف، وكما يلي:

1. تشخيص وقياس أبعاد التعلم المستمر في المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على مدى التزام المنظمة المبحوثة في تبني التعلم المستمر في أنشطتها، وإعطاء صورة واضحة لأهمية موضوع التعلم المستمر الذي يحظى بالكثير من الاهتمام على المستوى الأكاديمي والتطبيقي.
3. توضيح مدى انعكاس خصائص المورد البشري المعرفية والفكرية التي يكتسبها عن طريق برامج التعلم المستمر على الأداء المنظمي.
4. بيان طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد التعلم المستمر والأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
5. تقديم توصيات للمنظمة المبحوثة في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات للمنظمة المبحوثة والباحثين في هذا المجال لتعزيز التراكم المعرفي في هذا المجال.

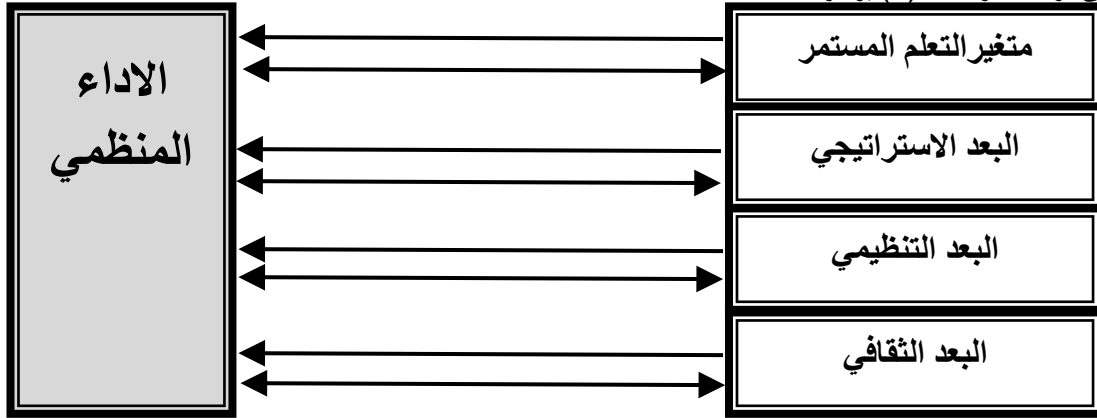
ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

1. تستمد الدراسة أهميتها من متغيراتها المبحوثة بوصفها من الموضوعات الإدارية المحورية في عمل المنظمات وأنشطتها، فالدراسة هذه تركز على التعرف بين متغيرين لهما تأثير مهم وكبير على أداء المنظمات وتحقيق التميز والنجاح وفق أسس علمية صحيحة التي يمكن أن تستند إليها المنظمات لزيادة كفاءتها وفعاليتها في عملياتها الانتاجية.
2. البحث في موضوعات الدراسة يتوافق مع متطلبات الجهود المعرفية السابقة التي أشارت إلى ضرورة بحث متغيرات الدراسة في جوانب متعددة وضمن بيانات مختلفة يتم عن طريقها الإلمام بالموضوعات المبحوثة لتغطية الجوانب المعرفية و الفكرية.
3. تمكن الدراسة وعن طريق التطبيق العملي لها أن تقدم بعض الحلول للمشكلات التي تعاني أو قد تعاني منها المنظمات المبحوثة، ولاسيما في كيفية تطوير القواعد المعرفية للعاملين أولاً والمنظمة المبحوثة ثانياً.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

تحقيق أهداف الدراسة يتطلب اعداد مخطط فرضي يوضح متغيراته، ويؤشر من خلاله الفرضيات التي تبناها الباحث في دراسته، والشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى توجهات الدراسة الحالية

خامساً: فرضيات الدراسة

- وضعت مجموعة من الفرضيات، منها ما يخص علاقات الارتباط، والأخرى علاقات التأثير، انسجاماً مع منهج الدراسة استندت فرضياتها في محاولة مدى تحقق وتطبيق المخطط الفرضي للدراسة وعلى النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقات الارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين التعلم المستمر والأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة وتتفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية:
- وجود علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين البعد التنظيمي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين البعد الثقافي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة معنوية احصائية بين التعلم المستمر والأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة وتتفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية:

- وجود أثر معنوي احصائياً بين البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
- وجود أثر معنوي احصائياً بين البعد التنظيمي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
- وجود أثر معنوي احصائياً بين البعد الثقافي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال المدة من (1/ 11 /2021) إلى (1 / 3 / 2022) مدة إعداد الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، وتخللها توزيع استمارة الاستبانة وجمعها ومن ثم تفريغ وتحليل بياناتها.
2. الحدود المكانية : من أجل إجراء الجانب التطبيقي، اختيرت محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى، لتكون حدوداً جغرافية و ميداناً لجمع البيانات بغية الوصول إلى أهداف الدراسة ونتائجها .
3. الحدود البشرية : تم اختيار موظفي محطة كهرباء القيارة الغازية وبمختلف التخصصات الفنية والإدارية والهندسية بوصفهم حدوداً بشرية للدراسة الحالية.

سابعاً . الأساليب المعتمدة في جمع البيانات

بهدف جمع البيانات لهذه الدراسة، التي ستسهم في التحقق من مخططها الفرضي، والفرضيات المنبثقة عنه، وللوصول إلى استنتاجات محددة، فقد اعتمد الباحث على ما يلي :

أ. الجانب النظري: اعتمد الباحث في الحصول على المعلومات على ما توفر له من مصادر علمية تضمنتها الدراسات الأكاديمية و الأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب . الجانب الميداني: اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة الملحق (٢) كونها أداة رئيسة لجمع البيانات في هذا الجزء من الدراسة، فتم اعدادها بصيغة تتوافق مع الغرض الذي أعدت لأجله، وقد أعد الباحث فقرات أسئلته وفقاً لبعض المقاييس المتوافرة في الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، إذ تم صياغتها بطريقة تتلاءم مع بيئة المنظمة المبحوثة، وتم إجراء تعديلات وتغييرات فيها بالحذف والإضافة على فقرات المقاييس لتطويرها بما يلائم و طبيعة الميدان الذي تتم فيه الدراسة الحالية، واستخدام مقياس (ليكرت) ذو الخمس درجات لقياس متغيرات الدراسة ووفق الترتيب الرتبي (أتفق بشدة، أتفق، محايد ، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، ذات الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وذو وسط حسابي فرضي قيمته (3)، لتحويل المؤشرات الوصفية لإجابات الأفراد المبحوثين إلى بيانات كمية لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وتضمنت الاستبانة جزأين، الأول: معلومات تعريفية، تحتوي على بيانات ديموغرافية توضح خصائص الأفراد المبحوثين، والثاني: متغيرات الدراسة المتمثلة بالتعلم المستمر وأبعاده الفرعية والمتغير الرئيس المتمثل بالأداء المنظمي، ويعرض الجدول (3) مؤشرات القياس والمصادر المعتمدة في إعدادها:

الجدول (3)

المتغيرات الرئيسية للدراسة ومؤشرات قياسها، ومتغيراتها الفرعية

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	المصادر المعتمدة
--------------------	-----------------	---------------	------------------

(درة، 2011)	$X_1 - X_{10}$	البعد الاستراتيجي	التعلم المستمر
	$X_{11} - X_{18}$	البعد التنظيمي	
	$X_{19} - X_{24}$	البعد الثقافي	
(العبيدي، 2014)(عابر، 2013)(اللامي، 2007)	$X_{25} - X_{35}$		الأداء المنظمي

المصدر: إعداد الباحث

ثامناً. صدق المقياس وثباته

للتأكد من مقدرة المقياس المعتمد وقابليته على تحقيق الهدف المحدد الذي عد من أجله قام الباحث بإجراء اختبارات عدة للتحقق من ذلك، وكالاتي :

أ . الاختبارات القبليّة

1. الصدق الظاهري : بعد إعداد الاستبانة، عرضت على عدد من الخبراء المحكمين (الملحق 1) في إدارة الأعمال، لتحديد صلاحيتها وملاءمتها ودقة فقراتها، وتم إجراء التعديلات اللازمة عليها بحسب ما أورده السادة الخبراء والمتخصصين بحيث أصبحت جاهزة في صورتها النهائية.

2. الشمولية: تم التأكد من شمولية الأبعاد التي تضمنتها الاستبانة عن طريق مجموعة الأسئلة الموجهة للسادة الخبراء والمتخصصين، إذ تم حذف عدد من الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى، لتكون الاستبانة أكثر شمولية في متغيراتها.

ب . الاختبارات البعدية

1. الاتساق الداخلي للمحتوى : لفحص مضمون الاستبانة أجري اختبار الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) (الملحق 4)، هذا الاتساق يعتمد لتحديد استقلالية تلك المتغيرات عن بعضها البعض، فقيم الارتباط بدلالة (P-Value) تدل على الترابط بين المتغيرات، وتدل على الاستقلالية لكل متغير، أي أن كل متغير يقيس وجه محدد من الأوجه المراد قياسها.

٢. الثبات: يقيس هذا الاختبار قدرة الاستبانة على الحصول على النتائج نفسها لو تم تطبيقها على الأفراد عينة الدراسة أكثر من مرة، إذ يعتمد في هذا الاختبار على معامل (كرونباخ ألفا)، والقيمة المقبولة لهذا الاختبار (0.06)، فكانت القيم المحسوبة للمعامل هذا وعلى المستوى الكلي (0.91)، بينما كانت القيم للأبعاد الفرعية، الجدول (4).

الجدول (4)

قيم إختبار معامل كرومباخ الفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة كرومباخ الفا
التعلم المستمر	0.91
البعد الاستراتيجي	0.83
البعد التنظيمي	0.80
البعد الثقافي	0.77

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

تاسعاً. منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته الحالية، وهذا المنهج يوفر للباحث امكانية الوصف عبر التأطير النظري لموضوع الدراسة والتحليل الميداني للعينة المبحوثة، وهو أكثر المناهج المعتمدة في الدراسات الاجتماعية والسلوكية.

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- أستخدم الباحث وفقاً لتوجهات الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمخرجات الحوسبية التي تتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، وتتحقق من فرضياتها، بغية الوصول إلى تحديد مدى صحة المخطط الفرضي من عدمه، والمثبت في منهجية الدراسة باستخدام البرمجية الإحصائية (SPSS Statistic)، وكما يأتي:
1. التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية ليتم بواسطتها وصف إجابات الأفراد وعينة الدراسة.
 2. استخدام معامل الارتباط لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.
 3. استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد.

2. ميدان الدراسة وعينته

يعد تعيين ميدان الدراسة وعينتها واحداً من المتطلبات الرئيسية للتأكد من ملائمة البيئة المبحوثة لدراسة المشكلة، واختبار فرضياتها، ويعد قطاع الكهرباء من القطاعات المهمة في العراق، إذ يسهم بتزويد المجتمع والمؤسسات على حد سواء بالطاقة الكهربائية اللازمة من أجل ديمومة الحياة اليومية بكافة متطلباتها واحتياجاتها، وتمثل محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى التي أنشأت بوصفها جزءاً مهماً ورئيساً من هذا القطاع لتحسين وتغطية واقع الطاقة الكهربائية في البلد، تقع محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى في ناحية القيارة جنوب الموصل، يحدها غرباً قضاء الحضر على بعد مسافة تقدر (70) كم، ومن الشرق قضاء مخمور على مسافة (15) كم، ومن الجنوب قضاء الشرقاط (25) كم، كما تحدها شمالاً مدينة الموصل (72) كم، وقد أنشأت المحطة بتاريخ 8/16/2011 من قبل الحكومة العراقية بالتعاون مع شركة جارلك التركية، كجزء من التنمية التي تقوم بها الدولة العراقية آنذاك، التي تهدف إلى تحسين واقع الطاقة الكهربائية في محافظة نينوى بشكل خاص والعراق بشكل عام، وبدأ العمل بمحطة كهرباء القيارة الغازية نتيجة لحاجة المنطقة إلى الطاقة الكهربائية التي تنتجها المحطة، وقد بدأ الإنتاج الفعلي للمحطة بتاريخ 17 / 3 / 2014 قبل انتهاء العقد، ولم يتم تسليم المحطة من قبل الشركة التركية إلى الجانب العراقي نتيجة لوجود ظروف فنية وأمنية محيطة في ذلك الوقت لتجهيز محافظة نينوى بالطاقة الكهربائية، فضلاً عن تشغيل محطة سد الموصل عند اطفائها لأي طارئ، وقد تم تصميم المحطة بواقع (6) وحدات إنتاجية، تتم إدارة المحطة وتشغيلها وصيانتها من قبل 12 قسماً رئيساً و 55 شعبة فرعية ومستقلة بعدد إجمالي يتكون من 510 موظف في مختلف الاختصاصات، وتعد واحدة من أفضل المحطات المتواجدة حالياً في العراق بطاقة إنتاجية تبلغ M - W 550، والملحق (7) يعرض الهيكل التنظيمي للمحطة.

وفي ضوء ذلك تم اختيار هذه المنظمة بوصفها ميداناً بحثياً حيويماً لأجراء الدراسة التطبيقية كونها إحدى المكونات الرئيسية في تكوين البنية المجتمعية والخدمية في المحافظة، إذ تم توزيع (174) استمارة في هذه المنظمة على مجموعة من العاملين فيها بتخصصات مختلفة، وقد تم استرجاع (153) استمارة كانت صالحة للتحليل، ويعرض الجدول (5) خصائص الأفراد المبحوثين وفقاً للمعلومات التعريفية العامة.

وتبرز الخصائص الديموغرافية لعينة البحث وفقاً للبيانات المقدمة من قبلهم عن طريق
الاجابة عن استمارة الاستبانة (المعلومات التعريفية الشخصية)، في الجدول (5) ادناه :

الجدول (5)

توزيع أفراد عينة البحث بحسب بعض الخصائص

التخصصات الوظيفية											
قانوني		فنية		جيولوجي		هندسية		محاسبية		إدارية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%3	4	%39	60	%1	2	%28	43	%5	8	%24	36
النوع											
إناث						ذكور					
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
%1		2		%99		151					
التحصيل العلمي											
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%35	54	%25	39	%36	55	%1	2	%2	3	%0	0
الفئات العمرية											
50-فاكثر		49-45		44-40		39-35		34-30		29-25	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%13	20	%15	23	%24	37	%25	38	%14	22	%8	13
مدة الخدمة											
30-26		25-21		20-16		15-10		9-5		5سنوات فاقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%8	12	%18	27	%30	46	%27	41	%16	25	%1	2
المنصب الوظيفي											
بدون منصب		مسؤول شعبة		رئيس قسم		مدير محطة					
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
%70	107	%22	34	%7	11	%1	1				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

إستناداً على ما جاء به الجدول (5) من مخرجات تخص العينة المبحوثة من معلوماتهم
التعريفية العامة (الديمغرافية والشخصية) ، يمكن توضيح جوانب هذه المعلومات
وإحصاءاتها وكما يأتي :

1.التخصصات الوظيفية :

ينقسم هذا المحور من المعلومات الشخصية على ست فئات توضح التخصصات العلمية التي
يحملها الأفراد المستجيبين في عينة الدراسة ، وقد جاءت فئة حاملي تخصص (فني) بالمرتبة
الأولى بما نسبته (39 %) وبواقع (60) فرداً من مجمل العينة المبحوثة ، فيما تلتها
بالمرتبة الثانية فئة (إداري) بما نسبته (24 %) وبواقع (36) فرداً من العينة المبحوثة ، لتأتي
بعدها بالمرتبة الثالثة فئة (مهندس) بواقع (43) فرداً أي بما نسبته (28 %) ، فيما حلت فئة

(محاسب) بالمرتبة الرابعة بواقع (8) فرداً وتشكل مانسبته (5.%) ثم في المرتبة ما قبل الأخيرة أتت فئة (قانوني) وبواقع (4) لتكون مانسبته (3%) شخصاً .

