

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية في الجمعية العلمية الملكية في الأردن"

كامل محمد الحواجرة*
خالد جمال صبح

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي ودور عمليات خلق المعرفة التنظيمية في تعزيز هذا الأثر في الجمعية العلمية الملكية. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعية العلمية الملكية. أما عينة الدراسة فتمثلت في (120) مبحوثاً كعينة قصدية من مجتمع الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (65) فقرة، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في عمليات خلق المعرفة التنظيمية، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات خلق المعرفة التنظيمية ببعديها (تشارك المعرفة وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي، فضلاً عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعاً في الأداء التنظيمي عند توافر عمليات خلق المعرفة التنظيمية.

الكلمات الدالة: المنظمة المتعلمة؛ عمليات خلق المعرفة التنظيمية؛ الأداء التنظيمي؛ الجمعية العلمية الملكية.

* كلية الأعمال، جامعة مؤتة.

تاريخ تقديم البحث: 2018/7/9 م.

تاريخ قبول البحث: 2018/10/22 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021 م.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

Organizational Knowledge Creation Process and its Impact on Learning Organization and Organizational Performance Improvement: An Applied Study in the Royal Scientific Society

Kamel Mohammed Al-Hawajreh

Khaled Jamal Suboh

Abstract

The study aimed to analyze the impact of learning organization on organizational performance and the role of knowledge creation process in the Royal Scientific Society. The study sample consisted of (120) employees selected as a intended sample. The descriptive analytical approach was used through a questionnaire that was developed to be used as the major tool for data collection, it consisted of (65) items. A number of statistical methods were used such as Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Multiple Regression, and Path analysis. The study reached the following results: There was a significant impact of learning organization dimensions on organizational performance. There was a significant impact of learning organization dimensions on knowledge creation process. There was a significant impact of knowledge creation process (knowledge sharing and knowledge concepts justify) on organizational performance. There was a significant impact of learning organization dimensions on organizational performance within knowledge creation processon .

Key words: learning organization; organizational performance; knowledge creation process; Royal Scientific Society, Jordan.

المقدمة:

تؤدي المنظمات دوراً حيوياً وفعالاً في تقديم خدماتها للمجتمعات الإنسانية بوصفها الجهة المسؤولة عن عملية الانتاج وإدارته. ولأن هذه المنظمات هي المدخل الرئيس لإجراء عملية التغيير والخلق التي تبتغيها المجتمعات كافة، فقد أصبحت هناك حاجة ملحة لهذه المنظمات للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم الخارجي، ولم يعد كافيًا الاعتماد على المفاهيم الإدارية القديمة، لذلك فقد بدأت المنظمات تبحث عن مداخل إدارية جديدة محاولة منها التوصل إلى حالة من الاستقرار والتطور ومن بين المفاهيم الجديدة التي تم اعتمادها في المنظمات مفهوم المنظمة المتعلمة، وهو مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساس للإدارة التي تريد التسلح بروح المبادرة والمقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهمات (Ababneh, 2007). لقد أصبح لمفهوم المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة في عالم الأعمال اليوم، في الوقت الذي تعيش فيه المنظمات عصرًا سمته التغيير والتجديد في جميع جوانبه، كما تزداد فيه حدة المنافسة على غرس أسس الجودة والإبداع وتحسين الأداء، ويسبب التقدم التكنولوجي صارت للمنظمات فرصة للحصول على قدر هائل من المعرفة التي من الواجب الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرجوة. ويتطلب بناء المنظمات المتعلمة جهودًا استثنائية هادفة من خلال تبني أنظمة تفكير وخلق معرفة تتصف بالتكامل والشمولية، يتم تصميمها وخلقها وإدامتها باستمرار من خلال الرؤية والقيم والاتصال واختيار السياسات والهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات ومدى ملاءمتها (Rastogi, 1998).

ووصف (Alexiou, 1998) المنظمة المتعلمة بأنها: تلك المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة الأجل، وتتميز بأنها تشعر العاملين بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وصالح المجتمع. وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية المنظمة، كما أن هذا المصطلح يعود إلى مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية وذلك عن طريق توسيع مقدرات الأفراد واعتماد أنماط جديدة وشاملة في المعرفة وخلقها، إذ إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد أن يتعلموا باستمرار (Senge, 2005). إن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والمقدرات والتحديد والتفاعل مع البيئة وتمارس

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بذلك امتلاك مجموعة من الموارد والمقدرات. وتتميز المنظمة المتعلمة عن غيرها بنمط قيادتها التعلمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار، وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعدها في إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية، وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، وقوة التأثي في الآخرين، والمقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية، وهذه النشاطات تتضمن خلق وإيجاد تكنولوجيا ومنتجات جديدة للإنتاج، وتدليل المعوقات أمام دخول الأسواق الجديدة، وتحسين الخدمات المقدمة (Nonaka & Toyama, 2007).

وتعد المعرفة التنظيمية مصدراً مهماً جداً في تحسين الأداء التنظيمي (Ichijo & Nonaka, 2007)، ومع تزايد أهمية المعرفة التنظيمية في الآونة الأخيرة أخذ التركيز ينصب على عمليات الدعم للتوجه نحو تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة (Sessa & London, 2006). وهناك العديد من الباحثين (Calvert, Mobley & Marshall, 1994; Senge, 2005) الذين وجدوا أن هناك علاقة إيجابية بين القدرات التنظيمية وعملية التعلم في المنظمة المتعلمة، وهذه العوامل جميعها تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي. وقد تبين أن أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء المرتكز إلى المعرفة التنظيمية هي عمليات التعلم التنظيمي وخلق المعرفة التنظيمية والتشارك بها، مما يشكل دوراً حيوياً في تحسين الأداء التنظيمي (Elwood et al., 2003; Watkins & Marsick, Yang, 2004). ومن هنا فإن الدراسة هدفت إلى البحث في تحليل التأثيرات الوسيطة لعمليات خلق المعرفة التنظيمية بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

منذ الثمانينيات من القرن المنصرم، كان هناك عدد كبير من الدراسات والأبحاث التي أجريت على العوامل التي يمكن ان تركز عليها المنظمة المتعلمة (Argyris & Schön, 1996; Marsick & Watkins, 2003; Watkins & Marsick, 1997) وكذلك عمليات خلق المعرفة التنظيمية (Nonaka, Takeuchi, Nonaka & Nishiguchi, 2001; Ichijo & Nonaka, 2000) ومع ذلك، فقد أجريت هذه الدراسات بشكل منفصل دون أن تربط بين المتغيرات المذكورة المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة، وعمليات خلق

المعرفة التنظيمية من خلال النظام التنظيمي. واستناداً إلى ما توصل إليه الباحثان من خلال الملاحظة لعدد من الزيارات الى الجمعية العلمية الملكية، ومما عززه عدد من الموظفين في الجمعية، تبين أن هناك ضعف في تبني تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية، وأن هذا الضعف قد انعكس بصورة مؤثرة في الأداء التنظيمي العام للجمعية، لذا يرى الباحثان أن الأبعاد التي تركز عليها المنظمة المتعلمة لا تبدو مؤثرة كثيراً في الأداء التنظيمي، وأن هذه الأبعاد المطبقة تحتاج إلى بعض المتغيرات المتعلقة بعمليات خلق المعرفة التنظيمية من حيث التفسير والتفسير والمشاركة في المعرفة بين الموظفين العاملين في الوحدات التنظيمية للجمعية. ووفقاً لهذا واستناداً إلى الأدب الإداري، فإن الدراسة تسعى إلى تحديد مسارات التأثير بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية، والتحقق من آثارها المباشرة وغير المباشرة كمتغير وسيط في تحسين الأداء التنظيمي، لذا تحاول الدراسة الإجابة عن إشكالية الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: هل هناك أثر لأبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية؟
- 2) ما أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية؟
- 3) هل هناك أثر لعمليات خلق المعرفة التنظيمية في الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية؟
- 4) ما مستوى تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمفهوم المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية والأجنبية-على حد علم الباحثين-التي تناولت دراسة الأثر بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة. وعليه فإن هذه الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات التالية:

1. قياس أثر توظيف أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

2. تحديد مدى تأثير عمليات خلق المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي بشكل يخدم العاملين في الجمعية العلمية الملكية.
3. تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي للمتغيرات التي تشملها الدراسة، فعلى الصعيد النظري توفر دراسة أبعاد المنظمة المتعلمة منظورا جديدا أعمق للمتغيرات المتعلقة بها، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة أبعاد المنظمة المتعلمة تساعد في تحسين عمليات خلق المعرفة التنظيمية بشكل ينعكس في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.
4. يعتبر تناول مفهوم عمليات خلق المعرفة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الباحثان في البيئة العربية بمناقشتها والبحث فيها، لذا فإن هذا يستدعي لفت أنظار الإدارات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص إلى ضرورة معرفة الأثر بين أبعاد المنظمة المتعلمة وعمليات خلق المعرفة التنظيمية وأثرهما في تحسين الأداء التنظيمي، في ضوء النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة، والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من التأثير المباشر وغير المباشر بين أبعاد المنظمة المتعلمة، وعمليات خلق المعرفة التنظيمية، وتحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية. وانبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس وتحليل أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.
2. تعرف أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمليات خلق المعرفة في الجمعية العلمية الملكية.
3. قياس أثر عمليات خلق المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.
4. تحديد الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية.
5. تقديم توصيات من شأنها تعزيز مستوى الممارسة والتفعيل لأبعاد المنظمة المتعلمة في اختيار عمليات خلق المعرفة التنظيمي، على نحو ينعكس في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.

فرضيات الدراسة:

اختبرت الدراسة صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى HO_1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المنظمة المتعلمة (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.

الفرضية الثانية HO_2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المنظمة المتعلمة (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية.

