



## The Effect of Orgnizational Learning in Orgnizational Effectifness An Applied Study

م.د. حازم نياض محل الجنابي  
باحث

### المسخلص

الغرض من هذا البحث هو بيان أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية لشركة أدوية الحكمة الأردنية وتألف مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الإدارات الثلاث (الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية) في الشركة المعنية، حيث كان عدد المدراء (88) في الإدارات الثلاث، وقد وقع الخيار على (80) مديرا في جميع مصانع الشركة واقسامها، والذين هم بمنصب ( مدير، ونائبه، ورئيس قسم، ومعاونه ) وتم توزيع (80) أستبانة كمجال للدراسة، وأسترجع منها (72) أستبانة صالحة للتحليل. وللتحقق من نتائج البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS للوصول الى النتائج الرياضية لذلك، باستخدام الأساليب الاحصائية الممثلة لذلك، والنسب المؤية، والمتوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري. وتبين من نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة لأثر التعلم التنظيمي بأنماطة (التعلم التكيفي والتعلم التنبؤي والتعلم التفاعلي) في الفاعلية التنظيمية من حيث ( مدخل تحقيق الهدف، ومدخل تحقيق الموارد) في شركة أدوية الحكمة.

### Abstract

The purpose of this study is testing the effect of orgnizational learning in orgnizational Effectifness an applied study in Al-hiqma Jordinan Medecine Company . study sosiety 88 manegers sleect 80 of them .study used SPSS to test the hypothesis.study reaches to significant conculctions.

### ١ - المقدمة

التعلم التنظيمي من الأدوات الحديثة والمهمة، لمواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئتي الأعمال (الداخلية والخارجية) لشركات الاعمال، انتاجية كانت تلك الشركات ام خدمية، عالمية كانت ام محلية، تلك المتغيرت التي رافقت رياح العولمة، والتي جعلت المنافسة حادة بين الشركات، حيث عملت الشركات على البحث عن كل ما هو جديد من حقول إدارة الأعمال، للوقوف والتصدي بوجه الأثار السلبية التي فرضتها العولمة، وكان التعلم التنظيمي H حد تلك العناصر المساعدة في تقليل أثر العولمة في تلك الشركات. مما اوجب على تلك الشركات أن تتبنى أحدث طرقه وكل أنواعه. والتعلم التنظيمي : هو تلك العملية المستمرة التي تعتمد التعامل والتعايش مع الظروف الديناميكية المتغيرة، في البيئتين الداخلية والخارجية للشركات، لضمان سير العملية الإنتاجية وسر ديمومة تلك الشركات، ويعتمد هذا التعلم على تقليد المنافسين في قطاع الأعمال ذاته، ونسخ تجاربهم وممارساتهم، وابتكار الطرق الجديده للعاملين في تقديم أفضل الحلول الناجعة لحل مشاكل العمل او التعايش مع الاوضاع الحالية. (psarras & Josn,2006) وكذلك الوقوف على الفاعلية التنظيمية للشركات، والتي لم تتفق الدراسات، ولا المدارس الإدارية، على مفهوم محدد للفاعلية

التنظيمية. حيث بينت دراسة (Chatterjee, Saksena, Mangj, Naval, 2009) ان الفاعلية التنظيمية تحددها العلاقة المباشرة بالتوجه الإداري للشركات حين اعتماد الفاعلية في وقته، وكذلك دراسة (Robert, 2008) والتي بينت ان الفاعلية التنظيمية يجب ان تُستمد من الكفاءة التنظيمية في الشركة. اما المدارس الإدارية فقد اتفقت هي الاخرى على اختلاف مصطلح الفاعلية التنظيمية، فمدرسة الإدارة العلمية اشارت إلى ان الفاعلية التنظيمية تعني زيادة الانتاج، اما المدرسة الموقفية فقد تبنت فهم محدد للفاعلية التنظيمية وهو: لا يوجد مقياس ثابت لقياس الفاعلية التنظيمية للشركات، حيث ان لكل شركة مقياس خاص بها، وكذلك المدارس الإدارية الاخرى حيث كان لكل مدرسة رؤيه خاصة عن مفهوم الفاعلية التنظيمية، وهذا ما سيقوم الباحثان بالتقصي والتمحيص عن ذلك.

## ١- المنهجية

### ١-١- مشكلة البحث وتساؤلاته

المشكلة الرئيسية للبحث هو ضعف مشاركة هذا القطاع الحيوي (قطاع صناعة الادوية) في المساهمة في رفد اقتصاد المملكة الاردنية الهاشمية حيث ان مساهمة هذه القطاع قد انخفضت من ١٠ % في عام ٢٠٠٦ الى ٨,٨% في عام ٢٠٠٩ وهذه مشكلة، اضافة الى ان اثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية لمنظمات صناعة الأدوية الأردنية، وشركة الحكمة احد اهم تلك الشركات يسوده الغموض، لقلة الدراسات والبحوث في هذا الحقل المهم من حقول اقتصاد المملكة الأردنية الهاشمية، لذا تكمن مشكلة البحث في الاجابة على السؤال العام وهو:

ما مدى تطبيق الإدارات الثلاث العليا والوسطى والتشغيلية للتعلم التنظيمي بأنماطه (التعلم التكيفي والتعلم التنبؤي والتعلم التفاعلي) في شركة أدوية الحكمة؟ اضافة الى الاجابة على الاسئلة التالية:

١. ما أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية المنظمة لشركة أدوية الحكمة الاردنية؟

٢. ما أثر التعلم التنظيمي بانواعه في مدخل تحقيق الهدف؟

٣. ما أثر التعلم التنظيمي بانواعه في مدخل تحقيق الموارد؟

### ١-٢- أهمية البحث

ان أهمية البحث تتمثل بتسليطه الضوء على أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية لشركة أدوية الحكمة الاردنية وهي شركة رائدة في قطاع صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية، وتأسيساً على ذلك، فان أهمية البحث تكمن في:

1. أغلب الدراسات والبحوث التي تناولت التعلم التنظيمي لم تتعرض للأثر الذي يلعبه ذلك التعلم في الفاعلية التنظيمية لمنظمات الاعمال.

٢. يهتم البحث بالتقصي عن مجموعة من أنماط التعلم التنظيمي، لشركة أدوية الحكمة الأردنية، لمعرفة مدى تطبيق أنماط للتعلم التنظيمي في تلك الشركة، ومعرفة أثر التعلم التنظيمي في تحسين فاعلية تلك الشركة، ومعرفة انعكاس تلك الفاعلية في المشاركة في دعم الإقتصاد الوطني للمملكة الأردنية الهاشمية.

### ١-٣- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية لشركة أدوية الحكمة الأردنية، ومعرفة دور التعلم التنظيمي في تحسين الفاعلية التنظيمية لهذه الشركة. أملاً من الباحث أن تأخذ هذه الشركة دورها الحقيقي في المساهمة الفاعلة في دعم اقتصاد المملكة الأردنية الهاشمية، ومن خلال ما يأتي:

١. قياس مدى تطبيق التعلم التنظيمي وأبعاده في شركة أدوية الحكمة الأردنية، ومدى اعتماد تلك الشركة للتعلم المنظمي.

