

## العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية راس المال الفكري و اثرهما في تحقيق تحسين المستمر للمنظمات الخدمية: دراسة تحليلية لاراء العينة من اعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية\*

م.م. ديلمان احمد عزيز

م.م. عثمان كريم محمود

م.م. ده رون فريدون عبدالله

قسم ادارة الاعمال/ سكول الإدارة و الإقتصاد / جامعة السليمانية

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد العلاقة بين مفهومين وهما خصائص المنظمة المتعلمة بابعادها ( التعلم المستمر – الحوار – القيادة الاستراتيجية – فرق التعلم – التمكين – انشاء انظمة لرصد و نقل المعرفة – تكييف مع البيئة الخارجية) و تنمية راس المال الفكري بمكوناتها ( راس المال البشري – راس المال الهيكلي – راس المال الزبائني) و اثر هذي المتغيرين في تحقيق التحسين المستمر كمفهوم عملياتي للمنظمات الخدمية ، و تحديدا في جامعة السليمانية . وتم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات وتم تطوير المقاييس باعتماد اسلوب العينة العشوائية، و تم توزيع استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة باعضاء هيئة التدريسين في مختلف الكليات جامعة السليمانية. واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرونباخ والمحكمين للتأكد من الصدق و الثبات، تحليل الارتباط البسيط والاندثار الخطي البسيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر إيجابية بين المتغيرات بنسب متفاوتة. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تركيز المنظمات على خصائص ، تنمية راس المال الفكري وتحسين المستمر.

### Abstract

This study aims to identify the relationship between the two concepts which are learning organization characteristics with its dimensions (continuous learning - dialogue - strategic leadership – collaboration and team learning - empowerment - systems to share and capture the knowledge - adaption with the external environment), and capital intellectual development with its components (human capital - structural capital – customer capital) and their impact to achieve continuous improvement of service organizations, particularly at the University of Sulaimani. The questionnaire were designed to collect data and measurement standards were developed using the random sampling method, the questionnaire forms were distributed to the study sample represented by the teachers in the different colleges of Sulaimani University. Several statistical techniques were used including statistical Cronbach's alpha and arbiters to ensure the honesty and consistency, Pearson correlation analysis and simple linear regression. The results showed the existence of a positive relationship between the variables and the effect of varying proportions. Based on the results, a number of recommendations were presented to all the organizations to concentrate on the learning characteristics, intellectual capital development and continues improvement.

\* قدم هذا البحث في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة التنمية البشرية/السليمانية/نيسان ٢٠١٥

## الكلمات الافتتاحية / خصائص المنظمة المتعلمة - تنمية راس المال الفكري - التحسين المستمر

## المقدمة

تشهد بيئات الاعمال في العصر الراهن المنافسة المتصاعدة و التغيرات السريعة والتحديات المستمرة , حيث ان مثل هذه التطورات المختلفة قد جعل المنظمات تعاني من مواقف و تحديات عديدة و كالتعقيد في طبيعة العمليات و المنتجات التي تقدمها ، و زيادة المخزون المعرفي التقني وغير التقني، وزيادة حدة المنافسة، وزيادة حالة عدم التأكد وافتقار الي راس المال الفكري و كفايات جوهرية. و نظرا لهذه الظروف التي فرضت و اقعاً متطوراً على المنظمات اصبح العمل لم يعد ممكناً وفق مفاهيم المنظمة التقليدية ، وعلى المنظمات أن تبني نهجاً جديدا يعتمد على التعلم المستمر وان تكون انظمة ساعية للتعلم تبني على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية البشرية والقادرة على الإبداع والابتكارو لديها قدرة على تنمية راس مالها فكري بشكل بحيث تستطيع أن ترسم استراتيجيتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد ، و تمكن من تحقيق البقاء و الاستمرار و التكيف و الديمومة و النمو في البيئة الاعمال الحالية و التصدي لهذه التحديات والاستعداد لمواجهة المنافسة العالمية القادمة.

و استجابه لذلك فقد ظهر مفهوم المنظمات المتعلمة و التي تشتهر بانها المنظمات التي تطور قدرتها و فاعليتها و امكانياتها بصورة مستمرة لغرض التكيف و التغيير و الديمومة في البيئة التي تمارس فيه نشاطاته و بالتالي تحقيق تحسين المستمر التي تعتبر من اولويات جميع المنظمات . و من هذا المنطلق فقد وجد الباحثون ضرورة التطرق الى بحوث من هذا النوع و ذلك لمحدودية تبنيتها من قبل المنظمات العراقية بشكل عام و قطاع التعليمي بشكل خاص. على وفق ذلك جرى تقسيم هذه البحث على اربعة المحاور يتناول الاول منها الجانب المنهجي و يتناول المحور الثاني الجانب النظري و يتناول الثالث الجانب العملي اما الجزء الرابع و الاخير من البحث، فيتناول الاستنتاجات و التوصيات التي جرى الوصول اليها.

## المحور الأول / منهجية البحث

## اولاً: مشكلة البحث

اشتدت المنافسة و التحديات والصعوبات في ظل التغيرات السريعة في بيئة الاعمال في العصر الراهن المسماة بعصر المعلومات والمعرفة ، حيث بدأت منظمات الاعمال تعول على خصائص المنظمات المتعلمة ومزاياها بوصفها الآلية الملائمة للنمو والاستمرار و الديمومة من خلال امتلاك المنظمات لهذه الخصائص، لذلك فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المتمكنة المفكرة بإعتبارها مورداً ثميناً وعنصراً أساسياً ومحركاً لباقي عناصر المنظمات الاخرى من خلال التركيز على وسائل التحسين المستمر لكونها البنية التحتية اساسية لتحسين الأداء المنظمي بإطاره الشامل.

وتكمن مشكلة البحث في ضرورة التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية رأس المال الفكري وأثرهما في تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة .

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بعدة تساؤلات وهي:

- ١- ما مستوى امتلاك جامعة السليمانية لخصائص المنظمة المتعلمة ؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة المبحوثة ؟
- ٣- ما مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة؟
- ٤- ما مدى تأثير تنمية رأس مال الفكري في تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة ؟

#### ثانياً: أهمية البحث

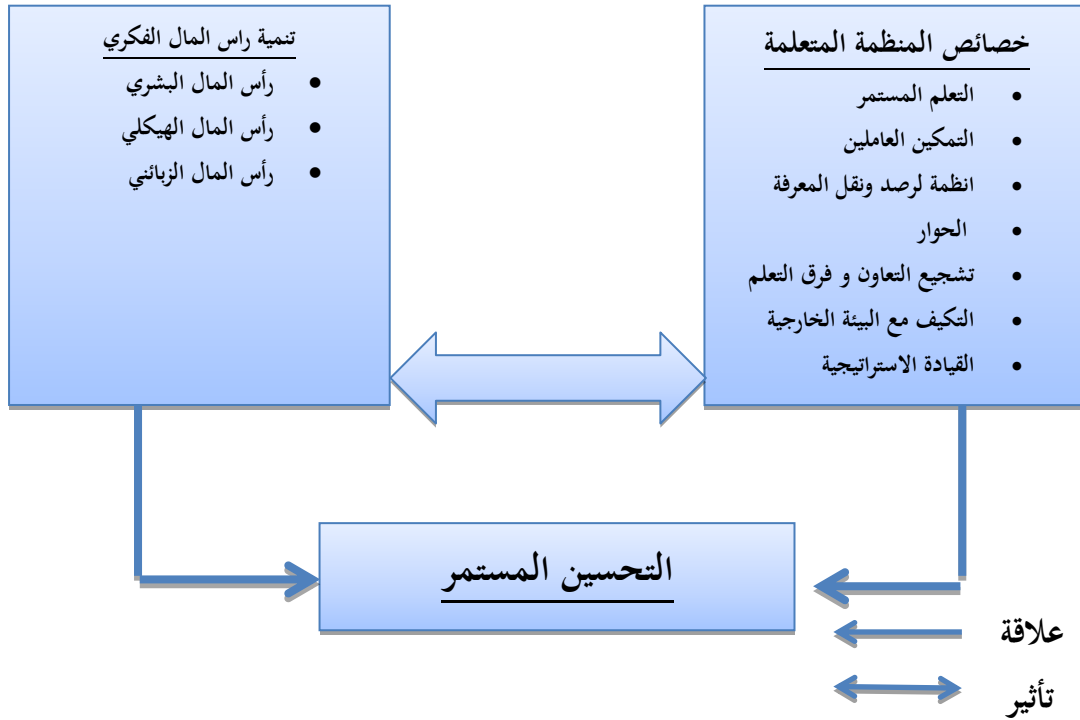
- ١- الافادة من الدراسات والبحوث التطبيقية السابقة لمعرفة أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة بـ ( المنظمة المتعلمة، تنمية رأس المال الفكري، التحسين المستمر ) كونهما من المتغيرات الحديثة في أدبيات الادارة .
- ٢- توضيح مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة و تنمية رأس المال الفكري في تحقيق التحسين المستمر.

#### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الجوانب الآتية:-

- ١- بناء اطار نظري ومفاهيمي يعكس التوجهات الحديثة لهذه المتغيرات، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات صلة مباشرة بالبحث والتعرف على محتوياتها الفكرية .
- ٢- دراسة علاقة الارتباط والاثـر بين متغيرات البحث المتمثلة بـ( المنظمة المتعلمة، تنمية رأس المال الفكري، التحسين المستمر ).
- ٣- التعرف على خصائص المنظمة المتعلمة وابعادها .
- ٤- التعرف على مستوى اهتمام بتنمية رأس المال الفكري ومكوناته من وجهة نظر التدريسيين في جامعة السليمانية.
- ٤- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمؤسسة المبحوثة و المؤسسات المشابهة فيما يخص الاهتمام بابعاد المنظمة المتعلمة وتنمية رأس المال الفكري لغرض تحقيق التحسين المستمر

## رابعاً: نموذج البحث



الشكل (١)

## انموذج البحث

## خامساً: فرضيات البحث

ينبثق من انموذج البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تبنتها البحث، وعلى النحو الآتي:-

## الفرضية الرئيسية الأولى

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية رأس المال الفكري "

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم المستمر وتنمية رأس المال الفكري.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين العاملين وتنمية رأس المال الفكري.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوار وتنمية رأس المال الفكري.
- ٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين انظمة لرصد ونقل المعرفة وتنمية رأس المال الفكري.
- ٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين فرق العمل وتنمية رأس المال الفكري.
- ٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية وتنمية رأس المال الفكري.
- ٧- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التكيف مع البيئة الخارجية وتنمية رأس المال الفكري.

### الفرضية الرئيسة الثانية

" يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة وتنمية راس المال الفكري معاً في التحسين المستمر ". وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لخصائص المنظمة المتعلمة على التحسين المستمر".
٢. يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لتنمية راس المال الفكري على التحسين المستمر".

### سادساً: حدود البحث

#### ١- الحدود البشرية

اقتصرت تطبيق هذه البحث على آراء عينة من اعضاء هيئة التدريسيين في جامعة السليمانية.

#### ٢- الحدود الزمانية

انحصرت الحدود الزمانية للبحث خلال المدة الواقعة بين تشرين الثاني/٢٠١٤ ولغاية آذار /٢٠١٥.

#### ٣- الحدود المكانية

اجريت البحث في عدد من الكليات في جامعة السليمانية .

### سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من التدريسيين في جامعة السليمانية ،أما بخصوص عينة البحث فقد تم تحديدها بعينة عشوائية من التدريسيين في الجامعة السليمانية وقد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم و بلغت حجم العينة ( ١٠٨ ) مستجيباً قياساً بالاستمارات المسترجعة و الصالحة للتحليل.

وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاستجابة ( اتفق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق بشدة )، وهي تقيس درجات الإجابة بأوزان (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي، أي :- ( اتفق بشدة-٥ درجات، اتفق-٤ درجات، غير متأكد-٣ درجات، لا اتفق-٢ درجات، لا اتفق بشدة-١ درجة).

## المحور الثاني / الجانب النظري

## ١ - المنظمة المتعلمة

## أولاً / مفهوم المنظمة المتعلمة

ظهرت فكرة المنظمات المتعلمة في فترة الستينات من القرن الماضي، إذ تمتد جذورها إلى ظهور نظرية التنظيم العضوي للمنظمات التي تشهد عدم استقرار و تجانس في بيئتها لكي تتكيف مع الظروف التي تواجهها، حيث إن كلا من (Stalker & Burns, 1961) يعتبران من الأوائل من وضعوا هذه الفكرة (الحواجرة، ٢٠١٠ : ٢٢٥). وفي الآونة الأخيرة اجتذب موضوع المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة وأصبح من المواضيع الذي برزت بشكل واسع ونالت اهتماماً واسعاً في حقل السلوك التنظيمي. وفي الحقيقة يعتبر العالم (Peter Senge) في عام (١٩٩٠) من أكثر الباحثين تأثيراً في تطوير فكرة المنظمة المتعلمة حيث بدأ اهتمامه بمفهوم المنظمة المتعلمة في الأدبيات الإدارية وذلك في من خلال كتابه التي سماها بالنظم الخمسة (The Five Discipline) والذي شخص فيه خمس قواعد أساسية للمنظمة المتعلمة وهي النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير المنظم، الفرق التعلم، البراعة أو الإبداع الشخصي (العابدي والآخرين، ٢٠١٤ : ١٢٣). وضمن هذا الإطار قصد Senge بان المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي يميز العاملون فيها قدراتهم وقابلياتهم بصورة مستمرة لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها ويتم فيها تشجيع انماط جديدة و شاملة من التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية و يحدد الافراد كيفية تعلمهم جماعياً (طاهر، ٢٠١١ : ١٢٨).