٢. الجنس : لقد كانت الفئة الغالبة والعظمى ضمن العينة المبحوثة لفئة الذكور وبفارق بعيد ، إذ جاءت بواقع (151) موظفاً أي بما نسبته (99 %) ، فيما حلت فئة الإناث بالمرتبة الثانية بما نسبته (2 %) وذلك بواقع (2) موظفة .

3.التحصيل العلمي : تتوزع العينة المبحوثة وفقاً للمحور هذا على ست فئات ؛ وذلك وفقاً لما يحمله الفرد المبحوث من شهادات دراسية ، واستناداً للمعطيات التي تم تحصيلها من العينة المبحوثة ، فإن فهناك فئتان قد استحوذوا بدورهما على الغالبية العظمى فيما جاءت باقي الفئات بما مقداره صفراً ، وتأتي فئة حاملي شهادة البكالوريوس بالمرتبة الأولى بواقع (55) فرداً من مجموع العينة المبحوثة ، أي بما نسبته (36 %) ، فيما حلت فئة حاملي شهادة الإعدادية ثانياً وذلك بما نسبته (35%) أي بواقع (54) فرداً ثم الماجستير مامقدراه (3) موظفين لتشكّل مانسبته (2%) من العينة المبحوثة وقد حلت شهادة الدبلوم العالي بالمرتبة ما قبل الأخيرة لتتضمن (2) فرداً أي ماتشكل مانسبة (1%) وأخيراً فقد أتت شهادة الدكتوراه في في آخر الأستبيان لتحصل على مانسبته (صفر) من عدد العينة المبحوثة .

4.العمر : جاءت الفئة العمرية (35 - 39) بالمرتبة الأولى وذلك بنسبة (25 %) بواقع (38) فرداً ، فيما حلت ثانياً الفئة (40 - 44) بنسبة (24 %) بواقع (37) فرداً ، فيما جاءت بالمرتبة الثالثة فئة (45-49) بواقع (23) فرداً أي بما نسبته (15 %) ، فيما تلتها فئة (30 - 34) بالمرتبة الرابعة بنسبة (14%) بواقع (22) فرداً ، لتليها بالمرتبة الخامسة فئة (50 فأكثر) بنسبة (13 %) بواقع (20) فرداً ، وجاءت بالمرتبة السادسة الأخيرة فئة (٢٥ - ٢٩) بواقع (13) أي بما نسبته (8 %) .

5. مدة الخدمة : يتكون هذا المحور من ست فئات ، جاءت في مقدمتها بالمرتبة الأولى فئة (16 - ٢٠) بواقع (46) فرداً نسبة (30 %) فيما تلتها ثانياً فئة (11 - 15) بواقع (41) فرداً وبما نسبته (27%) ، ، تليها بالمرتبة الثالثة فئة (٢١ - ٢٥) بواقع (27) أي بنسبة (18 %) وحلت بالمرتبة الرابعة فئة (9 - 15) بواقع (25) فرداً أي بما نسبته (16 %) ، وجاءت بالمرتبة الخامسة فئة (26 - 30) بمعدل (12) شخصاً ومانسبته (8 %) . ، فيما حلت أخيراً بالمرتبة السادسة فئة (5 سنوات فأقل) بواقع اثنان فقط من الأفراد المبحوثين أي ما نسبته (1 %) من مجموع العينة المبحوثة.

6. المنصب الوظيفي.تتوزع هذه الخاصية من العينة المبحوثة وفقاً للمنصب الوظيفي والتي شملت اربع فئات ؛ وذلك وفقاً لما يحمله الفرد المبحوث من من منصب او من عدم حمله للمنصب ، واستناداً للمعطيات التي تم تحصيلها من العينة المبحوثة ، فإن فهناك فئتان قد استحوذوا بدورهما على الغالبية العظمى هما العينة الأولى وهي (بدون منصب) فقد صلى أفرادها على الغالبية العظمى من الأستحواذ عللا العينة بنسبة (70%) بواقع (107) فرداً. فيما جاءت بالمرتبة الثانية فئة (مسؤول شعبة) بواقع (34) شخصاً اي مانسبته (22%) من باقي الفئات. أما الفئة الثالثة فقد حلت بمسمى (رئيس قسم) بواقع (11) فرداً ، مانسبته (7%) وأخيراً فقد حل منصب مدير محطة بالمرتبة الأخيرة بعدد (1) فرداً أي ماتشكل مانسبة (1%).

الفصل الثاني الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار الفكري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالتعلم المستمر والأداء المنظمي وذلك لتهيئة معرفة نظرية بهذه الموضوعات التي سنتناولها الدراسة الحالية إذ سيتناول هذا الفصل مبحثين، وكما يأتي:

المبحث الأول: التعلم المستمر
المبحث الثاني: الأداء المنظمي

المبحث الأول التعلم والتعلم المستمر: مدخل مفاهيمي

المقدمة

يعد موضوع التعلم المستمر من الموضوعات التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات ولاسيما بعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه، فهو يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أداءها بهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغير، ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للآخرين بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم المستمر، وانسجاماً مع هذه التحولات بدأت منظمات الأعمال تتخلى عن الأطر والنماذج التقليدية وتتبنى عملية التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز، وانطلاقاً من ذلك سيتم في هذا المبحث التركيز على مفهوم التعلم والتعلم المستمر وفقاً لما يأتي:

أولاً: مفهوم التعلم

بدأ التعلم الأول للإنسان في السماء عندما علم الله تعالى آدم الأسماء كلها، فقال تعالى (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ) (البقرة 31)، وإن أول آية نزلت من القرآن الكريم في سورة العلق فقال تعالى (أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) (سورة العلق من 1 إلى 5).

وقد كان التعلم موضوعاً مركزياً في البحث النفسي بوصفه علم مستقل خلال الجزء الأكبر من القرن الماضي، فكان الموضوع الأكثر دراسة في علم النفس، واليوم أيضاً، تتم معالجة الأسئلة المتعلقة بالتعلم في جميع مجالات علم النفس تقريباً، لذلك من المهم الإشارة إلى أن الباحثين نادراً ما يكونون صريحين بشأن ما يقصدونه بمصطلح "التعلم"، حتى الكتب المدرسية المؤثرة في التعلم لا تحتوي دائماً على تعريف لموضوعها، وربما تكون هذه الحالة ناتجة عن حقيقة أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريف التعلم، وإلى حد ما، لا ينبغي أن يكون عدم وجود توافق في الآراء حول تعريف التعلم مفاجأة، فمن المعروف أنه من الصعب تحديد المفاهيم بطريقة مرضية، ولاسيما المفاهيم العامة والمجردة مثل مفهوم "التعلم". ومع ذلك، من غير الحكمة الاستنتاج ضرورة تجاهل قضايا التعريف، ومن المحتمل أن يحمل جميع الباحثين المتعلمين معهم فكرة عن ماهية التعلم بدون إحساس ضمني على الأقل بماهية التعلم، فمعالجة قضايا التعريف بطريقة صريحة في تجنب سوء الفهم وتسهيل التواصل بين الباحثين والمتعلمين، ويمكن تعريف التعلم وظيفياً على أنه تغييرات في السلوك ناتجة عن الخبرة أو ميكانيكياً بوصفها تغييرات في الكائن الحي ناتجة عن التجربة (Moors & Houwer, 2013, 3).

والتعلم هو عملية تفاعل تنفيذي بين طرفان يتعلمان من بعض "وتفاعل اجتماعي" الذي يتم في سياق محدد من العلاقات تحصل بين الأفراد، كما أن التعلم يتحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، ويحقق الرضا الذاتي للأفراد عن طريق تحسين ظروف العمل وضمان أحسن الظروف لتشجيع التعلم (كنزة، 2018، 12).

والتعلم هو عملية مدى الحياة، والتعلم التنشئة الاجتماعية هي عوامل رئيسة للتكيف الاجتماعي، ومن غير الممكن وبدون عملية التعلم أن تحدث عملية التكيف، فالتعلم عنصر أساسي في كل مجال من مجالات الحياة، وتعتبر عملية التعلم أهم أساسيات نجاح أي منظمة أيضاً، والمنظمة المتعلمة هي مفهوم جديد نسبياً يعتمد على مفهوم التعلم، فضلاً عن ذلك، فإن المنظمة المتعلمة هي نهج إداري قائم على التعلم، فهو يحدد كيف يجب أن تنشط المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، التعلم هو عملية دائمة للتغيير وتنطوي على الابتكار والتطوير

في التصنيع والخدمات ويحدث هذا نتيجة المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة باستمرار (Dawood et al., 2015, 93). وأشار (سطوطاح و شريف، 2017، 3) أن التعلم هو أحد أبعاد المنظمات المتعلمة الذي يضمن لها القدرة على البقاء والاستمرار، فضلاً عن التكيف والتغيير.

ثانياً: نشأة التعلم المستمر ومفهومه

أشار (أيوب) أن التعلم المستمر موجود منذ وجود الإنسان فالفرد في حالة تعلم بشكل دائم، ولكن تعود النشأة الأولى لكتابات التعلّم المستمر إلى (Argyris & Schon) (Fiol & Lyles) (Cyer & March)، ويعد (Simom) من أوائل الباحثين الذين حاولوا تقديم تعريف للتعلم المستمر كما مبين في الملحق (8)، إذ أشار إلى أن التعلم المستمر يتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات، كما تمتد جذور التعلم المستمر إلى أدبيات نظريات التنظيم ونظرية النظم وقد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارات المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية حيث أن التعلّم المستمر هو المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها (درة، 2011، 52).

وأشار (العبيدي، 2004، 58) بأن التعلم المستمر عملية مستمرة وقيمة لحياة الفرد وذلك لتحسين كفاءته من جميع النواحي ويتضمن أنواع التعليم المنهجي، وشبه المنهجي، وغير المنهجي، لمواجهة متطلبات الحياة المرتبطة بتطوير الفرد وتقديم المجتمع. ويمكن النظر إلى التعلم المستمر بأنه أي تعلم أو تدريب بعد التعلم الرسمي الهدف منه هو تطوير المهارات المهنية ورفع مستوى العمل، وهو الأنشطة التعليمية تهدف إلى إيصال المعلومات والمهارات الصحيحة والحديثة بطريقة جيدة لتصل إلى فئات المجتمع كافة بحسب تخصصه (نبيلة و منيرة، 2018، 5).

وأوضح (درة، 2011، 52) بأن التعلّم المستمر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمستجدة، وإن عملية التعلّم المستمر في المنظمات لا تتم بطريقة عفوية، بل لا بد من توافر الكثير من المقومات التي تتيح الفرصة لحدوثها، أي ليست كل منظمة قادرة على تهيئة واكتساب ونقل المعرفة أو قدرة على تعديل وتطوير السلوك الفردي والجماعي الذي يعكس الرؤية الصحيحة لتلك المعرفة إذ تواجه المنظمات التقليدية الكثير من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى هذا النوع الجديد من المنظمات دائمة التعلّم القادرة على إيجاد ميزاتها التنافسية والمحافظة عليها في هذا العالم سريع التغيير.

وقد عرّفه (السكرانه، 2104، 128) بأنه العملية التي بواسطتها يتم إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وتجهيزها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من النشاطات، أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في تحدي المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية على نحو فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يُمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما يعرف بوصفه عملية مستمرة في إيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبني أساليب تفكير نظامية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرصة للتعلم الجماعي للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة (درة، 2011، 52). كما يعرف التعلم المستمر بأنه عملية اكتساب المعرفة على نحو مستمر من خلال التجربة التي تقود إلى تغيير مستمر في السلوك، واستخدام تلك المعرفة بما يحسن الموازنة بين المنظمة وبيئتها

ويهيئ قيمة أكبر (عجيلات، 2013، 23). وقد عرفه (London & Sessa, 2006, 129) بأنه تعميق وتوسيع النظام الذي يضم مستويات التعلم الثلاث (الفردية، والفرقية، والمنظمية)، وهو هيكل القدرات لمواجهة الظروف المتغيرة، وإضافة مهارات ومعارف جديدة، وتهيئة نظام أكثر تعقيداً من خلال التفكير في أفعاله ونتائجه.

ثالثاً: أهمية التعلم المستمر

يمكن تحديد أهمية التعلم المستمر عبر العديد من المستويات، فهناك مستوى بالنسبة للأفراد، وللجماعة، والمنظمة (حسين وآخرون، 2016، 690) (الكبيسي ودهام، 2007، 140) (بريطل، 2015، 225)، (قمري، 2017، 33) وكما يأتي:

1. المستوى الفردي

- مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم ومن ثم تطوير شخصيته.
- تطوير خبرة الأفراد في الحياة وتحقيق التوازن مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية، والبيئية.
- وسيلة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة.

2. مستوى الجماعة

- جعل من عملية تبادل المعارف مع الآخرين أكثر سهولة.
- يعد الوسيط الرابط بين تعلم الأفراد والمنظمة.

3. مستوى المنظمة

- الطريق الأفضل لتحقيق التميز التنافسي.
- الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات وقدرتها على التكيف.
- تبني المنظمات للتعلم المستمر دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل، والمخطط التالي يوضح أهمية التعلم المستمر.
- إمكانية التشارك في المعارف، والحوار البناء وثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات.
- يمثل العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، وهو الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة على كافة مستويات المنظمة.
- والتعلم المستمر يحدث بفعل تعلم الأفراد، والفريق، والمنظمة لمواكبة تغير أنشطتها وأساليب استجابتها للمتغيرات وفقاً لعدد من الشروط (عامر و قنديل، 2010، 308) وكما يأتي:

1. إدراك أعضاء المنظمة للتغيرات التي تحدث في الظروف المحيطة بها.
2. معرفة الأفراد لهذه التغيرات، سواء من ناحية إيجابية أي فرصة للمنظمة، أو سلبية تلحق خسائر.
3. توضيح ما يترتب عن المتغيرات وتأثيرها على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة.
4. أن يقرر الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم، لمساعدة المنظمة في استثمار الإيجابيات وتجنب السلبيات.

كما تبرز أهمية التعلم المستمر نتيجة للتطورات الهائلة والسريعة في شتى فروع المعرفة وتزايد الأعداد المقبلة على التعلم فرض على المنظمات إعادة النظر في أساليب التعلم المتبعة لديها، وتمثل الحل فيما يسمى بالتعلم المستمر إذ يتيح هذا النوع من التعلم الفرصة أمام العاملين في مختلف المنظمات بالتعلم بشكل دائم ومستمر بجانب الإسهام في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في هذه المنظمات (رشوان، 2005، 2).

وأشار (الرشودي، 2007، 62) أن أهمية التعلم المستمر وتطبيقه في المنظمات تتمثل في الربط بين التطوير الذاتي للموارد البشرية وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة، إذ إن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس، ولاسيما وأن التعلم سيكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق والتوزيع وإرضاء الزبائن. كما أن أهمية التعلم المستمر تظهر في تأثيره على نجاح وبقاء المنظمات، فالتعلم المستمر مستند على قدرة المنظمة على تعلم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز والقوي والقدرة على المنافسة (Arbel, 2009, 17).