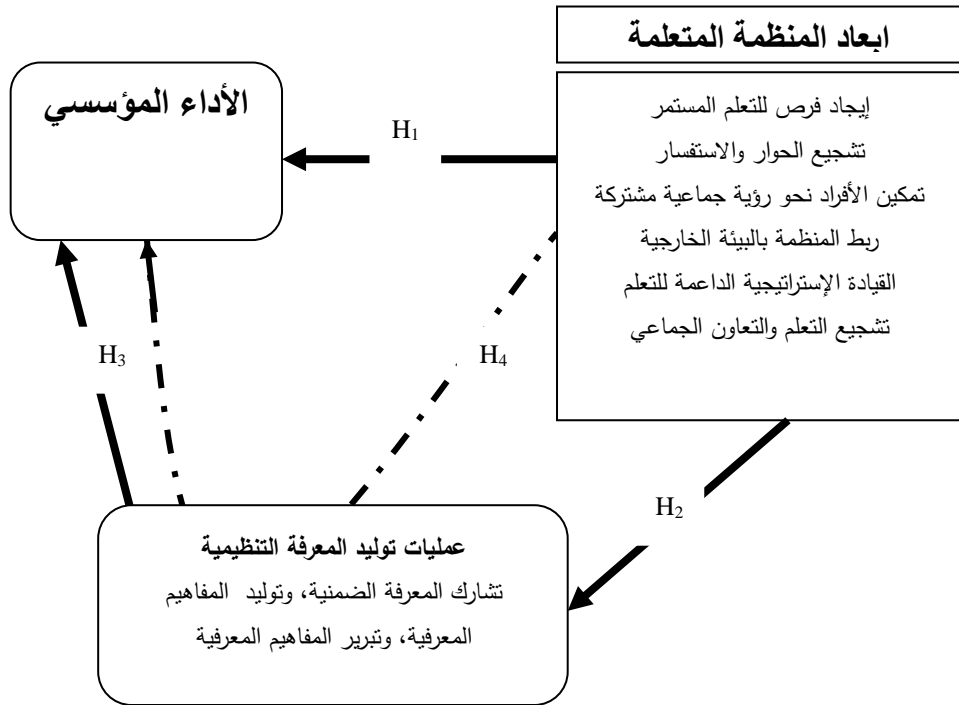
الفرضية الثالثة HO_3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات خلق المعرفة التنظيمية (تشارك المعرفة، وخلق المفاهيم المعرفية، وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.

الفرضية الرابعة HO_4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المنظمة المتعلمة (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في تحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية.

أنموذج الدراسة:

يبين الشكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي الذي يعكس أبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل وعمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في تحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
 كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسات (Marsick & Watkins,1999; Yang, Watkins & Marsick, 2004; Nonaka & Nishiguchi,2001) أما المتغير الوسيط (عمليات خلق المعرفة التنظيمية)، فتم اعتماد دراسات (Von Krogh & Grand, 2000; Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001) واعتمدت في قياس الأداء التنظيمي دراسات (Haque and Shamyla,2012; Ahmed & Ahsan ,2014) .

التعريفات الإجرائية:

المنظمة المتعلمة: وهي المنظمة التي تعتمد على تعليم العاملين لديها جماعيا على نحو يسمح لها بالاستمرار في تحسين قدراتها على استخدام أوجه المعرفة بشكل يمكن العاملين من القيام باستخدام تكنولوجيا التعلم وإنجاز المهام، وتم قياسها بفقرات الاستبانة من (1-37).

إيجاد فرص للتعلم المستمر: وتشير إلى الفرص التي تتيحها الجمعية للعاملين فيها من أجل تفعيل عمليات التعلم والنمو من خلال انجاز مهام عملهم في الجمعية، وقيست من خلال فقرات الاستبانة(7-1).

تشجيع الحوار والاستفسار: يشير إلى مجموعة القيم المسخرة في الجمعية والتي تمارس من قبل الأفراد بشكل يدعم التفاعل الايجابي بين العاملين للوصول إلى حل مشكلات العمل، وقيست من خلال فقرات الاستبانة(13-8).

تمكين العاملين العاملين نحو رؤية جماعية مشتركة: ويشير إلى قدرة الجمعية في دمج العاملين فيها لصياغة وتحقيق رؤية الجمعية المستقبلية وتحفيزهم على التعلم للقيام بمسؤولياتهم عن المهام الموكلة لهم، وقيست من خلال فقرات الاستبانة(19-14).

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: وتشير إلى التفاعل الذي تحدته الجمعية بينها وبين بيئتها التي تعمل فيها في محاولة للتأثير في هذه البيئة من خلال ما تقدمه من خدمات والتكيف مع مجموعة الفرص والتهديدات التي تؤثر في بيئة الجمعية الداخلية، وقيست من خلال فقرات الاستبانة (25-20).

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم وتشير إلى قدرة المديرين في الجمعية في التأثير في العاملين بحيث تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية في الجمعية، وقيست من خلال فقرات الاستبانة (30-26).

تشجيع التعلم والتعاون الجماعي: ويشير إلى عمليات اكتساب المعرفة وتطبيقها في الأنشطة التنظيمية من خلال التفاعلات المختلفة بين العاملين وبشكل يرسخ مبادئ ثقافة التعلم الجماعي، وقيست من خلال فقرات الاستبانة (37-31).

عمليات خلق المعرفة التنظيمية: وتشير إلى العملية المتعلقة بجعل المعرفة ملائمة وقابلة للتطبيق بوساطة الأفراد من خلال ربطها بنظام المعرفة المطبق في الجمعية والمتعلق بمجموعة التقاليد والمعتقدات الحقيقية المعتمدة على التفاعل الاجتماعي بين العاملين. وتشمل ثلاث عمليات: التشارك في المعرفة الضمنية، وخلق المفاهيم المعرفية، وتفسير المفاهيم المعرفية. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من(53-38).

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

تشارك المعرفة: وتشير إلى المصدر غير المستغل والغني من المعارف الجديدة عند العاملين، وهي تعتمد بشكل كبير على الحوار المستمر والتفاعلي بين أعضاء الفرق التفاعلية التي تستند إلى الملاحظة والتجريب والتقليد أحيانا، من أجل ضمان واستمرارية تقاسم المعرفة وتشاركها بدرجة عالية من التحكم العالي في مخرجاتها من قبل أنظمة الجمعية وإجراءاتها. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من (38-53).

خلق المفاهيم المعرفية: وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة بحيث تتبلور فيها المفاهيم التي تم إنشاؤها بشكل تعاوني من خلال الحوار والتكرار والاستمرارية من خلال تسهيلات وطرق تفكير متعددة مثل الاستقراء، والاستنباط لخلق المفاهيم التصويرية، عند أعضاء المجموعة ليجعلها أكثر تكاملاً لحل المشكلات ويشجع العاملين لتعديل طريقة تفكيرهم الأساسية نحو إيجاد قواسم مشتركة كبرى في التفكير. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من (43-48).

تفسير المفاهيم المعرفية: وهي العملية التي يتم فيها تحديد ما إذا كانت المفاهيم اساسية جديرة بالاهتمام بشكل أساس لأنشطة الشركة والمجتمع ، وأن جميع هذه المفاهيم واضحة للعاملين الآخرين الذين لم يشاركوا في التجارب الملموسة التي بنيت على أساس الحوار التفاعلي، وأنها تشمل جميع جوانب المعرفة المتعلقة بالمستويات التنظيمية بحيث ترتبط باتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بمعايير التكلفة وهامش الربح، والدرجة التي تسهم في النمو للجمعية نوعيا وكميا، ومدى ارتباطها باستراتيجية ورسالة ورؤية الجمعية. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من (49-53).

الأداء التنظيمي: ويشير إلى مجموعة المخرجات المستندة إلى القدرات الاستراتيجية في إنجاز مهام الجمعية التي تقود إلى تحسينات في القيمة المضافة للمنتج وتحقق الميزة التنافسية للحصول على الحصة السوقية وتعزز خلق المعرفة المستندة إلى التعلم. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من (54-65).

الإطار النظري

المنظمة المتعلمة:

تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد خبراتهم وتجاربهم، حيث يرى (Odor, 2018) بأنها المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في تطوير المعرفة وامتلاكها ونقلها، حيث تتكون هذه المعرفة من ثلاث لبنات أساسية تتمثل في: بيئة داخلية دائمة للتعلم، وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يعزز التعلم. ويرى (Marsick & Watkins, 2003) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة القادرة على تمكين الموظفين، وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات. ويعرف (Abu Khudair, 2006) المنظمة المتعلمة بأنها: "هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئية، ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والخلق الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة. أما (Wheelen & Hunger, 2006) فيعرفان المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في خلق المعرفة وحيازتها ونقلها، وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة.

ويشير (Wheelen and hunger, 2006) إن المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة يعبر عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها والتي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة. ويعرف (Najem, 2005) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وحلها. ويبين كل من (Yang et al., 2004) أن دور المنظمة المتعلمة يتحدد بتسهيل عملية التعلم من جميع أعضائها، وتحويل ذاتها والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية. ويشير (Wilhelm, 2017) إلى وجود العديد من المبررات التي تجعل المنظمات تتبنى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، والحفاظ عليه، وتلك

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

المبررات هي: استخدام التعلم لبلوغ الأهداف، وإتاحة فرص التعلم والتعليم المستمر، وربط أداء الفرد بأداء المنظمة، وتشجيع فرق التعلم والتعاون الجماعي من خلال التعزيز، وثقافة الحوار، والتساؤل في المنظمة، وخلق أنظمة الحصول على المعرفة، والعمل على نشرها والاستفادة منها، وحماية المشاركة الفعالة، وافتتاح الموظفين في المنظمة وجعلهم يأخذون المخاطرة، والاعتماد على الابتكار والإبداع، ودعم علاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها، وتحفيز عملية التعلم على مستوى المنظمة والفرد.