لقد عرفت المنظمة المتعلمة من قبل مجموعة من الباحثين المختصين في هذا المجال، والذي نستعرض بعض منها من

خلال الجدول (١):-

## الجدول (١)

## آراء بعض الكتاب و الباحثين حول مفهوم المنظمة المتعلمة

| اسم الكاتب و السنة      | المنظمة المتعلمة   |
|-------------------------|--|
| (الجزراوي، ٢٠٠٠ : ١٥٣)  | المنظمات التي تعمل على تسهيل و توفير فرص التعلم للمتممين اليها او المرتبطين بها كافة و كذلك تتطورو تتغيرو تتعدل و تتشكل بصورة مستمرة |
| (Decenzo, 2001:226)     | المنظمة التي تضع قيماً عالية للتعلم المستمر مع قناعتها بان تحقيق الميزة التنافسية يمكن ان تنبثق عن ذلك التعلم                        |
| (Neo et al., 2003: 256) | المنظمة التي يواصل فيها الافراد العاملون محاولة تعلم اشياء جديدة و تطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج او الخدمة.                   |
| (الشلمة، ٢٠٠٤ : ١٨)     | المنظمة ذات استعمال المقصود للعمليات التعليمية على المستوى الفردي او   |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| الجماعة او النظام ككل و ذلك لتحقيق النمو التحول المستمر للمنظمة في الاتجاه الذي يرضى بشكل متزايد المساهمين في تلك المنظمة.  |                                      |
| المنظمة التي تطور قدرتها و فاعليتها بصورة مستمرة لغرض التكيف و التغيير  | (Robbins)، (2005:566)                |
| المنظمة التي يستطيع كل فرد من العاملين فيها بتحديد المشكلات و حلها مما يجعلها قادرة على اجراء التغيير بشكل مستمر من اجل زيادة قدرتها على النمو و التعلم.  | (الكسابية و اخرون ، ٢٠١٠ ،<br>: ١٦٦) |
| المنظمة التي يقدم مفاهيم تخدم لخلق الثقافة التنظيمية لتكون قادرة على تكيف ذاتها للتغيير و التعلم المستمر على مستويات متعددة من اجل تعزيز قدرة المنظمة لخلق الفرصة التي ترغب بها   | (Alipour & Karimi, 2011: 144)        |
| المنظمة التي يحاول المديرون فيها عمل اي شي ممكن لتعظيم قدرة افراد و المجاميع على تفكير و السلوك المتسم بالابداع و الخلق و الالمحاكاة و عدم التقليد و بذلك فانهم يعظمون الاحتمال القوي لوجود المنظمة المتعلمة.                                 | (الطائي و الاخرون ،<br>٢٠١٢ : ٩)     |
| المنظمة التي تقوم ادارتها باستمرار بفحص تجاربها و تحويلها الى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية ، و هي ذات علاقة تربطها باهدافها الاساسية   | (بني هاني و الراوش ،<br>٢٠١٤ : ٣٦٥)  |
| الرؤيا المثالية للمنظمة اذ ان الهياكل و الاجرات و ممارسات العمل تكون مفتوحة للتكيف و التحسين المستمر، وان الفراد و الفرق تكون مشاركة بالتعلم المستمر و يتم اتخاذ الاجراءات الاستراتيجية من خلال الاستجابة لبيئات ذات الصلة و التغذية العكسية. | (الكبيسي و العزاوي ،<br>٢٠١٤ : ٣٤)   |

المصدر/ من اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المذكورة

و استناداً الى تعريفات السابقة فقد عرف الباحثون المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي لديها القدرة على اكتساب و نقل المعرفة لجميع اجزاء المنظمة و خلق مناخ تنظيمي يكمن فيها التبادل المستمر للافكار و المعلومات بين اعضاءها ، والسماح للعاملين فيها بالمشاركة في حل جميع المشكلات و تزويدهم بدورات تدريبية مستمرة من اجل زيادة قدرتها على النمو و التعلم و الابداع و الابتكار والتكيف المستمر وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### ثانيا / اهمية تبني المفهوم المنظمات المتعلمة

حظي موضوع منظمات المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين، حيث ان العديد من الدراسات و البحوث تشير الى ضرورة تبني المنظمات لهذا المفهوم باعتباره سمة اساسية من سمات النجاح و التميز للمنظمات. فقد حددت ( النصور ، ٢٠١٠ : ١٧) اهم العوامل التي تبرز الحاجة للتحول الى منظمات التعلم و التي

هي العولمة ، المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات ، زيادة تأثير العملاء ، تطور ادوار و توقعات العاملين. اما ( Kleiner , 2007: 1 ) فيرى بان اهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد على :-

- ١- الوصول الى الاداء المتميزو الميزة تنافسية المستدامة
- ٢- تطوير و تعزيز الابداع
- ٣- تجنب الانحدار التنظيمي
- ٤- تطوير العلاقات مع الزبون
- ٥- تحسين جودة المنتجات و الخدمات و فهم المخاطر و الاختلاف بصورة اكثر عمقاً
- ٦- تعزيز القدرات ادارة التغيير و توسيع فهمنا اكثر نحو البيئة

اما ( بني هاني و الرواش ، ٢٠١٤ : ٣٦٥ ) فقد لخصا مجموعة من الاسباب الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة و المتمثلة بالاتي:

- ١- الحصول على الاداء المتميز على مستوى الفرد و المنظمة ككل
- ٢- تحسين جودة السلع المنتجة و الخدمات المقدمة عن طريق الابداع و البحث و التطوير
- ٣- الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد و المتماسكة فيما بينها
- ٤- كسب العملاء و المحافظة عليهم من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم
- ٥- حاجة العصر الحديث للمنظمات المتعلمة

### ثالثاً / صفات المنظمة المتعلمة

تتباين الاراء الباحثين حول صفات التي تتميز بها المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات ، فقد يرى ( Philips , 2003 : 99 ) بان صفات المنظمة المتعلمة تكمن في الاتي:

- وضع شعار تحسين المستمرموضوع التطبيق مع ضمان الولاء له من قبل العاملين
- تبني القيادة بالرؤية Leadership by vision و التي تبين رؤية التعلم و نشرها بين العاملين
- اشتراك الجميع في حل المشكلات التي تعرض له المنظمة
- السماح بتناقل المعرفة داخل المنظمة وبقاء الاتصالات المفتوحة الحرة بين العاملين
- تدريب العاملين على مفهوم الابداع و الياته و عملياته و الاستفادة من تجارب السابقة
- تبني فلسفة التعلم المستمر للأفراد و الجماعات العمل
- تشجيع العاملين و مساعدتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات
- تبني التغيير منهجاً منتظماً و التكيف المستمر مع البيئة الخارجية
- تطوير واستحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع .



● التركيز على استقطاب افضل الطاقات البشرية المؤهلة و ضمها الى المنظمة

#### رابعاً / خصائص المنظمة المتعلمة

نوقشت خصائص المنظمة المتعلمة من زوايا مختلفة من قبل مجموعة من الكتاب و الباحثين و الذين اختلفوا في تسميتها و عددها تبعاً لاختلافهم في تعريف المنظمة المتعلمة. حيث اشار (Senge , 1990 : 13) رائد الكتابة في المنظمة المتعلمة والذي تتجسد أعماله الإبداعية في كتابه البعد الخامس الى خمس قواعد اساسية للمنظمة المتعلمة وهي (النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير المنظم، الفرق التعلم، البراعة او الابداع الشخصي) في حين حدد (Moilanen , 2001: 11) بان للمنظمة المتعلمة خمسة ابعاد او خصائص والمتمثلة ب ( دوافع الحركة، تحديد هدف، الاستطلاع، تمكين، التقييم) ، اما كل من ( Goetsch & Davis , 2006 : 391 ) و ( Dess et al., 2007:411) و (Papo & Tracy, 2008:526) فقد صنفا خصائص المنظمة المتعلمة الى كل من (تمكين العاملين، الشراكة بالمعرفة، الرصد البيئي، احتواء العاملين)، في حين يرى (بني هاني، ٢٠٠٧: ٥) بان المنظمة المتعلمة تحدد صورتها من خلال مجموعة من اساسيات و المقومات التي تتمثل ب ( القوى المحركة، إيجاد الغرض، الاستفهام، التمكين، و التقويم). اما البحث الحالية و انسجاماً مع اهدافها فد تبنت نموذج (Marsik & Watkins , 2003: 139) التي صنفت خصائص المنظمة المتعلمة الى سبعة ابعاد و هي ( التعلم المستمر، التمكين العاملين، انشاء انظمة لمشاركة المعرفة و التعلم، الحوار، تشجيع التعاون و فرق التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) و التي تم اعتمادها من قبل العديد من الدراسات و البحوث الاجنبية و العربية (زايد و اخرون، ٢٠٠٩: ٨). و فيما يلي توضيح لمضامين هذه الابعاد:

- ١- التعلم المستمر : و يشير الى الفرص المتاحة للعاملين للتعلم و النمو من خلال عملهم في المنظمة
- ٢- التمكين العاملين : اذ تتطلب من المنظمة ان تتصف بالمرونة و ان تمنح الموظفين درجة اكبر من الاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات و تبني مفهوم تنظيم الفريق. و تشير ايضاً الى مشاركة العاملين في وضع و تنفيذ رؤية المؤسسة المستقبلية و المسؤولية عن نشرها و التي تحفز العاملين على التعلم تجاه مسؤولياتهم عن العمل
- ٣- انشاء انظمة لرصد و نقل المعرفة: اذ تتطلب من المنظمة قيام ببناء انظمة لها القدرة و القابلية على خلق و اكتساب المعرفة ونقلها و تبادلها بين جميع الافراد تمكنها من زيادة قدرتها على نمو و الاداء المتميز. حيث ان المزيد من المعرفة المنقولة إلى المنظمة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل.
- ٤- الحوار : و يشير الى منظومة القيم في المؤسسة و التي تدعم التفاعل و الحوار بين العاملين و صولاً لحل المشكلات. فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخاً للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، و يشمل على الاستفهام و التأمل، و يؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية و الوصول إلى المعاني العقلية

- ٥- تشجيع التعاون و فرق التعلم : و تشير الى مجاميع الافراد المتعاونة داخل المنظمة و التي من شأنها تحقيق جوانب عديدة منها تحسين الانتاجية او تحسين جودة او رفع من مستوى المعنويات او ارضاء العملاء. حيث يشير (طاهر، ٢٠١١: ١٣٠) الى ان المنظمات المعاصرة تعمل على أساس العمل الجماعي و التي فيها يرغب العاملين جميعاً في التعلم معاً لتطوير قدراتهم وتحسين مستويات أدائهم بهدف خلق النتائج المرغوب بها بتميز من خلال تعاونهم جميعاً لتحقيق ذلك.
- ٦- تكيف مع البيئة الخارجية : اي تستوجب على المنظمة امتلاك قدرة عالية في التكيف مع التغيرات البيئة الخارجية حيث ان معرفة الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة امر حيوي و حاسم في نجاحها و بقائها
- ٧- القيادة الاستراتيجية : و تشير الى المهام و الادوار التي تمارسها القيادة الفعالة في المنظمة كتحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات الجوهرية و الاحتفاظ بها ، تطوير رأس المال البشري ، الحفاظ على ثقافة مؤثرة للمنظمة، التأثير في الممارسات الاخلاقية، تاسيس رقابة تنظيمية متوازنة.

## ٢. تنمية رأس المال الفكري

### أولاً / مفهوم رأس المال الفكري :

يعد موضوع رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يرمز له اختصاراً ( IC ) من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات. وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الامكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة .

لقد تعددت التعاريف الخاصة برأس المال الفكري من قبل الباحثين والمفكرين، حيث يعرفه كل واحد من وجهة نظر مختلفة، اقتصادية كانت أو محاسبية أو ادارية . يرى (Drucker, 1999: ٦٢) إن رأس المال الفكري يتمثل في رأس المال البشري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها، وهو يعتبر مورداً استراتيجياً كما يعتبر مورداً مانحاً للميزة التنافسية لأي مؤسسة، حيث يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها وقدراتها المختلفة ، فقد عرفه (Daft,2001:258) بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص المتكونة على هيئة نوعين من المعارف ، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها او كتابتها وبالتالي نقلها الى الآخرين بشكل الوثائق ، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة . ويشير اليه (العززي، ٢٠٠١: ١١٧) على أنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. ويعرف (Noe,2002,456) رأس المال الفكري بأنه " إدراك المعرفة والمهارات المتقدمة، وفهم النظام والإبداع والتحفيز الذاتي للإبداع.

ويشير اليه (الحدراوي، ٢٠١٣: ٩١) بأنه زيادة قدرات منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وباتجاهات مستحدثة غير مسبقة من خلال تنمية الابداع والتعلم والاستثمار المتعاطف في البشر تعليماً وتدريباً، ويعرفه ( باجكر، ٢٠١٠: ٥٦) بأنه نخبة متميزة من العاملين القادرين على العمل والإبداع في مجال تخصصهم والتي تمنح المنظمة الميزة التنافسية. ويعبر عنه ( احمد، ٢٠١٢: ٢٧ ) بأنه تلك المقدرة الفكرية غير الملموسة والموجودة لدى نخبة من العاملين في المنظمة والتي تساهم في تحقيق الإبداع والميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. ويعرف (Stewart) رأس المال الفكري بأنه المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة (كاظم، ٢٠١٤: ١٩٠).

### ثانياً / أهمية تنمية رأس المال الفكري :

يرى (Drucker,1999:75) بأن رأس المال الفكري يعد مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد كون الموجود الغير ملموس يعد الأكثر أهمية إذ يمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة. كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر موجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في اعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (المرجحي وصالح، ٢٠٠٧: ٢٠). وتبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل مصدراً مهماً لربحية الشركات والمنظمات والداعم الاساسي للتنافسية المؤسسية لأن منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات، وإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر. (عبد المنعم والمطارنة، ٢٠٠٩: ٩٨)

أصبح رأس المال الفكري في الاقتصاد المعاصر بمنزلة الموجودات الأكثر أهمية في المنظمات وأقوى سلاح تنافسي للمنظمات، ذلك الموجود في عقول العاملين ويتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المنظمة وتتعلم منهم، وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع (الروسان والعجلوني، ٢٠١٠: ٤٤).

