

بحث بعنوان

استراتيجيات التعلم التنظيمي وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على موظفات أمانة منطقة الرياض

اعداد

هياء بنت عبدالله عبدالعزيز الماضي
قسم إدارة الأعمال كليات الشرق
العربي للدراسات العليا

أ.د. أحمد محمد فتحي عجوه
أستاذ إدارة الأعمال كليات الشرق
العربي للدراسات العليا

تمهيد

تعتبر النتائج التي تتحقق من قبل منظمات الأعمال، والتي تمثل أهدافها سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل من أهم ما تصبوا إليه هذه المنظمات مهما اختلف المجال في عملها . ويمكن لمنظمات الأعمال أن تحقق جميع أهدافها عن طريق رفع مستويات الأداء لجميع العاملين فيها من فنيين وإداريين . ولأجل ذلك فإن منظمات الأعمال تبحث وباستمرار عن مداخل وأساليب مبتكرة لرفع مستويات الأداء لعاملها ، ومن بين هذه المداخل هو مفهوم التعلم التنظيمي الذي يعد من الحلول المنطقية والتي يمكن أن تزيد من قدرات ومهارات العاملين مما ينعكس في رفع مستويات الأداء لديهم .

وعند الحديث عن التعلم التنظيمي ومدى أهميته بالنسبة لأداء منظمات الأعمال فإن المؤسسات الحكومية الخدمية في مدينة الرياض تعتبر من أهم المنظمات المعنية بذلك ، وذلك لأهمية تعلم العاملين في هذا النوع من المنظمات لكل ما هو جديد من أجل تقديم أفضل أنواع الخدمات الحكومية، وخاصة بعد أن أصبحت بعض المؤسسات الحكومية الخدمية تمثل مركزاً خدمياً مرموقاً في المنطقة. (حمدان والخشالي ٢٠١٣)

لكل ما تقدم جاء هذا البحث لبيان الاستراتيجية الأكثر مناسبة والتي يمكن اعتمادها من قبل هذه المؤسسة الحكومية لتعليم العاملين من أجل زيادة أدائها، بهدف الكشف على هذه الانعكاسات السلبية أو الايجابية لنوع ومستوى التعلم التنظيمي السائد في أمانة منطقة الرياض وعلاقة ذلك مباشرة بمستوى ومعدلات تميز الأداء المؤسسي في الأمانة. وقد حددت الباحثة الوظائف في الإدارة العامة للخدمات النسائية بأمانة منطقة الرياض ليكونوا مجتمعاً لدراساتها الحالية نظراً لعدة اعتبارات أهمها أن أمانة منطقة الرياض أحد أهم المنظمات الخدمية التي ترتبط بوزارة الشؤون البلدية والقروية ولها علاقة مباشرة بالمواطنين في مختلف مناحي حياتهم اليومية .

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث :

تعد دراسة موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي من الموضوعات الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي لم تحظ حتى الآن باهتمام الباحثين والدارسين رغم أنه متناول في الأدب النظري السيكولوجي بصيغة نظرية، والتي لم تدعم بدراسات ميدانية كافية - خاصة في البيئة المحلية على حد علم الطالبة الباحثة ، ونظراً للطبيعة الخدمية لقطاع الأمانة وانفتاحها على البيئة الخارجية ستحاول الباحثة تناول هذا الموضوع بدراسة ميدانية في الإدارة العامة للخدمات النسائية نظراً لأهمية هذا القطاع الاستراتيجي والحيوي محاولة الإجابة على التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وتميز الأداء المؤسسي ؟

ثانياً: فروض البحث :

هذا البحث يسعى إلى اختيار مدى صحة الفرض التالي :

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وتميز الأداء المؤسسي .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية :

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة وتميز الأداء المؤسسي .

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكد على الابتكار وتميز الأداء المؤسسي .

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية وتميز الأداء المؤسسي .

د. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكد على التوجهات وتميز الأداء المؤسسي .

هـ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكد على المهنية وتميز الأداء المؤسسي .

ثالثاً: أهداف البحث :

يتطلب الوصول إلى الهدف العام للبحث تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

١. التعرف إلى مستويات تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي في أمانة منطقة الرياض .

٢. تعرف مستويات تطبيق ابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض .

٣. دراسة العلاقة بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وتميز الأداء المؤسسي، وتوضيح أهمية ذلك لمتخذي القرار في أمانة منطقة الرياض .

رابعاً : أهمية البحث :

أ. تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، حيث تتسم الدراسات العربية بالندرة بالنسبة للدراسات الأجنبية في مجال التعلم التنظيمي.