خصائص المنظمة المتعلمة

أشار (Al-Baghdadi, 2008) إلى أن هناك علاقة مهمة بين جاهزية المنظمة للتغيير، وخصائص المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية، والتزام القيادة، والتمكين، والاتصالات، ونقل المعرفة، وخصائص الفرد العامل، وخلق الأداء. ويذكر (Al-Ali and Kandilji, 2006) أن المنظمات المتعلمة تتميز بخصائص منها: شعور الموظفين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعورهم بأنهم مهتمون بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراتهم الإبداعية، والتركيز على فرق العمل. وأشارت (Artemeh, 2018) إلى وجود درجة متوسطة لعناصر المنظمة المتعلمة، ووجود علاقة بين توافر عناصر المنظمة المتعلمة والتمكين التنظيمي، والتمكين الذاتي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي والإبداع الإداري للعاملين.

ومن الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة: استخدامها التعلم للوصول إلى تحقيق أهدافها، ونقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وغيرها من المنظمات بسرعة وسهولة، والاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وخلق واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، وتشجيع جميع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات (Yadav & Agarwal, 2016). كما توصل (Abu Khudair, 2006) إلى أن الاتجاه العام للمبوهين يميل إلى تأييد توافر عناصر نظام التقنية وإدارة المعرفة والتحول بدرجة كبيرة في حين توافرت بقية عناصر النظام بدرجة متوسطة. فيما بيّن (Zayed et al., 2009) مفهوم المنظمة المتعلمة وأهم خصائصها المطبقة في القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل (في السعودية) تمثلت في تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، وكان أكثر الأبعاد توافراً لتشجيع الاستفسار والحوار.

المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي

وفقا لأدبيات المنظمات المتعلمة، هناك العديد من وجهات النظر التي تتبنى استراتيجيات المنظمات المتعلمة والتي تقوم على تشجيع جميع الممارسات في التعلم على مستوى الفرد والفريق، والتنظيم، وينبغي أن تسفر نتائج تلك العمليات التعليمية عن تحسين الأداء التنظيمي (Edmondson & Woolley, 2005; Ellinger et al., 2002). وبالاعتماد على الأدبيات المرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي المستند الى التعلم يستعرض الباحثان الجوانب التالية:

أ. الربط بين التعلم الفردي والأداء التنظيمي

وفقا لـ (Elkjaer, 2005) و (Nonaka & Takeuchi, 1995) فإن التنظيم نفسه لا يمارس عمليات التعلم، ولكن عمليات التعلم من قبل الأفراد في المنظمة قد تشكل عوامل تعزيز التعلم التنظيمي في بيئة المنظمات المتعلمة. فعلى المستوى الفردي، يعزز الأفراد معنى خبراتهم وتجاربهم من خلال ما يمتلكونه من معرفة وتطبيق المعرفة التي يمتلكونها في بيئة التنظيم، ومن خلال هذه العمليات، يتعلم الأفراد بالتبادل مفاهيم جديدة ويكتسبون معارف جديدة. وبناء على ما يكتسبه الأفراد من معرفة وعمليات تعلم، فإن عمليات التعلم التنظيمي تحدث من خلال مزيج من ممارسات التعلم الفردي التي تعمل على إعادة خلق وتوسيع القدرات الإبداعية في ممارسة عمليات التعلم التنظيمي عند الأفراد.

وحسب ما أشار إليه (Swierings & Wierdsma, 1992)، فإن هناك علاقة بين عمليات التعلم لدى الأفراد وإجراءات العمل المتعلقة بالمهام المطلوب إنجازها، وعليه فإن الغاية النهائية من ممارسات التعلم لدى الأفراد في المنظمة يؤدي إلى خلق المعرفة التنظيمية، كما أن حاجة الأفراد إلى تعلم المعرفة في المنظمة إنما هو نابع من حاجتهم لتطبيق هذه المعرفة لإنجاز مهام عملهم، وتكون آلية اكتساب المعرفة وتطبيقها عن طريق التعاون والتجربة لخلق المعرفة التنظيمية. وبناء على عمليات خلق المعرفة التنظيمية فإن (Nonaka & Takeuchi, 1995) يصران على أن خلق المعرفة التنظيمية يجب أن يكون مفهوما كعملية تنظيمية مضاعفة من قبل التنظيم بوساطة الأفراد، وأن تكون متبلورة كجزء من شبكة المعرفة القائمة في جميع الوحدات التنظيمية. ومن منظور أكثر تكاملاً، يمكن القول أن تعلم الأفراد يجب أن يكون الأساس الذي تقوم عليه عملية التعلم التنظيمية،

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

ومن خلال ممارسات التعلم التنظيمي، فإن المعرفة التنظيمية تتطور، ويتحسن الأداء التنظيمي إنعكاساً لهذه العمليات التعليمية.

وبين (Al-Hawajreh, 2010) أن هناك خصائص في الجامعات الأردنية كمنظمات متعلمة، وأن العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية تلعب دوراً في ترسيخها. وتوصل إلى وجود فروق بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى سنوات الخدمة والفئة العمرية والجنس، ووجود فروق بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات: الفئة العمرية والجنس، وسنوات الخدمة.

وقد أشار (Watkins & Marsick, 1996) إلى أن عملية الربط بين نشاطات التعلم للأفراد وعمليات خلق المعرفة التنظيمية تكون من خلال التعلم التنظيمي القائم على الأسئلة الابتكارية والتغذية الراجعة الابداعية والممارسات التجريبية القائمة على الحوار والنقاش ذات السمة النظامية. أما (Senge, 2005) فقد أكد على الحوار والنقاش من خلال نظام شامل، وأن الأفراد لا يستطيعون اكتساب الرؤى الحقيقية حول التعلم بشكل فردي، وإنما من خلال نظام ذات سمة تداؤبية بين أجزاء النظام المختلفة. ومن الناحية العملية، ينبغي تشجيع الممارسات ونقل المعرفة الشخصية ضمن بيئة المنظمة المتعلمة، وأن تحدث هذه الممارسات من خلال تحويل المعرفة على أساس التفاعل الاجتماعي بين المعرفة الضمنية للأفراد، وأن تكون هذه المعرفة قابلة للتحويل إلى معرفة تنظيمية ضمن هيكل الاتصال الرسمي في المنظمة (Nonaka & Takeuchi, 1995). ووفقاً لـ (Watkins & Marsick, 1996) تقود نشاطات التعلم الفردي التكاملية إلى ممارسات تعلم تعاونية تستند إلى فرق العمل مما يعزز من تكوين معرفة جديد متبادلة بين الأفراد وفرق العمل في المنظمة ويوسع من الاهتمام والتعاون بين الأفراد والوحدات التنظيمية في التنظيم، ووفقاً لنظرية خلق عمليات المعرفة التنظيمية وتقاسمها والتي تتضمن الخلفية المعرفية والتوجهات المعرفية والدافعية مع وجود التنوع المعرفي عند الأفراد، فإن كل مرحلة من هذه المراحل تمثل جزءاً من عمليات التعاون في عمليات خلق المعرفة التنظيمية.

وأخيراً فإن ممارسات التعلم الفردي المستمرة مع وجود نظام مؤسسي يعتمد الحوار والاستفسار اليومي كنظام قائم على التعلم في المنظمة، يمكن أن يؤسس لعمليات تعلم تعاوني مؤسسي، ويشجع على ممارسات التعلم المستمرة ويساهم في زيادة خلق المعرفة التنظيمية بشكل يقود إلى تحسين الأداء التنظيمي، وبطبيعة الحال هذه العمليات المستمرة ترتبط بعوامل بيئة التعلم وعمليات خلق المعرفة التنظيمية (Gholamhossein et al., 2018).

أ. هيكل بيئة العمل المرتبط بالتعلم وتحسين الأداء التنظيمي

بداية لا بد من القول بأن جميع نشاطات المنظمة ترتبط بنسق تنظيمي، وأن عملية التعلم التنظيمي وتعزيز المعرفة المستمرة يمثلان عوامل رئيسية في تحسين الأداء التنظيمي كمفاهيم في نقل المعرفة المتعلمة إلى بيئة العمل (Holton & Baldwin, 2003; Lim & Morris, 2006). وقد ركز (Marsick & Watkins, 1999) على نظام نقل المعرفة التنظيمية الفعال لتأكيد عمليات نقل المعرفة المستدامة لتحسين الأداء التنظيمي، كما أكد (Bates & Holton, 2004) أن هناك علاقة بين بيئة نقل التعلم وتحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما جاء به مفهوم مخزون نقل التعلم Learning Transfer System Inventory (LTSI) المطور كوسيلة لقياس العلاقة بين بيئة نقل التعلم وتحسين الأداء التنظيمي. وهناك عدد قليل من الدراسات التي قدمت مقاييس للربط بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء التنظيمي (Ellinger et al., 2002). ومن منظور هذه الإشكالية، اقترح (Marsick & Watkins, 1999) أداة لقياس مستويات تحسين الأداء التنظيمي، لتحقيق الانجاز المالي واكتساب الأفراد للمعرفة التنظيمية على أساس التفاعل والترابط بين أبعاد المنظمة المتعلمة. وبناء على أداة القياس هذه قام (Ellinger et al., 2002) و (Zhang et al., 2004)، بإجراء دراسات ذات صلة من أجل قياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد المنظمة المتعلمة (سبعة أبعاد) وتحسين الأداء التنظيمي (المالية والمعرفية)، واستناداً إلى نتائج ذلك فقد وجد أن أكثر من 10% من التباين في الأداء التنظيمي يمكن إرجاعه إلى الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة (Zhang et al., 2004). كما وجد (Ellinger et al., 2002) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين هيكل المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء المالي، وأن نسبة كبيرة من التباين في أداء المنظمة يمكن إرجاعه إلى عوامل بيئة المنظمة المتعلمة.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

خلق المعرفة التنظيمية

تتضمن نظرية التعلم الفردي، عمليات التعلم التكيفي للأفراد واكتساب المعرفة للأفراد، وقد درست هذه الجوانب منذ وقت مبكر منذ العام 1900 مما أدى إلى نضجها (DeFillippi & Ornstein, 2005)، ومن الناحية العملية، ركزت البحوث على خلق المعرفة منذ تسعينيات القرن الماضي. وفي الآونة الأخيرة، فإن الكثير من الأدب أخذ يركز على نهج عملي وقابل للتطبيق لربط عملية خلق المعرفة وتحسين القدرة التنظيمية (Ichijo & Nonaka, 2007; Nonaka & Nishiguchi, 2001; Nonaka, von Krogh, & Voelpel, 2006). وهناك مدى واسع من التعريفات المتعلقة بالمعرفة التنظيمية وخلقها، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر نتيجة تنوع المجالات المعرفية التي يمكن التعامل معها سواء كانت اقتصادية ونفسية أو إدارية. وتعرف عملية خلق المعرفة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على خلق المعرفة التنظيمية الجديدة، ونشرها في المنظمة، وتجسيد ذلك في المنتجات والخدمات والنظم" (Nonaka & Takeuchi, 1995).