إن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات؛ بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة الفضلى على التكيف مع بيئة المنافسة. (كاظم، ٢٠١٢: ١٩٢) ، كما يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة تتمثل بالآتي (باجكر، ٢٠١٠: ٥٧):-

- ١- إنه اثن موجودات المنظمة ولا يمكن للمنظمات الاخرى تقليده بسهولة .
- ٢- كونه ذات قيمة ومصدر ربح وثروة .
- ٣- المعرفة التي يحويها ويجسدها كونها المحرك لجميع العمليات والانشطة المنظمة .

## ثالثاً/ خصائص رأس المال الفكري :

بعد مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن اللجوء إلى الخصائص الآتية :- (الروسان والعجلوني، ٢٠١٠: ٤٧) و (احمد، ٢٠١٢: ٢٩)

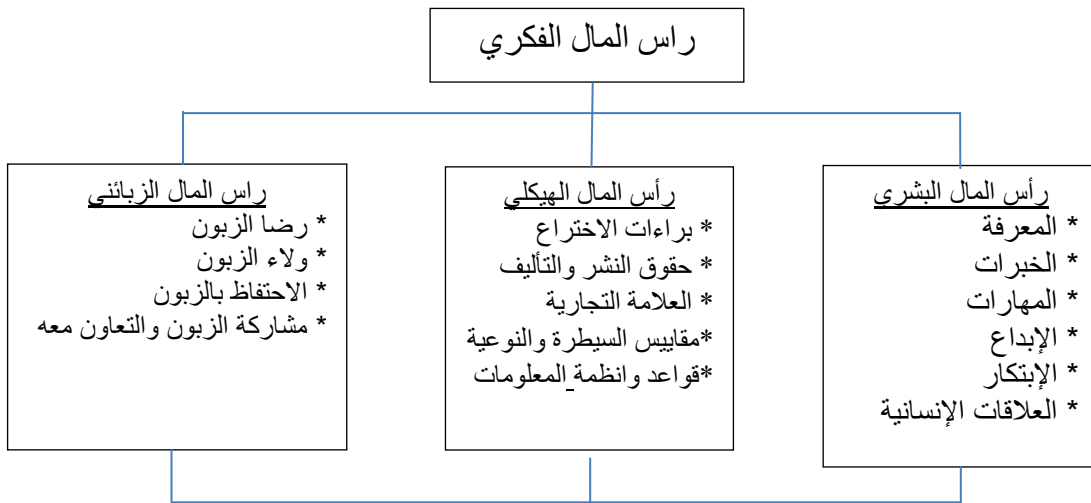
أولاً/ التنظيمية : فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

ثانياً/ المهنية: اي الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ثالثاً: السلوكية والشخصية: اي ان رأس المال الفكري يميل إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات التي تتسم بالتأكد ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناء , ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس

## رابعاً/ مكونات رأس المال الفكري : تتباين آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مكونات رأس المال الفكري

مثلما تباينت في تحديد مفهوم محدد ودقيق له، ويعد التقسيم الذي قدمه توماس ستيوارت (T.Stewart) هو الأكثر شيوعاً واستخداماً وأكثر النماذج تفصيلاً لمكونات رأس المال الفكري :



## الشكل ( ٢ ) " مكونات رأس المال الفكري وفقاً (Stewart) "

المصدر: ولي، أحلام ابراهيم، (٢٠٠٧)، العلاقة بين المعرفة التنظيمية ورأس المال الفكري وتأثيرها في تحديد الخيار الإستراتيجي، رسالة دكتوراه ، جامعة صلاح الدين/ اربيل.

### أ- رأس المال البشري :

يعد المكون البشري المكون الأكثر أهمية لرأس المال الفكري لكونه الانعكاس للمعارف والخبرات والقدرات الإبداعية لأفراد المنظمة ويعرف بكونه مصدراً للإبتكار والتجديد، وذلك لإمتلاكه المقدرة العقلية اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن. (ولي، ٢٠٠٧، ٨٤:)

فيما وصف (Grantham) راس المال البشري معرفة ومهارات وخبرة العاملين التي تعد محور الإبداع في المنظمة وبشكل خاص في استخدامهم للتقنيات الحديثة وعلاقتهم التكاملية مع الزبائن (باجكر، ٢٠١٠، ٥٨). ويعرف (أبو الغنم، ٢٠١٢: ١٠) راس المال البشري بأنه ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للفرد بما يمكنه من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وإنجازها على أكمل وجه.

### ب- رأس المال الهيكلي :

يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري ويعد بمثابة الهيكل الداعم والساند لرأس المال البشري، والذي يمكن امتلاكه والمتاجرة به. إذ أنه يشمل النظم والإجراءات والهيكل والاستراتيجيات، التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والمواءمة مع المتغيرات البيئية (الحمداي وعلي، ٢٠١٠، ١٢٨).

ويمثل الأجهزة والمعدات والوسائل التقنية والمعرفية التي تدعم إنتاجية الأفراد العاملين وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وفاعلية (أبو الغنم، ٢٠١٢، ١٠).

ويعرف رأس المال الهيكلي بكونه المعرفة التي تبقى داخل المنظمة وتدعم رأس المال البشري، ويضم البرمجيات والبنوك المعلوماتية المرتبطة بالزبائن وقواعد البيانات، بالإضافة إلى براءات الاختراع والعلامات التجارية وامتيازات الانتاج وتكون معظمها محمية قانونياً (ولي، ٢٠٠٧، ٨٥).

### ت- رأس المال الزبائني (العملاء) :

هو المكون الثالث لرأس المال الفكري ويشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويسمى أيضاً رأس المال العلائقي أو رأس المال الخارجي. (الحمداي وعلي، ٢٠١٠، ١٢٨) ويعكس هذا المصطلح قيمة العلاقات التي تربط التنظيم بعملائه الحاليين والمحتملين، ويشمل قوة علاقة المنظمة بؤلاء العملاء ودرجة ولائهم ورضائهم (أبو الغنم، ٢٠١٢، ١٠).

### ٣. التحسين المستمر

خلال العقد الماضي كان هناك الاهتمام المتزايد بمفهوم التحسين المستمر (CI) كطريقة نحو تحسين أداء الأعمال (Prajogo, ٢٠٠٠: ٦٥). المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل بموضوع الاداء انه في اغلب الاحيان يختلف الاداء الفعلي عن الاداء المخطط او المرغوب، ومن ثم يصبح العمل على سد هذه الفجوة هو الطريق الاساسي للإدارة

لكي تتمكن من تحقيق الأهداف (Behn,2003:586) وهذا يمكن اما بتطوير الاداء الفعلي ليصل الى المستوى المستهدف، او تخفيض الاداء المستهدف ليتعادل مع الاداء الفعلي (السلمي، ٣٦: ١٩٩٨). ويتحقق التحسين من تقليص او اقتراب الفجوة بين ما عليه الاداء الفعلي و ما ترمي المنظمة ان تكون عليه، وفي العمليات فأنها تعني تقليص الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المستهدف (Slack&others,2006:414). و يتم التعبير عن مستويات الاداء المستهدف على محورين اساسيين هما الطرق الكمية لقياس الكميات (الاحجام، الاعداد...) المطلوبة من كل عنصر من عناصر الاداء والطرق النوعية لقياس المواصفات و مستويات الجودة التي يجب الالتزام بها في كل عنصر من عناصر الاداء (Leitão and Restivo, 2004) و يتعدد مجال التحسين في المنظمة مثل رضا الزبون، إجراءات العمل، الوقت والكلفة، فضلا عن تدريب جميع أفراد المنظمة على التخطيط والمشاركة في مجموعات العمل وحل المشكلات (Russell and Taylor III,2011). و يبين الادييات الادارية ان التحسين المستمر هي افضل وسيلة لتقليص فجوة الاداء.

### اولاً / مفهوم واهمية التحسين المستمر:

ليس من السهل وضع تعريف دقيق لمفهوم التحسين المستمر كونه وسيلة وغاية في نفس الوقت. وسيلة وطريقة ذو خطوات واساليب و تقنيات معينة يمكن من خلالها تقليص الفجوة بين الاداء الفعلي والاداء المخطط. و كذلك يعتبر هدفا في حد ذاته للمنظمات المتعلمة. ان التحسين المستمر هي الفكرة وراء تقليل المفاهيم السبعة وثقافة للتحسين باستمرار والتي تستهدف التخلص من النفايات في نظام التصنيع وفي جميع النظم والعمليات من اجل تحقيق اهداف المنظمة (Bhuiyan and Baghel,2005:761). ومن وجهة نظر (Savolainen and Haikonen, 2007:7) فان التحسين المستمر هي الفلسفة التي وصفها ديمينج ببساطة بأنه يتكون من مبادرات التحسين التي تزيد النجاح وتقل الفشل، يشير (السكرانه، ٢٠١٤ : ١٣٣) الى ان كلمة التحسين المستمر يستخدم في اليابان في ميدان الاعمال باستمرار لكل مجالات العمل وهو فلسفة اساسية في حل المشاكل والتطوير نحو الافضل. كما يراه اخرون كفرع من مبادرات الجودة القائمة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونهج جديد تماما لتعزيز الإبداع وتحقيق المنافسة والتميز في السوق (Bhuiyan & Baghel,2005:761). فالتحسين المستمر عبارة عن جهود مستمرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، ويمكن لهذه الجهود أن تسعى إلى تحقيق تحسين تراكمي عبر الوقت (الحديثي والبياتي، ٢٠٠٢، ص ٢٥١). وتبقى المنظمات بكافة انواعها وعلى اختلاف اهدافها دائما بحاجة الى التحسين المستمر في عملياتها وانشطتها ومنتجاتها. فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار، والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة ان تحسن وتطور منتجاتها وعملياتها بما يتلائم مع التغيير في البيئة الخارجية (جودة، ١٨١، ٢٠٠٦). ويعتبر اول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني ماساكي اماي حيث استخدم مصطلح kaizen للإشارة الى فكرة التحسين المستمر، ومن خلال الادوات الاحصائية للرقابة على العملية، ويعتمد التحسين المستمر على تنفيذ الاعمال بالشكل الصحيح من اول مرة (المحيوي، ٢٠٠٦، ٢٠٤). ومن الضروري عدم الخلط بين مفهوم التحسين المستمر والابداع، فالاول قائم على مبدأ

احداث تغييرات صغيره في انظمة وعمليات موجوده فعلا، في حين الثاني قائم على مبدأ الابتكار المعتمد على التقنيات الموجودة (عبدالرحمن واحمد، ٢٠١٣). مما تقدم يرى الباحثون ان التحسين المستمر يمكن ان يعتبر غاية ووسيلة في ان واحد حيث يكون وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة وهدفا في الطريق لبرامج ونظم اخرى. كما يعتبر فلسفة ادارية عملياتيه وثقافة منظمية لكل فرد في المؤسسة.

### ثانياً / عناصر التحسين المستمر:

يشير (عبدالرحمن ، احمد ، ٢٠١٣ : ٢٣٢) الى ان عناصر التحسين المستمر وهو ما يشار اليه بـ (S5) لانه يتكون من خمسة عناصر تبدأ جميعاً بالحرف S هو أسلوب الإنتاجية المشتقة من الأحرف الأولى لخمسة من الكلمات اليابانية اسم: Seiri ، Seiton ، Seiso ، Seiketsu و Shitsuke. كانت طريقة أصلا لتنظيم مساحة العمل لتحقيق الكفاءة. وهي كالآتي (Krajewski et al, 2013:152):

١. Sort : و تعني تصفية العناصر الضرورية للعمل من العناصر غير الضرورية في مكان العمل وتجاهل البنود غير الضرورية التي لا تضيف قيمة.
٢. Straighten : اي يجب أن يكون مكان كل بند مسمى او مرسمة بشكل واضح وتعريف مكان واضح لكل العناصر بحيث يستطيع كل فرد ايجادهم واعادتهم الى اماكنهم بعد اتمام المهمة والعملية وتعني وضع الاشياء في اماكنها الصحيحة.
٣. Shine : اي توفير مناخ مناسب للعمل و تنظيف مساحة العمل وجميع المعدات، والمكائن بصورة دورية ، مرتبة ومنظمة للحفاظ على المعايير والتعرف على الحوادث.
٤. Standardize : اي تأكد من تطبيقات المعايير الخطوات الثلاثة الاولى بصورة دورية و بصورة قياسية.
٥. Sustain : اي وضع قواعد للالتزام للحفاظ على التركيز على هذه الطريقة الجديدة وعدم السماح بالعودة تدريجيا إلى الأساليب القديمة.

### ثالثاً / اهداف التحسين المستمر:

يرى بعض الباحثين ان الهدف العناصر الخمسة للتحسين المستمر هي تقليل الانواع السبعة من المفاهيم، والتخلص منهم كلياً، وهي (Boutros and Purdie, 2014):

١. الإنتاج الزائد: وتعني تصنيع عنصر قبل ما هو مطلوب في الواقع وتنتج فقط ما يمكن بيعها وشحنها فوراً.
٢. الانتظار: يحدث الخسارة من الانتظار حينما لا تتحرك البضائع النصف مصنعة الى الخطوة التالية أو التي يجري تجهيزها وهذا هو عادة بسبب تدفق المواد في خطوط انتاج طويلة والمسافات بين محطات العمل كبيرة جداً.

٣. نقل البضائع: نقل المنتجات بين العمليات لا تضيف أي قيمة لهذا المنتج مما يؤدي إلى زيادة التكلفة على العملاء.

٤. معالجة زائدة عن الحاجة: غالباً ما توصف بأنها "استخدام مطرقة كبيرة لكسر جوزة" والعديد من المنظمات تستخدم معدات باهظة الثمن وعالية الدقة حيث الأدوات البسيطة ستفي بالغرض.

٥. المخزون الغير ضروري: الاجزاء النصف مصنعة (WIP) هي نتيجة مباشرة لزيادة الإنتاج والانتظار وهذا تحتاج الى مساحة زائدة ويؤخر عملية الانتاج وبالتالي يزداد المخزون الداخلي والتكاليف المرتبطة بها.

٦. الحركة الزائدة: ويرتبط بيئة العمل حيث ان الجيئة والذهاب للعاملين والتحرك للمواد بين محطات العمل يعتبر خسارة وهي أيضا مرتبطة بالصحة والسلامة.