رابعاً: أهداف التعلم المستمر

- تعد أهداف التعلم المستمر واسعة وكثيرة المفاهيم وممتدة امتداد المدة التي يغطيها من حياة الفرد، ومع هذه السعة والشمول والامتداد، يمكن تأشير الأهداف الأساسية للتعلم المستمر وهي (مهدي، 2020، 3) كما يلي:
1. إثراء معلومات الإنسان ومعارفه على امتداد حياته، وزيادتها وتطويرها إذ يؤدي ذلك إلى تعزيز كفاءة الفرد وتمكينه من تأدية واجباته الاجتماعية والمهنية على خير وجه، بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، والإسهام في تقدم المجتمع.
 2. يحقق التعلم المستمر ديمقراطية التعليم بتحقيقه مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وفق إمكانات الأفراد وطموحاتهم بإتاحة الفرص للجميع دون تفریق عنصري أو اجتماعي أو اقتصادي وغير ذلك، إذ يتمكن كل فرد في مختلف مراحل العمر من التعلم الذي يساعده على التكيف والقدرة على مواكبة التغير والإفادة من المستجدات العلمية والتكنولوجية الدائمة التحقق.
 3. تطوير القدرات لدى الأفراد لإنجاز أدوار مطلوبة في حياتهم، سواء كانت هذه الأدوار تتغير وتتبدل ضمن المهنة الواحدة أو التخصص الواحد أو ضمن مهنة أخرى أو تخصص آخر جديد يتطلب من الأفراد مزاولته أو إنجازه.
 4. يعزز التعلم المستمر التعلم الذاتي وهو ما يطلق عليه (التعلم) على مستوى كل من الفرد والجماعة، فالتعلم الذاتي اليوم يحظى باهتمام كبير فهو يسهم في تطوير إمكانيات الأفراد الفكرية والعملية.
- كما يتضح الهدف الأساسي للتعلم المستمر في خدمة الفرد والمجتمع والمنظمة، مما يجعله من أولويات الحياة التي يسعى الإنسان لمواكبتها، وذلك لكونه أساسياً ومهم من أجل التقدم والرقي ومواكبة العالم المتحضر وتحديات البيئة المتغيرة، لذلك هناك مجموعة من الأهداف الأخرى (فراج، 2018، 118) (عكنوش وآخرون، 2016، 124)، هي:
1. إعادة فحص الأفكار وانماط السلوك السائدة في المجتمع، بناء على المشكلات الجديدة وتحديد ما تتطلبه عناصر التغيير التي طرأت والسعي إلى تحقيقها.
 2. تضيق الفجوة الثقافية الناتجة عن تغيرات السرعة بين التوسع المادي والتوسع الحضاري في جوانب الحياة الاجتماعية.
 3. الموازنة بين القيم والاتجاهات القديمة ومتطلبات العصر الجديد.
 4. مواجهة ما ينتج من مشكلات ناتجة عن التغيير الاجتماعي السريع.
 5. التنمية الاقتصادية وتعزيز موارد دخل المجتمع.
 6. نشر الوعي حول القضايا الكبرى المحلية أو الخارجية.
 7. تلافي الأخطاء السابقة.

خامساً: خصائص التعلم المستمر

- عملية التعلم المستمر مجموعة من الخصائص، التي تجعل منه ذات قيمة ومكانة ومميزة وضرورة قصوى للفرد والمنظمة والمجتمع إذ اشارت (نبيلة ومنيرة، 2018، 7) أن التعلم المستمر يستند على عدد من الخصائص التي تتمحور في خمسة أركان هي:
1. **الكلية أو الشمولية:** وهذا يعني أنها تشمل جميع مراحل حياة الإنسان، وضمن أنواع التعلم الرسمية وغير الرسمية.
 2. **التكامل:** ويقصد به التكامل بين مصادر المعرفة المختلفة والتربية من البيت والمجتمع والمدرسة ومراكز التدريب وسواها مما يشكل عملية التعلم.
 3. **المرونة:** متماشية ومتغيرات العصر ومتطلباته فيما يُعَلَّم، وكيف يُعَلَّم؟ ولم يعلم؟
 4. **الديمقراطية:** التأكيد على حق جميع الناس في التعلم بغض النظر عن الفروق الاقتصادية الاجتماعية والعقلية.
 5. **تحقيق الذات:** يكون الفرد محققاً لذاته ومطوراً لها ليعيش عيشة متنافسة مع ما يفرقه المجتمع والعصر وتكيفه مع العوامل المحيطة وتفتح المجال له للإبداع، وكل ذلك ينعكس في النهاية على مجتمع متقدم متطور تبعاً لتقدم وتطور أفرادِهِ.
- في حين يوضح (درة، 2011، 54-55) بأن هناك خمس خصائص أساسية للتعلم المستمر، هي:
1. **وضوح الرؤية والمهمة:** كل منظمة تضع مهام واضحة ومحددة لها ومفهومة من قبل أعضائها، كما أنها تشجع أفرادها على المساهمة في صياغة الرؤية المشتركة لها، وتطويرها بشكل جماعي.
 2. **التزام القيادة وتمكين العاملين:** القائد في المنظمة من الضروري أن يلتزم بأهداف منظمته وخاصة فيما يتعلق بالتعلم، إذ يعزز القائد أداء الأفراد في المنظمة من خلال تخويل الصلاحيات ومنح السلطات وتقديم الاحتياجات الأساسية للأفراد.
 3. **التجريب والاستفادة من الخبرات:** إذ يتم دعم عملية التعلم عن طريق الاستفادة من التجارب التي مرت بها المنظمة، والاستعانة بالخبراء والمدرّبين المتخصصين، وتأمين مناخ إيجابي يشجع على التعلم ويسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات لتجاوز الأخطاء.
 4. **نقل المعرفة إلى جميع أنحاء المنظمة:** من الضروري استخدام تقنيات الاتصال المختلفة لإيجاد المعرفة ونقلها بين أفراد المنظمة في جميع الاتجاهات، ولا بد من توفير بيئة مناسبة للأفراد للبحث عن المعرفة التي يحتاجونها.
 5. **الاعتماد على فرق العمل:** وهي بمثابة العجلة التي تسير المنظمة، التي تمتاز بقدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل صريح ونزيه بين جميع الأعضاء، التي تسعى نحو الوصول إلى تفهم متبادل عن طريق المحاورّة وتفنيد الرأي الآخر لحل المشكلات التي تواجهها.
- واضاف (همشري، 2013، 390) و (فتحية، 2019، 5) مجموعة أخرى من الخصائص أهمها:
1. عملية هادفة ومخططة: تعديل سلوك الأفراد وتحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم.
 2. عملية مستمرة: أي لا تقف عند مرحلة معينة.
 3. يحدث في جميع المنظمات: وفي أي موقع من مواقع العمل، بطريقة رسمية أو غير رسمية.
 4. يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة وليس لفئة معينة.
 5. يتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وبجودة المخرجات.
 6. يركز على فهم المعلومة وارتكازها.

سادساً: مراحل عملية التعلم المستمر

تمر عملية التعلم المستمر بعدد من المراحل يجب أن تحظى باهتمام وتركيز من قبل القائمين على عملية التعلم، وهذه المراحل يوضحها (الفاعوري، 2005، 118) بأربع مراحل أساسية، هي:

1. **اكتساب المعرفة:** تعد عملية اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الإدارية المهمة إذ تعتمد على قدرة المنظمة في بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد على إثارة الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية وتركز هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة، ومن مصادر المعرفة التي من الممكن للمنظمة اعتمادها وهي (التعلم من التجارب، التعلم من المقارنة المرجعية، التعلم من الخبرات).
2. **نشر المعلومات:** العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة وأفرادها عبر طرق مختلفة إذ يمكن نشر المعلومات عبر حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال الرسمية، ولقد أصبح لأنظمة المعلومات دوراً مهماً في هذا المجال، إذ تسهم بشكل كبير في نقل المعلومات والمعرفة إلى مناطق جغرافية واسعة وبسرعة عالية وبمستوى عال من الجودة.
3. **تفسير المعلومات:** تتمثل بطريقة النظر إلى المعلومات وكيفية تحليلها والاستفادة منها، وتعد هذه الخطوة هامة فقد تتوفر معلومات هائلة كمعطي من معطيات هذا العصر، وستتميز المنظمات في المستقبل ليس بكمية المعلومات التي تخرننها، وإنما بعمق عمليات التفكير والتحليل وأساليب الاستخدام والتوظيف بالشكل الذي يحولها إلى معرفة تنظيمية مفيدة، وإن عملية تفسير المعلومات تعتمد على الخبرات المترابطة في أذهان الأفراد التي قد تشكل عائقاً أمام الاستفادة التامة منها.
4. **الذاكرة التنظيمية:** المكان الذي يحفظ فيه معرفة ووقائع وعمليات المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، وهي التعلم من تاريخ المنظمة وإلى الآن، والذي يمكن أن تستخدمه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذه الذاكرة كان ذلك مؤشراً دالاً على التعلم المستمر من جهة والفاعلية العالية من جهة أخرى.

سابعاً: أنواع التعلم المستمر

أشارت الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم المستمر التي يمكن أن تتبناها المنظمات وهذه الأنواع هي (Marquardt, 2002, 37-45) و (جوادي، 2015، 40):

1. **التعلم التكيفي:** يهتم هذا التعلم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة بعمل تحسينات وتعديلات مستمرة لتلبي وتتوافق مع تلك المواقف.
2. **التعلم التفاعلي:** يؤكد ها النوع على أن الممارسة العملية هي أفضل طريقة للتعلم وأن لا تعلم بلا عمل، كما إنه لا يوجد عمل لا ينتج عنه تعلم سواء كان التعلم مقصوداً أو لا.
3. **التعلم التنبؤي:** النوع هذا من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة.
4. **التعلم الجماعي:** يتطلب هذا التعلم عدداً من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خال الممارسة الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة واكتشافه استغلال التعلم.

ثامناً: مبررات التعلم المستمر

التغيرات في سمات العالم على نحو سريع مع بداية الألفية الثالثة عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار، ومع الثورة العلمية

والتقنية والتي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم المستمر للمنظمات والتي تعكس مبررات هذا التعلم، وهذه المبررات هي (السكرانه، 2014، 130-131):

1. **الانفجار المعرفي:** يتمثل بثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.
2. **التغيير التقني:** شهد العالم تطورات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المباشرة مع الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات، ومراكز البحث العلمي، والتعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.
3. **التنافس:** نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية.
4. **التغير الاجتماعي:** يتمثل التغيير بطموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والأمنة والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات ومواكبة المستجدات.

تاسعاً: استراتيجيات التعلم المستمر

اتفق (MCDonnell et al., 2008, 23) و (دره، 2011، 66) أن الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التعلم المستمر كشفت عن وجود ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن للمنظمات أن تتبعها لتفعيل عملية التعلم المستمر ضمن عملياتها، وهذه الاستراتيجيات هي:

1. **استراتيجيات التعلم الفردي:** هناك استراتيجيات عدة للتعلم الفردي من أهمها: التدوير الوظيفي، المهمات الخاصة، التدريب التوجيهي، الرعاية المهنية، تنمية المسار الوظيفي، خطط التطوير الشخصي، التطوير الذاتي، أوراق العمل، الشرائط والأقراص المرنة.
2. **استراتيجيات التعلم الجماعي:** هناك استراتيجيات عدة للتعلم الجماعي مثل: ورش العمل، العصف الذهني، دعم الآخرين، مجموعات التعلم، مجموعات العمل، عقد التعلم، نماذج الجدارة.
3. **استراتيجيات التعلم المنظمي:** يوجد مجموعة من استراتيجيات التعلم المنظمي أهمها: الاجتماعات، المؤتمرات عن بعد، الحوار الاستراتيجي، الفرق متعددة المهام، التعلم الفعال، الشبكات الرسمية، الشبكات غير الرسمية، هياكل التعلم المتوازنة، بطاقات القياس، القياس المقارن بالأفضل، نظم التعزيز الإيجابي، إجراء البحوث المشتركة، المسح الدوري والاستقصاءات، برامج الفضاء المفتوح، شبكات التعلم داخل وخارج المنظمة.

عاشراً: أدوات التعلم المستمر

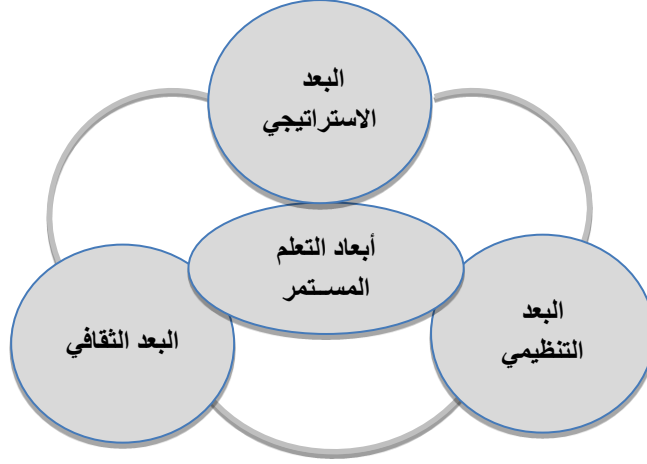
أشار (السكرانه، 2014، 133) استناداً إلى ما جاءت به دراسة (Fulmer et al) لأدوات التعلم التي توصل من خلالها بان التعلم ليس له أسلوب محدد، وأن هناك أدوات قد تستخدم بطرق غير متوقعة للتعلم، فضلاً عن إن بعضها قد استخدم لأكثر من غرض، وقد تم وضع هذه الأدوات التي تم التوصل إليها، ضمن أربع فئات أساسية هي:

1. **أدوات الإدامة:** وتشمل أنظمة اقتراح العامل، وفرق العمل الموجهة ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الإنجاز).
2. **الأدوات التوقعية:** وتشمل التخطيط الاستراتيجي، تحليل الحالة، المشاريع المشتركة، التحالفات الاستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.
3. **الأدوات الشاملة:** وتشمل مجموعة البرمجيات، وتنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.

4. أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية، وتحليل المحتوى .

أحد عشر: أبعاد التعلم المستمر

نظراً لما يحققه التعلم المستمر من جوانب ايجابية على مستوى ادائها ومعرفتها، لذا فهو يقاس وفق أبعاد محددة: (أيوب، 2004، 73) (Pancotto, 2007,30) (Eve,2006,2). ويتضمن الشكل (4) مجموعة من أبعاد التعلم المستمر وكما موضح، وهذه الأبعاد هي:



الشكل (4) أبعاد التعلم المستمر

Source: Pancotto, Marcelo & Eve, Morage, (2007-2006), Underlying Dynamics Of Organizational Learning From A Problem Solving Perspective: Quality Improvement Efforts And Problem Population Dynamics, Ph.D., Harvard University.

1. **البعد الاستراتيجي:** يتضمن هذا البعد إيجاد استراتيجيات للتعلم المستمر المخطط، ويحتوي هذا البعد على العناصر الآتية:
 - **الرؤية المشتركة:** وتعني الصورة الذهنية التي تهدف إلى إعادة التفكير والمراجعة والتأسيس لتوضيح الأهداف المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة (Bryan, 2009, 69).
 - **متابعة التغيرات البيئية:** يقصد بها مجموعة الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة كالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والبشرية التي تعد ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة، وهناك نوعان من التغيرات البيئية التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها كتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية (الفاعوري، 2005، 173). والتغيرات البيئية الداخلية التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة و الهيكل التنظيمي ومجموعات العمل وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز و المهارات (اللوزي، 2000، 253)، فضلاً عن وضع خطة استراتيجية للتعلم المستمر التي تحدد تفاصيل المراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وكذلك تحديد التوقيتات المناسبة لإكمال كل مرحلة من المراحل لتحقيق الأهداف المرجوة من وضع الخطة (غنيم، 2006، 56)
2. **البعد التنظيمي:** يتضمن هذا البعد تصميم هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة لعملية التعلم المستمر في المنظمات متضمناً العناصر الآتية:
 - **فريق العمل:** العمل من خلال الفريق يؤدي إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة ومساندة بعضهم البعض، ويتيح فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية

إذ تتدفق المعلومات بسهولة في جميع أنحاء المنظمة وتمتاز بالوضوح والدقة (عبد الغني، 2008، 4).