وقد بُحثت عملية خلق المعرفة التنظيمية بشكل أساسي من قبل العديد من الباحثين الممارسين (Dixon, 2000; Nonaka, 1994; Tsoukas, & Mylonopoulos, 2004; von Krogh, Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000; 1998). وتتضمن هذه العملية أربعة أنماط لخلق المعرفة ونموذج بخمس مراحل حسب النموذج الذي طوره (Nonaka & Takeuchi, 1995). ويستند المفهوم الأساسي في كيفية تحويل المعرفة من خلال نوعين من المعرفة هما (المعرفة الضمنية والصريحة) لتتفاعل كلاهما في خلق المعرفة التنظيمية الجديدة، ونموذج عملية خلق المعرفة يشير إلى المراحل والإجراءات التي تسهل للشركات خلق المعرفة بشكل مستمر (Oh, 2001)، من ناحية أخرى قدم (Nonaka & Takeuchi, 1995) تصوراً حول مفهوم تحويل المعرفة يقوم على تحويل المعرفة وانشائها وخلقها من خلال التفاعل الاجتماعي من معرفة ضمنية إلى صريحة. وفيما يلي الأنماط العامة لتحويل المعرفة: ضمني- ضمني (التنشئة الاجتماعية)، وضمني إلى صريح ومعرفة وصريحة إلى صريحة (الجمع)، وصريحة إلى ضمنية (استيعاب) (Nonaka et al., 2000). وقد توصل (Sheng and Hartono, 2015) إلى أن هناك اهتماماً من قبل الشركات في إنشاء المعرفة ومشاركتها، وتطويرها في المجتمعات عبر الإنترنت ومن ثم

تبنيتها؛ وأن رأس المال الاجتماعي يبسر بشكل إيجابي إنشاء وتبادل المعرفة في المجتمعات عبر الإنترنت؛ علاوة على أن عملية إنشاء وتبادل المعرفة تعود بالفائدة على المنظمات من حيث كونها: تسرع في تطوير المنتجات الجديدة، وتعزز العلاقات مع الشركاء، وترفع مستوى البيئة ومشاركة المجتمع، وتخلق إقراراً من العملاء، وتزيد من قوة المنتج وابتكار الخدمة.

المنظمة المتعلمة وخلق المعرفة التنظيمية

وفقاً للأدبيات ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة وعملية خلق المعرفة التنظيمية، فإن الغرض الأساسي من المنظمة المتعلمة وخلق المعرفة التنظيمية هو تحسين الأداء التنظيمي، وتعد وسائل الاتصال الفاعلة إحدى أدوات التعلم التعاوني المستمر والتفاعل الديناميكي مع الآخرين، والعامل الأكثر تأثيراً هو البيئة التعليمية الداعمة والاتصال المبني على مبدأ النظام في الهياكل التنظيمية المرنة (Nonaka & Nishiguchi, 2001; Von Krogh, 2005; Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000; Marsick and Watkins, 1999) ومن أجل تقديم تصور متكامل حول هذه العلاقة تم مناقشة ذلك من منظور تكاملي على النحو التالي:

1- العلاقة بين البيئة التنظيمية للمنظمة المتعلمة وخلق المعرفة التنظيمية

أشار عدد من الباحثين (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka, Von Krogh, & Voelpel, 2006) إلى أن عملية خلق المعرفة التنظيمية تكون مسهلة ومنشطة في واقع البيئة التعليمية الداعمة والتي يشار إليها بمصطلح (ba) وهذا المصطلح باللغة الإنجليزية يشير إلى "Space" و "Workplace Context" ويشير المصطلح الأول إلى البيئة أو الفضاء البيئي المتمثل في البيئة المادية أو الالكترونية أو الفكرية في بيئة العمل التي تكون مشجعه لخلق المعرفة التنظيمية.

أشار (Gomes & Wojahn, 2017) إلى أن مفهوم 'ba' يقوم على الافتراضات التي تتماثل مع أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث التعلم المستمر للأفراد، والتفاعل الديناميكي بين الأفراد، ونموذج العقلية والرؤية المشتركة، والتحقق والحوار المنهجي، والهيكلي الإداري الداعم، والاستفادة من المعرفة التنظيمية وتعزيزها، والاتصال المنتظم مع البيئة. وعلاوة على ذلك، تعد العوامل المساعدة المذكورة

تحسين الأداء التنافسي. كما توصل (Kumar, 2005) إلى وجود علاقة إيجابية ومرتفعة إلى حد ما بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي، والمعرفي، وعزز هذه العلاقة ما بحثه (Abu Khadra & Rawabdeh, 2006) حول تأثير مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعاده الثقافية التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ والهيكل التنظيمي العمود؛ ونظام إدارة المعرفة؛ ونظام العوائد؛ ونظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه الأبعاد والأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية. أما (Kumar & Idris, 2006) فقد توصلوا إلى وجود اثر لأبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعلم العالي الماليزية من خلال أبعاد للتعلم التنظيمي المتعلقة بالتعلم المستمر، والحوار، وجماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام، والرؤية المشتركة، وربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الإستراتيجية. وأن التأثير إيجابي بمستويات متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمي المذكور، حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيراً هي جماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام والقيادة الإستراتيجية.

في حين أشار (Chang & Lee, 2007) إلى أن القيادة والثقافة التنظيمية يمكنهما أن يؤثرتا إيجابياً في عمل منظمة التعلم، وإن لعمل منظمة التعلم تأثيراً إيجابياً في رضا العاملين عن العمل. وتناول (Song, 2008) دراسته التي توصل فيها إلى أن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير في المعرفة الاستراتيجية وتحسين الأداء، وأن هناك مجموعة عوامل تتعلق بالأفراد، منها الاستعداد التنظيمي المدرك، والثقة المتبادلة، والقيادة وأنماطها، وكلها عوامل داعمة لإنشاء منظمة للتعلم وتشجيع دينامية المعرفة. أما (Bryan, 2009) فقد بين ان هناك علاقة بين مبادئ التعلم الاستراتيجي: القيادة، ونظام الوظيفة وهيكلها، ودرجة النمو وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى، فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة. وفي جانب التطبيق لمبادئ المنظمة المتعلمة واثرها في تعلم الطلبة وخلق المعرفة فقد أشار (Brasco, 2009) إلى أن النماذج العقلية ارتبطت سلبياً بتحصيل الطالب، في حين ارتبطت الرؤية المشتركة إيجابياً بتحصيل الطالب، ووجدت علاقات ارتباطية متوسطة بين العوامل البيئية وكل من النماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتفكير النظمي، وتحصيل الطالب. أما (Haque & Shamyly, 2012) فقد اختبر ممارسات إدارة المعرفة في البنوك الباكستانية من حيث أثر الثقافة التنظيمية في التشارك في المعرفة وخلقها وأثر كل من الثقافة التنظيمية وخلق المعرفة في الأداء التنظيمي، وتوصلا إلى أن

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي في خلق المعرفة وأن هناك أثراً إيجابياً لخلق المعرفة كدور وسيط بين جميع أبعاد إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. وأخيراً بيّن (Ahmed & Ahsan, 2014) أن هناك أثراً مباشراً لممارسات إدارة المعرفة التنظيمية ناتج عن حاجة مشاريع البرمجيات إلى أنواع متنوعة من المعرفة، وأن هناك أثراً غير مباشر لممارسات إدارة المعرفة التأثير بشكل شمولي على نجاح المنظمة وخصوصاً في جمع المعلومات ومصادر الحصول عليها. كما تناول (Gholamhossein, 2018) أثر عمليات خلق المعرفة التنظيمية على الأداء التنظيمي باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن من خلال رأس المال الفكري، حيث توصل إلى أن عمليات خلق المعرفة تعزز من رأس المال الفكري، وأن رأس المال الفكري يعزز من الأداء التنظيمي باعتباره متغيراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات خلق المعرفة التنظيمية والأداء التنظيمي.