ب. تسعى الباحثة من خلال العمل الميداني إلى إظهار الأهمية التطبيقية للتعلم التنظيمي والاستراتيجيات الخاصة به، لموظفات الإدارة العامة للخدمات النسائية بأمانة منطقة الرياض ليتسنى لهن تطبيقها بما يحقق المصلحة العامة لمنسوبيها ومراجعيها، ومدى تطبيق النموذج الأوروبي EFQW لقياس تميز الأداء المؤسسي في الأمانة.

ت. تحقيق متطلبات التعلم التنظيمي داخل المنظمة وتحقيق ذلك مما يلي :

- إبراز أهمية تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي على أرض الواقع لمتخذي القرار وأصحاب الشأن بالمنظمة .

- قد تفيد نتائج البحث في اعطاء مؤشرات حقيقية عن واقع استراتيجيات التعلم التنظيمي داخل أمانة منطقة الرياض، ذلك القطاع الحيوي والذي يقدم خدمات توجه مباشرة نحو المواطن في مدينة الرياض .

الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الاطار النظري:

١- التعلم التنظيمي :

أ. مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (١٩٦٩) وعرفه على أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين أساسيين هما : الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات وكان ارجريس، ١٩٧٧ وهو من أوائل المهتمين بهذا الحقل قد عرف التعلم التنظيمي بأنه "تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها" .

وفي تعريف آخر لـ (Ray Stata, ١٩٨٩) أوضح أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بالذاكرة. كما بين (Asby, 1985) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغيير الموجود في البيئة. ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها ، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم في المنشأة مع معدل التغيير في البيئة .

وقد عرف عبد الرحمن هيجان (١٩٩٨) التعلم التنظيمي بأنه: عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام، وقد توصل من خلال تعريفه السابق إلى عدد من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي وهي ما يلي:

- أن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة.
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة.

- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة.
- أهمية دعم ومساندة قيادة المنظمة لتفعيل عملية التعلم في المنظمة.
- ذكرت (العصيمي، ٢٠٠٦) ان التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل 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 يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- وذكر (الزهراني، ٢٠١٢) ان مفهوم التعلم التنظيمي يقدم صورة حديثة تختلف عما قبلها من صور وأساليب لتنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين في مختلف المنظمات .
- ب. **استراتيجيات التعلم التنظيمي**
- لقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي فقد استعانت الباحثة بالمقياس المقترح من قبل (Jashapara 2003) والمؤلف من خمس استراتيجيات بحسب تصنيف (حمدان والخشالي، ٢٠١٣) والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلي :
- **استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة Learning strategy on efficiency:** وترتكز فيها الإدارة العامة للخدمات النسائية بأمانة منطقة الرياض على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ودون أخطاء، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف ، كما تهتم فيها الإدارة بتشجيع الموظفين على الاعتراف بأخطائهم للاستفادة منها من قبل زميلاتهن .
- **استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار Learning strategy on innovation:** تشير هذه الاستراتيجية إلى حث الموظفين على التفكير لاكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال ، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المناخ المناسب والذي يساعد على المناقشة والحوار وتبادل وجهات النظر بين الموظفين ، إلى جانب الاستمرار في صيانة الأساليب القديمة في العمل .
- **استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات Learning strategy on direction:** وتتعلق هذه الاستراتيجية بمدى اهتمام الإدارة بالتعلم التنظيمي على الأمد الطويل ، ويكون ذلك عن طريق معرفة الموظفين لأنشطتها ومشاركة الآخرين وجهات نظرهم ، فضلاً عن معرفتهم بتوجهاتها الاستراتيجية .

- التأكيد على التعلم بالمهنية **Learning strategy on proficiency**: تركز هذه الاستراتيجية على إكساب الموظفين للمهارات من أجل تراكم الخبرات ، وذلك من خلال التدريب المستمر .

- التأكيد على التعلم بالتركيز **Learning strategy on concentration**: تركيز الإدارة على الخدمات المقدمة للمرجعات ، من حيث السعي للتوصل إلى أساليب جديدة لإقناع المراجعات معها، وذلك من خلال تجريب طرق جديدة لخدمة هذه الفئة (حمدان والخشالي ، ٢٠١٣) .

٢. تميز الأداء المؤسسي:

يعد موضوع تميز الأداء المؤسسي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء ، ذلك لأن الأداء المؤسسي يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي تمتلكها المؤسسة . (الزهراني ، ٢٠١٢)

أ. مفهوم تميز الأداء المؤسسي :

يعد التميز أسلوباً من أساليب الحياة ، ويمكن أن يحدث لكافة المنظمات سواء كانت صغيرة أو تصنع سلعة أو تقدم خدمة ، فالتميز المؤسسي يعتبر نمطاً فكرياً أو يمكن اعتباره فلسفة إدارية تقوم بشكل أساسي بالاعتماد على طريقة أو منهج لتحقيق نوع من الموازنة في اشباع احتياجات ومتطلبات جميع الأطراف من أصحاب مصلحة أو من أفراد المجتمع ، وذلك تحت سقف الابتكار والإبداع والتطوير والتنمية المستمرة (العزب والعزبي ، ٢٠١٣) .