٧. العيوب: وجود عيوب الجودة مما يؤدي إلى إعادة الانتاج أو التدوير وغالباً ما تكون التكلفة الإجمالية من العيوب نسبة كبيرة من إجمالي تكلفة التصنيع في العديد من المنظمات.

#### رابعاً / نماذج التحسين المستمر:

هناك نماذج متعددة او مداخل مختلفة للتحسين المستمر ومن اهمها:

١. نموذج دورة ديمنج: - من النماذج الشائعة التي تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر، وتعرف أيضا بدورة (PDCA) والتي تتكون من اربع خطوات دورية هي خطط plan - افعل do - افحص check - تصرف act (Boutros and Purdie, 2014:112)، كنموذج للتحسين المستمر يتألف من التسلسل الطبيعي لأربعة خطوات تكرارية للتحسين المستمر (Sokovic et al, 2010:3).

٢. نموذج ٦ سيجما (six sigma): - سيجما ستة هي أسلوب أخرى تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر وهي استراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر ( الوقت - الطاقات الذهنية - الطاقات المادية ) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة ( Sokovic et al, 2010:3 )

#### خامساً/ ادوات التحسين المستمر: -

ويرى (krajewski et al,2013:152) كل الادوات السبعة للجودة او الادوات المستخدمة في تحليل البيانات وتحديد الفجوة كوسائل مساعدة في عملية التحسين المستمر. ويسميتها البعض بالانشطة الداعمة للتحسين مستمر وهذه الادوات هي (المحياوي، ٢٢٧، ٢٠٠٦، ٢٥٠-٢٠٠٦) (Farrell & Hill ,2012), (Soković et al,2010) :-

١. خريطة التدفق Flow chart: وهي وصف تصويري للخطوات والمراحل التي تمر بها العملية على شكل بياني باستعمال رموز معيارية (Sokovic et al, 2010).



٢. خريطة باريتو Pareto diagram: وهي عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية حسب أهميتها وتكرار حدوثها (Krajewski et al, 2013). وتقوم على مبدأ باريتو التي تفيد بأن نسبة ٨٠% من مشاكل العملية (أو مشاكل جودة المنتجات أو الخدمات) تعود إلى ٢٠% من العوامل (Soković et al, 2010).
٣. قائمة الفحص Check sheet: هي نماذج جاهزة على شكل جداول، سهلة الفهم وبسيطة، يمكن الفريق القائم من تحسين العملية تحليل هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية و إجراء التحسينات المناسبة عليها (Sokovic et al, 2010).
٤. خرائط المراقبة Control chart: هي عبارة عن رسم بياني للتغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن، بحيث يمكن من خلالها التمييز بين التغيرات الطبيعية التي تعود إلى الأسباب العامة الكامنة في العملية (Krajewski et al, 2013).
٥. المدرج التكراري Histogram (التوزيع التكراري): حيث يمكن خلالها تصنيف البيانات المجمعة إلى عدة فئات وحساب تكرارها ومنه يمكن استخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها (البلداوي، ٩٦، ٢٠٠٧).
٦. مخطط الانتشار Scatter plot: يعتبر مخطط التبعر (أو مخطط الانتشار) من أدوات تحسين الجودة المتوفرة يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين (Krajewski et al, 2013).
٧. مخطط السبب والتأثير Cause-and-effect diagram: تعرف هذه التقنية بمخطط عظم السمكة وتستعمل لتمثيل العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة ما) حيث يقسم المشكلة إلى أسباب رئيسية و أخرى ثانوية تتفرع منها، وهذه تتفرع إلى أسباب فرعية. (البلداوي، ٢٠٠٧: ٩٦).

### المحور الثالث / الاطار الميداني

#### اولا/ أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة اللازمة لانجاز هذه البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على الاساليب الاتية :-

#### أ- الجانب النظري

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للبحث بالاعتماد على المراجع العلمية العربية والاجنبية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطارح ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على احدث ما كتب حول هذا الموضوع.

## ب- الجانب العملي

وتم اعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي، اذ جمعت البيانات المتعلقة بالبحث عن طريق استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض . وتم تشخيص المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية وقياسها، وقد وضعت العبارات الخاصة بخصائص المنظمة المتعلمة و تنمية راس المال الفكري و تحسين المستمر بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك نظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات البحث. وقد تضمنت الاستمارة اربعة محاور رئيسة كما هو موضح في الملحق رقم (١):-

**المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت بـ ( الجنس، العمر، الشهادة العلمية، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي ).

**المحور الثاني:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل الاول (خصائص المنظمة المتعلمة) إذ تم وضع (٢١) سؤالاً تبين فيه جميع خصائص التي تمتلكها المنظمة المتعلمة (Marsik & Watkins , 2003)

**المحور الثالث:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل الثاني (تنمية راس المال الفكري) إذ تم قياس راس المال الفكري من خلال الابعاد الثلاثة (رأس المال البشري، راس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) و تم وضع (١٠) سؤالاً لجميع الابعاد المذكورة (ولي، ٢٠٠٧).

**المحور الرابع:** يضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير التابع (تحسين المستمر) والذي تم قياسه من خلال وضع (٩) سؤالاً (جودة، ٢٠٠٦).

و تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاجابة ( اتفق بشدة-٥ درجات، اتفق-٤ درجات، غير متأكد-٣ درجات، لا اتفق-٢ درجة، لا اتفق بشدة-١ درجة). حيث ان المجتمع البحث تمثل جميع اعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة السليمانية و التي تبلغ، ومن الجدير بالذكر ان الباحثون قاموا بتوزيع (١٥٠) استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالتدريسين في الجامعة المبحوثة و بصورة عشوائية في اختيار العينة داخل كليات جامعة المبحوثة وقد أعيدت ١١٥ منها، حيث ان نسبة الاسترجاع بلغت (٧٦%) و نسبة (٧٢%) من تلك الاستمارات كانت صالحة للتحليل.

## ج- صدق و ثبات أدوات البحث :

لقد تأكد الباحثون من صدق أدوات البحث من خلال تحكيم استمارة الاستبيان من قبل الخبراء للتعرف على صدق أدوات البحث وتم عرضها على المحكمين (خبراء اداريين معظمهم اساتذة جامعيين) ما تم ادراج قائمة بأسمائهم في الملحق رقم (٢) و في ضوء آرائهم قام الباحث بحذف بعض العبارات واعادة صياغة بعضها و اضافة عبارات أخرى.

## ثانياً / اساليب التحليل والمعالجة الاحصائية

- استخدم الباحثون بعض المؤشرات الاحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الاساتذة في اختصاص العلوم الاحصائية ومنها:-
- ١- معامل ألفا كرونباخ لقياس دقة اجابات أفراد عينة الدراسة.
  - ٢- التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ليتم عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة.
  - ٣- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - ٤- الانحدار الخطي لقياس أثرخصائص المنظمة المتعلمة وتنمية راس المال الفكري كمتغيرين مستقلين على التحسين المستمر كمتغير تابع.

**تاسعا: مبررات اختيار عينة البحث و خصائص العينة:** تم اختيار جامعة السليمانية كمجتمع للبحث الحالي و التي تم الاعتماد عليه للجانب الميداني، و من اهم الاسباب الذي ادت الى اختيار هذه المؤسسة كونها تعتبر واحدة من المنظمات المتعلمة اعتمادا على ادبيات المجال والتي تمارس فيه عمليات التعلم التنظيمي وتنمية راس المال الفكري كما ويتوقع منه العمل على التحسين المستمر لعملياته وادائه كمنظمة متعلمة. و تم اختيار عينة البحث من مجموعة من اعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات والاقسام العلمية للجامعة المبحوثة. ويمكن تصنيف عينة البحث وفقاً لستة متغيرات هي: الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي. وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة البحث اعتماداً على هذه المتغيرات.

- ١- **الجنس:** يتضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور بلغت (٣,٥٩%)، يقابله نسبة الاناث (٧,٤٠%)، ما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحثهم من الذكور.

**الجدول (٢) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس "**

| التكرارات و النسب المئوية |       | الجنس   |
|---------------------------|-------|---------|
| ت                         | %     |         |
| ٦٤                        | ٥٩,٣  | ذكور    |
| ٤٤                        | ٤٠,٧  | أناث    |
| ١٠٨                       | ١٠٠,٠ | المجموع |

- ٢- **العمر:** يمكن ملاحظة التوزيع الطبيعي من حيث الفئات العمرية لأفراد عينة البحث من الجدول (٢) حيث أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئات العمرية (من ٣١ الى ٤٠ سنة)، حيث بلغت نسبتهم (١,٤٩%)، يليها الفئة العمرية (من ٤١ الى ٥٠ سنة)، إذ بلغت نسبتها (٤,٢٠%)، ويليهما الفئة العمرية (٢٠ الى

٣٠ سنة)، حيث بلغت نسبتها (١٩,٤%)، والفئة العمرية (من ٥١ الى ٦٠ سنة) هي الاقل حيث بلغت نسبتها (١١,١%) من أفراد عينة الدراسة.

### الجدول (٣) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر

| التكرارات و النسب المئوية |       | العمر          |
|---------------------------|-------|----------------|
| ت                         | %     |                |
| ٢١                        | ١٩,٤  | ٢٠-٣٠ سنة      |
| ٥٣                        | ٤٩,١  | ٣١-٤٠ سنة      |
| ٢٢                        | ٢٠,٤  | ٤١-٥٠ سنة      |
| ١٢                        | ١١,١  | ٥١-سنة فما فوق |
| ١٠٨                       | ١٠٠,٠ | المجموع        |

٣-التحصيل الدراسي: يتبين من الجدول (٣) أن غالبية أفراد عينة البحث من حاملي درجة الماجستير وبنسبة (٦٤,٨%)، وأن ما نسبته (٣٥,٢%) فقط حاصلين على درجة الدكتوراه.

### الجدول (٤) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للتحصيل الدراسي "

| التكرارات و النسب المئوية |       | التحصيل الدراسي |
|---------------------------|-------|-----------------|
| ت                         | %     |                 |
| ٧٠                        | ٦٤,٨  | ماجستير         |
| ٣٨                        | ٣٥,٢  | دكتوراه         |
| ١٠٨                       | ١٠٠,٠ | المجموع         |

٤-اللقب العلمي: يتضح من الجدول (٤) ان اغلبية العينة هم من حاملي اللقب (مدرس مساعد) بنسبة مئوية (٥٦.٥%) والاقلية من ذوي لقب الاستاذ بنسبة مئوية (٢٠.٨) و نسبة (٣٣.٣%) من عينة البحث هم من حاملي اللقب (مدرس) بينما حملة اللقب (استاذ مساعد) بلغت نسبتهم (٧.٤%) من افراد العينة. ويعكس هذه الصورة حال مجتمع البحث المتمثلة بجامعة السليمانية حيث تشير الاحصائيات الى ان من مجموع ١٦٤٤ تدريسي يحمل اغلبهم عنوان مدرس مساعد ٩٥١ ومدرس ٤٨٩ واستاذ مساعد ١٥٥ واستاذ ٤٩ (الموقع الالكتروني لجامعة السليمانية، ٢٠١٥).

### الجدول (٥) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للقب العلمي

| التكرارات و النسبة المئوية |       | اللقب العلمي |
|----------------------------|-------|--------------|
| ت                          | %     |              |
| ٦١                         | ٦٥,٥  | مدرس مساعد   |
| ٣٦                         | ٣٣,٣  | مدرس         |
| ٨                          | ٧,٤   | استاذ مساعد  |
| ٣                          | ٢,٨   | استاذ        |
| ١٠٨                        | ١٠٠,٠ | المجموع      |

٥- سنوات الخدمة: يتضح من الجدول (٥) ان اغلبية العينة هم من التدريسيين ذوي خدمة بين ٦-١٠ سنة حيث بلغت نسبتهم (٤٣,٥%) يليه الفئة من ذوي خدمة اكثر من ١٥ سنة و بنسبة (٢,٢%) من افراد العينة. كما يتضح من الجدول ان التدريسيين ذوي خدمة اقل من ٥ سنوات يشكلون نسبة (١٦,٧%) ونسبة (١٧,٦%) من ذوي خدمة بين ١١-١٥ سنة.

#### الجدول (٦) " توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة "

| التكرارات و النسبة المئوية |       | اللقب العلمي   |
|----------------------------|-------|----------------|
| ت                          | %     |                |
| ١٨                         | ١٦,٧  | ٥ سنوات او اقل |
| ٤٧                         | ٤٣,٥  | ٦ - ١٠ سنة     |
| ١٩                         | ١٧,٦  | ١١ - ١٥ سنة    |
| ٢٤                         | ٢٢,٢  | اكثر من ١٥ سنة |
| ١٠٨                        | ١٠٠,٠ | المجموع        |

٦- المستوى الوظيفي: يتضح من الجدول (٦) ان اغلبية العينة هم من التدريسيين بنسبة (٨٥,٢%) و ان الاقلية هم من فئة معاون العميد بنسبة (٠,٩%) فقط من مجموع افراد العينة المشاركين. من الواضح ان هذا ايضا يعكس حال مجتمع البحث حيث ان المواقع الوظيفية المذكورة في الاستبيان محدودة جدا في الجامعة. كما يعكس حقيقة ان العينة العشوائية للدراسة شملت كل المستويات الوظيفية المتوفرة للتدريسيين الجامعيين.