منهج الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية، تهدف للوقوف على طبيعة مضامين كل من أبعاد المنظمة المتعلمة وعمليات خلق المعرفة التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي، وتحديد أثر كل من عمليات خلق المعرفة التنظيمية وأبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعية العلمية الملكية والبالغ عددهم (145) مبحوثاً، وتمثلت عينة الدراسة بمجتمعها، وتم توزيع (145) استبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (125) بنسبة (86.21%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (5) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (120)، استبانة بنسبة بلغت (96.0%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثان إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما:

1- المصادر الثانوية: حيث توجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وكان هدف الباحثين من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، هو تعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحثان بتصميمها كأداة رئيسة للدراسة عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي شملت عدداً من الفقرات التي قام العاملون بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.22 وبرنامج تحليل المسار Amos، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: تضمن مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة عبر ستة أبعاد رئيسة، هي (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي)، واعتمد في تصميم فقراتها على دراسة (Marsick & Watkins, 1999; Yang, Watkins & Marsick, 2004; Nonaka & Nishiguchi, 2001). وتضمنت (37) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي: (إيجاد فرص للتعلم المستمر (7 . 1)، وتشجيع الحوار (8-13)، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة (14-19)، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية والاستفسار (20-25)، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم (26-30)، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي (31-37).

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

- الجزء الثاني:تضمن مقياس عمليات خلق المعرفة التنظيمية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي (تشارك المعرفة، خلق المفاهيم المعرفية، وتفسير المفاهيم المعرفية) واعتمد في تصميم فقرات قياسها على دراسة (Von Krogh, 2000; Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000; Von Krogh, Nonaka, & Nishiguchi, 2000) وتضمنت (14) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي: تشارك المعرفة (38-42)، وخلق المفاهيم المعرفية(43-48)، وتفسير المفاهيم المعرفية(49-53).

- الجزء الثالث: تضمن مقياس الأداء التنظيمي واعتمد في صياغة فقرات المقياس على دراسة (Haque and Shamyala,2012; Ahmed & Ahsan ,2014) وتضمن (12) فقرة لقياسها، من الفقرة (54-65). وتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: موافق بشدة(5)، موافق(4)، محايد(3)، غير موافق(2)، غير موافق بشدة(1). وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من(65) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي.

المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، لجأ الباحثان إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences - الإصدار العشررون. SPSS V.22=، بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos V.23 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. واعتمد الباحثان معادلة طول الفئة التي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية لمستوى الأهمية على النحو التالي: المنخفضة (من 1. أقل من 2.33)، والمتوسطة (من 2.33 - 3.66)، والمرتفعة من 3.67 فأكثر

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبمعدل قطع لا يقل عن 75% من ملاحظات المحكمين وبذلك اعتمدت الاستبانة بصورتها النهائية.

ب) ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التماسك في إجابات المبحوثين عن كل أسئلة المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0-1) . وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته (60%) فأعلى تكون مقبولة (Sekaran, 2006). وقد قام الباحثان بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والجدول (1) يبين ذلك.

إذ يوضح الجدول (1) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية التي تراوحت بين (0.879) للداء التنظيمي كحد أدنى، و(0.947) لأبعاد المنظمة المتعلمة كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006). ويلاحظ ارتفاع معامل الثبات للاستبانة ويعود سبب ذلك إلى أن فقرات الاستبانة ربما اشتركت في استخدامها هذه الدراسة مع دراسات سابقة ذات موضوع متشابه.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية ...
 كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

الجدول (1) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	أبعاد المنظمة المتعلمة	37	0.947
1 . 1	ايجاد فرص للتعلم المستمر	7	0.731
2 . 1	تشجيع الحوار والاستفسار	6	0.772
3 . 1	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	6	0.886
4 . 1	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6	0.724
5 . 1	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	5	0.754
6 . 1	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	7	0.857
2	عمليات خلق المعرفة التنظيمية	16	0.915
1 . 2	تشارك المعرفة	5	0.738
2 . 2	خلق المفاهيم المعرفية	6	0.875
3 . 2	تفسير المفاهيم المعرفية	5	0.801
3	الأداء التنظيمي	12	0.879

التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov - Smirnov، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج إختبار فرضيات الدراسة. ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، مما يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، كما هو موضح في الجدول (2). وقد تم صياغة فرضية التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات على النحو التالي (Marsaglia et al., 2003) :

H_0 : يكون توزيع البيانات طبيعياً، إذا كانت $(\alpha > 0.05)$.

H_A : لا يكون توزيع البيانات طبيعياً، إذا كانت $(\alpha < 0.05)$.

وبالنظر إلى الجدول(2)، وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) ، يتبين أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية، حيث كانت قيم (α) لكل المتغيرات والأبعاد أكبر من (0.05)، وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

جدول(2) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة اختبار Kolmogorov – Smirnov(K-S)

ت	المتغير	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	المنظمة المتعلمة	3.277	0.779	1.638	0.095	يتبع التوزيع الطبيعي
1 . 1	ايجاد فرص للتعلم المستمر	3.306	0.731	1.684	0.072	يتبع التوزيع الطبيعي
2 . 1	تشجيع الحوار والاستفسار	3.668	0.613	1.917	0.091	يتبع التوزيع الطبيعي
3 . 1	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3.212	0.841	1.393	0.054	يتبع التوزيع الطبيعي
4 - 1	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.267	0.760	1.600	0.122	يتبع التوزيع الطبيعي
5 . 1	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	3.569	0.612	2.255	0.587	يتبع التوزيع الطبيعي
6 . 1	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	3.178	0.808	1.432	0.133	يتبع التوزيع الطبيعي
2	عمليات خلق المعرفة التنظيمية	3.59	0.705	1.793	0.273	يتبع التوزيع الطبيعي
- 2 1	تشارك المعرفة	3.693	0.796	1.955	0.702	يتبع التوزيع الطبيعي
2 . 2	خلق المفاهيم المعرفية	3.514	0.785	1.481	0.125	يتبع التوزيع الطبيعي
3 . 2	تفسير المفاهيم المعرفية	3.574	0.725	1.676	0.247	يتبع التوزيع الطبيعي
3	الأداء التنظيمي	3.940	0.645	1.693	0.597	يتبع التوزيع الطبيعي

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

تحليل بيانات الدراسة الوصفية

أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية

لوصف وتحليل أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية، لجأ الباحثان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول (3) ، إذ يشير الجدول (3) إلى مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.178-3.668)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى أبعاد المنظمة المتعلمة فكان (3.277) وبمستوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بعد تشجيع الحوار والاستفسار بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.668) وبمستوى تصور متوسط. فيما جاءت القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.659) وحصلت على مستوى تصور متوسط. وأخيراً، جاء مستوى التعلم والتعاون الجماعي بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (3.178) وحصل على مستوى تصور متوسط. والجدول (3) يوضح ذلك.

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الخامس، 2021.
 hptt: 10.35682/0062-036-005-003

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية واختبار التائي T^2 لمستوى أبعاد المنظمة المتضمنة

المستوى	ترتيب الأهمية	Sig [*]	قيمة T^2 المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	أبعاد المنظمة المتضمنة	ت
متوسط	3	0.000	45.443	0.731	3.306	7	أيجاد فرص لتعلم المستمر	1
متوسط	1	0.000	60.091	0.613	3.668	6	تشجيع الحوار والاستفسار	2
متوسط	5	0.000	38.408	0.840	3.212	6	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3
متوسط	4	0.000	43.197	0.760	3.267	6	ربط المنظمة بأهلية الخارجية	4
متوسط	2	0.000	58.566	0.612	3.569	5	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	5
متوسط	6	0.000	39.529	0.808	3.178	7	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	6
مرتفع	-	0.000	42.261	0.779	3.277	37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأبعاد المنظمة المتضمنة	

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650)، وتم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية

لوصف وتحليل عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية، لجأ الباحثان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى التحقق، كما هو موضح بالجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي "t" ومستوى عمليات خلق المعرفة

ت	عمليات خلق المعرفة التنظيمية	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب الأهمية النسبية	المستوى
1	تشارك المعرفة	5	3.69	0.796	46.581	0.000	1	مرتفع
2	خلق المفاهيم المعرفية	6	3.51	0.785	44.960	0.000	3	متوسط
3	تفسير المفاهيم المعرفية	5	3.57	0.725	49.485	0.000	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعمليات خلق المعرفة التنظيمية	14	3.59	0.705	53.826	0.000	-	متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.650)، وتم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يشير الجدول(4) إلى مستوى عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية بين (3.51 - 3.69)، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية فكان (3.59) وبمستوى متوسط على مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاء بُعدُ تشارك المعرفة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.69) وبمستوى تحقق مرتفع. فيما جاء تفسير المفاهيم المعرفية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.57) وحصلت على مستوى متوسط. وأخيراً، جاء في المرتبة الثالثة خلق المفاهيم المعرفية وبمتوسط حسابي (3.51) وحصل على مستوى متوسط أيضاً.

الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية

لوصف وتحليل مستوى الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية، لجأ الباحثان إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة ومستوى الأداء التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.96) وبمستوى مرتفع .

تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة(10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من(0.05). والجدول رقم (5) يبين نتائج هذه الاختبارات

يتضح من النتائج الواردة في الجدول(5) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)، وإن ما يؤكد ذلك هو قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين(VIF) للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والتي نقل عن(10).

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية ...
 كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

جدول (5) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية للمنظمة المتعلمة	VIF	Tolerance
1	ايجاد فرص للتعلم المستمر	2.526	0.396
2	تشجيع الحوار والاستفسار	1.773	0.564
3	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	2.218	0.451
4	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	1.933	0.517
5	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	1.606	0.623
6	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	1.885	0.784

كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) كانت جميعها أكبر من (0.05). وبعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الجمعية العلمية الملكية.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى H_{O1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية، وكما هو موضح بالجدول (6).