ويعد التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي ، ٢٠٠١) .

ويعرف (زايد ، ٢٠٠٣) التميز أنه : تفوق المنظمة باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها ، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ، وتعرف قدرات أداء منافسيها ، ونقاط الضعف والقوة الخارجية ، والبيئة المحيطة بها .

والتميز المؤسسي احد المفاهيم غير القابلة للتجزئة ، فلا تميز إدارة قسم معين في منظمة متميزة مع انهيار وفساد قسم إداري آخر في هذه المنظمة ، ويشتمل التميز المؤسسي على بعدين محوريين من مرتكزات الإدارة الحديثة وهما : أن هدف الإدارة الفعلي هو السعي بكافة السبل لتحقيق التميز التنظيمي ، أما البعد الآخر فهو يتضمن إن كل ما يصدر عن الإدارة من قرارات وأعمال وما يتم اعتماده من فعاليات ونظم تتصف بالتميز (أبو قاعود والربابعة ، ٢٠١٢) .

ب - أبعاد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM):

استندت الدراسة الحالية إلى آخر إصدار للنموذج EFQM 2013 والوارد في موقع المؤسسة الأوروبية للجودة ، واقتصرت الدراسة على معايير الممكنات وتشمل : خمسة أبعاد على النحو التالي: (شعبان ، ٢٠٠٩)، (باشيوه وآخرون ، ٢٠١٣)، (السلمي ، ٢٠٠٢)، (سمهود ، ٢٠١٣) :

البعد الأول : القيادة :

يركز هذا البعد على دور القيادة في صياغة وتوثيق رؤية ورسالة المنظمة وقيمها كأساس للنجاح على المدى البعيد ، وكما نعلم أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد ، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديموقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الوقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة ، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini,2013) ، ويشكل هذا البعد خمسة أبعاد فرعية وهي :

- قيام القادة بتطوير رؤية ورسالة المنظمة وقيمها الجوهرية والقيام بنشرها وتعميق ثقافة التميز .
- المشاركة الشخصية للقادة في تطوير وتطبيق نظم العمل وتحسينها بشكل مستمر .
- المشاركة الفاعلة للقادة مع المستفيدين والمجتمع .
- دعم وتحفيز القادة للموارد البشرية وتقدير جهودهم .
- الإدارة الفعالة للتغيير .

البعد الثاني : الاستراتيجية :

يتضمن هذا البعد أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة تضع المستفيدين واحتياجاتهم في الاعتبار ، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم الاستراتيجيات إلى واقع علمي، ويحوي عدة أبعاد فرعية:

- استناد الاستراتيجية والسياسات إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين وتوقعاتهم
- اعداد الاستراتيجية والسياسات بناء على معلومات مستمدة من تقييم الأداء والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار .
- خضوع الاستراتيجية للمراجعة والتطوير والتحديث .
- تفعيل الاستراتيجية من خلال مجموعة من العمليات .

البعد الثالث : الموارد البشرية :

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي المورد البشري ، وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها : أن الانسان هو متخذ القرار وهو المسئول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة، فبرغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات ، فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات.

ويشير هذا المعيار إلى أسلوب المنظمة في إدارة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو فرق عمل ، ويهتم هذا المعيار بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجياتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات، ويضم عدة أبعاد فرعية وهي :

- تخطيط وتطوير إدارة الموارد البشرية .
- تحديد قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم ودعم معارفهم .
- تمكين الأفراد وإشراكهم في أنشطة وفعاليات المنظمة .
- توافر الاتصال الفعال بين الأفراد وإدارة المنظمة .

البعد الرابع : الشراكات والموارد

يشير هذا البعد إلى أسلوب إدارة المنظمة لعلاقتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجيات التي تم تحديدها ، ويتضمن خمسة أبعاد فرعية وهي :

- إدارة الشراكات الخارجية لتحقيق المنفعة المستدامة .
- إدارة للموارد المالية .
- إدارة المباني والتجهيزات والمواد بطريقة مستدامة .

- إدارة الموارد التقنية لدعم تحقيق الاستراتيجية .

- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرار وبناء قدرة المنظمة.