- **الهيكل التنظيمي المرن:** يمثل الهيكل الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها (الدوري وآخرون، 2010، 145).
- **نقل المعرفة:** مزيج من المهارات والخبرات والقيم والقدرات والبيانات والأفكار والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة التي تمت معالجتها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف محدد التي تفيد في التقييم والعمل ونقل التجارب للأخريين (الغساني، 2007، 15).
- 3. **البعد الثقافي:** يهتم هذا البعد بثقافة المنظمة التي تساند التعلم من خلال العناصر الآتية:
 - تجنب الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: إن حدوث الأخطاء لا تعني الفشل وعلى الفرد أن يتقبل وقوعها بروح رياضية ومن الممكن أن تكون مفيدة للفرد وتؤدي إلى حلول جديدة للمشاكل (Gary, 2009, 34-36).
 - **البيئة المساندة للتعلم المستمر:** تشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشكلات التي تواجه المنظمة، ويتضمن ذلك أيضاً مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال التحسينات المستمرة في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ومكافأة الأفراد المبدعين وتحفيزهم على الاستمرار في الابتكار والإبداع (أيوب، 2004، 75).
 - **الجودة الشاملة للتعلم:** يعد مفهوم الجودة في التعلم أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر، وذلك لاتساع استخدامه وازدياد الأهتمام به في كثير من جوانب الحياة المعاصرة، فالعالم اليوم يعتنق مبدأ الجودة الشاملة، وهو أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية، والجودة في التعلم هي الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز (الميمان، 2007، 5).

المبحث الثاني الأداء المنظمي

يتضمن هذا المبحث توضيحاً للأداء المنظمي عن طريق استعراض مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وتحديد أنواعه للتوصل إلى بناء قاعدة فكرية ومنهجية تمكن من بنا تصور لهذا المفهوم، وبذلك سيتناول هذا المبحث ما يأتي:

أولاً: مفهوم الأداء

يمثل الأداء مفهوماً جوهرياً مهماً لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويكاد يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة الإدارية وحقولها، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون يناقشون هذا المفهوم بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه وأن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه التي يستعملها الباحثون، إن هذا الاختلاف يعود إلى تنوع أهداف الباحثين واتجاهاتهم في دراستهم للأداء، فضلاً عن أهمية تحديد طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات بوصفها إحدى المصاعب التي تواجه الباحثين في قياسهم للأداء ومن ثم في عملية الوصول إلى تحديد مفهوم دقيق للأداء (العبيدي، 2014، 57). وقد عرفه (جبوري، 2009، 143) بأنه نتيجة نهائية تشمل كافة النشاطات التي تقوم بها المنظمة، وأن أي خلل أو ثغرة في أي منها فلا بد أن يؤثر سلباً في الأداء والذي يعد مرآة وجوهر في استمرارية المنظمة. فيما عرفه (العبيدي، 2014، 58) بأنه تعبير عن كيفية استعمال المنظمة لمواردها، المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعلها منها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إلى تحقيقها.

ثانياً: الأداء المنظمي مفهومه وتعريفه

يعد الأداء المنظمي محصلة لأنشطة المنظمة واعمالها، سواء أكانت منظمة خاصة أم عامة، خدمية كانت أم إنتاجية، كما يمثل مؤشراً جوهرياً يعكس قدرة المنظمة ومدى النجاح الذي تحققه من استثمار مواردها البشرية والمادية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها، وبذلك أصبح الأداء المنظمي من المفاهيم الأساسية للمدراء في المستويات التنظيمية كافة، بما انعكس على الكم الكبير الذي جرى إعداده من البحوث والدراسات ذات الصلة (العبيدي، 2014، 57). ومن هذا المنطلق يقتضي التعريف بالأداء المنظمي.

فقد أشار (طالب وسوسن، 2008، 76) أن الأداء المنظمي هو المحدد الرئيس لقدرات المنظمة وبقائها على قيد الحياة لمدة طويلة، فالمنظمات التي تحقق أداءً جيداً ستكون ناجحة في حين أن المنظمات التي تؤدي أداءً سيئاً ستضطر للخروج من الأعمال، وبذلك يعرف الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وقدم (جبوري، 2008، 143) مفهوم للأداء المنظمي من خلال طرحه لخصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، التي حددها بأربعة عوامل تؤدي إلى أداء منظمي مميز وكالاتي:

1. الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، العاملين، المجهزين، والموزعين) إذ إن المنظمات تدرك أن عليها تلبية احتياجات ورغباتهم أصحاب المصالح.
2. إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل (بتطوير منتج جديد، جذب زبائن، خفض النفقات وتلبية الاحتياجات) لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.
3. تخصيص مناسب للموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص موارد مناسبة لأعمالها.

4. ادارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وما تريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه.

وقد عرفه (الكبي، 2006،36) بأنه نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق توافق ومواءمة مع البيئة التي تعمل بها التي تعد الأساس لبقائها ونموها، وذلك باستغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية. وعرفه (الجادر، 2007، 87) بأنه انعكاساً لقدرات المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تتمثل باتفاق معظم الباحثين على البقاء والتكيف والنمو. وأشار إليه (عابر، 2013،143) بأنه التركيز على زيادة ربح المنظمة وهو المفهوم الضيق للأداء المنظمي لتحديده لدرجة تحقيق الأداء المالي. ورأى كل من (الديوه جي وصادق، 2004، 5) بأن الأداء المنظمي هو نتائج استخدام موارد المنظمة بالصورة التي تحقق اهداف المنظمة. وعرفه (الشاهر، 2013، 138) بأنه النواتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة لمواردها، والذي تمثل بإمكانية المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين و الاحتفاظ بالنتائج الجيدة.

ثالثاً: أهمية الأداء المنظمي

تتبلور أهمية الأداء المنظمي بكونه المحور الأساس لنجاح المنظمة وفشلها، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم رواداً في مجال عملها. (اللامي، 2007، 102):

ورأى (عبيد، 2000، 56) إن أهمية الأداء المنظمي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على إيجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات أصحاب المصالح بوصفه يمثل المدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدفاً بتفوق، أي انه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمة للوصول إليها، ويضيف أن أهمية الأداء المنظمي تبرز في كونه خطوة تحدد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطابقها معها، وإن معاينة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها مسألة في غاية الأهمية، إذ ان معاينة العملية ضرورية لفهم كيفية عمل المنظمات من أجل تصحيح الانحرافات في المنظمة ورفع مستوى أدائها، وتصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه فاعلاً وكفوءاً وفضلاً عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المنظمة.

ورأى (الديوه جي وصادق، 2004، 4) بأن الأداء المنظمي يعد المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير الأعمال المنظمة ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في رسالة المنظمة الى اخر حلقة من السياسات. كما بين (الشاهر، 2013، 142) أن أهمية الأداء المنظمي تبرز في النقاط الآتية:

1. إن المقاييس المتفق عليها في قياس الأداء المنظمي تعتمد في توجيه سلوكيات العاملين، والمديرين، في التركيز على النشاطات المهمة، والمحورية الواجب القيام بها لإنجاز المهام الأساسية للمنظمة.
2. قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.
3. مساعدة المنظمة لعمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها.
4. الالتزام بمجموعة المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة.
5. إيجاد مجموعة من المقاييس يعتمد عليها لبناء الاتحادات الاستراتيجية بين جميع الأقسام، ومشاركة الجميع لتحقيقها.

6. زيادة القدرة التنبؤية في تحليل الاتجاه اعتماداً على معلومات القياس الواسعة والعريضة لمختلف المستويات الإدارية.
 7. ربط نتائج القياس بالتعلم نحو تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي.
- كما أكد (محمد وآخرون، 2012، 100) أن أهمية الأداء المنظمي تبرز من خلال، المضامين الآتية:
1. تتميز المنظمات الناجحة بكونها قادرة على تعزيز مقومات الأداء المنظمي إذ إن هذه المقومات غالباً ما تنبع من عمليات المعرفة التي تعكس طبيعة القيادة وقيم التنوع والتنمية المستمرة.
 2. إن وجود المنظمات أو تلاشيتها يرتبط بمستوى أدائها ومن ثم فإن اهتمام المنظمات وتركيزها على موضوع الأداء سوف يبقى مستمراً طالما بقيت هذه المنظمات موجودة.

رابعاً: أهداف الأداء المنظمي

- تسعى المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المنظمي ومن أهمها (بدر، 2009، 61):
1. المساهمة في تطوير أقسام المنظمة وذلك من خلال تشخيص مشكلات ومعوقات كل قسم داخل المنظمة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
 2. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر في جودة المنتجات المقدمة.
- كما أكد (الكرخي، 2001، 41) على أن هناك العديد من الأهداف يسعى الأداء المنظمي إلى تحقيقها وهي كالآتي:
1. تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقويمية شاملة.
 2. الاستعمال الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد بأقل الكلف وبنوعية جيدة.
 3. تقويم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقويم كل مشروع.
 4. تكوين قاعدة معلوماتية كبيرة تستعمل في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.

خامساً: محددات الأداء المنظمي

أشار (Tvorik & McGilven, 1997, 417) إن من محددات الأداء المنظمي، ما يأتي:

1. القدرات التنظيمية والتعلم

أشار (الراوي، 2017، 31) إن قدرات المنظمة متغير حاسم في مدى تكيفها مع بيئتها المتغيرة وفي حالة امتلاك المنظمة لقدرات تنظيمية ستتمكن من الحصول على أفضل أداء، القدرة على تهيئة وتوليد ونقل المعرفة التنظيمية وإدارتها من خلال الممارسة، إذ أن هذه المعرفة والعمليات مصدر لتزويد المنظمة بالمزايا المستدامة والفذة التي تميزها عن غيرها من المنافسين في بيئة الأعمال التي أصبح من السهل نسخ وتقليد المنتجات والتكنولوجيا فيها. كما أن قدرة المنظمة على التعلم يرتبط بتخزين المعرفة والتجارب السابقة في الذاكرة التنظيمية لديها ومراجعتها واستخدامها الحقاً في عمليات تطوير السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بطريقة تلبى احتياجات المستهلك.

2. الموارد التنظيمية

بين (Benedett & Song, 2008, 514) بأن الموارد تضم كل من الموجودات والقابليات هي مصدر للميزة التنافسية والأداء الطويل الأمد للمنظمة، كذلك مهمة الإدارة ان تقوم بتحديد أفضل كيفية يجرى بواسطتها استغلال وتحسين هذه الموارد .

3. الدافعية التنظيمية

وضح (الدليمي وكريم، 2009، 92) بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري للأداء هذه المهام كما أنها أيضا "مجموعة العمليات التي تؤثر على مستوى الآثار و الاتجاه والحفاظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

وهناك بعض المتغيرات التي تمتلك تأثيراً واضحاً على الأداء كما وصفها (Torrington & Hall, 1998, 281) وهي كالآتي :

1. **الالتزام:** تم تحديد الالتزام من قبل الباحثين بأنه نتيجة للأداء العالي، ينتج عنه جودة أفضل، دوران عمل أقل، طاقة أكبر للإبداع، عاملين أكثر مرونة وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.
2. **المرونة:** هناك علاقة ترابط بين المرونة والأداء، إذ إن المرونة التي تتوافر في الأفراد ومهارتهم يمكن ان تقلل على سبيل المثال الانتظار، وتعطي العاملين مسؤوليات أعظم وقدرة على التكيف مع متطلبات الطرف.
3. **تفويض السلطة:** يستخدم هذا المفهوم لتحقيق التكامل مع أهداف وحاجات المنظمة وذلك بالاعتماد على الثقة وبافتراض بأن قيم العاملين تتطابق مع قيم المنظمة، وإن تفويض السلطة يسهل من العمل ليس بسبب أنه ضروري للتدريب المناسب للعاملين وتوفير الموارد والخاص بعملهم، وإنما أيضاً أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يجرى تحويلها الى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، في مثل هذه الحالة سيمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية، وبذلك فالعاملون سيرون ان في القسم كل هذه العوامل قد تكون مؤثر في الأداء.

سادساً: مؤشرات الأداء المنظمي

يحدد الأداء المنظمي المتميز بالمواءمة بين الاستراتيجيات الموضوعية وذوي المصالح (الزبائن، العاملين، المجهزين) وذلك بتحسين عمليات المنظمة من خلال تخصيص الموارد (البشرية، المالية، العملياتية والمعلوماتية) من خلال إدارة فاعلة متمكنة من قدرتها على استثمار الطاقات الفكرية وتحقيق المنظمة للأداء المتفوق أو المميز وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء المنظمي من كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء و الذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة، فالأداء الفاعل والكفوء هو الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، و الذي يقيس قدرة المنظمة وجدارتها عن مثيلاتها (Kotler, 2000, 40-42).

وأشار (Genzo & Robbins, 1996, 327) أن من أهم خطوات عملية تحديد الأداء المنظمي تتمثل بتحديد الأداء المعياري للأفراد العاملين و الذي تتمثل بنوع وكمية المخرجات، الفاعلية في كيفية استخدام الموارد وطريقة الأداء و بالتوقيت المناسب النتائج المرغوبة، فضلاً عن وضع الأهداف المشتركة وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المعياري و من ثم مناقشة ذلك مع العاملين.

وقد حدد بعض الباحثين مؤشرات الأداء المنظمي ضمن ثلاثة أبعاد، وهي (عبيد، 2000، 50):

1. **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية .

الأداء التشغيلي: وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً العقلانية في التوجه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء المنظمي الواسع التي تعطي أكبر المردودات فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة وجودة الإنتاج. وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً ويعكس قدرة المنظمة على استعمال الموارد المتاحة لها بكفاءة باتجاه تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف والنمو بشكل فاعل لضمان ديمومة قدرتها على المنافسة من خلال تقديم المنتجات التي يرغبها الزبائن بأدنى تكلفة ممكنة وبالجودة المناسبة وبمرونة مناسبة وبتسليم معتمد عليه ودقة في تنفيذ المواعيد (الطويل و كشمولة، 2014، 99-100).

والأداء العملياتي يمكن أن يفهم عن طريق أربعة مداخل، هي (الجبوري، 2013، 33):

- **مدخل الهدف:** الذي يفترض أن المنظمات تسعى لتحقيق أهداف أولية متماثلة، ويتحدد الأداء بقدرة المنظمة في بلوغ أهدافها.
- **مدخل موارد المنظمة:** يؤكد على العلاقة مع البيئة ويوصف الأداء بقدرة المنظمة في الحصول على الموارد الثمينة والعمل على إدارتها.
- **مدخل العملية:** يؤكد على أن الأداء ما هو إلا انعكاس لسلوك المساهمين في المنظمة.

■ **مدخل التقسيم:** يبيّن أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد والتقييمات، وأن كل تقييم يتم على وفق متطلبات المقيّم، إذ إن لكل مقيّم مستوى محدد من الطموح، وبناءً على هذا المدخل يعرف الأداء العملياتي بأنه مستوى تقييم المقيّم باستعمال الكفاءة والفاعلية، أو أي عامل اجتماعي آخر، عليه يكون أداء المنظمة جيداً وفي أحيان أخرى يكون ضعيفاً حسب وجهة نظر المقيّم وطموحه ومتطلباته، وهناك جهات نظر متباينة للعديد من الباحثين حول مفهوم الأداء العملياتي (التشغيلي).