الجدول (6) اختبار تحليل الاحدار المتعدد لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الاحدار		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية		F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.009	2.657	0.352	ايجاد فرص للتعلم المستمر	0.000	6	بين المجاميع	8.368	0.348	0.590	الاداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية
0.050	1.925	0.214	تشجيع الحوار والاستفسار		113	البواقي				
0.275	1.098	0.136	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة		119	المجموع				
0.150	1.450	0.168	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية							
0.002	3.108	0.328	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم							
0.204	1.279	0.171	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي							

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (6) أثر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (ايجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، القيادة الإستراتيجية

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

الداعمة للتعلم) في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.590) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.348)، أي أن ما قيمته (0.348) من التغيرات في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية ناتج عن التغير في أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.352) لإيجاد فرص للتعلم المستمر، (0.214) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.328) للقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية بقيمة (0.352) لإيجاد فرص للتعلم المستمر، (0.214) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.328) للقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.386) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثانية HO_2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية، وكما هو موضح بالجدول (7).

جدول (7) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير

أبعاد المنظمة المتعلمة في عمليات خلق المعرفة التنظيمية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية		F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.772	0.290	0.034	ايجاد فرص للتعلم المستمر	0.000	6	بين الجامع	13.367	0.460	0.679	عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية
0.006	2.785	0.323	تشجيع الحوار والاستفسار		113	البواقي				
0.049	1.993	0.189	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة		119	المجموع				
0.466	0.731	0.071	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية							
0.225	1.221	0.135	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم							
0.018	2.409	0.256	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي							

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

يوضح الجدول (7) أثر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (إيجاد فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.679) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.460)، أي أن ما قيمته (0.460) من التغيرات في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية ناتج عن التغير في أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.323) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.189) لتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، (0.256) لتشجيع التعلم والتعاون الجماعي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) يؤدي إلى زيادة في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية بقيمة (0.323) لتشجيع الحوار والاستفسار، (0.189) لتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، (0.256) لتشجيع التعلم والتعاون الجماعي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (131.367)، وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الثالثة HO_3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وخلق المفاهيم المعرفية، وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر عمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وخلق المفاهيم المعرفية، وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية، وكما هو موضح بالجدول (8).

جدول (8) اختبار تحليل الانحدار المتعدد

لتأثير عمليات خلق المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
.000	5.257	0.404	تشارك المعرفة	3	بين المجاميع	23.976	0.426	0.653
.125	1.548	0.136	خلق المفاهيم المعرفية	116	اليواقي			
.002	3.139	0.308	تفسير المفاهيم المعرفية	119	المجموع			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (8) أثر عمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وخلق المفاهيم المعرفية، وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية أثر عمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.653) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.426)، أي أن ما قيمته (0.426) من التغيرات في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

العلمية الملكية ناتج عن التغير في عمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتفسير المفاهيم المعرفية) كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.404) لتشارك المعرفة، (0.308) لتفسير المفاهيم المعرفية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بعمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتفسير المفاهيم المعرفية) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية بقيمة (0.404) لتشارك المعرفة، (0.308) لتفسير المفاهيم المعرفية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.976) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية، تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos V.23 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في الجمعية العلمية الملكية، وكما هو موضح بالجدول (9). إذ يوضح الجدول (9) نتائج تحليل المسار لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في الجمعية العلمية الملكية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط في الجمعية العلمية الملكية، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (46.882)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.997) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وفي السياق نفسه، بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.992) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح. وبلغت

قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of (RMSEA) Approximation (0.011)، وهي تقترب من قيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لأبعاد المنظمة المتعلمة في عمليات خلق المعرفة التنظيمية (0.384)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية تؤثر في عمليات خلق المعرفة التنظيمية، وعليه، فإن زيادة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية من شأنه خلق تأثير في عمليات خلق المعرفة التنظيمية. وفي السياق نفسه، بلغ التأثير المباشر لعمليات خلق المعرفة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية (0.356)، وهو ما يشير إلى أن عمليات خلق المعرفة التنظيمية تؤثر في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية، وعليه، فإن زيادة الاهتمام بعمليات خلق المعرفة التنظيمية من شأنه خلق تأثير في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية في ظل وجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط (0.326)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه عمليات خلق المعرفة التنظيمية في تعزيز تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (أبعاد المنظمة المتعلمة ← عمليات خلق المعرفة التنظيمية) (27.814)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (عمليات خلق المعرفة التنظيمية ← تحسين الأداء التنظيمي) (22.545)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة من قبل الجمعية العلمية الملكية في ظل وجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية من شأنه خلق تأثير في تحسين الأداء التنظيمي لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية ساهمت في تحقيق جزء من أهداف الدراسة الحالية. وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

جدول (9) نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط

GFI	:	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة، ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI	:	Comparative Fit Index must Proximity to on	مؤشر المواءمة المقارن، ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08
LOD	:	Learning Organization Dimensions	أبعاد المنظمة المتعلمة
KCP	:	Knowledge Creation Process	عمليات خلق المعرفة
OPI	:	Organizational Performance Improvement	تحسين الأداء التنظيمي
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات			

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد المنظمة المتعلمة

أشارت النتائج إلى أن مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية كانت متوسطة، وقد جاء بُعد تشجيع الحوار والاستفسار بالمرتبة الأولى، يليه بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، وفي المرتبة الأخيرة، جاء بُعد تشجيع التعلم والتعاون الجماعي.

1. تبين أن مستوى ممارسة ايجاد فرص للتعلم المستمر في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
2. تبين أن مستوى ممارسة تشجيع الحوار والاستفسار في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

3. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
5. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
6. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تشجيع التعلم والتعاون الجماعي في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

ويرى الباحثان أن هذه النتائج تعزى إلى أن الجمعية العلمية الملكية، ومن خلال إدارتها، تسعى إلى الاهتمام بتنمية العاملين فيها من أجل تحسين أدائهم لمهامهم المنوطة بهم، وتحقيق أهدافهم وأهدافها، لكنها بحاجة إلى بذل جهد أكبر في هذا المجال، كما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن دوائر الجمعية العلمية الملكية مقتنعة بأهمية المعرفة وتوفير المعلومات والبيانات الضرورية للعاملين فيها، لما لها من تأثير في سير العملية الانتاجية والخدمية، وهذه النتيجة هي انعكاس لما يراه العاملون في هذه الجمعية من تطور واضح واستخدام واسع للأجهزة التكنولوجية التي من شأنها أن تكون عاملاً مساعداً في توفير المعرفة التي يحتاجها هؤلاء العاملون، وضرورتها للعملية الانتاجية الخدمية، وربما جاءت هذه النتيجة لأن إدارات الجمعية العلمية الملكية تعمل جاهدة، في ضوء الإمكانيات المتاحة، على توفير بيئة تحفز التعلم لجميع أفراد الجمعية، وتشجع هؤلاء الأفراد على التعلم بشكل مستمر من خلال طلب المعرفة.

وتشير النتيجة المتوسطة إلى أن غالبية العاملين ليست لديهم فكرة واضحة، أو معرفة وافية عن المنظمة المتعلمة، والاجراءات التي يمكن اتباعها من أجل أن تكون الجمعية منظمة ساعية للتعلم، ومع أن الدرجة المتوسطة لا تعطي مؤشراً مفضلاً لهذه الجمعية، إلا أنها يمكن أن تُعدّ انطباعاً إيجابياً عن درجة توافر وممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعية العلمية الملكية. كما قد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في الجمعية العلمية الملكية يسود فيما بينهم الاحترام المتبادل، مما قد يضيف على علاقاتهم الثقة والتقدير لبعضهم، وهذا قد يؤدي إلى توليد انطباع إيجابي لدى

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

الجميع قد يدفعهم للعمل وبذل الجهد والتعاون فيما بينهم، ولا سيما فيما يتعلق بمصادر المعرفة والمعلومات، من حيث توفيرها للعاملين، وجعلها متاحة لاستخداماتهم، مما قد يسهل عليهم توظيف هذه المعرفة من أجل خدمة العملاء.

وربما جاءت هذه النتيجة لأن العاملين في هذه الشركات ينظرون إلى المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم على أنها فرص للتعلم منها، بدلاً من كونها عقبات تحول دون تحقيق الأهداف، وقد يستدل من هذه النتيجة بأن العاملين يعملون على وضع تصور مستقبلي لما ينبغي القيام به، لذلك فهم يحددون طبيعة المهام المزمع أدائها مستقبلاً، مما قد ييسر لهم أمر تنفيذ هذه المهام من خلال التخطيط لذلك. واتفقت مع نتائج (Al-Nessor, 2010) التي توصلت إلى أن امتلاك وزارة التربية والتعليم الأردنية لخصائص منظمة التعلم كان متوسطاً، ويمكن تفسير هذا الاتفاق بأن جميع المنظمات التي تم بحثها في الدراسات المذكورة طبقت في شركات خدمية وليس صناعية، وأن هناك تجانسا في بيئة المجتمع الأردني من حيث عمليات التعلم والتعليم والقيادة في المنظمات.

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لعمليات خلق المعرفة التنظيمية

1- أشارت النتائج إلى أن عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية كانت متوسطة، وقد جاء بُعدُ تشارك المعرفة في المرتبة الأولى، يليه تفسير المفاهيم المعرفية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، جاء بُعد خلق المفاهيم المعرفية. وتبين أن مستوى تشارك المعرفة في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويرى الباحثان ان هذه النتيجة تشير إلى أن الجمعية العلمية الملكية تعمل بجد على الاهتمام بالمعرفة ومصادر الحصول عليها من منطلق انها تقوم بجمع المعلومات والبيانات من اقسام الجمعية المختلفة، وتعمل جاهدة على أن تطبق مبدأ المشاركة بين الموظفين في الخبرات والتجارب التي يمتلكونها، وهذه العمليات تكون بالاعتماد على الهيكل الرسمي الذي تمتلكه الجمعية وتعزز سير المعرفة من خلاله. علاوة على أن الجمعية العلمية الملكية تعمل بشكل كبير على تطبيق وتفعيل فرق العمل في معظم العمليات التي تقوم بها.