٢. قياس أثر التعلم التنظيمي بإعادة في مداخل قياس الفاعلية التنظيمية (مدخل الهدف، مدخل الموارد). لشركة أدوية الحكمة الأردنية

#### ١-٤- فرضيات البحث:

تم تحديد مجموعة من الفرضيات شاملة لموضوع البحث لبلوغ الغايات والأهداف التي وضع من أجلها، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تأسيس عدد من الفرضيات بصيغتها العدمية (الصفيرية)، وعلى النحو الآتي:

**HO.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\beta \leq 0.05)$  للتعلم المنظمي بدلالة أنماطه (التعلم التكيفي والتعلم التنبؤي والتعلم التفاعلي) في الفاعلية المنظمية لشركة الحكمة الأردنية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث الآتية:

**HO1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\beta \leq 0.05)$  للتعلم المنظمي في الفاعلية المنظمية (مدخل لهدف) لشركة أدوية الحكمة الأردنية.

**HO1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\beta \leq 0.05)$  للتعلم المنظمي في الفاعلية المنظمية (مدخل الموارد) لشركة أدوية الحكمة الأردنية.

#### ٢- الدراسات السابقة

تناول البحث مجموعة من الدراسات الأجنبية التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث، ومنها دراسات في الفاعلية التنظيمية، أو في مداخل قياس الفاعلية التنظيمية، كمدخل الهدف أو مدخل الموارد، إضافة إلى دراسات في التعلم التنظيمي، أو في أنماط التعلم التنظيمي، كالتعلم التكيفي أو التعلم التنبؤي أو التعلم التفاعلي ومنها: - دراسة: (Esfahani, Hosseini, Fanaei, Moshkelani, 2013) نظرت هذه الدراسة بمنظار فيه بعض الاختلاف عن المؤلف، وهو إن بعض الخبراء يعتقدون إن تحسين الكفاءة والفاعلية في الإدارة يولد من هيكل تنظيمي يصمم من أجل تقليل العلاقات الخاصة بين أعضاء الفريق الواحد. أما عينه الدراسة فكانت تتألف من 117 مجموعة من موظفين شركة غاز اصفهاني في جمهورية ايران الاسلامية. طريقة البحث كانت عبارة عن نتائج وصفية ومن أهمها:

1. إن العمل كمجموعات يساهم في خلق الثقافة ويؤدي إلى فاعلية أكثر مما يزيد من نشاط الشركة.

2. التعاون بين المجموعات يزيد من المهارات المهمة لتعلم، واكتساب المهارات الفردية يزيد من فاعلية وأداء المجموعة. وكذلك دراسة (Ramos, Teresa, Victor, Morales & Garcia. 2012) هدفت الدراسة لبيان

أثر الكفاءة التكنولوجية المميزة والتعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي وانعكاس الإبداع التنظيمي في الأداء لمنظمات الدراسة، أما عينة الدراسة فكانت مجموعة من الشركات العالمية وعددها 201 شركة متجانسة في العوامل الجغرافية والتشريعية والقانونية وذلك لتقليل وحصر العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها، حيث كانت المتغيرات المستقلة للدراسة، الكفاءة التكنولوجية والتعلم التنظيمي، أما الإبداع فكان متغير تابع، وبينت الدراسة الدور الهام لدعم التكنولوجيا من حيث الحصول على التكنولوجيا الحديثة والكفاءات التكنولوجية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. هناك دعم من المدراء للمهارات التقنية والكفاءات التكنولوجية المميزة والتعلم التنظيمي في شركات عينة الدراسة.  
2. وجود أثر إيجابي للكفاءات التقنية المميزة والتعلم التنظيمي في أداء الشركات بشكل مباشر وغير مباشر.  
وكذلك دراسة (Comlek, 2012) حيث كانت دراسة تطبيقية في مجموعة من الشركات التركية. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير قدرات التعلم التنظيمي في الأداء الإبداعي لشركات عينة الدراسة حيث استهدفت الدراسة قطاع الصناعة المعادن، وتم اختيار عينة مكونة من 199 شركة من شركات هذه القطاع والواقعة تحديداً في منطقة بحر مرمرة في تركيا، واستهدفت الدراسة المدراء في الإدارتين العليا والوسطى، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج حيث كانت أهمها:

1. إن عملية الحصول على المعلومات التكنولوجية الجديدة في السوق تمكن المنظمات من معرفة مزايا تلك التكنولوجيا وعيوبها.  
2. إن فائدة المنظمات من المعلومات التكنولوجية هي في عملية نشر تلك المعلومات بين العاملين في المنظمات لإثراء خبرات العاملين وبالتالي رفع فاعلية أدائهم.  
3. يجب على أعضاء تلك المنظمات أن يتبعوا التكنولوجيا الجديدة والتطورات التي تحصل في القطاع بشكل عام لكي يكونوا قادرين على الاستجابة لجميع الظروف المتغيرة من حولهم.  
اضافة الى دراسة (Tohidi & Jabbari, 2012) هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع من خلال توضيح المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي في قطاع التكنولوجيا، وبالتحديد استهدفت الدراسة قطاع صناعة الكهربيائيات وشملت عينة الدراسة 541 شركة من الشركات العاملة في اسبانيا، وتوجهت الإستبانه الخاصة بهذه الدراسة إلى المدراء التنفيذيين لتلك الشركات. وأشارت نتائج هذه الدراسة:

1. ضرورة قيام المنظمات بتوليد المعلومات ونشرها في جميع أنحاء المنظمة من أجل تعزيز الإجراءات والاحتياجات الفعالة لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص.  
2. ضرورة القيام بجمع المعلومات من المصادر الخارجية المختلفة بهدف تحديد الفرص والعمل على تحليلها.  
3. يستطيع المدراء امتلاك المعلومات في اغتنام الفرص الأنسب لهم ولمنظمتهم والتقدم على منافسيهم، هذا وتظهر الدراسة أهمية توجه نحو التعلم التنظيمي مما له من تأثير إيجابي ومباشر في قدرات المنظمة لتغيير سلوكها نحو الإبداع.

أكدت الدراسة على أهمية دعم الموظفين وتحفيزهم ولأنهم للتعلم والتطوير، والانفتاح العقلي لما لهذه الجهود من قيمة في كسر النماذج الجامدة الحالية والموجودة في المنظمات، والتي لها الأثر الأكبر في عرقلة الإبداع في منظماتهم، وخلص الباحثان بأن هنالك أثر ملحوظ للتعلم التنظيمي على الإبداع. اما دراسة (Farhad & Roohangiz, 2011) فقد فسرت العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمات بطريقة مختلفة عما كان متعارف عليه في السابق، حيث عمل الباحثان انموذجاً مختلفاً لتفسير تلك العلاقة. وهذا الانموذج اعتمد الإبداع ونقل المعرفة كعامل أساسي للنهوض في أداء المنظمات، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الدراسات السابقة في الشركات الصناعية في جمهورية ايران الاسلامية والتي تناولت موضوع العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة. وبينت الدراسة بأن التعلم وانتقال المعرفة ونشرها في المنظمة له الدور الأكبر في تحسين أداء المنظمات، وكذلك سهلت الدراسة للمدراء المعنيين والباحثين في هذا الشأن عملية فهم العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمات من خلال الإبداع ونقل وانتشار المعرفة. وأكدت الدراسة بأن التعليم التنظيمي احد أهم الإستراتيجيات لاكتساب الميزة التنافسية والأداء التنظيمي العالي، واعتبرت الدراسة تعلم المنظمة يقدم المفاهيم التي تسهل عملية خلق ثقافة تنظيمية قادرة على تكيف نفسها للتغيرات البيئية، وان التعلم باستمرار على جميع المستويات في المنظمة يعزز من عملية خلق الفرص المرجوة منه. ولبيان العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، أكدت الدراسة على أن تعلم المنظمة هو وسيلة هامة لتحسين أدائها، لتظل المنظمة قادرة على المنافسة. وأشارت الدراسة إلى مجموعة من المزايا الشائعة لبناء التعلم التنظيمي لتحسين الأداء التنظيمي:

1. زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وزيادة مستويات الابتكار المتصلة بالعمل والعمليات والمنتجات، والتطبيقات التكنولوجية، له الأثر الأكبر في أداء المنظمات.
2. إن زيادة التزام الموظفين يعزى إلى التعلم التنظيمي، لما للتعلم التنظيمي من دور في زيادة الوعي عند العاملين.
3. للتعلم التنظيمي دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للشركة للسيطرة على البيئة المتغيرة باستمرار، وحركة السوق العشوائية، وتعدد المنافسين. اما دراسة (Hameed & Waheed, 2011) فكانت في عينة من الشركات في جمهورية ايران الاسلامية. هذه الدراسة تتبنى فلسفة فيها نوع من الاختلاف عن الدراسات السابقة بخصوص الفاعلية التنظيمية حيث اعتمدت هذه الدراسة على أداء العاملين حصراً كمدخل وحيد لقياس الفاعلية التنظيمية، واعتبرت الدراسة نجاح وفشل المنظمة مفتاحه العاملين، وعلى المنظمة محاسبة نفسها عن الأموال التي تصرف على تطوير عاملها، وتبنت الدراسة انموذجاً يعتمد على تحليل أداء العاملين، وما لهذا الأداء من أثر في فاعلية التنظيمية، والعامل الرئيس لانموذج الدراسة هو لتوضيح العلاقة بين أداء العاملين وتطويرهم من خلال المتغيرات التالية (تعلم العاملين ومهاراتهم وتوجهاتهم وإخفاقاتهم) وتأثير ذلك في فاعلية التنظيمية بشكل عام. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن أداء العاملين من خلال التدريب والتطوير يزيد من فاعليتهم وان فاعليتهم هي الوحيدة التي تدعم فاعلية المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.



2. إن نجاح المنظمات بيد العاملين لوحدهم، فعلى المنظمات أن تضع كل إمكانياتها من موارد، وثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي وخطط إستراتيجية في خدمة العاملين، كي تنجح في تحقيق أهدافها.

3. كشفت الدراسة عن ضرورة موائمة اهداف المنظمة مع أهداف العامالين، والعمل على تقارب اهداف الطرفين، لما له من دور مهم في نجاح المنظمات في أداء أعمالها. وكذلك دراسة (Robert, 2008) فكانت في عينة من شركات الخدمة الأمريكية في كاليفورنيا. هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية الشركات العالمية التي قدمت الخدمات الإدارية للقوات الأمريكية الخاصة المنتشرة خارج الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة أكدت الدراسة على الشركات العاملة في العراق خلال عملية غزو العراق في عام 2003 من قبل القوات الأمريكية الغازية، وكون العراق كان المنطقة الأكثر سخونة في العالم بالنسبة للقوات الأمريكية حين إعداد الدراسة، أما مجتمع الدراسة فقد تحقّق الباحث عن ذكر أسماء الشركات لسرية المعلومات العسكرية وقد سماها الباحث باسم شركات الخدمات الإدارية للقوات الأمريكية الخاصة **PMCS**.

اعتمد الباحث في دراسته لقياس فاعلية الشركات عينة الدراسة من خلال الكفاءة لتلك الشركات، وهنا استخدم الباحث مدخلاً جديداً لقياس الفاعلية التنظيمية إضافة إلى مداخل الفاعلية التنظيمية السابقة والتي اعتمدها معظم الدراسات السابقة. اعتمد الباحث على المعلومات الأساسية من تلك الشركات لتدعيم فرضيات دراسته، حيث أن سرية المعلومات لم تسمح له بأجراء المقابلات الشخصية لمدراء تلك الشركات وموظفيها المعنيين بل اكتفى الباحث بالتواصل مع المدراء المعنيين من خلال بريدهم الإلكتروني. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. من الممكن قياس الفاعلية التنظيمية من خلال اعتماد الكفاءة كمدخل لقياس الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال.

2. عملية اعتماد الكفاءة والفاعلية سويه ممكن أن يديم بقاء المنظمة بشكل فعال ولمدة أطول ويبقى المنظمة مستمرة في سوق عملها، رغم المخاطر الكبيرة التي تواجهها هذه الشركات نتيجة الظروف غير الاعتيادية التي تواجهها الشركات عينة الدراسة.

3. توصلت الدراسة إلى أن الشركات العاملة في هذا القطاع الخطير لا يمكن لها من اعتماد الكفاءة لوحدها، أو الفاعلية لوحدها، وإنما يجب اعتماد الكفاءة والفاعلية سوية لاستمرار ديمومتها.

وبعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة لا بد من تناول التعلم التنظيمي والفاعلية التنظيمية من حيث النشأة والتطور والتعرف على أنماط التعلم التنظيمي ومداخل قياس الفاعلية التنظيمية.

### 3- الأطار النظري

#### التعلم التنظيمي

أكدت عدد من الدراسات كدراسة (Wang & Mclean, 2007) ودراسة (Comlek, 2012) ودراسة (Senge, 1994). على ان التعلم التنظيمي من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، نتيجة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وأكدت تلك الدراسات على ان التعلم التنظيمي قد ظهر في سبعينات القرن العشرين، والدراسات في هذا



الحقل قليلة نسبياً، إلا إن هذا الحقل تصدر أولويات اهتمام المنظمات لما له من دور في تلبية متطلبات العصر لمنظمات الأعمال، (Senge, 1994) والتعلم التنظيمي هو عملية اكتساب الخبرة والمعرفة التي تساهم في حل المشكلات التنظيمية وتعمل على انجاز مهام المنظمة (Lyndsay, Erin, Withers & Hartley, 2009) من خلال تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس في مخرجات المنظمة، ويعتمد هذا التعريف على أمرين مهمين هما: (Garcia, 2012)

أ- الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة.

ب- المخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات. والتعلم التنظيمي عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية وتتضمن تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة وإستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، وداعمة ومشجعة للتعلم الجماعي والتطوير المستمر. (Khandeka & Sharma 2005)

وكذلك على أنه عملية للبحث والاكتساب وامتلاك المعلومات الضمنية والظاهرة للمنظمة، وترجمتها إلى معرفة، ومن ثم تطبيقها لتحقيق غرض معين ربما يسهل تركيب بيئة تعليمية إستراتيجية، ونشر مصدر التحسين، وتعزيز وتوسيع حدود المنافسة (المليجي، 2012).