2. **الفعالية المنظمة:** وهو المفهوم الأوسع للأداء المنظمي، وهو المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، التي تسعى لتحقيقها، و قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

3. **أصحاب المصالح:** أصحاب المصلحة شخص أو مجموعة لها مصلحة في نجاح المنظمة، وهذا المدخل مبني على مقاييس قادرة على تفسير العوامل غير الملموسة بوصفها علاقات العاملين والابتكارات، وتساعد هذه المقاييس في معرفة إمكانية الشركة وقدراتها في جذب العاملين والمجهزين والإفادة من إسهاماتهم والحصول على الأرباح منهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن على المنظمة تقديم الحوافز للعاملين والمجهزين للاستمرار بالحصول على عطاءاتهم، وعلى الشركة أن تضع إطاراً لتنفيذ وتصميم العمليات التي تعتمد على مشورة العاملين لكي يشعروا بأنهم يسهمون في تنفيذ القرار (Fred, 2005, 3).

ويلخص (الغالبى و صبحي، (2009، 422) أصحاب المصالح وحقوقهم، الجدول (7).

الجدول (7) أصحاب المصالح وحقوقهم

قياسات ممكنة على المدى البعيد	قياسات ممكنة على المدى القصير	جماعة المصالح
- معدل نمو في (تكاليف المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون)	تكلفة المواد الأولية- زمن التسليم. المخزون.- توفير المواد الأولية.	المجهزون
المقدرة في إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية النمو في العائد على الملكية.	ربحية السهم- سعر السهم في السوق العائد على الملكية	الممولون
عدد الترقيات من الداخل. - معدل دوران قوة العمل.	عدد الاقتراحات الإنتاجية- عدد الشكاوي.	العاملون
عدد التعليمات الجديدة التي تؤثر في الصناعة- نسبة حالات التعاون إلى حالات المنافسة.	عدادا التشريعات التي تؤثر في المنظمة العلاقة مع الأعضاء والمستشارين المهمين.	الهيئة التشريعية
عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة. - عدد مرات المطالبة بالمساعدة الصادرة عن المدافعين عن البيئة.	عدد الاجتماعات- عدد الشكاوي المتعلقة بهيئة حماية البيئة - عدد المجابهاات غير الودية-عدد مرات تكوين الاحلاف-عدد القضايا المرفوعة.	المدافعون عن البيئة

المصدر : الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمدا صبحي، (2007) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 442.

كما ظهرت العديد من المقاييس للتعرف على كيفية قياس الأداء المنظمي، وتختلف هذه المقاييس وفقاً لأهداف وتوجهات المنظمات، وهذه المقاييس هي (Alhhyari et al, 2013, 512-536):

1. **البعد المالي:** يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقويم أداء المنظمة، التي يسهم استخدامها مجتمعة في إعطاء صورة عن أداء المنظمة المالي خلال مدة محددة كما توفر مستلزمات للتحليل والمقارنة بين أداء المنظمة المالي الحالي مع أدائها لمدة سابقة وتعد المقاييس المالية مهمة لقياس أداء المنظمة.
2. **رضا الزبون:** يعد من الأهداف الاستراتيجية للمنظمات الذي يتمركز في المحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد ويتم قياس الأداء لهذا المنظور من خلال رضا الزبون والاحتفاظ به، والحصول على زبون جديد وذلك بتحقيق حاجاته والخدمات التي يسعى للحصول عليها.
3. **التعلم والنمو:** التركيز وفق هذا المنظور على الاستثمار في الموارد البشرية، ومقدار البحث والتطوير وتكلفة التدريب لذا تحدد البنية التحتية للمنظمة في هذا المنظور بالاستناد إلى استخدام التكنولوجيا، وكفاءة النظم التي سوف تساعد المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها.

سابعاً: مجالات الأداء المنظمي

تتعدد المجالات التي تسعى المنظمة الى قياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفاً تسعى الى تحقيقه، وقد تختلف هذه المجالات من منظمة الى أخرى وحسب طبيعة نشاطها، وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات إذ تعكس هذه المجالات أهداف المنظمة الأساسية ويمكن تحديد بعض المجالات الأساسية للأداء كما يلي (الخطيب، 2002، 79)، (الحسيني، 2000، 234):

1. **الربحية:** ويتم اعتماد مؤشرات عديدة لقياس الأداء المنظمي في هذا المجال من أهمها وأكثرها ملاءمة للتعبير عن ربحية المنظمة ما يلي (العائد على الاستثمار والعائد على الملكية).
2. **الإنتاجية:** تمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من منتجات وبين مدخلاتها، وتمثل الإنتاجية مقياساً للاستخدام الكفاء لمدخلات الإنتاج وعن طريق مؤشرات الإنتاجية تستطيع المنظمة أن تحدد كفاءة استخدام كل عنصر من المدخلات (الإنتاجية الجزئية كالإنتاجية العمل، المواد، المكائن) او جميع المدخلات (الإنتاجية الكلية).
3. **قيادة المنتجات:** وتتمثل بقيام أدارات المنظمة الرئيسية بتقويم الجودة، والتكاليف، والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً.
4. **الإبداع:** ويتمثل هذا المجال بقيام المنظمة بأعمال تؤدي الى تطوير المنتجات الحالية إلى أخرى جديدة، كما يعد الإبداع بأنه التغيير المستمر للمنظمة تحقيقاً للتكيف الذي هو أكثر حسماً في تحديد بقائها واستمرارها، كما يتضمن هذا التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة او في أي عنصر من عناصر المنظمة كالمهام، والتقانة، والأفراد .
5. **المسؤولية العامة:** وضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين، المجهزين، الزبائن، المجتمع.
6. **المركز السوقي:** ويمثل هذا المجال بالحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملاءمة للتعبير عن الأداء المنظمي، فهي تشير إلى فاعلية إستراتيجية المنظمة او مدى نجاح عملها، منتوجاتها، برامجها مقارنة بالأعمال، والمنتجات، والبرامج الخاصة بالمنافسين.
7. **رضا العاملين واتجاهاتهم:** في هذا المجال يتم قياس رضا العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة بطريقة مباشرة من خلال بحوث الاتجاهات أو بطريقة غير مباشرة من خلال الغيابات والشكاوى ومعدلات دوران العمل.
8. **تنمية الأفراد:** تتم عملية تنمية الافراد كجمال أداء رئيس تسعى المنظمات لقياسه بتجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة .
9. **الموازنة بين أهداف الأمد القريب والأمد البعيد:** تقوم المنظمة هنا بإجراء دراسة معمقة بخصوص التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار مستقبلاً. أي عدم وجود تعارض بين أهداف المنظمة الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً .
10. **الموارد المادية والمالية:** ويظهر هذا المجال من خلال التعرف على أنشطة المنظمة كافة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبين كفاءة استخدامها، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها، وذلك ما يتم عادة بالمقارنة بين النتائج المتحققة وبين الأهداف الموسومة للمنظمة وخلال مدة زمنية معينة.

الفصل الثالث

تجسيداََ لمتطلبات اكمال الدراسة بعد استعراض الدراسات السابقة والمنهجية التي تبناها الباحث في دراسته، وتأطير الجانب النظري في الفصلين الأول والثاني، فقد جاء الفصل الثالث ليتم فيه عرض الجانب التطبيقي من الدراسة، ووفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف وتشخيص المتغيرات (متغير التعلم المستمر و متغير الأداء المنظمي)

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الأول الجانب التطبيقي

يتضمن الجانب التطبيقي من الدراسة مجموعة من الفقرات التي تلخص مجموعة من النقاط وكما يأتي:

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتم في هذا الجزء عرض استجابات الأفراد المبحوثين باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بالأسئلة المعبرة عن متغيرات الدراسة التعلم المستمر والأداء المنظمي.

■ وصف وتشخيص متغير التعلم المستمر

يعرض الجدول (8) وصفاً وتشخيصاً لمتغير التعلم المستمر بتوصيف وتشخيص أبعاده الفرعية ممثلة بالبعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي وكما يأتي:

تقدم معطيات الجدول (8) مؤشرات الأهمية النسبية (أتفق بشدة + أتفق) الخاصة بأبعاد التعلم المستمر، إذ يلاحظ ان البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر قد حصل على أهمية نسبية بلغت قيمتها (73.03%) يقابلها ضعف في الأهمية النسبية (لا أتفق + لا أتفق بشدة) كان مقدار قيمتها (6.26%)، مع وجود نسبة من الآراء المبحوثة تقف محايدة بلغت الأهمية النسبية لقيمة الحياد بمقدار (20.61%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري قدره (0.85)، وكانت أعلى نسبة من الاتفاق قد حصل عليها المتغير الفرعي للبعد الاستراتيجي هو المتغير (X₁) إذ بلغت نسبة الاتفاق (82.3%)، التي تشير (ان المنظمة المبحوثة تتيح للعاملين صياغة رؤيتها المستقبلية)، أما أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X₇) هي (65.9%) التي تشير (أن المنظمة المبحوثة لاتأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المستقبلية في عمليات التعلم الخاصة بها)

بينما حصل البعد التنظيمي للتعلم المستمر على أهمية نسبية بلغت قيمتها (73.64%) يقابلها ضعف في الأهمية النسبية (لا أتفق + لا أتفق بشدة) كان مقدار قيمتها (5.94%)، مع وجود نسبة من الآراء المبحوثة تقف محايدة إذ بلغت الأهمية النسبية لقيمة الحياد بمقدار (21.98%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري قدره (0.85)، وكانت أعلى نسبة من الاتفاق قد حصل عليها المتغير الفرعي للبعد التنظيمي هو المتغير (X₁₂) إذ بلغت نسبة الاتفاق (83.6%)، والذي جاء فيه (يتم نقل المعلومات بين فرق العمل في المنظمة لاكتساب مهارات جديدة)، أما أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X₁₆) هي (66.5%)، التي نصت (تشجع منظمتنا على القيام بالتدوير الوظيفي لتسهيل عمليات التعلم)،

فيما كانت الأهمية النسبية لبعده الثقافية قد بلغت قيمتها (79.56%) يقابلها ضعف في الأهمية النسبية (لا أتفق + لا أتفق بشدة) كان مقدار قيمتها (3.62%)، مع وجود نسبة من الآراء المبحوثة تقف محايدة بلغت الأهمية النسبية لقيمة الحياد بمقدار (16.62%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (0.78)، وكانت أعلى نسبة من الاتفاق قد حصل عليها المتغير الفرعي للبعد الثقافي هو المتغير (X₂₃) إذ بلغت نسبة الاتفاق (82.3%)، التي جاء فيها (تعتقد منظمتنا بضرورة أن يكون أفرادها ضمن عمليات تعلم مستمرة)، أما أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X₁₉) هي (73.8%)، التي تنص (تعتمد منظمتنا مناقشة الأخطاء لتعلم كيفية تجنبها)،

الجدول (8)

الوصف والتشخيص لإجابات الأفراد المبحوثين لمتغيرات التعلم المستمر عن أبعاده

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		متغيرات البعد الفرعي	بعد رئيسي وفرعي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.77	3.94	0	0	7.19	11	11.1	17	62.7	95	19.6	30	1X	بعد الاستراتيجي
0.81	3.97	1	1	4.575	7	16.3	25	54.2	83	24.1	37	2X	
0.84	3.86	0	0	6.5	10	23.5	36	47.0	72	22.8	35	3X	
0.95	3.80	1.9	3	7.1	11	23.5	36	43.1	66	24.1	37	4X	
0.85	3.95	0	0	5.2	8	22.8	35	43.7	67	28.1	43	5X	
0.90	3.92	1.3	2	5.2	8	20.9	32	45.0	69	27.4	42	6X	
0.87	3.82	0	0	7.1	11	26.7	41	42.4	65	23.5	36	7X	
0.89	3.86	1.3	2	3.9	6	24.1	37	49.0	75	21.5	33	8X	
0.81	3.95	0	0	6.5	10	15.6	24	54.2	83	23.5	36	9X	
0.85	4.01	0.6	1	3.2	5	21.5	33	43.1	66	31.3	48	10X	
0.85	3.98	0.61		5.65		20.61		48.44		24.59		المعدل العام	
0.90	3.99	1.3	2	3.9	6	20.9	32	42.4	65	31.3	48	11X	بعد التنظيمي
0.80	4.11	1.3	2	1.4	3	13.0	20	51.6	79	32.0	49	12X	
0.74	4.10	0	0	1.3	2	18.9	29	47.7	73	32.0	49	13X	
0.85	3.96	0.6	1	3.9	6	22.2	34	45.0	69	28.1	43	14X	
0.82	3.94	0.6	1	3.9	6	20.4	32	49.6	76	24.8	38	15X	
0.94	3.84	1.3	2	6.5	10	25.4	39	39.8	61	26.7	41	16X	
0.88	3.96	1.3	2	4.5	7	18.9	29	47.0	72	28.1	43	17X	
0.94	3.72	1.3	2	8.4	13	26.1	40	40.8	64	22.2	34	18X	
0.85	3.95	1.71		4.23		21.98		45.49		28.15		المعدل العام	
0.87	3.99	0.6	1	4.5	7	20.9	32	43.1	66	30.7	47	19X	بعد الثقافي
0.77	4.19	0.6	1	1.9	3	11.7	18	49.0	75	36.6	56	20X	
0.77	4.01	0	0	3.2	5	18.9	29	51.6	79	26.1	40	21X	
0.76	4.03	0	0	3.9	6	15.6	24	54.2	83	26.1	40	22X	
0.75	4.03	0.6	1	2.6	4	14.3	22	57.5	88	24.8	38	23X	
0.77	3.95	0.6	1	3.2	5	18.3	28	56.2	86	21.5	33	24X	
0.78	4.03	0.40		3.22		16.62		51.93		27.63		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS)

وصف وتشخيص متغير الأداء المنظمي

يقدم الجدول (9) بيانات يوضح من خلالها وصفاً وتشخيصاً للمتغيرات المعبرة عن

المتغير المستجيب المتمثل بالأداء المنظمي، وكما يلي:

يبرز الجدول (9) وصفاً وتشخيصاً للمتغيرات المعبرة عن متغير البحث المعتمد المتمثل بالأداء المنظمي، وقد كانت نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لهذا المتغير بحسب إجابات أفراد عينة البحث بقيمة مقدارها (78.81)، أما نسبة عدم الاتفاق فقد كانت قيمتها (3.76)، وكانت نسبة المحايدين بقيمة مقدارها (17.12)، وقد جاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري قيمته (0.77)، وكانت أعلى نسبة اتفاق هي للمتغير (x₂)، إذ بلغت نسبة الاتفاق قيمة مقدارها (83.6)، التي نصت (تسعى منظمتنا لتحقيق رضا المستهلكين من خلال اهتمامها بتوفير خدماتها بالنوعية المناسبة)، وأقل نسبة اتفاق للمتغيرين (x₉) إذ بلغت نسبة

الاتفاق ما مقداره (71.8). التي جاء فيها (حالات ترك العمل من قبل العاملين في هذه منظمتنا قليل مقارنة بالمنظمات الأخرى)

الجدول (9)

الوصف والتشخيص لإجابات الأفراد المبحوثين لمتغيرات البحث الخاصة بالأداء المنظمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		أبعاد البحث ومتغيراته	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغيرات البعد	بعد رئيسي
0.75	3.99	0	0	3.9	6	16.9	26	55.5	85	23.5	36	1X	الأداء المنظمي
0.71	4.04	0	0	3.2	5	13.0	20	60.1	92	23.5	36	2X	
0.87	4.04	1.4	3	2.6	4	16.3	25	47.7	73	31.3	48	3X	
0.82	3.96	1.3	2	0.6	1	25.4	39	45.7	70	26.7	41	4X	
0.80	4.20	0.6	1	2.6	4	11.7	18	46.4	71	38.5	59	5X	
0.77	4.07	0	0	3.2	5	16.3	25	50.3	77	30.0	46	6X	
0.88	3.98	1.3	2	5.8	9	13.7	21	51.6	79	27.4	42	7X	
0.42	4.01	1.3	2	5.8	9	15.6	24	44.4	68	32.6	50	8X	
0.89	3.93	1.9	3	2.6	4	23.5	36	44.4	68	27.4	42	9X	
0.77	4.08	0.6	1	1.3	2	17.6	27	50.3	77	30.0	46	10X	
0.77	4.12	0	0	1.4	3	18.3	28	45.0	69	34.6	53	11X	
0.77	4.04	0.76		3.00		17.12		49.22		29.59		المعدل العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS)

المبحث الثاني اختبار الفرضيات

بعد وصف وتشخيص متغيرات الدراسة، وضمن تسلسل الاجراءات الخاصة بالدراسة، يخصص هذا الجزء لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تبنتها الدراسة في تحديد العلاقة والأثر بين متغيراتها، وكما يأتي :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت فرضية الدراسة الرئيسية الأولى على أن للتعلم المستمر على المستوى الكلي علاقة ارتباط معنوية إحصائية بالأداء المنظمي، وتفرعت منها فرضيات فرعية نصت كذلك على أن لكل بعد من أبعاد التعلم المستمر علاقة ارتباط معنوية مع الأداء المنظمي ، وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها تم إجراء تحليل الارتباط (Correlation)، ويظهر الجدول (10) نتائج الاختبار.