البعد الخامس : العمليات والسياسات والخدمات :

يتناول البعد الكيفية التي يتم فيها تصميم العمليات وإدارتها وإجراءات التحسين من أجل

دعم الاستراتيجية والوصول للنتائج المستهدفة ، ويضم خمسة أبعاد فرعية هي :

- تصميم العمليات بطريقة نظامية .

- تحسين العمليات حسب الحاجة باستخدام طرق ابداعية لتحقيق رضا المستفيدين

- تطوير الخدمة بناء على حاجة المستفيدين وتوقعاتهم .

- توصيل الخدمة للعملاء وتوفير خدمات الصيانة لها .

- إدارة وتنمية العلاقات مع المستفيد .

ثانياً : الدراسات السابقة

١. دراسة (Ho , 2008) بعنوان العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وأثرهما في

الأداء التنظيمي .

أجريت هذه الدراسة في (٢١) شركة من شركات التكنولوجيا في تايوان ، وركزت الدراسة على اختيار العلاقة بين أربعة أبعاد وهي : التعلم الذاتي ، التعلم التنظيمي ، قدرات إدارة المعرفة ، والأداء التنظيمي . أشارت نتائج الدراسة إلى أن التعلم الذاتي يؤثر بشكل مباشر في التعلم التنظيمي ، بالإضافة إلى تأثير التعلم التنظيمي وقدرات إدارة المعرفة المباشر في الأداء التنظيمي .

٢. دراسة (الرشيدي ، ٢٠٠٩) بعنوان " أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على

الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوزارات السعودية في منطقة الرياض ، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٥٠) موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى الأداء المؤسسي للوزارات السعودية في منطقة الرياض من وجهة نظر العاملين في الموارد البشرية متوسط ، وأن هناك دلالة إحصائية لفاعلية تطبيق وظائف الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية في منطقة الرياض .

٣. دراسة (الزطمة ، ٢٠١١) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة " وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء أقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات وبلغ حجم العينة (٤٥٥) فرداً

وتوصلت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدورة إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس ، وكانت التوصيات هي ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وكذلك رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة .

٤. دراسة (حمدان و القطب والخشالي ، ٢٠١٣) بعنوان (أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي)

تهدف الدراسة إلى قياس مدى أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان ، وجمعت البيانات اللازمة لها من عينة بلغ عددها (٢٤٣) فرداً عن طريق الاستبانات ، أهم النتائج التي توصلت لها هي وجود مستويات متقاربة لتطبيق المستشفيات لاستراتيجيات التعلم التنظيمي (التعلم بالتأكيد على الكفاءة ، التعلم بالتأكيد على الابتكار ، التعلم بالتأكيد على التوجهات ، التعلم بالتأكيد على المهنية ، التعلم بالتأكيد على التركيز)، وإلى وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات .

٥. دراسة (الزكف ، ٢٠١٤) بعنوان واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي (EFQM).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس البالغ عددهن (١١١٥) ، في ضوء أبعاد التميز الأوروبي (EFQM) : القيادة ، الاستراتيجية ، الموارد البشرية ، العمليات والسياسات ، الاموارد والشراكة ، وقد كانت نتيجة التطبيق متوسطة في جميع الأبعاد .

٦. دراسة (جوادي ، ٢٠١٥) بعنوان "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين " دراسة حالة على عمال مديرية الماء والكهرباء بمدينة الغواط.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي ، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (٣٢٧) عامل، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين ، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولاً ، مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

التعليق على الدراسات السابقة :

- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد استراتيجيات التعلم التنظيمي وهي: استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، التعلم بالتأكيد على الابتكار، التعلم بالتأكيد على التوجهات، التعلم بالتأكيد على المهنية، التعلم بالتأكيد على التركيز.
- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي (EFQM) وهي: القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد والشراكة، العمليات والسياسات .

منهجية البحث وإجراءاته

أ. **مجتمع وعينة البحث :** يتمثل مجتمع البحث في موظفات الإدارة العامة للخدمات النسائية بأمانة منطقة الرياض.

واعتماداً على جدول العينات فقد بلغ حجم العينة نحو (٢٤٢) مفردة من أجمالي مفردات مجتمع البحث البالغة (٦٥٤) مفردة ، وقد تم تجميع الاستبانة إلكترونياً وبشكل رسمي عن طريق برنامج الأوت لوك الخاص بأمانة منطقة الرياض وتم ارسال الرابط الإلكتروني من قسم التطوير الإداري بعد موافقة معالي أمين منطقة الرياض على إجراء البحث لجميع منسوبات أمانة منطقة الرياض.