#### أنماط التعلم التنظيمي:

لم تتفق الدراسات على تصنيف موحد للتعلم التنظيمي، فمنها من اعتبر التعلم التنظيمي نمطان فقط. (التعلم التكيفي والتعلم التوليدي). (Marquadt, 2002) وتذكر معظم الدراسات على أن هناك منظوراً آخرًا لتصنيف التعلم التنظيمي مبني على أن التعلم التنظيمي يمكن أن يصنف إلى الأنماط الآتية: (ابو خضير، 2007)

أ. **التعلم التكيفي:** ذلك التعلم الذي يتم بالإستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذا النمط من التعلم يدور حول تقليد مما لدى الغير من ممارسات أفضل أو منتجات أو خدمات، أي يعتمد التعلم التكيفي حول التعايش مع الأوضاع الحالية ومحاولة الإستفادة من تجارب الغير وخبراتهم، (psarras & Josn, 2006)

ب. **التعلم التنبؤي:** ذلك التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، عبر تغييرات تنظيمية مخططة، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى ابعده من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدم من التعلم التكيفي. (زريقات، 2010) حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها. (Comlek, 2012, 3)

والتعلم التنبؤي ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها. (الزهراني، 2012)

ج. **التعلم التفاعلي:** ويعني التعلم عن طريق العمل، والذي ظهرت فكرته في نهاية النصف الأول من القرن العشرين، وأساس الفكرة أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصورة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله من الآخرين في ومواقف العمل، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتبار أنه لا تعلم من دون عمل. ( زريقات، 2010)

ومما تقدم يرى الباحثان أن التعلم التنظيمي عملية تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمات بما يحقق ديمومة تميزها، وتكيفها مع المتغيرات البيئية، من خلال توظيف الخبرة، والتقانة، والمعرفة المتجددة الظاهرة والضمنية وإدارتها بفاعلية، في إطار رؤية مشتركة وعمل جماعي، وتمكين العاملين للتعلم، وتهيئة مستلزماته، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والإبداع والابتكار المعرفي، لضمان استمرارية التعلم والتطور والتميز المنظمي الذاتي.  
**الفاعلية التنظيمية:**

تباينت الدراسات في الاتفاق على تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية وتبين من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات كدراسة ( Robert, 2008 ) ودراسة (Esfahani, Hosseini, Hassan & Azam,2013) ودراسة (Chatterjee, Saksena, Mangj, Naval, 2009) و (Lee, 2006) بان الفاعلية التنظيمية تتبع الفلسفة الإدارية حين تبني تعريف للفاعلية التنظيمية، فقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية على ان زيادة الانتاج هو أساس تحقيق الفاعلية التنظيمية، في حين أكدت المدرسة الموقفية بان لا يوجد مقياس أو مدخل ثابت لقياس الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال، بل ان لكل منظمة مقياس خاص بها لمعرفة فاعليتها التنظيمية. اضافة إلى ان مداخل قياس الفاعلية هي الأخرى قد اختلفت الدراسات في تحديدها حيث ان معظم الدراسات اعتمدت تحقق الأهداف هو المدخل الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية كدراسة (Chatterjee, Saksena, Mangj, Naval, 2009) في حين ان دراسة (Esfahani, Hosseini, Hassan & Azam, 2013) قد اكدت على أن الفاعلية التنظيمية لا تخرج عن إطار أداء العاملين حصراً وان المنظمة الفاعلة هي تلك المنظمة التي تتميز بأداء عاملها، وهناك دراسات اخرى اعتمدت الكفاءة التنظيمية على أنها أساس الفاعلية التنظيمية وأكدت على الكفاءة التنظيمية أساس مقياس الفاعلية التنظيمية ( Robert, 2008). اما اذا نظرنا الى منظار المدارس الإدارية للفاعلية التنظيمية فانه يظهر لنا بان مدرسة الإدارة العلمية بينت بان الفاعلية التنظيمية هي تحقيق الهدف عن طريق زيادة الانتاج، وبزيادة الانتاج يمكن للمنظمة ان تحقق أهداف المالكين، اما العاملين فقد اعتبرتهم هذه الدراسة على انهم جزء من ممتلكات المنظمة، يمكن استخدامهم في المنظمة او الاستغناء عنهم في اي وقت، ومن رواد هذه المدرسة (Charles Babbags) و(Henry Matcalf) و(Frederick Taylor) و(الشماع وحمود، 2007). اما المدرسة البيروقراطية فقد اعتبرت ان الفاعلية التنظيمية هي عملية تطبيق الانموذج المثالي للبيروقراطية والذي تبناه في حينه ماكس فيبر. ومن اهم رواد هذه المدرسة (Max Fiber) و(Luther Gulick) و(Oliver Sheldon). وازافت المدرسة السلوكية (العلاقات الانسانية) ان الفاعلية التنظيمية وليدت درجة تكامل بين أهداف الافراد (العاملين) وأهداف المنظمة، وبمعنى اشمل هي عملية الموائمة بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة،



ونفت هذه المدرسة النظرية التي تعتمد ان الحوافز المالية هي العامل الأساس في فاعلية العاملين، ومن رواد هذه المدرسة ( Al Ton Mayo ) اول من تبنى نظرية العلاقات الإنسانية في العمل ودورها في تحسين أداء العاملين (Esfahani, Hosseini, Hassan & Azam,2013). وبينت مدرسة النظم المفتوحة على ان الفاعلية التنظيمية هي عملية التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية الخاصة في الحصول على الموارد النادرة من موارد مادية وبشرية على أن تكون تلك العملية قانونية ومشروعة (النسور، 1997). اما مدرسة النظرية الموقفية فقد بينت ان لا توجد طريقة واحدة مثلى لقياس الفاعلية التنظيمية، بل ان الفاعلية التنظيمية تختلف من منظمة إلى اخرى حسب طبيعة المنظمة ونشاطها وظرفها (Hameed & Waheed. 2011)

أسباب الفاعلية التنظيمية

معرفة الأسباب الرئيسة للفاعلية التنظيمية وانواعها، من الامور المهمة للمهتمين بهذا الحقل المعرفي المهم في حياة المنظمات، فالفاعلية الفردية لها اسبابها، والفاعلية الجماعية لها اسبابها، وكذلك فاعلية المنظمة لها اسبابها، وجميع هذه الأسباب مستقاه من الوظائف الإدارية للمنظمة (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2012) فأسباب الفاعلية الفردية تعتمد على الصفات شخصية للفرد نفسه (Oluseyi & Ayo 2009) فالقابلية الفردية لها دورها، واتجاهات الشخصية هي الاخرى لها دورها، وتحفيز المدراء وضغوطهم لها الدور في الفاعلية الشخصية، واخيراً المعرفة والمهارة الفردية لهما السهم الاكبر في عملية الفاعلية الفردية، ومن يفقد المعرفة والمهارة يصعب تعجيله بكل شكل من الاشكال.(Moutinho & Phillips 2002) . اما أسباب الفاعلية الجماعية فهي مزيج بين الأسباب الفردية والأسباب المنظمة فيودرها فردية ثم تتحول الى فاعلية جماعية مثل التشبه برموز المنظمة، والبحث عن المنزلة والمكانة وعشق القيادة واخذ الادوار في المنظمة ومجاراة المعايير والقيم التنظيمية (Manzoor, 2012) واخيراً أسباب الفاعلية التنظيمية فهي نابعة من نشاطات المنظمة الكلية والمتمثلة في جودة المدخلات وجودة الانظمة الداخلية للمنظمة تنتج جودة في المخرجات (Daft, 2009).