الجدول (10)

قيم علاقة الارتباط بين التعلم المستمر على المستوى الكلي والجزئي مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة

الأداء المنظمي		المتغير المعتمد
Sig (2- tailed)	Correlation	المتغيرات المستقلة
0.000	0.70**	التعلم المستمر
0.000	0.62**	البعد الاستراتيجي
0.000	0.61**	البعد التنظيمي
0.000	0.66**	البعد الثقافي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS)

استناداً للقيم التي يعرضها الجدول (10) تبين أن قيمة علاقة الارتباط بين التعلم المستمر وابعاده على المستوى الكلي مع الأداء المنظمي قد بلغت قيمة علاقة الارتباط (0.70)، وهذا يؤشر وجود علاقة ارتباط بينهما . أما عن علاقة الارتباط بين البعد الاستراتيجي، و البعد التنظيمي، والبعد الثقافي، مع الأداء المنظمي فقد بلغت قيم علاقة الارتباط بينهما على التوالي (0.62) (0.61) (0.66)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد على حدى وبين الأداء المنظمي، ووفقاً لذلك يظهر صحة الفرضية البحثية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والتي نصت على أنه توجد علاقات الارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين التعلم المستمر والأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة مع وجود علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

وجود علاقة ارتباط معنوية احصائياً بين البعد الثقافي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

حددت هذه الفرضية لاختبار أثر التعلم المستمر في الأداء المنظمي على المستويين الكلي والجزئي، وقد تم اجراء تحليل (Simple Linear Regression) الانحدار الخطي البسيط بقصد التحقق من ذلك، وكما يأتي :

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تم إجراء تحليل الانحدار لتحديد أثر التعلم المستمر على المستوى الكلي في الأداء المنظمي، وقد ظهرت نتائج التحليل كما يعرضه الجدول (11)

جدول (11)

نتائج الانحدار لتأثير التعلم المستمر (المستوى الكلي) في الأداء المنظمي

المحسوبة F	R ²	التعلم المستمر		المتغير المستقل
		B ₀	B ₁	المتغير المعتمد
142.621**	0.486	1.318 (5.741)**	0.697 (11.942)**	الأداء المنظمي

P ≤ 0.05 N=153

المصدر: الجدول من إعداد الباحث إستناداً إلى مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS) تقدم نتائج الجدول (11) والنتيجة عن تحليل الانحدار بين المتغير المستقل على المستوى الكلي وبين المتغير المعتمد أن للمتغير المستقل تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد، وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة قيمتها (142.621) وبدلالة قيمة (P-Value) لها التي كان مقدارها (0.000). وقد بلغت قيمة (R²) (0.486)، وبتتبع معاملات بيتا يلاحظ أن قيمة معامل (B₀) قد بلغت (1.318) وقد كانت قيمة (T) لها (5.741) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (P-Value) المحسوبة التي كانت (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05). كما إن قيمة (B₁) كان مقدارها (0.697) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (T) المحسوبة لها البالغة (11.942) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05). وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للتعلم المستمر بالأداء المنظمي على المستوى الكلي بما يؤثر صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

■ اختبار الفرضيات الفرعية

بعد إجراء تحليل الانحدار على المستوى الكلي للفرضية الرئيسية الثانية، تم إجراء تحليل الانحدار على المستوى الجزئي لتحديد أثر كل بعد من أبعاد التعلم المستمر في الأداء المنظمي، وكما يلي:

1. تحليل الانحدار بين البعد الاستراتيجي والأداء المنظمي، وكانت نتائج التحليل كما يظهرها الجدول (12):

جدول (12)

أثر البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي

المحسوبة F	R ²	البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر		المتغير
		B ₀	B ₁	المستقل المتغير المعتمد
93.720	0.383	1.885 (8.394)	0.619 (9.681)**	الأداء المنظمي

P ≤ 0.05 N=153

المصدر: الجدول من إعداد الباحث إستناداً إلى مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS)

تبين نتائج الجدول (12) والنتيجة عن تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (التعلم المستمر) على المستوى الكلي وبين المتغير المعتمد (الأداء المنظمي)، إن للمتغير المستقل تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد، وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة قيمتها (93.720) وبدلالة قيمة (P-Value) لها التي كان مقدارها (0.000). وقد بلغت قيمة (R²) (0.383).

وبتتبع معاملات بيتا يلاحظ أن قيمة معامل (B_0) قد بلغت (1.885) وقد كانت قيمة (T) لها (8.394) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (P-Value) المحسوبة التي كانت (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05). كما إن قيمة (B_1) كان مقدارها (0.619) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (T) المحسوبة لها البالغة (9.861) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05). وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للبعد الاستراتيجي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي على المستوى الكلي بما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

2. تحليل الانحدار بين البعد التنظيمي للتعلم المستمر والأداء المنظمي، وقد ظهرت مخرجات التحليل كما نلاحظها، الجدول (13)

جدول (13)

تأثير البعد التنظيمي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي

المحسوبة F	R ²	البعد التنظيمي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		B ₀	B ₁	
90.844**	0.376	1.928 (8.629)**	0.613 (9.531)**	الأداء المنظمي

$$P \leq 0.05 \quad N=153$$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS) تقدم نتائج الجدول (13) والناجمة عن تحليل الانحدار بين المتغير المستقل (البعد التنظيمي) وبين المتغير المعتمد (الأداء المنظمي) إن للمتغير المستقل تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد، وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة قيمتها (90.844) وبدلالة قيمة (P-Value) التي كان مقدارها (0.000). وقد بلغت قيمة (R²) (0.376)، وتتبع معاملات بيتا يلاحظ أن قيمة معامل (B_0) قد بلغت (1.928) وقد كانت قيمة (T) لها (8.629) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (P-Value) المحسوبة التي كانت (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05). كما إن قيمة (B_1) كان مقدارها (0.613) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (T) المحسوبة لها البالغة (9.531) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05). وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي على المستوى الكلي بما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

3. تحليل الانحدار بين البعد الثقافي والأداء المنظمي، وقد ظهرت مخرجات التحليل كما نلاحظها الجدول (14):

جدول (14)

تأثير البعد الثقافي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي

المحسوبة F	R ²	ممارسات التعلم المستمر		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		B ₀	B ₁	
115.650**	0.434	1.625 (7.182)**	0.659 (10.754)**	الأداء المنظمي

$$P \leq 0.05 \quad N=153$$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً الى مخرجات البرمجة الاحصائية (SPSS)

تظهر معطيات الجدول (14) والنتيجة عن تحليل الانحدار بين المتغير المستقل على المستوى الكلي وبين المتغير المعتمد، إن للمتغير المستقل تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد، وذلك بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة قيمتها (115.650) وبدلالة قيمة (P-Value) لها التي كان مقدارها (0.000). وقد بلغت قيمة (R^2) (0.434). وتتبع معاملات بيتا يلاحظ أن قيمة معامل (B_0) قد بلغت (1.625) وقد كانت قيمة (T) لها (7.182) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (P-Value) المحسوبة التي كانت (0.000) وهي أقل من قيمة (0.05). كما إن قيمة (B_1) كان مقدارها (0.659) وهي قيمة معنوية التأثير بدلالة قيمة (T) المحسوبة لها البالغة (10.754) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (P-Value) البالغة (0.000) وهي أقل من القيمة المعيارية (0.05). وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي على المستوى الكلي بما يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثاني

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

تكليلاً لجهود الدراسة في أطرها المنهجية، والنظرية، والتطبيقية يأتي هذا الفصل متضمناً ما توصلت إليه الدراسة عبر استعراض استنتاجاتها مع تقديم عدداً من المقترحات التي تأتي في سياق الدراسة الحالية ونتائجها، ومن ثم سيتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: المقترحات

المبحث الأول الاستنتاجات

- توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن ايجازها بما يأتي:
1. برز التعلم المستمر بوصفه مفهوماً ومصدراً مهماً تعتمد المنظمات والأفراد على حدٍ سواء لتطوير مهاراتها وقدراتها المعرفية تواجه به التغييرات البيئية وهذا ما أشرته الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ضمن هذا التوجه.
 2. يعد الأداء المنظمي هدفاً ومعياراً رئيساً تقيس به المنظمات المحصلة الرئيسة والنهائية لنشاطاتها ويعكس نجاح القرارات التي اتخذتها، وهذا ما يفسر الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين بموضوع الأداء المنظمي ومؤشراته قياسه ومجالاته.
 3. أشرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط بين التعلم المستمر والأداء المنظمي، كذلك إلى نتائج الوصف والتشخيص لكل من متغيرات البحث الأساسية، وهذا ما يفسر ان المنظمة المبحوثة استطاعت عن طريق تحديد أبعاد التعلم المستمر التي تبنتها لتطوير العاملين لديها من التغلب على العديد من المشكلات التي واجهتها سابقاً.
 4. قدمت نتائج الدراسة أن البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر يرتبط بعلاقة موجبة معنوية مع الأداء المنظمي، وهذا ما يفسر أن برامج التعلم المستمر للمنظمة المبحوثة تأتي في إطار رؤية المنظمة الحالية والمستقبلية بالاستناد إلى نشاطات المسح البيئي وهذا ما يعكس امتلاك أفرادها للمعرفة الضرورية في مجالات عملها المتعددة.
 5. أكدت الدراسة وفقاً لنتائج تحليل البيانات وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة للبعد التنظيمي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي للمنظمة المبحوثة، وهذا ما يفسر أن أنشطة وبرامج التعلم المستمر تسير وفق منهجية محددة تضمن تحقيق تلك البرامج للأهداف المحددة.
 6. تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير التقسيري الفرعي البعد الثقافي للتعلم المستمر مع الأداء المنظمي، وهذا يشير إلى أن عملية التعلم المستمر في المنظمة المبحوثة تستند إلى أسس وقيم ومعايير ثقافية تدعم عملية التعلم المستمر ونشاطاتها.
 7. وضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر معنوي موجب للتعلم المستمر على المستوى الكلي في الأداء المنظمي، وهذا يفسر أن رغبة المنظمة المبحوثة في تحسين مستوى أداءها سينتج عن وطبيعة برامج التعلم المستمر التي تعتمد عليها أو التي يمكن أن تعتمد عليها مستقبلاً.
 8. أشرت الدراسة أن البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر أثراً موجباً معنوياً في الأداء المنظمي، وهذا يشير أن نجاح المنظمة المبحوثة فيما يتعلق ببرامج الخاصة بمجال تعلم وتطوير مواردها البشرية يجب أن تصاغ في ضوء خططها الاستراتيجية التي تعالج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة التي تؤثر في عمليات المسح البيئي التي تقوم بها المنظمة المبحوثة.
 9. قدمت الدراسة مؤشراً على أن للبعد التنظيمي للتعلم المستمر تأثيراً في الأداء المنظمي، وهذا يعني أن قدرة المنظمة المبحوثة على تنفيذ برامج التعلم المستمر وتطويرها يرتبط بقدراتها التنظيمية وإمكاناتها في جعل عملية التعلم، عملية تسير وفق سياقات بيئة مؤسسية.
 10. أبرزت نتائج الدراسة الميدانية تأثيراً موجباً معنوياً للبعد الثقافي للتعلم المستمر في الأداء المنظمي، بما يبرهن على أن للثقافة المنظمة الراسخة تجاه أهمية التعلم والجدوى منه انعكاس واضح على تطوير مستوى التعلم الذي يقود إلى تحسين أو تعزيز الأداء المنظمي.

المبحث الثاني المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يقدم الباحث توصياته التي تشمل الآتي:
1. ضرورة أن تجعل المنظمة المبحوثة من متغير التعلم المستمر مدخلاً استراتيجياً لتطوير مواردها البشرية معرفياً، وأن يكون هذا التطوير مستنداً إلى أسس علمية صحيحة عكسته الأدبيات العلمية ذات العلاقة.
 2. ضرورة أن تعمل المنظمة المبحوثة وضمن البعد التنظيمي على إيجاد الآليات اللازمة والضرورية التي تتمكن عن طريقها بالانتقال بمفهوم التعلم المستمر من التأطير النظري إلى الواقع العملي وبما يتناسب مع احتياجات المنظمة ومتطلبات عملها.
 3. التأكيد على المنظمة المبحوثة وضمن إطار البعد التنظيمي بأن تعمل على تأسيس وحدة إدارية متخصصة بعمليات التعلم المستمر، لاسيما وأنه تأثر للباحث وعن طريق الزيارات الميدانية بعدم وجود مثل هذه الوحدة في المنظمة.
 4. من خلال تشخيص البعد الاستراتيجي في الدراسة الحالية العمل على أن تستند عمليات التعلم المستمر في المنظمة المبحوثة على منظور وبعد استراتيجي لأنشطة وبرامج التعلم المستمر عن طريق مخاطبة هذه البرامج لحاجات العمل المستقبلية والتغيرات البيئية.
 5. ضرورة أن تكون عملية التعلم المستمر عملية خاضعة للتنظيم والرقابة الدقيقة وذلك بتحديد خطط البرامج وفق أهداف وتوقيتات زمنية محددة لضمان أن تسير هذه البرامج وفق السياقات الصحيحة وبما يؤدي إلى أن تحقق الأهداف المرجوة منها.
 6. على العاملين في المنظمة المبحوثة وضمن البعد الثقافي التأكيد على ترسيخ مفهوم التعلم المستمر وأنشطته بأنه يكون جزء من ثقافة المنظمة المبحوثة ومحور جوهري من قيمها، بما ينعكس في السلوكيات التنظيمية الحالية والمستقبلية للعاملين لديها.
 7. لكي يمارس البعد الثقافي في المنظمة المبحوثة، ضرورة أن تؤدي برامج التعلم المستمر التي تتبناها المنظمة المبحوثة إلى الارتقاء بمستوى الأداء المنظمي عن طريق تحديد برامج محددة وفاعلة مرتبطة بمجالات الأداء الحيوية للمنظمة المبحوثة.
 8. على المنظمة المبحوثة ضرورة إعطاء اهتمام أكبر بمتغير الأداء المنظمي ومتابعة ما يتحقق وفق مراجعة دورية.
 9. ولتفعيل متغير الأداء المنظمي نحو الأفضل نقترح فتح دوارت تدريبية للمدارء والعاملين متخصصة بكيفية إزالة الهدر بكل أنواعه من ضياع الوقت والروتين المتكرر للتحويل السلس إلى الإنتاج الفعال.
 10. التأكيد على أن تحدد المنظمة المبحوثة مستويات للأداء المنظمي على وفق الأبعاد الزمنية وربط كل مستوى من تلك المستويات ببعده الزمني وبرامج التعلم المستمر الضرورية واللازمة للوصول إليه.
 11. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فاعلية برامج التعلم المستمر بالاطلاع على جهود المنظمات الأخرى في هذا المجال انطلاقاً من مبدأ المقارنة المرجعية.
 12. ضرورة أن تأسس المنظمة المبحوثة أنموذجها الخاص بالتعلم المستمر وتحديد عناصره على نحو دقيق وبما يتناسب مع طبيعة نشاط المنظمة المبحوثة وأهميته بالنسبة للمجتمع.
 13. من الضروري أن تقوم إدارة المنظمة المبحوثة وبشكل مستمر بدعم وتثمين جهود الأداء المميز من الأفراد والعاملين بما يعكس على تحفيزهم ومواصلتهم بتطوير جهودهم في مجال التعلم المستمر.