2- تبين أن مستوى تفسير المفاهيم المعرفية في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث تبين من نتائج التحليل أن الجمعية العلمية الملكية تشكل لديها فرق عمل تقييمية تعمل على تقييم أي مفهوم يمكن تطبيقه في عملياتها التشغيلية، مع التركيز على انسجام هذا المفهوم مع كل من رؤية ورسالة الجمعية بشكل يجعل من هذا المفهوم مفهوماً استراتيجياً بعيد الأمد في التطبيق وليس مفهوماً آنياً قصير الأجل، كما تعتمد هذه الجمعية على إيجاد معايير تتطابق مع واقع السوق في تحديد قيمة المفاهيم المطورة أو المراد خلقها، كما أن الجمعية العلمية الملكية تركز على تفعيل المشاركة في خلق هذه المفاهيم من قبل جميع العاملين فيها من ذوي الاختصاص، وهذا يعزز مبدأ التداؤب في العمل في مختلف الإدارات العاملة في هذه الشركات.

3- أظهرت النتائج أن خلق المفاهيم المعرفية في الجمعية العلمية الملكية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث يلاحظ أن الجمعية العلمية الملكية تعمل على تطوير حوار ونقاش مع أعضاء الفريق عند خلق أفكار جديدة في الجمعية بما يعزز من خلق المفاهيم المعرفية، علاوة على استخدامها لادوات متقدمة رياضياً مثل الصور الرقمية والرسوم البيانية والمخططات لخلق مثل هذه الأفكار، وهذا يتم عبر منحى تعلم مستمر من قبل إدارات الجمعية المبحوثة، وهي تبني هذا الخلق للمفاهيم المعرفية من خلال إيجاد قواعد مستندة إلى التطبيقات والامثلة العملية والتجريبية التي مرت بها أثناء تشغيلها لعملياتها وتقديمها لخدماتها، وهذا جميعه معزز بفرق خلق معرفي ومفاهيمي فاعلة.

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للاداء التنظيمي

- أشارت النتائج إلى أن مستوى تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية كانت مرتفعة. وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين في الجمعية العلمية الملكية يعتمدون على تطبيق مبدأ التفويض في الصلاحيات من قبل المديرين مما يساعد في إنجاز الأعمال وحل العديد من المشكلات اليومية والروتينية في العمل، مع قيام المديرين بعمليات المتابعة والإشراف بما يحقق من نوعية الجودة في أداء الخدمات المقدمة للعملاء، وانطلاقاً من ذلك فإن إدارة الجمعية تعمل على تعزيز التدريب في كافة المجالات التي تتعلق بانتاج الخدمات، وهذا بطبيعة الحال يعزز

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحوارة، خالد جمال صبح

من ترسيخ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة التي تظهر نتيجة اكتساب مهارات ومعارف جديدة لدى الموظفين فيما بينهم أو نتيجة اختلاطهم مع موظفين في نفس المجال، كما يعزز المديرين من عمليات التنسيق بين الإدارات المختلفة بما يكفل إنجاز الأعمال والخدمات ويحقق الجودة الناتجة عن الخبرات المتبادلة في تأدية المهام والأدوار المختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة (ايجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في تحسين الأداء التنظيمي للجمعية العلمية الملكية في حين لم تظهر النتائج ان هناك اثر لكل من (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي).

ويعلل الباحثان ذلك بأن الجمعية العلمية الملكية لديها قدرة في عمليات التفويض للصلاحيات فيما يتعلق بانجاز الاعمال المختلفة التي توكل للمديرين فيها، ولكن في المقابل فان الجمعية العلمية الملكية لديها ضعف في عمليات التمكين التي يمكن لها أن تستند فيها للمديرين العاملين لديها، وهذا ربما يكون ناتجا عن ضعف في الخبرات التي يتمتع بها المديرين العاملون، إضافة إلى أن البعد المتعلق بربط الجمعية ببيئتها الخارجية لم يحقق الأثر المطلوب، وهذا يعزوه الباحثان إلى البيئة التنافسية المنخفضة التي تعمل فيها الجمعية العلمية الملكية، حيث كلما زادت عدد المنظمات العاملة في نفس المجال، انعكس ذلك على زيادة حدة المنافسة، ثم على رغبة الجمعية في تعرف ما يدور في فلك البيئة الخارجية.

أما فيما يتعلق بتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، فربما يكون التأثير غير الدال معنويا ناتجا عن واقع وطبيعة ثقافة المجتمع الأردني الذي تعيشه الجمعية العلمية الملكية، حيث ان المجتمع الأردني مجتمع ذكوري نو طبيعة فردية في انجاز الاعمال، ولا يميل إلى العمل ضمن ثقافة الفريق الواحد.

- وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) في عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية. ويمكن للباحث تفسير ذلك بان بعض الأبعاد في المنظمة المتعلمة

كان لها أثر، ولكنه غير دال احصائيا وخصوصا في أبعاد (ايجاد فرص للتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية)، وأن عمليات خلق المعرفة التنظيمية ضعيفة نوعا ما، وأن معظم عمليات خلق المعرفة موجهة نحو دائرة محددة مما يجعل ايجاد الفرص في عمليات التعلم منخفضة. أما ما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية فإن انخفاض الدلالة الاحصائية في اظهار التأثير فإن الباحثين يعزوان الى ان هناك مسافة فاصلة بين القيادة والمديرين وأن القيادة الاستراتيجية لا تحاول التقارب مع المديرين في الجمعية والاطلاع على ما يستحدث من عمليات مما يجعل القيادة الاستراتيجية بُعدا غير تأثيري في الجمعية.

- وجود تأثير لعمليات خلق المعرفة التنظيمية بأبعادها (تشارك المعرفة، وتفسير المفاهيم المعرفية) في تحسين الأداء التنظيمي في الجمعية العلمية الملكية. ويتضح من هذه النتيجة أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها خلق المفاهيم المعرفية، ويرجع الباحثان ذلك إلى أن طبيعة الجمعية خدمية، مما يجعل خلق مفاهيم جديد فيها منخفض جدا، وعليه لا يظهر له أثر في تحسين الأداء التنظيمي.

- وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية في الجمعية العلمية الملكية. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كان لها تأثير في الأداء التنظيمي بوجود عمليات خلق المعرفة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن الأبعاد متفرقة لكل من أبعاد المنظمة المتعلمة وعمليات خلق المعرفة التنظيمية، ربما لا تحدث أثرا في الأداء التنظيمي وأن اجتماع الأبعاد يكون له تأثير اقوى، وهذا مبدأ متعارف عليه في التنظيم والإدارة يطلق عليه التداوب، بحيث أن الأبعاد تتفاعل معا محدثة أثرا من حيث قوة التأثير.

التوصيات:

تأسيساً على الطروحات الفكرية للدراسة وتحليلات نتائجها الميدانية وانطلاقاً من نتائجها، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1. قيام الجمعية العلمية الملكية بايجاد آليات تكافئ الموظفين لحثهم على تعزيز عمليات خلق المعرفة الجديدة

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

2. ايجاد قسم أو دائرة يطلق عليه دائرة البحث والتطوير المعرفي لتعزيز الأبعاد المعرفية في الجوانب التنظيمية المتنوعة.
3. أن تعزيز الجمعية عمليات تشارك المعرفة وخلق المفاهيم المعرفية المتنوعة المتعلقة بالعمليات الانتاجية في الجمعية، وهذا يكون من خلال بناء مناخ تنظيمي صحي قادر على أحداث التعاون بين العاملين والتعاون فيما بينهم لاحداث التفاعل.
4. التأكيد على ضرورة إعطاء المرونة الكافية للموظفين في حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل، وبما يحقق الاختصاص في تنفيذ الاعمال ويعزز من جودة الأداء التنظيمي في الجمعية.
5. ايجاد نظام ربط بيئي يعمل على تشجيع الحصوص على إجابات ومعلومات من الإدارات المشابهة في الجمعية المنافسة بما يحقق مبدا المقارنة المرجعية في العمليات الانتاجية.
6. أن تعمل الجمعية العلمية الملكية على دعم طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.
7. أن تقوم الإدارات في الجمعية العلمية الملكية بجمع المعلومات والأفكار من واقع الخبرة العملية بما يعزز إثراء المعرفة الضمنية ونقلها إلى الموظفين الاخرين في الإدارات المتنوعة.

Reference:

- Ababneh S. (2007). Jordanian School as A Learning Organization: Status and Prospectives. PhD Dissertation, Jordan University.
- Abu Hashish, B. & Murtaji, Z. (2011). "Availability of dimensions of learning organization at Al-Aqsa University from the point of view of its employees", Journal of the Islamic University, Series of Humanitarian Studies, 19 (2): 397-438.
- Abu Khadra F., Rawabdeh, A. (2006). "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies", The Learning Organization, 13(5):455 – 474.
- Abu Khudair, I. (2006). "Management of Learning Organization in the Institute of Public Administration in Saudi Arabia: A Proposed Concept for Implementing the Concept of an Educated Organization", (unpublished PhD thesis), College of Administrative Sciences, King Saud University, Riyadh.
- Ahmed, A. & Ahsan, A. (2014). An Integrated Organizational Knowledge Management Framework (IOKMF) for Knowledge Creation and Usage, Journal of Strategy and Performance Management, 2(1), 17-30.
- Al-Ali, Abdul Sattar, and Kandilji, Amer (2006). "Introduction to Knowledge Management", Amman: Dar Al Masirah.
- Al-Baghdadi, A. (2008), The relationship between learning Organization characteristics and its readiness to change A comparative study in two private Higher education Colleges in Baghdad City, Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, 10 (1), pp. 78-57.
- Alexiou A. (2005). A tale of the field: Reading power and gender in the learning organization. Studies in Continuing Education, 27 (1): 17-31.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

- Al-hawajreh K. (2011). "The Learning Organization and Organizational Willingness for Strategic Change", *Jordan Journal of Business Administration*, 7 (3): 376-396.
- Al-hawajreh, K. (2010). "The Concept of an Learning Organization in Jordanian Universities from the Point of View of Faculty Members", *Jordanian Journal of Business Administration*, 6 (1): 225-245.
- Al-Nessor A. (2010). "The Impact of the Organization's Characteristics on Achieving Organizational Excellence: An Applied Study in the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research" (unpublished Master thesis), Middle East University, Amman, Jordan.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). "Organizational learning II: Theory, method and practice". Boston, MA: Addison-Wesley.
- Artemeh, M. (2018). The existence of the relationship between the learning organization elements and administrative creativity of the employees. *Route Educational and Social Science Journal*, Volume 5 (9): 91-113.
- Bates, R., & Holton, E. (2004). Linking Workplace Literacy Skills and Transfer System Perceptions. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 153-170.
- Brasco, S. (2009) "The relationship between learning organization principles and student achievement in Catholic schools". Ph.D., Florida Atlantic University.
- Bryan, S. (2009). "The Application of Learning Organization Principles to Church Growth", PhD Dissertation, Walden University.
- Calvert, G., Mobley, S., & Marshall, L. (1994). "Grasping the learning organization". *Training and Development*, 48(6), 39-43.