#### الجدول (٧) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمستوى الوظيفي

| التكرارات و النسبة المئوية |       | المستوى الوظيفي |
|----------------------------|-------|-----------------|
| ت                          | %     |                 |
| ٩٢                         | ٨٥,٢  | تدريسي          |
| ١١                         | ١٠,٢  | رئيس قسم        |
| ١                          | ٩     | معاون عميد      |
| ٤                          | ٣,٧   | عميد            |
| ١٠٨                        | ١٠٠,٠ | المجموع         |

#### اختبارات صدق وثبات الاستبانة:

تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) لغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم، للوقوف على دقة اجابات افراد عينة الدراسة. واعتمادا على نتائج التحليل من الكومبيوتر ومن خلال الجدول رقم (٨) تبين أن قيمة الفا كرونباخ مرتفعة وان عدد العناصر هو (٤٠) عنصراً وهي موجبة الإشارة، حيث من الممكن في بعض الأحيان ان تكون سالبة القيمة نظراً لوجود تغيرات سالبة بين البيانات وفي هذه الحالة يجب مراجعة البيانات واعادة النظر فيها، ويتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي ٠,٩٤٩، على المستوى الإجمالي (للمتغيرات الثلاث) ولكل المعايير الاربعين. الفا كرونباخ لخصائص

المنظمة المتعلمة هي ٠,٩١٨ وهي عالية نسبياً و يعزى ذلك الى ان عدد الاسئلة لهذا المعيار يساوي ٢١. يليه الفا كرونباخ لمتغير تنمية الراس مال الفكري بنسبة (٠,٨٧٣) و يعزى الى ان عدد الاسئلة يساوي ١٠ والفا كرونباخ لمتغير التحسين المستمري تساوي (٠,٧٧٠) و يعزى الى ان الاسئلة تساوي ٩. ويتضح من البيانات ان جميع اسئلة الاستبيان تتسم بالثبات. و لكل متغير منهم حيث ان ازاحة ثلاثة من هذه الاسئلة يزيد قيمة معامل الفا كرونباخ بنسبة (٠,٠٠١) فقط و هذا لا يؤثر كثيراً على النتائج النهائية لذلك تم تجاوزه ، حيث ان الارتباط بين جميع الفقرات موجبة ولا يوجد ما يدل على ان ازاحته يؤدي الى ازدياد الثبات. كما موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨) قيمة معامل الفا كرونباخ

| Cronbach's Alpha | N of Items |                                      |
|------------------|------------|--------------------------------------|
| ٠,٩٤٩            | ٤٠         | الفا كرونباخ الكلي                   |
| ٠,٩١٨            | ٢١         | الفا كرونباخ لخصائص المنظمة المتعلمة |
| ٠,٨٣٧            | ١٠         | الفا كرونباخ لتنمية الراس مال الفكري |
| ٠,٧٧٠            | ٩          | الفا كرونباخ للتحسين المستمر         |

#### تحليل الاجابات واختبار فرضيات البحث

##### المحور الاول: تحليل آراء واجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث

تم تحليل الاجابات بشأن فقرات الاستبانة بواسطة برنامج (SPSS21) من حيث التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيرات البحث والمتمثلة بخصائص المنظمة المتعلمة بوصفها متغيراً مستقلاً اولياً بمحاورها السبعة والرأس المال الفكري بأعباره متغيراً مستقلاً ثانياً. والمتغير التابع المتمثلة بالتحسين المستمر

##### اولاً: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) -

يتضح من الجدول (٩) ان الوسط الحسابي العام لمتغير خصائص المنظمة المتعلمة بلغ (٣,٢) وبالاختلاف المعياري البالغ (١) ومعامل الاختلاف البالغ (٠,٣)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣) وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لافراد عينة البحث بنسبة اتفاق اجمالي بلغ (٤٧,٢%) وفقاً لوجهة نظرهم. وكما أن نسبة (٢٧,١%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك. وان نسبة (٢٥,٧%) عند مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) من افراد العينة يرون ان جامعة السليمانية لا يترسخ فيه خصائص المنظمة المتعلمة بالمستوى المطلوب. ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X١) حيث يشير إلى أن نسبة (٨٣,٣%) من أفراد العينة يتفقون على ان التعليم المستمر يحتل قمة الاولويات في الجامعة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢٧٨) وبالاختلاف المعياري البالغ

(٠,٩١١٦) ومعامل الاختلاف البالغ (٠,٢٢٦٣٣). يليه فقرة X3 حيث ان نسبة ٧٤,١% متفقون على ان جامعة السليمانية تحرص على توفير احدث التقنيات و الادوات مثل (data show Internet and) لدعم اعضائها في ممارسة أنشطة التعليم المستمر، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣,٧٧٧٨ وبالأخلاف المعياري البالغ ٠,٩٣٠٦ و معامل اختلاف ٠,٢٤٦٣٤. والفقرة الثالثة هي (X٩) من حيث ارتفاع الوسط الحسابي حيث يبلغ (٣,٥٠٩٣) و انحراف معياري (١,٠٠٩٣) و معامل اختلاف (٠,٢٨٧٦٠) حيث ان نسبة (٦٥,٧%) من افراد العينة متفقون عند مستويي اتفق بشدة اتفق على ان الجامعة تسعى الى نشر المعرفة من خلال الندوات و السيمينارات و المحاضرات و الورشات. أما المساهمة السلبية لأضعاف هذا المتغير فتأتي من الفقرة X12 حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٢,٩٧٢٢) وبأنحراف معياري بالغ ١,٠٣٦٣ ومعامل اختلاف بالغ ٠,٣٤٨٦٧ و يظهر أن ٣٠,٥% فقط من افراد عينة البحث متفقون على ان الجامعة تشجع أعضائها على تقبل النقد البناء بين جميع المستويات، و ان ٣٢,٤% غير متأكدين من ذلك، كما ان نسبة ٣٧% يرفضون الفقرة عند مستوى لا اوافق ولا اوافق بشدة فيما يخص تشجع الجامعة لاعضاءها على تقبل النقد البناء بين جميع المستويات. يليه المتغير X18 حيث فأن الوسط الحسابي (٢,٨٧٩٦) وبأنحراف معياري بلغ (١,٠١١٣) ومعامل اختلاف بالغ (٠,٣٥١٢٠) و هذا يشير الى ان نسبة الاتفاق الكلي بلغ ٣٠,٦% فقط حول قدرة الجامعة على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية و ان نسبة ٣٣,٣% من افراد العينة المشاركين غير متأكدين من العبارة ونفس النسبة ٣٦,٢% يرفضون ان قدرة الجامعة على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية عند مستويي لا اوافق ولا اوافق بشدة.

## الجدول (٩) اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير الاول (المنظمة المتعلمة)

| رمز المتغير | توزيع اجابات أفراد مجتمع الدراسة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------------|----------------------------------|-----------|------|-----------|---------|--------------|---------------|-------------------|----------------|
|             |                                  | 5         | 4    | 3         | 2       | 1            | Mean          | S.D               | Cv             |
| X1          | التكرار                          | 32        | 58   | 10        | 5       | 3            | 4.0278        | 0.9116            | 0.22633        |
|             | %                                | 29.6      | 53.7 | 9.3       | 4.6     | 2.8          |               |                   |                |
| X2          | التكرار                          | 12        | 47   | 24        | 21      | 4            | 3.3889        | 1.0397            | 0.30680        |
|             | %                                | 11.1      | 43.5 | 22.2      | 19.4    | 3.7          |               |                   |                |
| X3          | التكرار                          | 20        | 60   | 13        | 14      | 1            | 3.7778        | 0.9306            | 0.24634        |
|             | %                                | 18.5      | 55.6 | 12.0      | 13.0    | 0.9          |               |                   |                |
| X4          | التكرار                          | 6         | 40   | 27        | 27      | 8            | 3.0833        | 1.0689            | 0.34667        |
|             | %                                | 5.6       | 37.0 | 25.0      | 25.0    | 7.41         |               |                   |                |
| X5          | التكرار                          | 6         | 39   | 34        | 21      | 8            | 3.1296        | 1.0330            | 0.33008        |
|             | %                                | 5.6       | 36.1 | 31.5      | 19.4    | 7.4          |               |                   |                |
| X6          | التكرار                          | 6         | 55   | 26        | 14      | 7            | 3.3611        | 0.9996            | 0.29740        |
|             | %                                | 5.6       | 50.9 | 24.1      | 13.0    | 6.5          |               |                   |                |
| X7          | التكرار                          | 6         | 40   | 27        | 25      | 10           | 3.0648        | 1.0961            | 0.35763        |
|             | %                                | 5.6       | 37.0 | 25.0      | 23.1    | 9.3          |               |                   |                |
| X8          | التكرار                          | 6         | 40   | 29        | 26      | 7            | 3.1111        | 1.0442            | 0.33563        |
|             | %                                | 5.6       | 37.0 | 26.9      | 24.1    | 6.5          |               |                   |                |
| X9          | التكرار                          | 9         | 62   | 19        | 11      | 7            | 3.5093        | 1.0093            | 0.28760        |
|             | %                                | 8.3       | 57.4 | 17.6      | 10.2    | 6.5          |               |                   |                |
| X10         | التكرار                          | 5         | 36   | 40        | 22      | 5            | 3.1296        | 0.9481            | 0.30295        |
|             | %                                | 4.6       | 33.3 | 37.0      | 20.4    | 4.6          |               |                   |                |
| X11         | التكرار                          | 13        | 34   | 33        | 24      | 4            | 3.2593        | 1.0534            | 0.32321        |
|             | %                                | 12.0      | 31.5 | 30.6      | 22.2    | 3.7          |               |                   |                |
| X12         | التكرار                          | 9         | 24   | 35        | 35      | 5            | 2.9722        | 1.0363            | 0.34867        |
|             | %                                | 8.3       | 22.2 | 32.4      | 32.4    | 4.6          |               |                   |                |
| X13         | التكرار                          | 10        | 35   | 29        | 23      | 11           | 3.0926        | 1.1482            | 0.37129        |
|             | %                                | 9.3       | 32.4 | 26.9      | 21.3    | 10.2         |               |                   |                |
| X14         | التكرار                          | 5         | 30   | 40        | 29      | 4            | 3.0278        | 0.9418            | 0.31107        |
|             | %                                | 4.6       | 27.8 | 37.0      | 26.9    | 3.7          |               |                   |                |
| X15         | التكرار                          | 7         | 49   | 27        | 18      | 7            | 3.2870        | 1.0327            | 0.31416        |
|             | %                                | 6.5       | 45.4 | 25.0      | 16.7    | 6.5          |               |                   |                |
| X16         | التكرار                          | 3         | 46   | 28        | 23      | 8            | 3.1204        | 1.0205            | 0.32705        |
|             | %                                | 2.8       | 42.6 | 25.9      | 21.3    | 7.4          |               |                   |                |
| X17         | التكرار                          | 9         | 38   | 31        | 24      | 6            | 3.1852        | 1.0515            | 0.33011        |
|             | %                                | 8.3       | 35.2 | 28.7      | 22.2    | 5.6          |               |                   |                |
| X18         | التكرار                          | 3         | 30   | 36        | 29      | 10           | 2.8796        | 1.0113            | 0.35120        |
|             | %                                | 2.8       | 27.8 | 33.3      | 26.9    | 9.3          |               |                   |                |
| X19         | التكرار                          | 7         | 51   | 28        | 18      | 4            | 3.3611        | 0.9615            | 0.28606        |
|             | %                                | 6.5       | 47.2 | 25.9      | 16.7    | 3.7          |               |                   |                |
| X20         | التكرار                          | 3         | 39   | 38        | 19      | 9            | 3.0741        | 0.9925            | 0.32287        |
|             | %                                | 2.8       | 36.1 | 35.2      | 17.6    | 8.3          |               |                   |                |
| X21         | التكرار                          | 2         | 39   | 40        | 19      | 8            | 3.0741        | 0.9541            | 0.31038        |
|             | %                                | 1.9       | 36.1 | 37.0      | 17.6    | 7.4          |               |                   |                |
|             | التكرار الكلي                    | 179       | 892  | 614       | 447     | 136          | 3.2           | 1.0               | 0.3            |
|             | معدل النسبة المئوية              | 7.9       | 39.3 | 27.1      | 19.7    | 6.0          |               |                   |                |

## ثانيا: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير المستقل الثاني تنمية راس المال الفكري.

يتضح من الجدول (١٠) ان الوسط الحسابي العام لمتغير تنمية راس المال الفكري بلغ (٣,٢) وبالاختلاف المعياري البالغ (١) ومعامل الاختلاف البالغ (٠,٣)، وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لافراد عينة الدراسة. إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣) بنسبة اتفاق اجمالي بالغ (٢,٤٦%) على ان جامعة السليمانية تعمل على تنمية راس المال الفكري بالمستوى المطلوب. كما أن نسبة (٦,٢٩%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك وان نسبة (٢,٢٤%) عند مستوي (لا اتفق، لا اتفق بشدة) يرفضون الفكرة وفقاً لوجهة نظرهم. وتم دمج المحاور الثلاثة للراس المال الفكري المتمثلة براس المال البشري، الراس المال الهيكلي و الراس المال الزبائني. ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها Y4 حيث يشير إلى أن نسبة (٥,٦٩%) من أفراد العينة يتفوقون على



ان الجامعة تشجع اعضائها التدريسين للاشتراك في السيمينارات و الندوات داخل و خارج الكلية، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٥٧٤) وبالأخرف المعياري البالغ (٠,٨٨٧٧) ومعامل الاختلاف البالغ (٠,٢٤٢٧٢). يليه فقرة Y5 حيث ان نسبة ٥٧.٤% متفوقون على ان إدارة الجامعة تدعم للتدريسيين فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية ومتابعة دورات متخصصة ، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣.٣٨٨٩ وبالأخرف المعياري البالغ ١,٠٦٦٣ و معامل اختلاف ٠,٣١٤٦٦. والفقرة الثالثة هي (Y9) من حيث ارتفاع الوسط الحسابي حيث يبلغ (٣,٣٦١١) و أنخرف معياري (٠,٩٢١٨) و معامل اختلاف (٠,٢٧٤٢٥) حيث ان نسبة (٥٦,٥%) من افراد العينة متفوقون عند مستويي اتفق بشدة اتفق على ان ادارة كلياتهم في جامعة السليمانية تسعى الى تقديم خدمات متعددة و متنوعة للطلبة. أما المساهمة السلبية لأضعاف هذا المتغير فتأتي من الفقرة Y6 حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٢,٩٧٢٢) وبأنخرف معياري بالغ ٠.٩٩٩٦. ومعامل اختلاف بالغ ٠,٣٣٦٣٢ و يظهر أن ٣٣,٣% فقط من افراد عينة البحث متفوقون على ان الجامعة توفر الجامعة سياسات وبرامج تنمي القدرات المعرفية والفكرية للتدريسيين، و ان ٣٤,٣% غير متأكدين من ذلك، كما ان نسبة ٣٢,٤% يرفضون الفقرة عند مستوى لا اوافق ولا اوافق بشدة فيما يخص الفقرة Y6 . يليه المتغير Y7 حيث أن الوسط الحسابي (٢,٩٧٢٢) وبأنخرف معياري بلغ (٠,٩٨٠٧) ومعامل اختلاف بالغ (٠,٣٢٩٩٧) و هذا يشير الى ان نسبة الاتفاق الكلي بلغ ٣١,٥% فقط حول ما اذا كانت الأنظمة الإدارية المطبقة في الجامعة تمنح حرية أكبر للتدريسيين للإبداع والابتكار. وان نسبة ٣٨% من افراد العينة المشاركين غير متأكدين من العبارة ونسبة ٣٠,٥% يرفضون كون الأنظمة الإدارية المطبقة في الجامعة تمنح حرية أكبر للتدريسيين للإبداع والابتكار عند مستويي لا اوافق ولا اوافق بشدة.