ب. أداة جمع البيانات :

- اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء مكونة من مجموعة من الأسئلة لقياس كل متطلب من متطلبات استراتيجيات التعلم التنظيمي داخل المنظمة وهي : التأكيد على التعلم بالكفاءة ، والتأكيد على التعلم بالتركيز ، والتأكيد على التعلم بالتوجهات ، والتأكيد على التعلم بالمهنية ، والتأكيد على التعلم بالابتكار) ، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة الواردة في دراسة (أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي "حمدان و الخشالي، ٢٠١٣") وذلك لقياس استراتيجيات التعلم التنظيمي في المنظمات، والتي تتمثل في : استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات، استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية، واستراتيجية التعلم بالتاكيد على التركيز .

ت. كما استخدمت الباحثة الاستبانة الواردة في دراسة (واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM " الرُكف ، ١٤٣٥هـ) لقياس أبعاد الأداء المؤسسي والتي تتمثل في القيادة، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والسياسات، الموارد البشرية.

- ث. ثبات أداة البحث: قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، وقد تبين أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.
- ج. أساليب تحليل البيانات: اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل فيما يلي :
- التحليل الوصفي للبيانات: لحساب متوسطات درجة توافر كل متطلب من متطلبات استراتيجيات التعلم التنظيمي.
 - معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الإحصائية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي في أمانة منطقة الرياض و ابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض.

عرض نتائج البحث

المحور الأول: استراتيجيات التعلم التنظيمي في أمانة منطقة الرياض

أ: استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة: تبين من النتائج أن عبارات استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي تدافع الأمانة بقوة بخصوص انجاز العمل بطرق جديدة بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (١) وهي نحن نتعلم انجاز العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٤) وهي تشجع الأمانة الموظفين لاستكشاف طرق جديدة وغير اعتيادية لخفض التكاليف بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٢) وهي تطور الأمانة طرق كفو لإدارة الأفراد عن طريق الاعتراف بالأخطاء الماضية بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٩ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٣١) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة بدرجة متوسطة.

ب: استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار: وتبين من النتائج أن عبارات استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي نحن نقوم بتوليد أفكار متعددة لإنجاز عملنا بشكل أفضل بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٣ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي نحن نكتشف طرق جديدة لإنجاز عملنا بفاعلية بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٦ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة.
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي تحاول الأمانة صيانة طرق عملنا القديمة بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة.
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي تحاول الأمانة صيانة طرق عملنا القديمة بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة.
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي توفر الأمانة أجواء مناسبة للاستمرار بالسؤال عن أي شيء بالمرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٠ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة بدرجة متوسطة.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٤٢) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة.

ج: استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات: وتبين من النتائج أن عبارات استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي نحن ندرك الحاجة للسؤال عن نشاطاتنا الأساسية بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٨ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة.
- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي نحن نتساءل باستمرار عن توجهاتنا الاستراتيجية بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة.
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي نحن نحاول تطوير المشاركة في وجهات النظر عن المنظمة بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة.
- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي ن لا نتوقف الأمانة في البحث عن مناطق جديدة للعمل بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٣ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (١١) وهي ن لا نتوقف الأمانة في البحث عن مناطق جديدة للعمل بالمرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٦ من ٥) مما يدل على أنها متوفرة بدرجة متوسطة.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٤٩) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة.

د: استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية: وتبين من النتائج أن عبارات استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي تدرك الأمانة الحاجة للتدريب لكل المستويات التنظيمية بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (١٨) وهي لا تتوقف الأمانة في محاولة تطوير العاملين بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (١٧) وهي تشجع الأمانة الطرق الجديدة للبحث عن التدريب والتعلم بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (١٦) وهي تركز الأمانة على خفض نفقات التدريب بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٥ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٥٩) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة.

هـ: استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز: وتبين من النتائج أن عبارات استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي نحن نطور وباستمرار طرقاً جديدة لخدمة المراجعين بأعلى تقنية بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧١ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي تختبر المنظمة وباستمرار جهودها في خدمة المراجعين بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٢ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (١٩) وهي تحقق الأمانة مستوى ثابتاً من الحصة الخدمية لنشاطنا الأساسي بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٢ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي نحن نقلد جهود المنظمات المشابهة لنا في تطوير خدماتنا بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٥ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٥٤) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة.