- Chang Su-Chao, Lee Ming-Shing, (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", *Learning Organization*, 14(2): 155 - 185
- Cook J., Staniforth D. & Stewart J. (1997). *The learning organization in the public services*, Gower, pub co. UK. <http://www.amazon.com/the-learning-organization-public-services/dp/0566077736>. Retrieved: 4/1/2014.
- DeFillippi, R., & Ornstein, S. (2005). Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Dixon, M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Edmondson, C. & Woolley, W. (2005). Understanding outcomes of organizational learning interventions. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 185-211). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Elkjaer, B. (2005). Social learning theory: Learning as participation in social processes. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 38-53). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Ellinger, D., Ellinger, E., Yang, B., & Howton, W. (2002). "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment". *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
- Ellinger, D., Watkins, E., & Bostrom, P. (2000). "Managers as facilitators of learning in learning organizations: A rejoinder to Dirkx's invited reaction". *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 403-409.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

-
- Elwood F. Holton, I., Timothy T. & Baldwin P. (2003). "Improving learning transfers in organizations. San Francisco", CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Gholamhossein Mehralian, Jamal A. Nazari, Peivand Ghasemzadeh, (2018) "The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital", *Journal of Knowledge Management*, 22(4), pp.802-823, <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0457>.
- Gomes G, Wojahn RM (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*. 52: 163–175.
- Haque A. and Shamyala A. (2012). Mediating Role of Knowledge Creation and Sharing between Organizational Culture and Performance: An Empirical Analysis of Pakistan's Banking Sector, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4)3276-3284.
- Hernandez, M. (2000). The impact of the dimensions of the learning organization on the transfer of tacit knowledge process and performance improvement within private manufacturing firms in Colombia. Unpublished doctoral thesis, University of Georgia.
- Holton, F., & Baldwin, T. (2003). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. In E. F. Holton & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 3-15). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc
- Hudspeth, L. (2004). "Study of organizational learning culture, strategic responsiveness and mass customization capabilities of U.S. manufacturing enterprises". PHD unpublished Dissertation College of Business and Innovation, University of the Virgin Islands, United States Virgin Islands.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). "Knowledge creation and management: New challenges for managers". New York, NY: Oxford University Press.

- Kumar, N. (2005). The Relationships between Learning Organization Dimensions and Performance Among Malaysian Private Institutions of Higher Learning. PhD thesis, Universiti Putra Malaysia.
- Kumar, N., Idris, K. (2006). "An examination of educational institutions' knowledge performance: Analysis, implications and outlines for future research", *Learning Organization*, 13(1):96 – 116.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, S. and Rao, S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *The International Journal of Management Science (OMEGA)*, 34(2), pp:107-124.
- Lim, H., & Morris, L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115.
- Marsaglia G, Tsang W., Wang J. (2003). "Evaluating Kolmogorov's Distribution". *Journal of Statistical Software*, 8(18):1–4
- Marsick, J., & Watkins, E. (1999). "Facilitating learning organization: Making learning count". Alder shot, England: Gower.
- Marsick, J., & Watkins, E. (2003). "Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organizations questionnaire". *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Marsick, J., & Watkins, E. (1994). "The learning organization: An integrative vision for HRD". *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353.
- Moilanen R. (2005). "Diagnosing and measuring learning organization", *The Learning Organization*, 12(1): 71-89.
- Najem, Abboud (2005) *Knowledge Management: Concepts, Strategies and Processes*, Amman: Al Warraq Publishing and Distribution.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...

كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

-
- Nonaka T. & Nishiguchi, W. (2001). Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I, Toyama, R. & Konno, N. (2000). "SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation". Long Range Planning, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). Knowledge emergence. In I. Nonaka & T. Nishiguchi (Eds.), Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation (pp. 3-9). New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). "The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamic of innovation". New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2003). "The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creating as a synthesizing process". Knowledge and Process Management, 1(1), 2-10.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2005). "The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis". Industrial and Corporate Change, 14(3), 419-436.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2007). "Knowledge creation and management: New challenges for managers". New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1988). "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation". Sloan Management Review, 29(3), 9-18.
- Nonaka, I. (1990). "Redundant, Overlapping Organization: A Japanese Approach to managing the innovation process". California Management Review, 32(3), 27-38.
- Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company". Harvard Business Review, 69(6), 96-105.

- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. Peltokorpi, V., & Tomae, H. (2005). "Strategic knowledge creation: the case of Hamamatsu Photonics". *International Journal of Technology Management*, 30(3, 4), 248-264.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996). "A theory of organizational knowledge creation". *International Journal of Technology Management*, 11(7, 8), 833-845.
- Nonaka, I. Toyama, R. & Byoiere, P. (2001). "A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge". New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. Toyama, R. & Nagata, A. (2000). "A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm". *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-12.
- Nonaka, I. VonKrogh, G. & Voelpel, S. (2006). "Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances". *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Nonaka, I., Konno, N., & Toyama, R. (2001). "Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation". New York, NY: Oxford University Press.
- Odor, H. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *Int J Econ Manag Sci* 7(1): 494. doi: 10.4172/2162- 6359.1000494.
- Oh, S. (2001). "The relationship between work environment factors and organizational knowledge creation process". Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Rastogi N. (1998). *Building a learning organization*, New Delhi: Wheeler Publishing.
- Sekaran, U. (2006). "Research Methods For Business: A Skill Building Approach", 4Th Ed. Wiley India Pvt. Limited

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

- Senge, M. (1990). "The fifth discipline: The art & practice of the learning organization". New York, NY: Doubleday, Currency.
- Senge, P. Schamer, O., Jaworski, J., & Flowers, S. (2005). "Presence: exploring profound change in people, organizations, and society". New York, NY: Doubleday.
- Sessa, I., & London, M. (2006). "Continuous learning in organizations: individual, group, and organizational perspectives". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Association, Inc.
- Sheng, M. & Hartono, R. (2015), "An exploratory study of knowledge creation and sharing in online community: a social capital perspective", Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 26 Nos 1/2, pp. 93-107.
- Song, H. (2008). "Assessing the psychometric properties of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire in the Korean business context". International Journal of Training and Development, 12(2), 87-99.
- Swierings, J., & Wierdsma, A. (1992). Becoming a learning organization. Wokingham, England: Addison-Wesley Publishing Company.
- Tsoukas, H. & Mylonopoulos, N. (2004). Introduction: Knowledge Construction and Creation in Organizations. British Journal of Management, 15 (1), S1-S8.
- Von Krogh, G. & Grand, S. (2000). "Justifications in knowledge creation: dominant logic in management discourses". In G. von Krogh, I. Nonaka & T. Nishiguchi (Eds.), Knowledge creation: A source of value. London, England: Macmillann Press Ltd.
- Von Krogh, G. (1998). "Care in knowledge creation". California Management Review, 40(3), 133-153.

- Von Krogh, G. (2005). "Knowledge sharing and the communal resource". In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 372-392). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Von Krogh, G. Nonaka, I. & Ichijo, K. (1997). "Develop knowledge activists!." *European Management Journal*, 15(5), 475-483.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. & Nishiguchi, W. (2002). "Enabling knowledge creation: How to unlock the mastery of tacit knowledge and release the power of innovation". New York, NY: Oxford University Press.
- Watkins K., Marsick V. Yang B., (2004). "The contrast of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation". *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55. www.eric.ed.gov/ERICwebportal/recorddetail.
- Watkins, E., & Marsick, J. (1996). "In action: Creating the learning organization". Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Watkins, E., Yang, B., & Marsick, J. (1997). "Measuring dimensions of the learning organizations". Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference, Atlanta, GA.
- Wheelen, T., Hunger, J. (2006). "Strategic Management and Business Policy" Cram101 Incorporated.
- Wilhelm W (2017) What are learning organisations, and what do they really do? Human Capital Media.
- Yadav, S. & Agarwal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 18(12), 189-24.
- Yang, B., Watkins, E., & Marsick, J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-56.

أثر ابعاد المنظمة المتعلمة في الأداء التنظيمي من خلال عمليات خلق المعرفة التنظيمية: "دراسة تطبيقية ...
كامل محمد الحواجرة، خالد جمال صبح

- Zayed, A., Bobchett, K. & Al-Mutairi, T. (2009). "The Organization and Its Applications in Saudi Arabia Case Study: The Main Sectors of the Royal Commission in Jubail", International Conference on Administrative Development. 16 November, 1-3 November.
- Zhang, D., Zhang, Z. & Yang, B. (2004). Learning organization in Mainland China: Empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. International Journal of Training and Development, 8(4), 258-273.