ثبت المصادر
أولاً. المصادر العربية
أ- الرسائل والأطاريح

1. العبيدي، أبراهيم خليل أبراهيم (2014)، دور سلاسل التجهيز الرشيفة في تعزيز الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. الخطيب، سمير كامل، (2002)، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، دراسة حالة مع نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
3. الكيكي، غانم محمود أحمد، (2006)، أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة إستطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. الجبوري، محمد أحمد جميل طالب، (2013)، وضع معايير الأداء العملياتي ودورة في تحسين قرارات ادارة العمليات، دراسة مقارنة لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
5. اللامي، نادية داخل عناد، (2007)، العلاقة بين أستراتيجية الأعمال ونشر ثقافة المعلومات وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. الجادر، سهير عادل حامد، (2007)، العلاقة بين التحليل الإستراتيجي وإستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
7. الراوي، فاطمة قيس (2017)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. بدر، رشاد محود، (2009)، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية والاجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة، فلسطين.
9. منيرة، بيباسو نبيلة، فالي (2018)، دور التعليم المستمر في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة اصطيف 1، الجزائر.
10. جوادي بلقاسم، (2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الإجتماعية، الجزائر.
11. درة، عمر محمد، (2011)، استراتيجيات التعلم المستمر واثارها في الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.

12. رشوان، ربيع، (2005)، توجهات أهداف الإنجاز والمعتقدات الذاتية وعلاقتها باستراتيجيات التعلم المنظم ذاتياً لدى طلاب الجامعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، مصر.
13. عجيلات، دانا نادر سليم، (2013)، أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الإبداع التقني، دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. عبيد، نغم حسين، (2000)، اثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، في علوم ادارة الاعمال، جامعة بغداد
15. فتحية، عبد النوري، (2018)، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال، بوكالة أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية.
16. كنزة، بيبي، (2018)، مدى تبني المنظمات لآليات التحول نحو المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر- المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
17. محمد بن علي الرشودي، (2007)، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب- المجالات والدوريات

1. فراج، أسامة محمود (2018)، عدد خاص للمؤتمر الدولي الأول لقسم المناهج وطرق التدريس، المتغيرات العالمية ودورها في تشكيل المناهج وطرائق التعليم والتعلم، 5-6 ديسمبر، كلية التربية للدراسات العليا، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية .
2. أبي سعيد الديوه جي، و درمان الصادق، (2004)، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، من وقائع المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية، استراتيجيات التحول للفترة من (25 – 26 تموز)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن.
3. أيوب، نادية حبيب، (2004)، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الإدارة العامة. المجلد 44. العدد 4. ص 441 ص 13 .
4. الفاعوري، رفعت عبد الحكيم، (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
5. الشاهر، علي عبدالفتاح، (2013)، إطار نموذج Mckinsey 7S لتقييم مدى استعداد نظام التعلم الإلكتروني، محاضرة، قسم نظم المعلومات الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق. المجلة الدولية للتقدم في الهندسة والتكنولوجيا،
6. الميمان، بدرية، (2007)، الجودة الشاملة في التعليم العام، المفهوم والمبادئ والمتطلبات قراءة إسلامية، القصيم، اللقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية .
7. الغساني، أحمد، (2007)، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، عمان، غرفة تجارة وصناعة عمان، الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية.

8. السكارنه ، بلال خلف، (2014)، التعليم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (24) العدد (40) ص96.
9. بريطل، فطيمة الزهرة، (2015)، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، جامعة بسكرة – الجزائر، /المجلد 22 العدد 18، ص44.
10. جبوري، ندى اسماعيل، (2009)، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون.
11. حسين، وليد حسين، أحمد عبد محمود و رسل سلمان نعمه، (2016)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، المجلد (24) العدد (6).
12. عمران، حسن عبدالسلام، (2017)، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، دراسة تحليلية مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها، ليبيا.
13. الحياي، رغيذ أبراهيم، (2012)، دور المنظمات الافتراضية في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تطبيقية الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / معمل ولدي/ نينوى، بحث غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
14. سطوطاح، سميرة بوجمعة و شريف، مراد، (2017)، المنظمة المتعلمة كآلية لتفعيل الابداع التكنولوجي في منظمات الاعمال، الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
15. طالب، اصغر دوسة و سوسن، جواد حسين، (2008)، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، بغداد.
16. دهام، عبدالستار أبراهيم، (2007)، التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الاسكان والاعمار في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (45)، المجلد (13).
17. عابر، سعد عبد، (2013)، اثر عمليات تخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية في قطاع الصناعات النسيجية/ بغداد، مجلة كلية، الإدارة والاقتصاد، الصفحة36، العدد97.
18. عكنوش، نبيل، (2016)، التعليم عن بعد بالجامعة الجزائرية وتجربتها في التكوين المستمر بين الواقع وخطط التحقيق، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي لثالث لتقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، الخرطوم، السودان، أيام 12-13 مارس ص164.
19. عبد الغني، أحمد، (2000) إدارة وبناء فرق العمل، القاهرة، الملتقى الأول للجودة في التعليم.

20. عيشوش خيرة و علاوي نصيرة، (2011)، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، يومي 11- 13 ديسمبر.
21. مهدي، فاطمة عبد العباس ، (2020)، التعليم المستمر، بحث منشور، كلية التربية الجامعة المستنصرية/ بغداد.
22. قمري، حياة، (2017)، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، العدد 13.
23. محمد، اقبال غني عمران، السلطاني، سعدية صايف، وعبد الهادي نضال، (2012)، دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء المنظمي، دراسة وصفية تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4.

ج. الكتب

1. الطويل، أكرم أحمد كشمولة وندى عبد الباسط، (2014)، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج واداء العمليات، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الاردن
2. الحسيني، فلاح حسن عداي، (2000)، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. الدليمي، أحمد محمد، وكريم ناصر علي، (2009) علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، (عمان)، دار وائل للنشر، ط2، ص98.
4. الكرخي، مجيد عبد جعفر (2001)، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، الطبعة الأولى، إدارة الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
5. اللوزي، موسى، (2000)، التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
6. الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس و وائل محمدا صبحي، (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 3، دار وائل عمان، الأردن، ص493.
7. الدوري، زكريا، العزاوي، نجم، السكارنة، بلال، العملة، شفيق، وعبد القادر، محمد، (2010)، مبادئ إدارة الأعمال مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. سامح عبد المطلب عامر، وعلاء محمد سيد قنديل، (2010)، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
9. غنيم، أحمد، (2006)، إدارة المستشفيات رؤية معاصرة، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1.
10. العبيدي، محمد جاسم محمد ، (2004)، تفريد التعليم و التعليم المستمر، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ص 5.
11. مرعشي، نديم، (1974)، "الصباح" دار الحضارة العربية، لبنان.
12. همشري، عمر أحمد، (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان- الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

A. Official Publications

1. CEC, C, O, T, E, C, (2000), Commission staff working paper, A memorandum on lifelong learning, Brussels, European Commission.

B. Dissertation & Thesis

1. Arbel, Ada,(2009,) Exploring The Contribution Of Guided Reflection To Organizational Learning Implications To Educational Organizations, **Ph.D.**,Northcentral University.
2. Bryan, Colleen,(2009),The Application Of Learning Organization Principles To Church Growth, PhD , Walden University.
3. Pancotto, Marcelo,(2007), Underlying Dynamics Of Organizational Learning From A Problem Solving Perspective, Quality Improvement Efforts And Problem Population Dynamics, Ph D , Harvard University.
4. Fons Kortekaas,(2007), Human Resource Management, organizational performance and therole of firm size Erasmus School of Economics Department of Entrepreneurship, Governance, Organisation & Strategy Master Entrepreneurship, Strategy & Organisation Economics,Holanda.
5. Gary, Morris,(2009),Active Error Correction For Learning Kinship Terms", PhD ,University Of Pennsylvania.
6. Nomakhuze Mguqulwa, (2008), the relationship between Organisational Commitment and Work Performance in an agricultural company, master of arts, university of south africa.
7. Rangachari ,(2010) ,Knowledge sharing and organizational learning in the context of hospital infection prevention ,An applied study, PhD , Manage Health Care on individuals working in health care hospitals in the United States of America.

C. Articles & Researches

1. Alice, Lam, (2000), Tacit Knowledge Organizational Learning And Social Institutions, An Integrated Framework, Organization Studies.
2. Argris, C & Schon, D, (1978),Organizational Learning , A Theory Of Action Perspective,Addison- Wesley, Reading, MA.
3. Ahmad Al-Hiyari1, Mohammed Hamood Hamood AL-Mashregy1, Nik Kamariah Nik Mat2, Jamal Mohammed esmail alekam1,(2013), Factors that Affect Accounting Information System Implementation and Accounting Information Quality, A Survey in University Utara Malaysia, American Journal of Economics 2013, 3(1), 27-31.

4. Dawood, Saeeda , Saeed, Memoona , Fahmeeda , Ahmed, Aijaz , (2105), Learning Organization–Conceptual and Theoretical Overview, International Journal of Humanities Social Sciences and Education, Vol (7), No (4), PP 93-98.
5. Eve, Morage, (2006),Cultural Learning Organization, Paper Sheet.
6. Fiol, C & Lyles, M , (1985), Organizational Learning, Academy Of Management Review, Vol 10, No 4.
7. Robbins, Fred, (2005), The future of corporate social responsibility Asian Business and Management, Vol 4, p 95 – 115
8. George, J M , & Jones, G R, (1996), Organizational Behavior,Understanding And Managing Addison,Wesley PublishingCompany Inc , U S A.
9. Hatch, Mary, Jo(1997), Organization Theory, Modern, Symbolic,& Postmodern Perspectives", Published In The United State By Oxford University Press Inc, New York.
10. Jan De Houwer & Agnes Moors,(2013), What is learning? On the nature and merits of a functional definition of learning,Article in Psychonomic Bulletin & Review, National University of Ireland, Maynooth, Ireland.
11. Kotler, P , (2000),Marketing Management, 8ed , new jersey, prentice, hill.
12. Manfred, Manohar Sharma, Carla J Henry, and Cecil Labino,(2003), Operational Method for Poverty Assessment.
13. Moorhead, Gregory & Griffin Rocky,(1995),Organizational Behavior Houghton Mifflin Company, U S A.
14. Marquardt, M, G, (2002), Building a Learning Organization Mastering the Five Elements of Organizational Learning Palo Alto, USA, Davis Black Inc Publishing.
15. Moorhead, Gregory & Griffin Rocky,(1995),Organizational Behavior,Houghton Mifflin Company ‘U S A .
16. Maurer, Todd J, Weiss, Elizabeth M,
Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience, March Journal of Business and Psychology 25(1):1-13.
17. McDonnell, A , Gunnigle P and Lavelle, J , (2008),Organizational Learning InMultinational Companies, Explaining Inter-Organizational Variation,Ireland, University Of Limerick.

18. Rosow, J, & R Zager ,(1988), Training – The competitive edge (San Francisco, CA, Jossey-Bass.
19. Severliger, Per-Olof, (2000), Managing Knowledge In Professional Service Organizations", Chalmers University Of Technology, Sweden.
20. Seng, (1990), The Fifth Discipline, The Art Of Practice Of The Learning (Organization, New York, Doubleday.
21. Salaheldin,Ismail Salaheldin ,(2009), Critical Success Factors for TQM Implementation journal of Production and Performance,Awareness performance for development policies and projects,Findings of case studies in Africa, Asia and Latin America,Global Development, Vol 34, No.
22. Song, M, and Di Benedetto, A, (2008), Supplier participation and radical new product successDevelopment in new projects Journal of Operations Management, 26 (1), 1-22, Michael H.
23. McGivernStephen J, Tvorik, (1997), Determinants of organizational performance, Management Decision, Vol, 35 Iss 6 pp, 417 – 435.
24. Torrington, Derek & Hall Laura, (1998), Human Resourcemanagement, Prentice Hall Europe, Italy.

D.Books

1. Cyert, Richard; March, James G, (1992), A Behavioral Theory of the Firm (2 ed), Wiley-Blackwell.
2. Fulmer, R, Gibbon, P, & Keys J, (2000 - 2001) New Tools For Sustaining Competitive Advantages , Inc Tames Cortada & John Woods (eds) The Knowledge Management Year Book.
3. Smith, (2008), P K , Jostmann, N B , Galinsky, A D Dijk van, W W,Lacking power impairs executive functions.
4. Sesa, & Manuel London, (2006),Continuous learning in organizations Individual, group, and organizational perspectives,Written by Valerie,First published published on June9,(2015), New York site,Psychology Press.
5. Simon, H, & March, J, (1958-1969),Organizations, John Wiley, New York.
6. Robbins, S, & Cenzo, D ,(1996), Human Resource Management, ed , New York, John Wiley.