المحور الثاني: ابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض

أ: بعد القيادة: تبين من النتائج أن عبارات بعد القيادة لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي تُعلن الإدارة قيمها للمجتمع بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٨ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي تُعلن الإدارة رؤيتها للمجتمع بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٨ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي تُشجع الإدارة الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف القسم بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٧ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي تُعرف الإدارة برسالتها للمجتمع بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي تعمل الإدارة بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظام الإداري بالمرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٠ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي الإدارة قدوة لجميع منسوبي الأمانة على مستوى السلوك والخلق الرفيع بالمرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٩ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٣١) وهي تتبنى الإدارة سياسة فعالة لدعم إدارة التغيير بالمرتبة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٣ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين والاستجابة لهم بالمرتبة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٦ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي توفر الإدارة بيئة مُشجعة على التفوق في الأداء الإداري بالمرتبة التاسعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٦ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٢٢) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة بدرجة متوسطة.
- ب: بعد الاستراتيجية:** تبين أن عبارات بعد الاستراتيجية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:
- جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي تتابع الإدارة مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية وفق المستجدات بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٩ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي تحرص الإدارة على توثيق مؤشرات الأداء والشواهد المحققة لإستراتيجية الأمانة بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٦ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٣٢) وهي تمتلك الأمانة خطة استراتيجية معتمدة ومعلنة بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٣٦) وهي تقترح الإدارة البرامج والأنشطة التي تساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للأمانة بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٣٧) وهي تُقيم الإدارة فعالية الخطة الاستراتيجية مع المستفيدين بالمرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٦ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي تعقد الإدارة اجتماعات لشرح الخطة الاستراتيجية للأمانة لجميع المستفيدين (موظفين _ مديرين) بالمرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠١ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,١٥) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة بدرجة متوسطة.
- ج: بعد الموارد البشرية:** تبين أن عبارات بعد الموارد البشرية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:
- جاءت العبارة رقم (٤٤) وهي تُحفز الإدارة منسوبي الأمانة على الالتحاق بالبرامج التدريبية بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
- جاءت العبارة رقم (٣٩) وهي تُثمي الإدارة مهارات منسوبي الأمانة بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٥ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٤٥) وهي تُثمي الإدارة الرقابة الذاتية لمنسوبي الأمانة بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٥٠) وهي توجد مؤشرات إيجابية في الأمانة عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من الأمانة بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٩ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٤٣) وهي تُقيم الإدارة منسوبي الأمانة بناء على أسس موضوعية محددة بالمرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٦ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي تضع الإدارة خطط لتكوين قدرات منسوبي الأمانة بناء على احتياجاتهم التدريبية بالمرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٥ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٤١) وهي تُوفر الإدارة الفرص لمنسوبي الأمانة لتمكينهم من المشاركة في خطط التطوير بالمرتبة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٥ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٤٠) وهي تُفوض الإدارة صلاحيات كافية لتمكين منسوبي الأمانة من إنجاز مهامهم بالمرتبة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٢ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٤٧) وهي توجد مؤشرات في الأمانة لقياس مدى رضا المنسوبين عن إمكانية التواصل الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة بالمرتبة التاسعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٤ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٥١) وهي توجد مؤشرات إيجابية في الأمانة للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض بالمرتبة العاشرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٣ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٤٦) وهي توجد مؤشرات في الأمانة لقياس مدى رضا المنسوبين عن حصولهم على فرص للتمكين والمشاركة والتطور الوظيفي بالمرتبة الحادية عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨١ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٤٢) وهي تُكافئ الإدارة الأداء المتميز من منسوبي الأمانة بالمرتبة الثانية عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٩ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٤٨) وهي توجد مؤشرات في الأمانة لقياس مدى رضا المنسوبين عن علاقات العمل وطريقة إدارة الأمانة بالمرتبة الثالثة عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٧ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٤٩) وهي توجد مؤشرات في الأمانة لقياس مدى رضا المنسوبين عن علاقات العمل وطريقة إدارة الأمانة بالمرتبة الرابعة عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧١ من ٥) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢,٩٩) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة بدرجة متوسطة.

د: بعد الشراكات والموارد: وتبين من النتائج أن عبارات بعد الشراكات والموارد لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥٤) وهي تمتلك الأمانة وسائل اتصالات حديثة بين كافة المستخدمين (بريد إلكتروني _ موقع إلكتروني _ مواقع شبكات التواصل الاجتماعي) بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٤ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.