مصادر الفاعلية: مصادر الفاعلية التنظيمية هي الأخرى متعددة ومتشعبة وأن معظم الدراسات تتفق على أن مصادر الفاعلية التنظيمية تستمد مصادرها من الوظائف الإدارية الرئيسة للمنظمة، تلك الوظائف التي تشمل جميع أقسام المنظمة والمتمثلة ب(التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) (Jones, 2013). اضافة إلى ان دراسة سلوك الافراد ولأهتمام بتطلعاتهم وتبني امالهم للوصول بهم إلى انهم عنصر مهم من عناصر المنظمة وجزء منها له الدور الأكبر في الحصول على اعلى فاعلية لهم، اضافة إلى الأهتمام بمجموعات العمل في المنظمات ومنحهم الثقة في إدارة انفسهم ومنحهم حرية الاختيار لمن يمثلهم امام الإدارة، له الدور الأساس في تحفيزهم والحصول على افضل فاعلية منهم. وواجتماع هذه المجاميع نحصل على الفاعلية التنظيمية، مع معرفة ان الفاعلية الجماعية لا تسوي مجموع فاعلية افراد تلك المجاميع بل هي اكبر منه وفاعلية المنظمة لا تساوي مجموع فاعلية المجاميع بل هي اكبر والعملية تداؤبية(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Robert.2012).

مداخل قياس الفاعلية التنظيمية:



الاختلاف في تعريف الفاعلية جاء من صعوبة قياسها وعدم الاتفاق أصلاً حول طرق قياسها (Robert, 2008). إن وجهات النظر عديدة وإن المنظمات مختلفة ومتباينة من حيث الاختصاص والحجم والبيئة والهدف، لذلك جاءت طرائق القياس مختلفة ومتنوعة وغير متشابهة، وكانت تلك المداخل متنوعة بين الضيق المتخصص والواسع الشمولي (Jones, 2013). حيث اعتمد البحثان على المداخل الرئيسة والتي يتفق عليها معظم الكتاب (حديد والجبوري، 2009). وهي (مدخل الهدف ومدخل الموارد)، وفيما يلي توضيح لكل مدخل من المداخل المذكورة وكالاتي:

أ. **مدخل الهدف:** قدم هذا المدخل كمدخل متكامل لقياس الفاعلية التنظيمية من قبل (Bluedorn, 1980) حيث بين كلاً من (Hyung, 2006 ; Gibson, 2012) بأن مدخل الهدف يعتبر من اقدم مداخل قياس وتقييم الفاعلية التنظيمية وأكثرها شيوعاً واستخداماً. ويشكل هذا الانموذج وفقاً لما بين (حديد والجبوري، 2009) الأساس لمفهوم الفاعلية والتي اشتمت المداخل اللاحقة منه حيث أنه يعتمد على فكرة أساسية مفادها إن جميع المنظمات تمتلك عدداً من الأهداف التي يمكن اعتمادها كمعايير لقياس الفاعلية التنظيمية. وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف المحددة مسبقاً من قبل المنظمة والمراد الوصول إليها ولا يزال هذا المدخل يستخدم في العديد من المنظمات كمدخل رئيسي لقياس الفاعلية المنظمة (Hyung, 2006).

ب. **مدخل الموارد:** تم طرح مدخل الموارد كبديل عن مدخل الهدف، وتعني الفاعلية التنظيمية وفق متبني هذا المدخل بأنها قدرة المنظمة على التفاعل الايجابي مع بيئتها الخارجية والحصول على الموارد النادرة والقيمة. وتصنف الموارد في ضوء هذا المدخل إلى ما يأتي: (Aydin & Ceylan, 2009)

**الموارد الخارجية:** إن الفاعلية التنظيمية وفق مدخل الموارد الخارجية، هي قابلية المنظمة في الحصول على الموارد الثمينة والنادرة وعملية ضمان تدفقها باستمرار الى المنظمة والنجاح في تكاملها وإدارتها بما يحقق أهداف المنظمة. ولمدخل الموارد الخارجية مجموعة من المؤشرات. (Daft, 2009) وهي:

- قوة الموقف التساومي للمدراء في عملية الحصول على الموارد النادرة.
- قابلية المنظمة في التعامل مع المتغيرات في بيئتها الخارجية والبيئة الخاصة والتعامل مع تلك المتغيرات وأحتوائها، لضمان إستمرار الحصول على الموارد وتدفقها للمنظمة.
- قدرة المنظمة على استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة في البيئتين الخارجية والخاصة للمنظمة.

**الموارد الداخلية:** تكون الفاعلية التنظيمية في ضوء مدخل الموارد الداخلية (Ronald & Rohozinski, 2009). هي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنظمة وظهور نتائج هذا الاستخدام بالكفاءة الداخلية (Daft, 2009)

ويهتم هذا المدخل بالعمليات الداخلية لكونها مورداً من موارد المنظمة، ولاسيما المال، والرجال، والمكائن، السوق، والمواد، والتي وصفت بـ (5M) **Men, Market, Money, Machine, Material**. شركة أدوية الحكمة

شركة أدوية الحكمة من الشركات المتعددة الجنسيات، تأسست سنة 1978 في الأردن على يد سميح دروزة، وهي أول شركة من أصل عربي تدخل السوق الأمريكي والبريطاني والأوروبي حيث توسعت واستحوذت على مصانع في أمريكا والبرتغال وإيطاليا وتونس والسعودية (Hikma, Report 2009). وأدرجت لأول مرة في بورصة لندن للأسم كشركة مساهمة دولية سنة ٢٠٠٥. ، وطالت نحو 52 دولة في السوق العالمي. تصنع هذه الشركة الأدوية الجيدة بإمتهان شركات دولية. يوجد المقر الرئيسي لإدارتها اليوم في لندن، وكذلك يوجد لها العديد من المواقع التصنيعية في أكثر من دولة عربية وأجنبية ( Hikma, Report, 2008 ). حيث بلغ نمو الإيرادات للشركة في عام ٢٠٠٩ ( 21% ) ( Hikma, Report, 2009 ). واستحوذت الشركة على العديد من شركات الأدوية الإقليمية بالشرق الأوسط، فاستحوذت على معهد بيوكيميكو بافيسي فارما في إيطاليا سنة ٢٠٠٥ وشركة الجزيره للصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية في عام ٢٠٠٦، وكذلك شراء شركة "APM" في الاردن عام ٢٠٠٦.

#### ٤ - التحليل التطبيقي

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحليل اجابات المستجوبين من خلال أستمارة الإستبانة التي وزعت على عينة

موافق تماماً	موافق	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

البحث في تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة وكم يلي:

وتم اعتماد المقياس لدرجة الموافقة على التعلم التنظيمي وأبعاد الفاعلية التنظيمية، مقسم الى ثلاثة مستويات، حيث احتسبت درجة القطع من خلال حاصل الفرق بين اعلى قيمة للمقياس (٥) واقل قيمة فيه (١) مقسوما على ثلاثة مستويات، اي ان درجة القطع هي عبارة { (1-5) / 3 = 1.33 }.