## الجدول (١٠) اجابات أفراد عينة البحث حول تنمية راس المال الفكري

| رمز المتغير         | توزيع اجابات أفراد مجتمع الدراسة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الإتحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---------------------|----------------------------------|-----------|------|-----------|---------|--------------|---------------|-------------------|----------------|
|                     |                                  | 5         | 4    | 3         | 2       | 1            | Mean          | S.D               | Cv             |
| Y1                  | التكرار                          | 8         | 38   | 25        | 26      | 11           | 3.0556        | 1.1425            | 0.37391        |
|                     | %                                | 7.4       | 35.2 | 23.1      | 24.1    | 10.2         |               |                   |                |
| Y2                  | التكرار                          | 5         | 47   | 29        | 23      | 4            | 3.2407        | 0.9655            | 0.29792        |
|                     | %                                | 4.6       | 43.5 | 26.9      | 21.3    | 3.7          |               |                   |                |
| Y3                  | التكرار                          | 2         | 39   | 33        | 27      | 7            | 3.0185        | 0.9762            | 0.32340        |
|                     | %                                | 1.9       | 36.1 | 30.6      | 25.0    | 6.5          |               |                   |                |
| Y4                  | التكرار                          | 11        | 64   | 22        | 7       | 4            | 3.6574        | 0.8877            | 0.24272        |
|                     | %                                | 10.2      | 59.3 | 20.4      | 6.5     | 3.7          |               |                   |                |
| Y5                  | التكرار                          | 9         | 53   | 27        | 9       | 10           | 3.3889        | 1.0663            | 0.31466        |
|                     | %                                | 8.3       | 49.1 | 25.0      | 8.3     | 9.3          |               |                   |                |
| Y6                  | التكرار                          | 4         | 32   | 37        | 27      | 8            | 2.9722        | 0.9996            | 0.33632        |
|                     | %                                | 3.7       | 29.6 | 34.3      | 25.0    | 7.4          |               |                   |                |
| Y7                  | التكرار                          | 4         | 30   | 41        | 25      | 8            | 2.9722        | 0.9807            | 0.32997        |
|                     | %                                | 3.7       | 27.8 | 38.0      | 23.1    | 7.4          |               |                   |                |
| Y8                  | التكرار                          | 5         | 45   | 34        | 14      | 10           | 3.1944        | 1.0363            | 0.32442        |
|                     | %                                | 4.6       | 41.7 | 31.5      | 13.0    | 9.3          |               |                   |                |
| Y9                  | التكرار                          | 3         | 58   | 27        | 15      | 5            | 3.3611        | 0.9218            | 0.27425        |
|                     | %                                | 2.8       | 53.7 | 25.0      | 13.9    | 4.6          |               |                   |                |
| Y10                 | التكرار                          | 2         | 40   | 45        | 17      | 4            | 3.1759        | 0.8519            | 0.26824        |
|                     | %                                | 1.9       | 37.0 | 41.7      | 15.7    | 3.7          |               |                   |                |
| التكرار الكلي       |                                  | 53        | 446  | 320       | 190     | 71           | 3.2           | 1.0               | 0.3            |
| معدل النسبة المئوية |                                  | 4.9       | 41.3 | 29.6      | 17.6    | 6.6          |               |                   |                |

## ثالثاً: عرض نتائج اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع التحسين المستمر

يتضح من الجدول (١١) ان الوسط الحسابي العام لمتغير التحسين المستمر بلغ (٤، ٣) وبالاختلاف المعياري البالغ (١) ومعامل الاختلاف البالغ (٠، ٣)، وهذا يعني ان مؤشرات المتغير يعد واضحاً لافراد عينة البحث. إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣) بنسبة اتفاق اجمالي بالغ (٤٥٤%) فيما يخص استهداف التحسين المستمر من قبل جامعة السليمانية. كما أن نسبة (٧، ٢٢%) من افراد العينة غير متأكدين من ذلك وان نسبة (٣، ٢٣%) عند مستوي (لا اتفق، لا اتفق بشدة) يرفضون الفكرة وفقاً لوجهة نظرهم. ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها Z9 حيث يشير إلى أن نسبة (٦، ٨٠%) من أفراد العينة يتفوقون على ان الجامعة تحرص على توفير قاعات المحاضرات والمختبرات والمعامل وتقنية المعلومات وتدريب اعضاء هيئة التدريس على استخدامها، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤، ٠١٨) وبالاختلاف المعياري البالغ (١، ٠٢٢٩) ومعامل الاختلاف البالغ (٠، ٢٥٤٥٥). يليه فقرة Z4 حيث ان نسبة ٧١، ٣% متفوقون على ان الكلية التي يعملون فيها تؤكد على تشجيع اعضاء هيئة التدريس لقيام ببحوث و دراسات العلمية الجادة من حيث النوع والكم والنشر في دوريات علمية عالية الجودة، اذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣، ٦١ وبالاختلاف المعياري البالغ ١، ٠٠٣ و معامل اختلاف ٠، ٢٧٧٧٨. والفقرة الثالثة هي Z5 من حيث ارتفاع الوسط الحسابي حيث يبلغ (٣، ٤٨١) و انحراف معياري (٠، ٩٠) و معامل اختلاف (٠، ٢٥٨٩٥) حيث ان نسبة (٤، ٥٧%) من افراد العينة متفوقون عند مستويي اتفق بشدة اتفق على ان الجامعة تتبع منهجية التقييم المستمر للخطط الدراسية المعتمدة وادواتها.

أما الفقرات التي سساهمت في اضعاف هذا المتغير فهي الفقرة Z8 حيث بلغ الوسط الحسابي لها (٢,٨٦١) (وهي اقل من الوسط الفرضي) وبأنحراف معياري بالغ ١,٠٩٧٦ ومعامل اختلاف بالغ ٠,٣٨٣٦٤ و يظهر أن ٤٥,٤% من افراد عينة البحث يرفضون الفقرة التي تنص على ان الجامعة تعمل على توفير المصادر الحديثة من الكتب و الدوريات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتوفير الكتب الالكترونية والدوريات العلمية عند مستوي لا وافق ولا وافق بشدة، كما ان نسبة ٣٧% فقط يوافقون على محتوى هذه الفقرة وان ١٧,٦% غير متأكدين فيما يخص فقرة Z8. يليه المتغير Z2 ذوالوسط الحسابي البالغ (٣,٠٣٧) وهي تساوي الوسط الفرضي، وبأنحراف معياري بلغ (٠,٩٩٤٦) ومعامل اختلاف بالغ (٠,٣٢٧٥٠) وهذا يشير الى ان نسبة الاتفاق الكلي بلغ ٣٨% فقط حول فقرة اهتمام الجامعة بنشاط الارشاد الاكاديمي للطلاب لتشجيع دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم. وان نسبة ٢٩,٦% من افراد العينة المشاركين غير متأكدين من العبارة ونسبة ٣٢,٥% يرفضون كون الجامعة مهتمة بنشاط الارشاد الاكاديمي للطلاب لتشجع دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم وذلك عند مستوي لا وافق ولا وافق بشدة.

#### الجدول (١١) اجابات أفراد عينة البحث حول المتغير التابع (التحسين المستمر)

| رمز المتغير         | توزيع اجابات أفراد مجتمع الدراسة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---------------------|----------------------------------|-----------|------|-----------|---------|--------------|---------------|-------------------|----------------|
|                     |                                  | 5         | 4    | 3         | 2       | 1            | Mean          | S.D               | Cv             |
| Z1                  | التكرار                          | 10        | 44   | 23        | 24      | 7            | 3.241         | 1.1011            | 0.33978        |
|                     | %                                | 9.3       | 40.7 | 21.3      | 22.2    | 6.5          |               |                   |                |
| Z2                  | التكرار                          | 4         | 37   | 32        | 29      | 6            | 3.037         | 0.9946            | 0.32750        |
|                     | %                                | 3.7       | 34.3 | 29.6      | 26.9    | 5.6          |               |                   |                |
| Z3                  | التكرار                          | 6         | 50   | 32        | 15      | 5            | 3.343         | 0.9488            | 0.28385        |
|                     | %                                | 5.6       | 46.3 | 29.6      | 13.9    | 4.6          |               |                   |                |
| Z4                  | التكرار                          | 11        | 66   | 17        | 6       | 8            | 3.611         | 1.0031            | 0.27778        |
|                     | %                                | 10.2      | 61.1 | 15.7      | 5.6     | 7.4          |               |                   |                |
| Z5                  | التكرار                          | 8         | 54   | 32        | 10      | 4            | 3.481         | 0.9015            | 0.25895        |
|                     | %                                | 7.4       | 50.0 | 29.6      | 9.3     | 3.7          |               |                   |                |
| Z6                  | التكرار                          | 10        | 48   | 29        | 16      | 5            | 3.389         | 1.0031            | 0.29600        |
|                     | %                                | 9.3       | 44.4 | 26.9      | 14.8    | 4.6          |               |                   |                |
| Z7                  | التكرار                          | 9         | 41   | 27        | 25      | 6            | 3.204         | 1.0657            | 0.33264        |
|                     | %                                | 8.3       | 38.0 | 25.0      | 23.1    | 5.6          |               |                   |                |
| Z8                  | التكرار                          | 4         | 36   | 19        | 39      | 10           | 2.861         | 1.0976            | 0.38364        |
|                     | %                                | 3.7       | 33.3 | 17.6      | 36.1    | 9.3          |               |                   |                |
| Z9                  | التكرار                          | 38        | 49   | 10        | 7       | 4            | 4.019         | 1.0229            | 0.25455        |
|                     | %                                | 35.2      | 45.4 | 9.3       | 6.5     | 3.7          |               |                   |                |
| التكرار الكلي       |                                  | 100       | 425  | 221       | 171     | 55           | 3.4           | 1.0               | 0.3            |
| معدل النسبة المئوية |                                  | 10.3      | 43.7 | 22.7      | 17.6    | 5.7          |               |                   |                |

#### المحور الثاني: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الاولى:

تم من خلالها قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الثانية، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري الدراسة.

تشير الفرضية الرئيسة الثانية إلى انه " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية راس المال الفكري". ومن خلال الجدول (١٢) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي

(٠,٧٧٣) عند مستوى معنوي (٠,٠١) إذ بلغ قيمته (٠,٠٠) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (٠,٠١) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط بين متغيري الدراسة، وهذا يؤكد وقبول الفرضية الرئيسة الاولى. وقد تفرعت عن الفرضية الرئيسية الاولى سبعة فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الارتباط بين كل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة و المتغير المستقل الثاني والمتمثلة بتنمية راس المال الفكري. ويوضح الجدول (١٢) نتائج التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل الثاني و كل بعد من ابعاد المتغير الاول منفردة

من الجدول ١٢ يلاحظ ان علاقة الارتباط بين كل خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة من جانب و تنمية راس المال الفكري من جانب اخر هي موجبة ما يؤدي الى قبول الفرضيات الفرعية التالية:

- a. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعليم المستمر و تنمية راس المال الفكري.
- b. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تمكين العاملين وتنمية راس المال الفكري.
- c. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين انشاء انظمة لرصد ونقل المعرفة وتنمية راس المال الفكري.
- d. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوار وتنمية راس المال الفكري.
- e. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تشجيع التعاون وفرق التعلم وتنمية راس المال الفكري.
- f. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تكيف مع البيئة الخارجية وتنمية راس المال الفكري.
- g. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية وتنمية راس المال الفكري.

وتشير النتائج من الجدول (١٢) ان علاقة الارتباط الاحصائي بين محور تشجيع التعاون وفرق التعلم مع تنمية راس المال الفكري هي الاضعف وهي لاتزال دالة احصائيا عند مستوى معنوي ٠,٠١ حيث بلغ قيمته ٠,٠٠ وهي اقل من المستوى المعنوي المحدد. و يعزى ذلك الى تفاوت اراء المشاركين بخصوص تشجيع ادارة الجامعة التدريسين بمساعدة بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها اولاً و مساعدة الهيكل التنظيمي للكلية على انجاز المهام من خلال العمل الجماعي ثانياً وتأكيد الجامعة على العمل الجماعي وقيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الاهداف المرغوبة ثالثاً، نظرا لاختلاف الكليات وعمومية الاسئلة المذكورة. فيما يخص الارتباط الاقوى فهي تعود الى العلاقة بين محور تمكين العاملين و تنمية راس المال الفكري ومن خلال الجدول (١٢) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بينهم يساوي (٠,٦٩٩) عند مستوى معنوي (٠,٠١) إذ بلغ قيمته (٠,٠٠) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بان قيمته اقل من (٠,٠١) وهذا يعني انه دالة احصائيا ويوجد ارتباط بين متغيري الدراسة. ويفسر الباحثون هذا بأن اتاحة الجامعة الفرصة لاعضائها التدريسين للمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على المساهمة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة، ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف عند تنفيذ واجبات العمل، وتزويدهم بكل المعلومات التي تمكنهم من اداء عملهم بكفاءة له علاقة بتنمية راس المال الفكري.