- جاءت العبارة رقم (٥٥) وهي تستفيد الإدارة من التقنيات المتوفرة وتوظيفها بشكل فعال في العمليات الإدارية بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٢ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (٥٨) وهي يمكن استخدام الصفحة الإلكترونية للأمانة لتقديم خدمات للمستفيدين بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٩ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (٥٦) وهي يتوفر في الأمانة قاعدة بيانات شاملة تتيح لمنسوبيها الاستفادة منها بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٤ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (٥٧) وهي يتوفر في الأمانة نظام لحفظ واستدعاء وتداول الوثائق بالمرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٤ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (٥٢) وهي تحرص الإدارة على استضافة موظفين من قطاعات أخرى للاستفادة في تطوير الأمانة بالمرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٧ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٥٣) وهي يتوفر لدى الإدارة خطط للطوارئ تضمن سلامة منسوبيها بالمرتبة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,٤٤) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة.
- هـ: بعد العمليات والسياسات:** وتبين من النتائج أن عبارات بعد الشراكات والموارد لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:
- جاءت العبارة رقم (٦١) وهي توفر الإدارة أدلة إرشادية لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في القسم بالمرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٨ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٠) وهي تطور الإدارة العمليات الإدارية بناء على التغذية الراجعة من المستفيدين بالمرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٩ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٨) وهي توجد مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للأمانة وضمان تحسينه بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٣ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (٦٥) وهي تحدد الإدارة أولويات الإنجاز بالمرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٠ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٦) وهي توجد معايير محددة لقياس جودة جميع مخرجات الأمانة بالمرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٤) وهي تتابع الإدارة إجراءات العمل وتحسينها بشكل مستمر بالمرتبة السادسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٥ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٧) وهي يتم الاستفادة من عمليات التقييم الذاتي للأمانة بالمرتبة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٢ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٩) وهي توجد معايير دقيقة لقياس الأداء التنظيمي العام للأمانة بالمرتبة الثامنة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١١ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٥٩) وهي تتسم الإجراءات الإدارية في الأمانة بالوضوح بالمرتبة التاسعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٠ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٢) وهي تُحفز الإدارة منسوبي الأمانة على الإبداع في تطوير العمليات الإدارية بالمرتبة العاشرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٥ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٦٣) وهي تُعالج الإدارة المشكلات المتعلقة بالازدواجية في أداء المهام بالمرتبة الحادية عشر حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٩ من ٥) مما يدل على أنها متوافرة بدرجة متوسطة.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣,١٦) أن أفراد العينة يرون أن عبارات هذا المحور متوافرة بدرجة متوسطة.

(٣) نتائج التحقق من فرض البحث الرئيسي :

هل توجد علاقة بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وتميز الأداء المؤسسي ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع البحث لدرجة فاعلية تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي في أمانة منطقة الرياض وقد تبين وجود علاقة طردية متوسطة وقوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعلم التنظيمي في أمانة منطقة الرياض وابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض، مما يدل على أنه

كلما زادت استراتيجيات التعلم التنظيمي كلما زادت ابعاد تميز الأداء المؤسسي وهذا يعني ثبات صحة الفرض الرئيسي وهو وجود علاقة بين استراتيجيات التعلم التنظيمي وأبعاد التميز المؤسسي في أمانة منطقة الرياض .

(٤) نتائج التحقق من فرض البحث الفرعي الأول :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة وتميز الأداء المؤسسي

للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة وبين تميز الأداء المؤسسي ، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور المتعلق بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة وبين خيار تميز الأداء المؤسسي، وجاءت النتائج لتبين وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة وتميز الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٨٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أصغر من (٠,٠١)، ونستنتج من ذلك أنه كلما زادت استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة زاد التميز المؤسسي وهذا يعني ثبات صحة الفرض الفرعي الأول من وجود علاقة بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة وابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض .

(٥) نتائج التحقق من الفرض الفرعي الثاني :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار وتميز الأداء المؤسسي

للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار وبين تميز الأداء المؤسسي، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور المتعلق بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار وبين خيار تميز الأداء المؤسسي ، وجاءت النتائج لتشير إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار وتميز الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٠٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أصغر من (٠,٠١)، ونستنتج من ذلك أنه كلما زادت استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار زاد التميز المؤسسي وهذا يعني ثبات صحة الفرض الفرعي الثاني من وجود علاقة بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار وابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض.

(٦) نتائج التحقق من الفرض الفرعي الثالث :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية وتميز الأداء المؤسسي

للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية وبين تميز الأداء المؤسسي، دلت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور المتعلق بمدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية وبين خيار تميز الأداء المؤسسي ، وجاءت النتائج لتؤكد وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية وتميز الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٣٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أصغر من (٠,٠١)، ونستنتج من ذلك أنه كلما زادت استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية زاد التميز المؤسسي وهذا يعني ثبات صحة الفرض الفرعي الثالث من وجود علاقة بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية وابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض

(٧) نتائج التحقق من الفرض الفرعي الرابع

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات وتميز الأداء المؤسسي

للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات وبين تميز الأداء المؤسسي ، اشارت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور المتعلق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات وبين خيار تميز الأداء المؤسسي ، وجاءت النتائج تؤكد وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات وتميز الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٢٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أصغر من (٠,٠١)، ونستنتج من ذلك أنه كلما زادت استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات زاد التميز المؤسسي وهذا يعني ثبات صحة الفرض الفرعي الرابع من وجود علاقة بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات وابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض

(٨) نتائج التحقق من الفرض الفرعي الخامس :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز وتميز الأداء المؤسسي

بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز وتميز الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٢٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) وهو أصغر من (٠,٠١)، ونستنتج من ذلك أنه كلما زادت استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز زاد التميز المؤسسي وهذا يعني ثبات صحة الفرض الفرعي الخامس من وجود علاقة بين استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز وابعاد تميز الأداء المؤسسي في أمانة منطقة الرياض

توصيات البحث:

١. منح منسوبات أمانة منطقة الرياض مزيداً من الصلاحيات مع الأخذ بمبدئي المساءلة والشفافية .
٢. المراجعة المنظمة للاستراتيجيات من خلال تضمين الخطة الاستراتيجية للأمانة لنقاط مراجعة ، للوقوف على مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف .
٣. الاستفادة من معايير تميز الأداء المؤسسي ومعايير النموذج الأوروبي EFQW المستخدمة في الدراسة كأداة للتقويم الذاتي .
٤. إنشاء إدارة عامة للتميز في أمانة منطقة الرياض، يرأسها نخبة من الموظفين وتتفرع إلى وحدات في كل بلدية وإدارة ، لمتابعة جهود وتوجه الأمانة نحو التميز، ومتابعة نتائج التقييم، بالإضافة إلى تقديم الاستشارات، وعقد الندوات والدورات التي تسهم في نشر ثقافة التميز لدى منسوبي الأمانة .

المراجع والمصادر

١. أبو قاعود ، غازي ؛ والربابعة ، فاطمة (٢٠١٢) . دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارات العليا ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد ٢٥ ، العدد ١ .
٢. السالم ، مؤيد سعيد . (٢٠٠٥) . خواطر في الإدارة المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة ، ص ٣٨ .
٣. السلمي ، علي . (٢٠٠٢م) . إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ١٢ .
٤. السلمي ، علي . (٢٠٠١م) . إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ج.م.ع .
٥. العزب ، حسين ، والعنزي ، فرج (٢٠١٣) . أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية : مصلحة الجمارك ، مؤته للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الرابع ، ص ١١٧ - ١٧٦ .
٦. الركب ، هند صالح .(٢٠١٤م) . واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية العلوم الاجتماعية ، الرياض .
٧. الحربي ، صفية عايض . (٢٠١٥م) . متطلبات إدارة التميز في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQW. بحث مقدم لاستكمال الماجستير. قسم إدارة وتخطيط تربوي ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض.
٨. باشيوه ، لحسن ؛ والبرواري ظن نزار عيشوني ؛ ومحمد . (٢٠١٣م) . التميز المؤسسي : مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات . عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية : الوراق للنشر والتوزيع .
٩. الزهراني، عمر عطيه. (٢٠١٢م). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الرياحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). مجلة العلوم الإدارية، العدد ١، المجلد ٣٩ .
١٠. حمدان، القطب؛ الخشالي،(٢٠١٣م). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الأردن.

١١. العصيمي ، عواطف بنت أحمد . (٢٠٠٦م) . التعلم التنظيمي ودوره في عملية التوجه الاستراتيجي في الجامعات السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى .
١٢. خيرة ، عيشوش . (٢٠١١م) . التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة : دراسة مؤسسة سوناطراك . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة تلمسان .
١٣. زايد ، محمد عادل . (٢٠٠١م) الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
١٤. سمهود ، ايهاب . (٢٠١٣م) . واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم القيادة والإدارة والسياسات ، جامعة الأقصى . غزة .
١٥. شعبان ، أياد علي . (٢٠٠٩م) إدارة الجودة - ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز . عمان : دار زهران للنشر والتوزيع .
١٦. غازي ، علي علي . (٢٠١٤م) . الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي . مجلة المدير الناجح . سلسلة التميز ، العدد رقم ٣ .
١٧. هيجان ، عبدالرحمن ، ١٩٩٨ ، التعلم التنظيمي : مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، الإدارة العامة ، الرياض ، مج(٣٧) ، ع (٤) ، ص ٦٧٥ .
18. Argyris, C. and Schon, D., 1996, *Organizational Learning: Theory, Methods and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA.
Jashapara, A., op.cit., 31-50.
19. Zairi, M. (2005). Excellence Model-building enabling, TQM College, Dubi.