وبناءً على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

١. الأهمية المنخفضة من ١. أقل من 2.33

٢. الأهمية المتوسطة من 2.34. أقل من 3.67

٣. الأهمية المرتفعة من 3.68 فأكثر

والغرض التأكد من منهجية البحث فقد قام الباحثان بتوزيع (٨٠) أستاذة على جميع المدراء في الشركة المذكورة وتم استرجاع (٧٢) أستاذة صالحة للتحليل الإحصائي للاجابة على تساؤلات البحث وفرضياته.

أولاً: اللجابة عن السؤال العام للبحث والذي مفاده: ما مدى تطبيق الادارات (العليا والوسطى والتشغيلية) للتعلم التنظيمي بأنماطه ( التعلم التكييفي والتعلم التنبؤي والتعلم التفاعلي) في شركة أدوية الحكمة الأردنية وما مدى تطبيق تلك الإدارات لمقاسي الفاعلية التنظيمية (مدخل الهدف ومدخل الموارد) في الشركة.

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المديرين لمستوى اهتمامهم في أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ(التعلم التكييفي، التعلم التنبؤي، والتعلم التفاعلي) في شركة أدوية الحكمة، وهي على النحو الآتي:

التعلم التكييفي: اشارت النتائج الواردة في الجدول(١) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي ل(التعلم التكييفي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.69) وظهر أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (٣) والانحراف المعياري كان ضمن النسب المعمول بها إحصائياً حيث اشار هذا المعيار إلى إن تقييم المدراء في نوع (التعلم التكييفي) في شركة أدوية الحكمة كان (إيجابياً).

الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي (التعلم التكييفي) من المتغير المستقل.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
1	هل ان منتسبوا الشركة لهم الامكانية على حل مشاكل الشركة.	4.10	0.62	١
2	الشركة تدعم عاملها المهتمون في حل المشاكل.	3.68	0.99	5
3	العاملون لهم الامكانية العالية في حل مشاكل العمل.	4.03	0.66	2
4	يتحوط العاملون من الوقوع في الخطأ اثناء تأديتهم لواجباتهم.	3.92	0.62	4
5	يبتكر العاملون اساليب جديدة مستعجلة في للتعلم لحل مشاكلهم.	4.00	0.65	3
-	المتوسط الحسابي العام	3.78	0.69	-

حيث اظهرت نتائج التحليل أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات الاخرى هي أكبر من قيمة الاختبار البالغ (٣) وهذا يدل على ان اهتمام المدراء في شركة أدوية الحكمة كان (إيجابياً).

2- التعلم التنبؤي: أما اذا نظرنا إلى نتائج التحليل الاحصائي في الجدول(٢) فان النتائج تدل على ارتفاع المتوسط الحسابي العام لنوع (التعلم التنبؤي)، والذي كان (3.75) وانحراف معياري (0.84) واطهرت النتائج أن المتوسط الحسابي كان أكبر من قيمة الاختبار البالغ (٣) وهذه النتائج تدل على إن اهتمام المدراء في النوع الثاني من أنواع التعلم التنظيمي وهو(التعلم التنبؤي) في شركة أدوية الحكمة كان إيجابياً.

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنوع ( التعلم التنبؤي)

الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
6	العمالون يهتمون بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم.	3.71	0.93	3
7	العمالون يحددون الفرص المستقبلية ويحددوا أفضل طرق للتعايش معها.	3.68	0.94	4
8	يستشرف العمالون الخبرات التنظيمية المستقبلية لتنفيذ أعمالهم.	4.01	0.88	2
9	تتهتم الشركة بالعمالين الجيدين وتكرمهم.	4.02	0.69	1
-	المتوسط الحسابي العام	3.75	0.84	-

وبينت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد هي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتبين النتائج إلى اهتمامهم المدراء في شركة ادوية الحكمة بهذا النوع كان (إيجابياً)  
3- التعلم التفاعلي: أما إذا نظرنا إلى نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (3) فإنها تدل على ارتفاع المتوسط الحسابي لبعد (التعلم التفاعلي)، حيث كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.86) وانحراف معياري (0.78) واطهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) وتدلل هذه النتيجة على إن تقييم المدراء في شركة ادوية الحكمة واهتمامهم في (التعلم التفاعلي) كان (إيجابياً).

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (التعلم التفاعلي)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
10	الشركة تطلب من عاملها على ان يتشاركوا في المعرفة	3.88	0.93	4
11	الشركة تطلب من العمالين اجراء التجارب لاختبار الأفكار الجديدة للتحقق من فاعليتها.	3.65	1.1	5
12	تنظم الشركة حلقات تعليمية بهدف تنمية قدرات عاملها.	3.92	0.81	3
13	تقوم الشركة بفعاليات تعليمية كإطفاء الحرائق أو إخلاء المباني لزيادة خبرة العمالين	4.21	0.71	1
14	تتبنى الشركة سياسة التعلم الجماعي لزيادة مهارت العمالين.	4.04	0.69	2
-	المتوسط الحسابي العام	3.86	0.78	-

حيث اشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد هي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) وتشير النتائج على إن اهتمام المدراء في شركة ادوية الحكمة بهذا البعد كان (إيجابياً).



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016  
أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي

ولقياس مدى اهتمام المدراء في الإدارات الثلاث للشركة لقياس مدخلي قياس الفاعلية التنظيمية (مدخل الهدف ومدخل الموارد) لا بد من تحليل اجابات المستجوبين في الشركة المذكورة.  
مدخل الهدف:

تشير النتائج الوارد في الجدول (4) التالي، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعده (مدخل الهدف)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,19) بانحراف معيار مقداره (0,69) وتبين ان المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) وتدل هذه النتيجة على ان تقييم المدراء لمستوى اتمامهم في بعد (مدخل الهدف) في شركة أدوية الحكمة كان (إيجابياً).

الجدول (4) لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده (مدخل الهدف) من المتغير التابع

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
15	أهداف الشركة المعلنة في سياساتها وخططها تطابق القياسات العالمية.	4.09	0.75	4
16	الشركة تعتمد سياسة المحافظة على البيئة.	4.22	0.70	3
17	رضا العاملون من اولويات سياسة الشركة.	4.02	0.81	5
18	الشركة تعتمد سياسة تقليل التالف في الإنتاج.	4.32	0.63	1
19	رضا الزبون من اولويات الشركة.	4.19	0.69	2
-	المتوسط الحسابي العام	4.19	0.69	-

وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد هي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3). وتدل هذه النتائج على إن تقييم المدراء في شركة أدوية الحكمة الأردنية لمستوى اهتمامهم بهذا البعد كان (إيجابياً).  
مدخل الموارد:

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات
20	يتوفر لدى الشركة علاقات مميزة مع عدد المجهزين للمواد الأولية.	4.19	0.65	4