## الجدول (١٢) علاقة ارتباط بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية راس المال الفكري

| علاقة ارتباط   | تنمية الراسمال الفكري |      |
|--|-----------------------|------|
| خصائص المنظمة المتعلمة   | .773**                | .000 |
| التعليم المستمر  | .588**                | .000 |
| تمكين العاملين   | .699**                | .000 |
| انشاء أنظمة لرصد ونقل المعرفة  | .594**                | .000 |
| الحوار   | .585**                | .000 |
| تشجيع التعاون وفرق التعلم  | .542**                | .000 |
| تكيف مع البيئة الخارجية  | .558**                | .000 |
| القيادة الاستراتيجية   | .657**                | .000 |
| <b>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)-</b> |                       |      |

المحور الثالث: تحليل علاقات الانحدار بين متغيرات البحث واختبار الفرضية الثانية :

يوضح الجدول (١٣) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا و تربيع قيمة الارتباط و قيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقلين والمتغير التابع. ويمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص بأنه " يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة المتعلمة وتنمية راس المال الفكري على التحسين المستمر" حيث يتضح من الجدول (١٣) وجود تأثير معنوي لكل من المتغيرين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية راس المال الفكري على التحسين المستمر باعتبارها متغيراً تابعاً. وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد كونه ملائماً مع عنوان البحث الحالي لآيجاد تأثير المتغيرين معا على تحقيق التحسين المستمر وهذا يعني ان تأثير كل متغير مستقل من المتغيرين الحاليين يكون بدلالة تأثير المتغير المستقل الاخر على نفس المتغير التابع المتمثلة بالتحسين المستمر.

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول (١٣) ان النموذج ويصلح لاختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية، وذلك لان قيمة معامل الانحدار (Beta) وبالغ (٠,٣٦١) يدل على أن التغير في التحسين المستمر (٣٦,١%) يعزى الى خصائص المنظمة المتعلمة. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧٩,٥٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧.٤) عند درجتي حرية (٢ و ١٠٥) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٠) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (٠,٦٠٢) وهذا يعني (٦٠,٢%) من التغيرات المتحققة في التحسين المستمر تفسرها خصائص المنظمة المتعلمة ويعود الباقي (٣٩,٨%) إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. و يمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية للانحدار ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (٣,٨٦٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٦٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوي

(٠,٠١) وبهذا تم قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لخصائص المنظمة المتعلمة على التحسين المستمر".

ويمكن اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية خلال النموذج الصالح للاختبار والمبين في الجدول ١٣ حيث تشير النتائج الإحصائية ان قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (٠,٤٠٢) يدل على أن التغير في التحسين المستمر بنسبة (٤٠,٢%) يعزى الى متغير تنمية رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة المتمثلة ب(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني). ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) المحسوبة وبالغة (٤,٦٢١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٣٦٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوي (٠,٠١) ويُدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة وبالغة (٧٩,٥٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٧,٤) عند درجتي حرية (٢ و ١٠٥) ضمن مستوى معنوية (٠,٠٠) وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) قدره (٠,٦٠٢) وهذا يعني (٦٠,٢%) من التغيرات المتحققة في التحسين المستمر تفسرها تنمية راس المال الفكري ويعود الباقي (٣٩,٨%) إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. وبهذا تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه "يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لتنمية راس المال الفكري على التحسين المستمر".

### الجدول (١٣) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

| علاقة انحدار وارتباط   | المتغير التابع: التحسين المستمر |        |       |       |                |      | df  |
|--|---------------------------------|--------|-------|-------|----------------|------|-----|
|  | Beta                            | F      | T     | R     | R <sup>2</sup> | .Sig |     |
| المتغير المستقل  |                                 |        |       |       |                |      |     |
| خصائص المنظمة المتعلمة                                       | .361                            | 79.555 | 3.869 | 0.776 | .602           | .000 |     |
| تنمية راس المال الفكري                                       | .402                            | 79.555 | 4.621 | 0.776 | .602           | .000 |     |
| Pearson Correlation / multiple Regression                    |                                 |        |       |       |                |      | 2   |
|  |                                 |        |       |       |                |      | 105 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                                 |        |       |       |                |      | 107 |

### المحور الرابع/ الاستنتاجات و التوصيات

#### اولاً / الاستنتاجات

تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية

- ١- من خلال نتائج تحليل خصائص المنظمة المتعلمة، أظهرت النتائج إن الجامعة لديها مقومات تمكنها من أن تكون اقرب إلى منظمات متعلمة بسبب أهميتها والدور الذي تؤديه، وان اتخاذ مواقف من قبل التدريسيين نحو تلك الخصائص كانت اغلبها ايجابية

- تشير النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين خصائص المنظمة المتعلمة ككل و تنمية راس المال الفكري، ولكن يختلف درجة الارتباط الايجابي بين كل خاصية من تلك الخصائص على حدة و تنمية راس المال الفكري مما يعني زيادة الاهتمام بالخصائص ذوي الارتباط الاعلى مثل تمكين العاملين والقيادة الاستراتيجية وهذا يوضح اهمية العامل البشري في الجامعة السليمانية عند محاولتها لتحقيق التحسين المستمر.
- ٢- تشير النتائج الى ان مستوى اهتمام الجامعة في تشجيع اعضائها التدريسين للاشتراك في السيمينارات و الندوات و المؤتمرات داخل و خارج الكلية جاءت بدرجة عالية تقريباً إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٥٧٤) و هذا تدل على حرص الجامعة على تبادل المعلومات بهدف تحسين كفاءة الاداء.
- ٣- تشير النتائج الى وجود علاقة تأثير ايجابية منخفضة نسبياً بين خصائص المنظمة المتعلمة على تحقيق التحسين المستمر و لكن بدلالة تأثير العوامل الاخرى
- ٤- اظهرت نتائج البحث بان هناك علاقة تأثير ايجابية اعلى بين تنمية راس المال الفكري والتحسين المستمر.
- ٥- يشير النتائج إلى أن نسبة (٥٨٣,٣%) من التدريسين يتفوقون على ان التعليم المستمر يحتل قمة الاولويات في الجامعة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢٧٨) وبالاختلاف المعياري البالغ (٠,٩١١٦) و هذا دلالة على ان هناك توفير فرص التعلم المستمر لأفراد الجامعة . ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية المعاصر.

### ثانياً / التوصيات

- ١- ضرورة اهتمام جامعة السليمانية بزيادة تركيزها على خصائص المنظمة المتعلمة و تطوير قدراتها التنظيمية و خاصة من حيث تمكين و فرق العمل الجماعي و تكييف مع البيئة الخارجية و الذي يساهمون بشكل مباشر في نجاح الجامعات
- ٢- يقترح الباحثون زيادة الاهتمام الجامعة بتشجيع التدريسين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التي تحدث سواء في داخل البلد أم خارجه، وذلك لكسب معارف ومهارات جديدة واكتساب تصورات واضحة عن التغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية.
- ٣- يوصى الباحثون الجامعة على ان تعمل على توفير المصادر الحديثة من الكتب و الدوريات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتوفير الكتب الالكترونية
- ٤- العمل و التركيز أكثر على تنمية و تأهيل راس المال البشري و ذلك من خلال إشراك التدريسيين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم و قدراتهم

- ٥- يوصي الباحثون الجامعة بضرورة توفر مناخ تعليمي تشجع فيها التدريسين على اجراء و اعداد البحوث و الدراسات ذات جودة عالية و ذلك لرفع سمعة الجامعة و تكيفها مع البيئة الخارجية
- ٦- ضرورة اهتمام جامعة السليمانية بشكل عام و المؤسسات الاخرى بشكل خاص بتبني فلسفة تحسين المستمرو ذلك لتعزيز الإبداع و تحسين عملياتها وتحقيق ميزة التنافسية المستدامة و التميز في السوق
- ٧- ضرورة اعادة النظر بشكل مستمر في بناء المناهج و توفير تقنيات التعليم الحديثه و الخدمات العلميه المتعلقة بالمصادر بأنواعها و توفير الخدمات الطلابيه.
- ٨- ضرورة التوسع بالدراسات المتعلقة بخصائص المنظمة المتعلمة ، تنمية راس المال الفكري و التحسين المستمر في بيئة التعليم الجامعي بهدف النهوض و الديمومة و الارتقاء به لمؤكبة جميع التطورات العلمية و الاكاديمية و المنافسة في حقل المعرفة

### قائمة المصادر

أولاً / المصادر العربية :

#### ١ / الكتب

١. البلداوي، عبد الحميد عبدالمجيد (٢٠٠٧) "ادارة الجودة الشاملة والمعولية(الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها" ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢. جودة، محفوظ احمد (٢٠٠٦) " ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣. الحديثي، رامي حكمت فؤاد & البياتي، فائز غازي عبد اللطيف(٢٠٠٢) "الادارة الصناعية اليابانية في نظام الانتاج الابني مقارنة مع النظم الصناعية الغربية" ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤. السلمي، علي(١٩٩٨) " تطوير اداء وتحديد المنظمات" ط١، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، عبدة غريب، مصر.
٥. المحياوي، قاسم نايف علوان(٢٠٠٦) " الجودة في الخدمات-مفاهيم وعمليات وتطبيقات" ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٦. المرجمي، عادل حرحوش & صالح، احمد علي،(٢٠٠٧) " رأس المال الفكري : طرق قياسه واساليب المحافظة عليه" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .



## ٢ / الرسائل والاطاريح

٧. احمد، سردار عبد الحميد، (٢٠١٢)، دور رأس المال الفكري في الابداع المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري منظمات القطاع الخاص في مدينة اربيل " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة صلاح الدين - اربيل.
٨. باجكر ، عبد الرزاق كمال نوري، (٢٠١٠) " إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأي المال الفكري " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال.
٩. الجزراوي، رغد يوسف ( ٢٠٠٠ ) " اعادة هندسة العمليات كمدخل للتحسين المستمر تصحيح نظام مقترح للمستشفيات بأختيار مستشفى الكندي التعليمي مجالاً للدراسة " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
١٠. الشلمة، ميسون عبد الله (٢٠٠٢) " مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات في نينوى " رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١١. النسور، أسماء سالم (٢٠١٠) " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية " رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية اعمال، جامعة الشرق الاوسط.
١٢. ولي ، احلام ابراهيم، (٢٠٠٧) " العلاقة بين المعرفة التنظيمية ورأس المال الفكري وتأثيرها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الخاص في مدينة اربيل " رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال بجامعة صلاح الدين، اربيل.

## ٣ / المجالات و الدوريات و المؤتمرات

١٣. أبو الغنم ، خالد عبد العزيز (٢٠١٢) " اثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة " مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية ادارة واقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع.
١٤. بني هاني، جهاد صياح & الرواش ، حسن نجيب ( ٢٠١٤ ) " اساسيات بناء المنظمة المتعلمة و دورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك ٢٠١٤
١٥. بني هاني، جهاد صياح (٢٠٠٧) " اساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الاردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الاردن " ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٣ ، العدد ٤ .
١٦. الحدراوي، حامد كريم، (٢٠١٣) " الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة ، العدد السابع والعشرون، جامعة الكوفة.

١٧. الحمداني، ناهدة اسماعيل وعلي، علي اكرم (٢٠١٠) " رأس المال الفكري واثره في ادارة اداء العاملين " مجلة تنمية الرفادين ، العدد ٩٨ ، مجلد ٣٢ ، جامعة موصل.
١٨. حواجرة، كامل محمد (٢٠٠٠) " المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي " مجلة العلوم الانسانية، العدد ٢٣.
١٩. الروسان، محمود علي و العجلوني، محمود محمد (٢٠١٠) " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الاردنية" مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٦، العدد الثاني ، جامعة جدارا- الاردن.
٢٠. زايد و اخرون (٢٠٠٩) " المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية " المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة.
٢١. السكارنة، بلال خلف (٢٠١٤) " التعلم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسين المستمر فب منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٠ .
٢٢. طاهر ، فاضل جميل (٢٠١١) " تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة :دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ١٧، العدد ٦٤ ، جامعة بغداد.
٢٣. الطائي ، علي حسون & سلمان ، فاضل حمد & فدعوس ، عامر (٢٠١٢) " اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ٣٢.
٢٤. العابدي، علي رزاق & حسن ، ابراهيم محمد & الشمري، سرمد حمزة (٢٠١٤) " مبادئ المنظمات المتعلمة و دورها في تحقيق العمل الجماعي : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة"مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ٧٥
٢٥. عبد المنعم، اسامة المطارنة ،عبد الوهاب (٢٠٠٩) " رأس المال الفكري واثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية "مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، العدد السادس ، جامعة زرقاء الخاصة ، الاردن.
٢٦. عبدالرحمن، مهند & احمد، رشا عدنان (٢٠١٣) " اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٣٦ .
٢٧. العنزي، سعد علي (٢٠٠١) " رأس المال الفكري :الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد ٢٥ ، جامعة بغداد.
٢٨. الغامدي، علي بن محمد زهيد(٢٠٠٧) "التعليم العالي بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة" المؤتمر العربي الاول ، دولة الامارات المتحدة ، جامعة الشارقة .