الملاحق
ملحق (1)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الموضوع / صدق استبانة

الاستاذ الفاضل الدكتور/..... المحترم /
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يعتزم الباحث إعداد مشروع رسالة الدبلوم العالي المهني في إدارة الأعمال والموسومة " التعلم المستمر وأنعكاسه في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى " ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة الاستبانة هذه في إطار سعيها لجعلها مقياساً للدراسة بعد إبداء آرائكم المستندة إلى خبراتكم ومقترحاتكم، وقد استند الباحث إلى دراسات متعددة وجهود بحثية سابقة وبعض المقاييس بعد إجراء التعديلات عليها لتتلاءم مع توجيهات الدراسة الحالية والبيئة العراقية ويتطلع الباحث لاستخدام مقياس (Likert) ذوو التدرجات الخمس (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) نرجو شاكركم تعاونكم من خلال الاطلاع على مضمون المتغيرات وأبعادها، فضلاً عن الفقرات التي تدرج تحت كل منها، وإبداء رأيكم فيما إذا كانت:

1. هناك فقرات يمكن إضافتها أو حذفها ؟
2. هناك أبعاد د يمكن إضافتها أو استبعادها ؟

شاكركم تعاونكم وجهودكم والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اسم الخبير:
اللقب العلمي وتاريخ الحصول عليه:
الاختصاص الدقيق:
مكان العمل:
التوقيع:

الباحث
ثامر عبدالله سلطان الجبوري

ملحق (2)
استمارة الاستبانة

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس متغيرات البحث الموسوم: " **التعلم المستمر وأنعكاسه في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى** "، ونحن نرى أنكم مصدر مهم لمعلوماتنا نظراً لخبرتكم ومعارفكم المتراكمة في هذا الميدان وفي تقديم الآراء حول الجوانب المختلفة لعمل الشركة. أملين تعاونكم من خلال الإجابة بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لكل من فقرات الاستبانة، علماً أن إجاباتكم ستظهر بشكل مؤشرات رقمية لأغراض البحث العلمي فقط. ملاحظة:

❖ يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر التقدير

الباحث

ثامر عبدالله سلطان الجبوري

أولاً. المعلومات التعريفية العامة

1. العنوان الوظيفي ()
2. النوع ذكر () أنثى ()
3. التحصيل العلمي دكتوراه () ماجستير ()
- بكالوريوس ()
- إعدادية ()
4. العمر 29-25 سنة () 34-30 سنة ()
- 39-35 سنة () 44-40 سنة ()
- 49-45 سنة () 50 فأكثر ()
5. مدة الخدمة 5 سنوات فأقل () 10-6 سنة ()
- 15-11 سنة () 20-16 سنة ()
- 25-21 سنة () 30-26 سنة ()
- 31 فأكثر ()

ثانياً. التعلم المستمر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
البعد الاستراتيجي					
					تتيح منظمتنا للعاملين صياغة رؤيتها المستقبلية
					تطور منظمتنا رؤيتها على نحو جماعي
					ترتبط منظمتنا خطط التعلم برؤيتها المستقبلية
					تعتمد منظمتنا على المسح البيئي في تحديدها متطلباتها في عمليات التعلم
					تحدد منظمتنا على نحو مستمر نقاط الضعف في برامج التعلم لديها
					تضع منظمتنا خططها في التعلم في ضوء احتياجاتها الداخلية
					تتراعي منظمتنا في عمليات التعلم المستقبلية التغيرات المطلوبة إحداثها مستقبلاً في أنشطتها
					هناك خطط محددة لتعلم الأفراد
					تتمي منظمتنا على نحو مستمر أساليبها في التعلم
					تقيم منظمتنا مستويات التعلم لدى أفرادها على نحو مستمر
البعد التنظيمي					
					تجري منظمتنا بشكل مستمر تبادلاً للأفكار
					يتم نقل المعلومات بين فرق العمل في المنظمة لاكتساب مهارات جديدة
					تسند إلى فرق عمل مسألة حل المشكلات
					توفر منظمتنا بيئة عمل مناسبة للتعلم للحصول على المعرفة الجديدة
					توظف منظمتنا أدوات تواصل تسهل من عملية التعلم
					تشجع منظمتنا على القيام بالتدوير الوظيفي لتسهيل عمليات التعلم
					تعمل منظمتنا على تجاوز التعقيدات الإدارية لتطوير ممارسات التعلم
					تجعل منظمتنا عن عمليات التعلم قضية مركزية لأنشطتها
البعد الثقافي					
					تعتمد منظمتنا مناقشة الأخطاء لتعلم كيفية تجنبها
					تؤمن منظمتنا بأن عملية التعلم أساس مهم للتطوير المستقبلي
					تعتقد منظمتنا بأن المدخل الاستراتيجي لتطوير عمليات التعلم هو الايمان الراسخ بهذه العملية

					تعتزف منظمنا بالجهود المبذولة من قبل العاملين في عمليات التعلم
					تعتقد منظمنا بضرورة أن يكون أفرادها ضمن عمليات تعلم مستمرة
					تمتلك منظمنا قيم تعزز من مستويات التعلم

الأداء المنظمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
					تهتم إدارة منظمنا بزيادة العوائد لتحقيق رضا المنتسبين.
					تسعى منظمنا لتحقيق رضا المستهلكين من خلال اهتمامها بتوفير خدماتها بالنوعية المناسبة.
					تسعى إدارة منظمنا الى تحسين مستوى الحوافز لزيادة رضا العاملين لديها.
					تحقق منظمنا معدلات نمو عالية في كمية المبيعات.
					تسعى منظمنا وبشكل مستمر لتحقيق زيادات في كمية الإنتاج بما يلبي الحاجات.
					تسعى منظمنا لزيادة الإنتاج عن طريق القيام بنشاطات اضافية.
					تسعى منظمنا الى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم زيادة في عالية في انتاجها قياساً بالمنافسين.
					تقوم منظمنا بزيادة حصتها في الإنتاج مع تقليل كلف الإنتاج
					حالات ترك العمل من قبل العاملين في هذه منظمنا قليل مقارنة بالمنظمات الاخرى.
					زيادة ولاء وانتماء العاملين في منظمنا يحقق الاستقرار في القوى العاملة بما يقلل من دوران العمل.
					دائماً ما تشهد منظمنا تقديم أفكار جديدة تطور من عملها.

ملحق (3)
أسماء السادة الخبراء و المحكمين

الاختصاص الدقيق	مكان العمل	اللقب العلمي	الاسم	ت
إدارة استراتيجية	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	أستاذ مساعد	د. أيمن بشير محمد	1
إدارة منظمة	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	أستاذ مساعد	د. الأء عبد الموجود العاني	2
إدارة منظمة	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	أستاذ مساعد	د. صفاء إدريس عبودي	3
إدارة منظمة	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	أستاذ مساعد	د. رغد محمد يحيى	4
إدارة منظمة	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	مدرس	د. أسراء طارق الملاح	5
إدارة منظمة	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	مدرس	د. شيماء محمد صالح	6
إدارة معرفة	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد	مدرس	د. أيهاب فخري يوسف	7

ملحق (4)

جداول الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

جدول (1)

الاتساق الداخلي لمتغير البعد الاستراتيجي للتعلم المستمر

		VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	AR9V	VAR1 0
VAR1	Pearson Correlation	1									
VAR2	Pearson Correlation	**536.	1								
	(tailed-Sig. (2	000.									
VAR3	Pearson Correlation	**382.	**322.	1							
	(tailed-Sig. (2	000.	000.								
VAR4	Pearson Correlation	**253.	**385.	**416.	1						
	(tailed-Sig. (2	002.	000.	000.							
VAR5	Pearson Correlation	**256.	**315.	**413.	**499.	1					
	(tailed-Sig. (2	001.	000.	000.	000.						
VAR6	Pearson Correlation	**334.	**323.	**428.	**442.	**460.	1				
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	000.	000.	000.					
VAR7	Pearson Correlation	**336.	**281.	**243.	**234.	**342.	**400.	1			
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	002.	004.	000.	000.				
VAR8	Pearson Correlation	**330.	**311.	**276.	*201.	**319.	**391.	**330.	1		
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	001.	013.	000.	000.	000.			
VAR9	Pearson Correlation	**290.	**249.	**279.	**328.	**350.	**437.	**387.	**364.	1	
	(tailed-Sig. (2	000.	002.	000.	000.	000.	000.	000.	000.		
VAR1 0	Pearson Correlation	**372.	**336.	**287.	**312.	**302.	**405.	**304.	**286.	**402.	1
	(tailed-2) .Sig	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

جدول (2)
الاتساق الداخلي لمتغير البعد التنظيمي للتعلم المستمر

		R11VA	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18
VAR 11	Pearson Correlation	1							
	(tailed-Sig. (2								
VAR 12	Pearson Correlation	**480.	1						
	(tailed-Sig. (2	000.							
VAR 13	Pearson Correlation	**258.	*179.	1					
	(tailed-Sig. (2	001.	027.						
VAR 14	Pearson Correlation	**241.	**355.	038.	1				
	(tailed-Sig. (2	003.	000.	644.					
VAR 15	Pearson Correlation	**330.	**281.	**215.	**412.	1			
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	008.	000.				
VAR 16	Pearson Correlation	**302.	*199.	042.	**346.	**482.	1		
	(tailed-Sig. (2	000.	014.	603.	000.	000.			
VAR 17	Pearson Correlation	**391.	**240.	*177.	**350.	**579.	**462.	1	
	(tailed-Sig. (2	000.	003.	029.	000.	000.	000.		
VAR 18	Pearson Correlation	**425.	**317.	*206.	**481.	**441.	**462.	**536.	1
	(tailed-g. (2Si	000.	000.	011.	000.	000.	000.	000.	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

جدول (3)

الاتساق الداخلي لمتغير البعد الثقافي للتعلم المستمر

		VAR19	VAR20	1VAR2	VAR22	VAR23	VAR24
VAR19	Pearson Correlation	1					
	(tailed-Sig. (2						
VAR20	Pearson Correlation	**416.	1				
	(tailed-Sig. (2	000.					
VAR21	Pearson Correlation	**286.	**412.	1			
	(tailed-Sig. (2	000.	000.				
VAR22	Pearson Correlation	**327.	**454.	**395.	1		
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	000.			
VAR23	Pearson Correlation	**444.	**333.	**253.	**392.	1	
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	002.	000.		
VAR24	Pearson Correlation	**283.	**385.	**325.	**340.	**382.	1
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	000.	000.	000.	

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

جدول (4)
الاتساق الداخلي لمتغير الأداء المنظمي

		VAR 25	VAR2 6	VAR2 7	VAR2 8	VAR2 9	VAR3 0	VAR3 1	VAR3 2	VAR3 3	VAR3 4	VA R35
VA R25	Pearson Correlation	1										
	(tailed-Sig. (2											
VA R26	Pearson Correlation	**348.	1									
	(tailed-Sig. (2	000.										
VA R27	Pearson Correlation	**322.	**414.	1								
	(tailed-Sig. (2	000.	000.									
VA R28	Pearson Correlation	**288.	**435.	**352.	1							
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	000.								
VA R29	Pearson Correlation	**224.	**361.	**264.	**366.	1						
	(tailed-Sig. (2	005.	000.	001.	000.							
VA R30	Pearson Correlation	**286.	*176.	**338.	**349.	**374.	1					
	(tailed-Sig. (2	000.	029.	000.	000.	000.						
VA R31	Pearson Correlation	**379.	**320.	**293.	**292.	**251.	**362.	1				
	(tailed-Sig. (2	000.	000.	000.	000.	002.	000.					
VA R32	Pearson Correlation	**382.	152.	**213.	**299.	**240.	**399.	**515.	1			
	(tailed-Sig. (2	000.	062.	008.	000.	003.	000.	000.				
VA R33	Pearson Correlation	**294.	151.	131.	**213.	**262.	*161.	**487.	**461.	1		
	(tailed-Sig. (2	000.	062.	107.	008.	001.	046.	000.	000.			
VA R34	Pearson Correlation	*208.	**250.	**251.	**247.	**364.	**314.	**228.	**251.	**337.	1	
	(tailed-Sig. (2	010.	002.	002.	002.	000.	000.	005.	002.	000.		
VA R35	Pearson Correlation	**218.	*172.	120.	**247.	**292.	*206.	**237.	**276.	*186.	**373.	1
	(tailed-Sig. (2	007.	033.	141.	002.	000.	011.	003.	001.	022.	000.	
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

الملحق (5)
تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Mosul
College of Administration &
Economics
Graduate Studies
No :
Date :



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

العدد : ١٤٩٩ / ٧١٣
التاريخ : ٢٠٢٢ / ٢ / ٢٠

إلى / محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب (ثامر عبدالله سلطان) أحد طلبة الدراسات العليا في كليتنا دبلوم/ادارة اعمال(مرحلة البحث) لغرض جمع البيانات والمعلومات التي تخص بحثه الموسوم "اثر التعلم المستمر في تعزيز الاداء المنظمي دراسة استطلاعية في محطة كهرباء القيارة الغازية في محافظة نينوى".

"مع التقدير"



١٥٠٠
الاستاذ الدكتور
د/ علاء عبدالسلام يحيى الحمداني
معاون العميد
٢٠٢٢/٢/٢٠

نسخة منه إلى/

- الدراسات العليا

منى//

محافظة نينوى / جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد /
البريد الإلكتروني economy-post@uomosul.edu.iq

الملحق (8)
النشئة التاريخية لمفاهيم التعلم المستمر حسب رأي بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	مفهوم التعلم المستمر
.1	Simon, H. & March (1958 - 1969)	الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الموارد البشرية في المنظمات بما ينعكس على عناصر المنظمة ومخرجاته
.2	Argris, C. & Schon, (1978)	عملية كشف الأخطاء وتصحيحها
.3	iol, C. & Lyles F (1985)	عملية تحسين الاجراءات في المنظمة لكي يتم استخدام واستيعاب المعلومات والتعامل معها بأسلوب ملائم.
.4	Seng (1994)	الوسيلة التي من خلالها تكشف الموارد البشرية في المنظمات باستمرار في الواقع الذي يعملون فيه وكيف باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع
.5	Moorhead & Gregory (1995)	بأنه تغيير مستمر نسبياً في السلوك والامكانيات السلوكية التي تقوم على اساس الخبرة المباشرة وغير المباشرة
.6	Jones & George (1996)	بوصفه تغير دائم نسبياً في المعرفة او السلوك الناجمين عن الخبرة والممارسة

المصدر: محمد جبار هادي الظالمي، (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء.

Abstract

The current study aimed to identify continuous learning and its reflection in organizational performance, and to achieve this goal, the Qayyarah gas power plant was selected in Nineveh Governorate. As a field research dimension of the study, the Qayyarah power station is one of the organizations that produce electrical energy in Nineveh Governorate, and it is one of the formations of the Ministry of Electricity. A hypothetical scheme of the study was formulated that reflects the researcher's perception of the study variables with its main dimensions (continuous learning) as an independent main variable with its sub-dimensions (strategic, organizational and cultural dimension), and the dimension (organizational performance) as a dependent variable.

Based on the researcher's orientation in his study, a hypothetical scheme for the study was formulated that reflects the researcher's perception of the study variables with its main dimensions (continuous learning) as a main independent variable with its sub-dimensions (strategic, organizational, and cultural dimension), and after (organizational performance) as a dependent variable.

The members of the organization in question were chosen as the sample of this study, who numbered (153) individuals with administrative, technical and engineering specializations, through whom the data of the study was collected in a manner that achieves its purpose.

The questionnaire was used as a main tool in collecting data that was carried out during which to verify the validity or incorrectness of the hypotheses adopted by the researcher in his study.

The researcher relied on a number of statistical methods that he saw as appropriate to describe and diagnose the study variables and test their hypotheses, based on the ready-made statistical software (SPSS).

In this study, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation between the independent study variable (continuous learning) and the dependent variable (organizational performance), and that there is an effect of that continuous learning in enhancing organizational performance.

The study also made a number of recommendations, the most important of which is the necessity of conducting studies that contribute to identifying the various continuous learning applications or programs that enable the improvement of organizational performance. The study also recommended that the organization in question should review the plans, methods and tools adopted in the learning processes in the organization in question.

**University of Al Mos
Faculty of Administration and
Economics**



**Continuous learning and its reflection in
organizational performance:An exploratory study
of the opinions of a sample of workers at the
Qayyarah gas power plant in Nineveh Governorate**

Thamer Abdullah Sultan

**Higher Diploma in
business management**

revised bySupe

Lecturer

Dr. Ayman Jassim Mohammed

**Continuous learning and its reflection in
organizational performance:An exploratory
study of the opinions of a sample of workers at
the Qayyarah gas power plant in Nineveh
Governorate**

TO

**Council of the College of Business and Economics
at**

the University of Mosul

**It is part of the requirements for obtaining the
Business Administration Higher Diploma in Bus**

BY

Thamer Abdullah Sultan

Supervised by

Lecturer

Dr. Ayman Jassim Mohammed