٢	0.63	4.22	تحصل الشركة على المواد الأولية في مواعيدها.	٢١
٤	0.81	4.02	تسعى الشركة الى تنويع سلاسل التوريد (الموردين)	٢٢
١	0.64	4.26	الشركة تتبنى سياسة تقليل التالف في العمليات الإنتاجية.	٢٣
-	0.67	4.19	المتوسط الحسابي العام	-

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول (5) التالي، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (مدخل الموارد)،

النتيجة	Sig $\beta$	$\beta$	T	Sig F	F	R <sup>2</sup>	R	أبعاد التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية
---------	----------------	---------	---	-------	---	----------------	---	---

حيث بلغ (4.19)، بانحراف معياري (0.67) وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) وتدل هذه النتيجة على إن تقييم المدراء لمستوى اهتمامهم لبعد (مدخل الموارد) في شركة أدوية الحكمة كان (إيجابياً).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (مدخل الموارد) من المتغير التابع

وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات اذا البعد هي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) وتدل هذه النتائج على إن تقييم المدراء في شركة أدوية الحكمة لمستوى اهتمامهم بهذا البعد كان (إيجابياً). وللإجابة عن السؤال الثاني من تساؤلات البحث والذي ينص على: ما أثر التعلم التنظيمي وأنواعه في قياس الفاعلية التنظيمية من حيث مدخلي (تحقيق الهدف، وتحقيق الموارد) في الفاعلية التنظيمية لشركة أدوية الحكمة؟، يجب تحليل الفرضية الرئيسية والفرضيات المنبثقة منها {.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\beta \leq 0.05$ ) للتعلم التنظيمي بدلالة أنواعه (التعلم التكميلي والتعلم التنبؤي والتعلم التفاعلي) في الفاعلية التنظيمية لشركة أدوية الحكمة. ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وعند تحليل الفرضية بينت النتائج كما مبين في الجدول (6).

جدول (6) أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية لشركة أدوية الحكمة

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: يوجد أثر للتعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية	0.000	0.401	4.655					التعلم التكيفي
		$\beta$	Sig	F	$F_{101.108}$	$r^2$	$r$	المتغير
	0.000	0.369	4.281	0.000	101.108	0.601	0.761	التعلم التنبؤي
	0.110	0.101	1.581					التعلم التفاعلي

أ. اشارت النتائج الواردة في التحليل الاحصائي ان القوى التفسيرية للعنصر ( $R^2$ ) والتي تساوي (0.601)، إلى أن كلا من (التعلم التكيفي، والتعلم التنبؤي)، له تأثير بنسبته (60.1 %) من التغيرات التي تطرأ على الفاعلية التنظيمية، لشركة ادوية الحكمة أما البواقي فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار الخطي المتعدد. حيث بلغت قيمة  $F=101.108$  عند مستوى معنوية  $Sig=0.000$  ما يؤكد معنوية الانحدار.

ب. بعد الاطلاع على نتائج التحليل الأحصائي للفرضية الرئيسة تم ابعاد نوع (التعلم التفاعلي) لعدم وجود تأثير للنوع المذكور في الفاعلية التنظيمية لشركة ادوية الحكمة . إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية له وبالغلة (0.110)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ ).

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

1-1 $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ ) ، للتعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية باستخدام مدخل الهدف في شركة أدوية الحكمة.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٧):

الجدول (٧): قياس أثر التعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية، مدخل الهدف

							المستقل
0.000	7,767	0.489	0.000	72.642	0.311	0.489	التعلم التنظيمي

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧)، ما يأتي:

أ- توضح قيمة معامل التفسير ( $r^2$ ) البالغة (0.311)، أن متغير التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على مدخل الهدف. علماً ان قيمة  $F=72.642$  عند مستوى معنوية  $Sig=0.000$  وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

ب. ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل انحدار ( $\beta$ ) التعلم التنظيمي، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ )، للتعلم المنظمي في الفاعلية التنظيمية من حيث مدخل الهدف في شركة أدوية الحكمة الأردنية، إن ما يؤيد ذلك قيمة ( $t$ ) المحسوبة والبالغة (7,767)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ ) وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية ( $H_01-1$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H11-1$ ) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ )، للتعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية باستخدام مدخل الهدف في شركة أدوية الحكمة الأردنية.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_01-2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ )، للتعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية من حيث مدخل الموارد في شركة أدوية الحكمة الأردنية.

ولاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨): قياس أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، مدخل الموارد (الفرضية الفرعية الثانية)

المتغير المستقل	r	$r^2$	F	Sig F	$\beta$	t	Sig
التعلم التنظيمي	0.499	0.301	84.666	0.000	0.544	8.328	0.000

١. توضح قيمة معامل التفسير ( $r^2$ ) البالغة (0.301)، أن متغير التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته (٣٠%) من التغيرات التي تطرأ على مدخل الموارد علماً ان قيمة  $F= 84.666$  عند مستوى معنوية  $Sig= 0.000$  وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

ب. ثبوت الدلالة الإحصائية لمعامل انحدار ( $\beta$ ) التعلم التنظيمي، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ ) ، للتعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية من حيث مدخل الموارد في شركة أدوية الحكمة



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016 أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي

الأردنية، إن ما يؤيد ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.328)، وكذلك أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ ) وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية (2-Ho1)، وقبول الفرضية البديلة (2-H11) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\beta \leq 0.05$ )، للتعلم التنظيمي على الفاعلية التنظيمية من حيث مدخل الموارد في شركة أدوية الحكمة الأردنية.

### ٥- الأستنتاجات والتوصيات

#### ١-٥ الأستنتاجات

١. أشارت النتائج إلى أهتمام المدراء بأبعاد التعلم التنظيمي لشركة أدوية الحكمة، وجاءت النتائج متفقة مع نتائج دراسة كل من (Tohidi & Jabbari (2012)، (Comlek (2012) وهذا ما سيكون له الأثر الإيجابي في مستقبل تلك الشركة حيث ان الأهتمام بالتعلم التنظيمي اليوم اصبح دالة واضحة على وعي ادارات الشركات لهذا الحقل المعرفي المهم والجديد نوعاً ما، ما يؤكد مدى تفهم إدارة تلك الشركة لأهمية التعلم التنظيمي في مستقبل شركاتهم.

2. بينت النتائج بأن يوجد أثر للتعلم التنظيمي في مداخل الفاعلية التنظيمية (مدخل الهدف ومدخل الموارد) في شركة أدوية الحكمة، وهذه دلالة واضحة في أهمية مداخل الفاعلية وعدم اعتمادهم على مدخل واحد في قياس فاعلية شركاتهم.

3. أظهرت النتائج بأن يوجد أثر للتعلم التنظيمي بدلالة بعدين من أبعاده وهما (التعلم التكييفي، والتعلم التنبؤي) في الفاعلية التنظيمية للشركة، وهذا دليل وعي الإدارة المعنية في أهمية التعلم التنظيمي في تحسين صحة بأن ادارة تلك الشركة لها رؤية الفاعلية التنظيمية للشركة،

4. بينت النتائج بأن يوجد أثر للتعلم التنظيمي في مدخلي الفاعلية التنظيمية (مدخل الهدف ، ومدخل الموارد) في شركة أدوية الحكمة، ما يظهر مدى أهتمام إدارة الشركة المعنية في التعلم التنظيمي، ومعرفتهم بدور هذا التعلم في تحسين فاعلية شركاتهم.