٢٩. كاظم ، فائق جواد ،(٢٠١٤) " دور راس المال الفكري في تعزيز الاداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٠ ، العدد ٧٨٨.
٣٠. الكبيسي ، صلاح الدين عواد & العزاوي ، حنين شلال ( ٢٠١٤ ) " تطوير المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل العلاقة بين فحوتي المعرفة و الاداء الاستراتيجي : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الخاصة في بغداد " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٠ ، العدد ٧٦ ، جامعة بغداد.
٣١. الكساسبة، محمد & الفاعوري، عبير & العميان، محمود ( ٢٠١٠ ) " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ١٦٣.
- ثانياً / المصادر الاجنبية :

- 1- Alipour, Farhad & Karimi, Roohangiz (2011) "Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning Organization and Organizational Performance " International Journal of Business and Social Science ,vol,2 ,no:19.
- 2- Arthur V. Hill, (2012) "The Encyclopedia of Operations Management A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts" Published by Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- 3- Behn, R.D. (2003) " Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures" Vol. 63, Issue 5, Article first published online: DOI: 10.1111/1540-6210.00322
- 4- Bhuiyan N, Baghel, A. (2005) " An overview of continuous improvement: from the past to the present" Manage. Decision. 43 (5).
- 5- Boutros, T. & Purdie T. (2014) " Process Improvement Handbook: A Blueprint for Managing Change and Increasing Organizational Performance" Electronic Book Text, McGraw-Hill Professional Publishing, United States.
- 6- Daft, R.L. , (2001) "Organization; Theory & Design" 7ed, South Western, Ohio.
- 7- Decenzo, (2001) " Human Resource management" John Wiley & Sons, Inc.
- 8- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. & Eisner, B.A (2007) "Strategic management: creating competitive advantage", 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw-Hill company, New York.
- 9- Druker, P. (1999) "knowledge worker productivity; the biggest challenge" California Management Review. vol, 41, no. 2 .
- 10- Farrell, C. & Hill, D. (2012) "Time for change: traditional audit or continuous improvement?" vol. 67, issue 7. DOI: 10.1111/j.1365-2044.2012.07221.x.
- 11- Goetsch, D.L. & Davis, B. (2006) "Quality Management, introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services" 12<sup>th</sup> Ed., Donnelley & Sons company, Canada.
- 12- Kleiner, P. (2007), why Learning organizations file:///1: New folder/ why. L.o htm.
- 13- Krajewski et al. (2013) " Operations Management: Processes and Supply Chains plus NEW My OMLab with Pearson e-Text -- Access Card Package" 10<sup>th</sup> ed, Pearson higher education.
- 14- Krajewski & Ritzman, Lee J & Larry P. (2007) " Operations Management-processes & value chains" 8th ed. Pearson prentice Hall.
- 15- Kumar, S. (2008)
- 16- Leitão, P. & Restivo, F. (2004) " Performance Measurement in Manufacturing Control Systems" International IMS Forum, Special Session organised by IMS NoE SIG 4, Villa Erba, Cernobbio, Italy.
- 17- Marquadt, Michelj (2002) "Building the Learning Organization" USA. Davis-Black publishing. USA.
- 18- Marsick V.J. & Watkins, K.E. (2003) " Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the learning Organization Questionnaire" Advances in Developing Human Resources Vol. 5, No. 2.
- 19- Moilamen, Railii. (2001) "Diagnostic Tools for Learning Organizations" The Learning Organization, 8(1), P 6-20.
- 20- Nadia, Bhuiyan & Amit, Baghel (2005) "An overview of continuous improvement: from the past to the present" Management Decision Vol. 43 No. 5.
- 21- Neo, et al., (2003), Human Resource management, McGraw-Hill Co., Inc.
- 22- Noe, Raymond A., (2002) " Employee Training & Development" 2nd, Ed., the McGraw Hill Companies, Inc., U.S.A.
- 23- Papo, M.J. & Tracy K. (2008) " Communicative Indices of Employee Performance with New Technology" , communication research, vol:15, No: 3.
- 24- Philips, B. (2003) "A four Level Learning organization, benchmark implementation model" the learning organization vol: 10, No:2.
- 25- Prajogo, et all (2006) "Continuous improvement initiatives in the supply chain context: an Australian study" Decision Making to Increase Business Value: Proceedings of the 37th Annual Meeting of the Decision Sciences

Institute, 18 November 2006 to 21 November 2006, Decision Sciences Institute, Atlanta GA USA, pp. 27921-27926

- 26- Robbins, Stephen P.(2005)“Organizational Behavior” ,7th ed, Prentic- Hall India, New Delhi.
- 27- Robert D. Behn (2003) "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures" Public Administration Review. Vol, 63, No, 5 Harvard University.
- 28- Russell, R.S. & Taylor III, B.W. (2011) " Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain" 7th Edition, Printed in the United States of America, ISBN -13 9780470525906
- 29- Savolainen, T.& Haikonen,A. (2007) "Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation", The TQM Magazine, Vol. 19 Iss: 1.
- 30- Senge, Peter M. (1990)" The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- 31- Slack, Nigle & stewart Chambers (2006) “Operations & Process Management, principles & practice for strategic impact” 1st Ed, FT Prentice Hall, Pearson education.
- 32- Sokovic et al. (2010)” Quality Improvement Methodologies –PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS” journal of achievement in materials and manufacturing engineering, vol. 43, issue 1.
- 33- Taina S. &Arto H. (2007) “Dynamics of organizational learning and continuous improvement in six sigma implementation” The TQM Magazine Vol. 19 No. 1.

## جامعة السليمانية / كلية الادارة و الاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

استمارة استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المستجيبون المحترمون:

تحية طيبة...

الاستبانة التي بين أيديكم تهدف إلى دراسة بعنوان ( علاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة و تنمية راس المال الفكري و اثرهما في تحقيق التحسين المستمر) دراسة تحليلية لاراء عينة من التدريسين في جامعة السليمانية. راجين تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبانة، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة و قدرة علمية و كونكم الأفدر على التعامل مع فقرات الاستبانة، لذا نرجو الإشارة بعلامة  $\sqrt{\quad}$  في الحقل الذي يمثل قناعتكم الشخصية ، ونود أعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث فقط، لذا لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة، وأخيراً نشكر جهودكم وتعاونكم معنا.

الباحثون

اولاً/ المعلومات التعريفية

- ١- الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى
- ٢- العمر: ( ) ٢٠-٣٠ سنة ، ( ) من ٣١ الى ٤٠ سنة ، ( ) من ٤١ الى ٥٠ سنة ، ( ) ٥٠ سنة و أكثر
- ٣- الشهادة العلمية : ( ) ماجستير - ( ) دكتوراة
- ٤- اللقب العلمي : ( ) مدرس مساعد - ( ) مدرس
- ( ) استاذ مساعد - ( ) استاذ
- ٥- سنوات الخدمة:

- ( ) ٥ سنوات او اقل ( ) ٦ - ١٠ سنوات ( ) من ١١ - ١٥ ( ) أكثر من ١٥ سنة
- ٦- المستوى الوظيفي  
( ) تدريسي ، ( ) رئيس قسم ، ( ) معاون عميد، ( ) عميد

ثالثا/ الاسئلة: ضع علامة √ في مكان المناسب

### ١- فقرات المنظمة المتعلمة

| ت  | العبارات<br>التعليم المستمر  | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|----|--|-----------|------|-----------|---------|--------------|
| ١  | يحتل التعليم المستمر قمة الاولويات في الجامعة  |           |      |           |         |              |
| ٢  | تسعى الجامعة على توفير مناخ تعليمي مناسب لعضائها   |           |      |           |         |              |
| ٣  | تحرص الجامعة على توفير احدث التقنيات و الادوات مثل (Internet and data show) لدعم اعضائها في ممارسة أنشطة التعليم المستمر |           |      |           |         |              |
|    | تمكين العاملين   | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
| ٤  | تتيح الجامعة فرص لعضائها للمشاركة في اتخاذ لقرار   |           |      |           |         |              |
| ٥  | تشجع الجامعة التدريسين على المساهمة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة   |           |      |           |         |              |
| ٦  | تمنح الجامعة التدريسين الاستقلالية و حرية التصرف عند تنفيذ واجبات العمل  |           |      |           |         |              |
| ٧  | تزودني الجامعة بكل المعلومات التي تمكنني من اداء عملي بكفاءة   |           |      |           |         |              |
|    | انشاء انظمة لرصد و نقل المعرفة   | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
| ٨  | تستخدم الجامعة ادوات تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة بين جميع كلياتها   |           |      |           |         |              |
| ٩  | تسعى الجامعة الى نشر المعرفة من خلال الندوات و السيمينارات و المحاضرات و الورشات   |           |      |           |         |              |
| ١٠ | هنالك برامج علمية يتم من خلالها السعي لنقل   |           |      |           |         |              |

|              |         |           |      |           | المعارف و الخبرات بين الكوادر البشرية  |    |
|--------------|---------|-----------|------|-----------|--|----|
| لا أتفق بشدة | لا أتفق | غير متأكد | أتفق | أتفق بشدة | الحوار   |    |
|              |         |           |      |           | تشجع الجامعة في استراتيجياتها الحوار المستمر   | ١١ |
|              |         |           |      |           | تشجع الجامعة أعضائها على تقبل النقد البناء بين جميع المستويات  | ١٢ |
|              |         |           |      |           | يتبادل الموظفون و التدريسين المعلومات فيما بينهم بصراحة و شفافية   | ١٣ |
| لا أتفق بشدة | لا أتفق | غير متأكد | أتفق | أتفق بشدة | تشجيع التعاون و فرق التعلم   |    |
|              |         |           |      |           | تشجع ادارة الجامعة التدريسين بمساعدة بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها | ١٤ |
|              |         |           |      |           | يساعد الهيكل التنظيمي للكلية على إنجاز المهام من خلال العمل الجماعي                                      | ١٥ |
|              |         |           |      |           | تؤكد الجامعة على العمل الجماعي و قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الاهداف المرغوبة                          | ١٦ |
| لا أتفق بشدة | لا أتفق | غير متأكد | أتفق | أتفق بشدة | تكييف مع البيئة الخارجة  |    |
|              |         |           |      |           | يسمح الهيكل الرسمي للجامعة بفتح قنوات التواصل و التعاون مع جميع المؤسسات الاخرى                          | ١٧ |
|              |         |           |      |           | تتكيف الجامعة بسرعة مع المتغيرات البيئية   | ١٨ |
| لا أتفق بشدة | لا أتفق | غير متأكد | أتفق | أتفق بشدة | القيادة الاستراتيجية   |    |
|              |         |           |      |           | تمتلك الجامعة الرؤية و الرسالة والاهداف واضحة  | ١٩ |
|              |         |           |      |           | تؤكد الجامعة على اعداد خطط الاستراتيجية  | ٢٠ |
|              |         |           |      |           | تقوم الجامعة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز المركز التنافسي                                | ٢١ |

## تنمية راس المال الفكري:

| ت  | العبارات  | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|----|---|-----------|------|-----------|---------|--------------|
| ١  | تنمية راس المال البشري  |           |      |           |         |              |
| ١  | تسعى الجامعة بشكل منظم ومستمر بإشراك التدريسيين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم    |           |      |           |         |              |
| ٢  | تشجع الجامعة التدريسيين على استمرارية التعلم بهدف تكوين الخبرات الجديدة وانضاج الافكار الإبداعية لديهم. |           |      |           |         |              |
| ٣  | تشجع و تبني الجامعة الافكار الابداعية و تساعد على خلق مناخ مناسب لها                                    |           |      |           |         |              |
| ٤  | تشجع الجامعة اعضائها التدريسيين للاشتراك في السيمينارات و الندوات داخل و خارج الكلية                    |           |      |           |         |              |
|    | تنمية رأس المال الهيكلي   |           |      |           |         |              |
| ٥  | تتقدم إدارة الجامعة للتدريسيين فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية ومتابعة دورات متخصصة.         |           |      |           |         |              |
| ٦  | توفر الجامعة سياسات وبرامج تنمي القدرات المعرفية والفكرية للتدريسيين                                    |           |      |           |         |              |
| ٧  | الأنظمة الإدارية المطبقة في الجامعة تمنح حرية أكبر للتدريسيين للإبداع والابتكار                         |           |      |           |         |              |
|    | تنمية رأس المال الزبائني  |           |      |           |         |              |
| ٨  | تعمل الجامعة على تهيئة جميع مستلزمات العملية والعملية لكلياتها  |           |      |           |         |              |
| ٩  | تسعى ادارة كلية الى تقديم خدمات متعددة و متنوعة للطلبة  |           |      |           |         |              |
| ١٠ | تتوفر لدى الجامعة رؤية واضحة عن البيئة التي تعمل فيها   |           |      |           |         |              |

## التحسين المستمر

| ت | العبارات   | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|---|--|-----------|------|-----------|---------|--------------|
| ١ | تحرص الجامعة على قبول الطلاب ذوي الكفاء معينة والحاصلين على درجة تقييم عالية |           |      |           |         |              |

|  |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|--|--|---|---|
|  |  |  |  |  | ٢ | تتم الجامعة بنشاط الارشاد الاكاديمي للطلاب لتشجع دافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم   |
|  |  |  |  |  | ٣ | يتم تقييم التدريسي دوريا بعدة وسائل من حيث مستوى التدريب والتاهيل العلمي والتدريس وعضوية اللجان   |
|  |  |  |  |  | ٤ | تؤكد الكلية على تشجيع اعضاء هيئة التدريس لقيام ببحوث و دراسات العلمية الجادة من حيث النوع والكم والنشر في دوريات علمية عالية الجودة   |
|  |  |  |  |  | ٥ | تتبع الجامعة التقييم المستمر للخطط الدراسية المعتمدة وادائها  |
|  |  |  |  |  | ٦ | هنالك تقويم سنوي لمراجعة محتويات المقررات الدراسية بصفة دورية   |
|  |  |  |  |  | ٧ | يؤخذ بنظر الاعتبار تقييم التدريسيين والطلاب لخدمات المكتبة ومدى استفادتهم من المصادر والمراجع   |
|  |  |  |  |  | ٨ | تعمل الجامعة على توفير المصادر الحديثة من الكتب و الدوريات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتوفير الكتب الالكترونية والدوريات العلمية   |
|  |  |  |  |  | ٩ | تحرص الجامعة على توفير قاعات المحاضرات والمختبرات والمعامل وتقنية المعلومات والاتصالات الحديثة وتوفير الوسائل التعليمية المساندة وصيانتها وتدريب اعضاء هيئة التدريس على استخدامها |

## الملحق (٢)

## اسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

| مكان العمل                    | الاسم                      | ت |
|-------------------------------|----------------------------|---|
| جامعة جيهان / قسم ادارة اعمال | أ. م. د حسن مصطفى علي طبرة | 1 |
| جامعة جيهان / قسم ادارة اعمال | أ. م. د اثير انور شريف     | 2 |