

**العلاقة بين مفهوم فلسفة المنظمة المتعلمة
وتطبيق فلسفة نظام الترشيح في المنظمات ذات
الانتاج الخدمي**

**((حالة دراسية في كلية التربية للبنات – جامعة
تكريت ، والمديرية العامة لتربية صلاح الدين))**

اريج علي حسين الرشيد

ماجستير ادارة اعمال

مدرس مساعد – قسم الاقتصاد المنزلي

كلية التربية للبنات جامعة تكريت

**The role of the learning Organization in Applying the
Philosophy of the lean System in Service Sector
"Case Study in College of Education -Tikrit University
and The Direction of Salahaldeen Education"**

الملخص :

الهدف: دراسة دور فلسفة المنظمة المتعلمة في تطبيق فلسفة نظام الترشيح وإثبات العلاقة التي تربط بين الفلسفتين وتطرق البحث الى مفهوم فلسفة المنظمة المتعلمة وأبعادها الأساسية وفقاً لنموذج Senge, 1990 ، والمميزات من تطبيق هذا الفلسفة في المنظمات ، ومفهوم فلسفة نظام الترشيح والاستراتيجيات الحديثة المتبعة الخاصة به والفوائد التي تحققها المنظمات بمختلف أنواعها (الانتاجية والخدمية) من جراء تطبيق هذه الفلسفة في العمل والانتاج. المنهجية: اختيرت المنظمات الخدمية كحالة دراسية وتم اختيار كلية التربية للبنات - جامعة تكريت ، والمديرية العامة لتربية صلاح الدين لتكونا مجالاً لتطبيق الجانب الميداني للدراسة ، واعتمد في البحث الميداني على الاستبانة التي صممت على ضوء مقياس ابعاد المنظمة المتعلمة والاستراتيجيات في نظام الترشيح كأداة لجمع البيانات من عينة البحث.

النتائج: توصلت الدراسة من الناحية النظرية والعملية (البحث الميداني) وجود علاقة قوية ومترابطة بين الفلسفتين مع وجود قواسم مشتركة بينهما من الناحية التطبيقية والعملية (تطبيق في مجال العمل وفي الاداء وفي انجاز الاعمال الموكلة للعاملين في المنظمين عينة البحث، وأهم هذه القواسم هي التطوير والتحسين، تحسين الجودة في العمل والانتاج ، العمل بروح الفريق الواحد، واستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في جميع المراحل الانتاجية وفي جميع المستويات الادارية، وعملية تحقيق الكفاءة في العمل والاستدامة في نظام الترشيح ترتبط ارتباط وثيق بالتعلم كحلقة مزدوجة ومترابطة، وعملية تفعيل فلسفة التعلم للمنظمة يكون من خلال توظيف ثقافة نظام الترشيح وادواته التي تمكن المنظمة من تحديد اهم المعلومات عن المستفيدين او الزبائن وازالة الهدر بين عمليات الاتصالات اليومية مع تعزيز الكفاءة والفاعلية في نقل المعلومات والاتصالات بين الموظفين والمدراء مع ضرورة الحصول على المعرفة وتطويرها وتسهيل نقلها الى الافراد العاملين في المنظمة وأنعكاس هذه المعرفة سيكون واضح على سلوكية المنظمة وافراده.

Abstract:

The aim of this research is to study the role of Learning Organization (LO) philosophy in applying the philosophy of Lean System (LS) and approving the relationship between these philosophies. The research discussed and described the concept of LO philosophy and its main dimensions according to Senge Model (1990) with the advantages of applying this philosophy in organizations. It also discussed the concepts of LS philosophy, its modern strategies, and the benefits that achieved from this philosophy to work and production in productive and service organizations. The research methodology selected the service organizations as a case study and chose the College of Education for girls in the Univeristy of Tikrit as well as the General Directorate of Education

of Salahaldeen to apply the field research. The research was based on a questionnaire which was set according to the standards of LO, and the strategies of the LS as tools to collect data from research samples. The study concluded on both theoretical and practical (field research) the existence of a strong relationship between the two philosophies (LO, LS) with the existence of common denominators between them in terms of development and improvements in work and production. Using the team work model, the use of high tech and info technologies in all production phases and at all management levels, and also the process of achieving and sustaining efficiency in LS are closely related to LO as a double and interrelated relationships. The process of activating the philosophy of LO is achieve through promoting the culture of LS and its tools in organizations to enable each organization to identify the most important information about the beneficiaries or customers and avoiding the waste of unnecessary daily communications. This is done by enhancing efficiency and ease of knowledge acquisition share among all the employees and management.