#### ٢-٥ التوصيات:

ضرورة اهتمام إدارة الشركة بثلاث فقرات، ضمن محور التعلم التكييفي، وهي الفقرة الخامسة) يبتكر العاملون اساليب جديدة مستعجلة في التعلم لحل مشاكلهم). والفقرة الرابعة ( يتحوظ العاملون من الوقوع في الخطأ اثناء تأديتهم لواجباتهم). والفقرة الثانية (الشركة تدعم عاملها المهتمون في حل المشاكل). نظرا لحصولها على المراتب الأخيرة في سلم تقييم المديرين في الشركة المذكورة.



## مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي عشر - العدد 36 الفصل الثالث لـ 2016 أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي

1. ينبغي أن تراعي إدارة الشركة فترتين ضمن محور التعلم التنبؤي وهي الفقرة السادسة ومفادها ( العاملون يهتمون بالتطورات التكنولوجية المستقبلية في مجال عملهم) والفقرة السابعة ( العاملون يحددون الفرص المستقبلية ويحددوا أفضل طرق للتعيش معها). لحصولها على الأخيرة في سلم تقييم المديرين في الشركة المذكورة.
3. يستوجب اهتمام إدارة الشركة بثلاث فقرات ضمن محور التعلم التفاعلي وهي الفقرة العاشرة الشركة تطلب من عامليها على ان يتشاركوا في المعرفة ( والفقرة الاثني عشر) تُنظّم الشركة حلقات تعليمية بهدف تنمية قدراتهم). والفقرة الاحدى عشر ( الشركة تطلب من العاملين إجراء التجارب لاختبار الأفكار الجديدة للتحقق من فاعليتها). لحصولها على المراتب الأخيرة في سلم تقييم المديرين في الشركة المذكورة.

### مراجع البحث

- حديد، عامر إسماعيل، و الجبوري، علاء أحمد حسن (٢٠٠٨). تقانة المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في عينة من منظمات القطاع الخاص في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، (٣١)، ٢٧١-٢٨٣، جامعة الموصل: الموصل.
- أبوخضير، إيمان بنت سعود (2007). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: إتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن السعوية، الرياض: دار المؤيد.
- الزريقات، خالد خلف، و الخرايشة، ياسين كاسب (٢٠١٠). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية ( الهندرة) في المؤسسات العامة الاردنية. المجلة الاردنية لإدارة الاعمال، ٦(٣)، ٣١٧-٣٥٠.
- الزهراني، عبدالخالق حنش (٢٠١٢). تصوّر مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. رسالة ماجستير منشوره، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة.
- الشماع، خليل محمد حسن، و حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧). نظرية المنظمة ( ط ٣)، عمان. الاردن، دار الميسرة.
- المليجي، رضا إبراهيم (2010) إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في المعرفة . مصر، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- النسور، مروان محمد (١٩٩٧). احتياجات فعالية اداء الشركات الصناعية الاردنية، رسال دكتوراة غير منشورة، جامعة دينتسك : دينتسك.



المراجع الاجنبية:

- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). Does Organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry. **Journal Development and Learning in Organizations**, 23, 21-23.
- Chatterjee, R.N., Saksena, Apoorva., Patwardhan, Bajpai Mangj, Naval.(2009). Strategic Management and its impact on Organizational Effectiveness: A Study in Banks. **IDEAS**, 2,9,8.
- Comlek, O. (2012). The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance. **Journal Procedia- Social and Behavioral Scienc**, 2(41).
- Daft, Richard I. (2009). **Organization Theory and Design** (10<sup>th</sup> ed). New yourk.
- Esfahani, Ali Nasr., Hosseini, Mirza., Fanaei.Hassan, , Azam, Moshkelani. (2013).Evaluate the Effectiveness of Group work and Development of Methods on Esfahan Group work Gas. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**,3(11), 531-540.
- Farhad, Alipour., & Roohangiz, Karimi. (2011). Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning organization and Organizational Performance. **International Journal of Business and Social Science**, 2 (19), 144.
- Gibson, James J., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., & Konopaske, Robert. ( 2012). **Organizations: behavior, structure, processes (10<sup>th</sup> ed)**. New York: McGraw-Hill.
- Hameed, Abd, Al.,& Aamer, Waheed. ( 2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework, **International Journal of Business and Social Science**, \, (13)365-391.
- Hyung, Jin lee. (2006). Factors Related To Grantee Perception of Service Quality, Submitted to Mandal school of Applied Social Sciences Case Western Reserve University. **International Journal of Business and Social Science**, 4 (18), 150-178.
- Jones, G. R. (2013). **Organizational Theory, Desidn, and Change** (7<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Khandeka, Ardhana., & Sharma, Anuradha.(2005).Organizational Learning in Indian Organizations: astrategic HRM Perspective.**Jornal of Small Business and Enterpris Development**, 12 (2), 211.
- Lee, Deokro. (2006).Toward a Way to Enhance Organizational Effectiveness. **The Korean Journal Of Defence Analysis**,18(1), 135-159.
- Lyndsay,Rashman., Erin, Withers., & Hartley Jean,. (2009). Organizational learning and knowledgein public service organizations:A systematic review of the literature. **International Journal,Management Reviews**, 257(1), 463-494.
- Marquardt, M. L. (2002). **Building the Learning Organization Mastrering the 5 Elements for Corporate Learning** (2<sup>ed</sup> ed) . boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Manzoor, Ali. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. **Journal Business Management and Strategy** ,3( 60), 36-44.



- Moutinho, L., Phillips, P.A. (2002). The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis. **International Journal of Bank Marketing**,22(3),102-110.
- Oluseyi, S., & Ayo, H. T. (2009). Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and time Management on Employees' Performance in some Selected Industries in Ibadan Oyo State, Nigeria. **European journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**,16, 7- 17.
- Psarras, Ioannis., Jose Joemon (2006). A syatem for adaptive information retrieval. **ACM**, 3, 313-317.
- Ramos, Bolivar., Teresa, Maria., Victor , Garcia., Morales, Encarnacion., & Garcia, Sanchez. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: effects on organizational innovation to improve firm performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, 29( 2), 331-357.
- Robert, A. Burge. (2008). Effectiveness and Efficiencies of private military corporations. **Naval Postgraduate school**. Monterey, California. From [www.dtic.mil/dtic/fulltext/u2/a483598](http://www.dtic.mil/dtic/fulltext/u2/a483598).
- Ronald, Deibert., & Rohozinski, Refal.(2009). Ottawa needs a strategy of cyberwar **The Canada centre for global security studies and the citizen lab**, university of Toronto: Canada.
- Senge, Peter M. (1994). **The Fifth Discipline, the Arts & the Learning Organization** (1<sup>st</sup> ed). new yourk: Doubleday Business.
- Tohidi, H. & Jabbari, M. ( 2012). Studying impact of organizational learning on innovating. **Journal Procedia- Social and Behavioral Sciences**. 31, 408–41.
- Wang, X., Yang, B., & Mclean, G. N.(2007). influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinse enterprises. **International journal of Training and Development**, 11, 154-165.