المقدمة

اتسمت فترة التسعينات تغيرات جوهرية وتطورات متسارعة في المفاهيم الادارية سواء في القطاع الانتاجي او القطاع الخدمي وعلى مستوى العام والخاص واثرت هذه التطورات تأثيراً كبيراً على المنظمات باعتبارها تحدياً للاستمرارية والبقاء حيث ركزت الكثير من المنظمات على استقطاب الكفاءات من العقول واعتبارها الاساس في التقدم والبقاء في ظل عصر المعرفة والمنافسة والسعي للتكيف مع تطورات البيئة الخارجية من خلال التعلم واكتساب الخبرات وتحسين المهارة وفي ظل عصر المعرفة اصبح التعلم حاجة ملحة لأي منظمة وليس خياراً حيث ان مقدرة المنظمة على الانتاج المتميز وتحسين الكفاءة باستمرار وخلق قيمة مضافة سواء لمالكيها او لزبائنها يتطلب قدرتها على اكتساب المعرفة والتعلم (Davis & Daley, 2008) وقدرتها على الابتكار والتعلم ويعتبر هذان العاملان اساسيان في زيادة ارباحها ورفع قيمتها السوقية والاقتصادية وان الهدف الاساسي من قيام الكثير من المنظمات بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة هو لتوفير الفرص للأفراد العاملين فيها للتعلم والتحسين المستمر وحثهم على المشاركة والحوار والابداع والبحث وربط الاداء العاملين مع اداء المنظمة والاستمرار في التطور والتكيف مع التنمية لتحقيق الاهداف (Calvert, 1994). ان اغلب المنظمات نجاحاً هي المنظمة المتعلمة (Senge, 1990) و يعتبر التعلم واكتساب المعرفة عنصر رئيسي في تحسين الاداء سواء للمنظمة او للأفراد العاملين فيها وتعظيم الميزة التنافسية للمنظمة من اجل البقاء في الظروف البيئية المحيطة المتسمة بالتغير المستمر لذلك وجب على المنظمات الاستمرارية في تحسين الاداء التنظيمي، الا ان مواكبة التطور السريع والسعي في اكتساب الارباح وتحسين الجودة ورفع الكفاءة والمساعدة في اداء الاعمال اثقل كاهل المنظمة والعاملين فيها مما

اضطر الكثير من المنظمات اتباع سلوكيات جديدة في الحد من التكاليف (المالية، المادية، البشرية) والحد من الوقت والجهد المبذول من قبل الافراد العاملين في المنظمات ومن هذه السلوكيات هو نظام الترشيح والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في ادارة العمليات الانتاجية التي لها الاثر الكبير في بقاء المنظمة واستمرارها في السوق او في حقل الاعمال كون ان جميع المنظمات في العصر الحديث تسعى للوصول الى المنافسة والبقاء على الحصة السوقية وهذا يتطلب التميز في العمليات، والانتاج، ادارة الموارد البشرية والمالية، وتوجيه العمليات والانشطة نحو تحقيق الاهداف وتعظيم القوة المالية والمواصلة في الابتكار والابداع للبقاء في صدارة المنافسة مع ضرورة نشر الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة في الوقت المناسب، ولقد ادركت المنظمات ان ادارة عمليات الانتاج التقليدية والاسلوب القديم غير كافي وغير مجدي للبقاء والاستمرار فلا بد من اتباع طرق فعالة وجديدة والقيام بالتغيير. ان المفاهيم الحديثة في حقل الادارة ركزت على متطلبات المستهلكين و الوفرة المادية والمالية وتقليل الانفاق (مفهوم الترشيح) وتحسين الجودة (5سيكما والجودة الشاملة) وتطوير العمليات وتحسينها وفلسفة الترشيح تستند على مبدأ التقليل من الهدر والقضاء عليه وقد حققت المنظمات التعظيم في مردودتها الاقتصادية من خلال اتباع هذه الفلسفة في ادارة انتاج العمليات ولأهمية مفهوم المنظمة المتعلمة و فلسفة النظام الترشيح وتوضيح العلاقة بينهما جاءت هذه الدراسة البحثية في اربع مباحث سيتم العرض في المبحث الاول الاطار المنهجي للبحث والمبحث الثاني فلسفة المنظمة المتعلمة ويتضمن مفهوم المنظمة المتعلمة، الدراسات السابقة واهم ما توصلت اليه، الاسباب التي وجهت المنظمات نحو تبني مفهوم التعلم، خصائص المنظمة المتعلمة، وابعاد المنظمة أما المبحث الثالث فيتطرق الى مفهوم فلسفة نظام الترشيح والدراسات السابقة واهم ما توصلت اليه، اهداف نظام الترشيح، الاستراتيجيات في نظام الترشيح، والفوائد المتحققة من تطبيق نظام الترشيح، أما المبحث الرابع والاخير فيتضمن الاستنتاجات والتوصيات وتضمنت الاستنتاجات على العلاقة بين المنظمة المتعلمة ونظام الترشيح من خلال مناقشة العلاقة النظرية والعلاقة التطبيقية بين فلسفة المنظمة المتعلمة وفلسفة نظام الترشيح، ودور المنظمة المتعلمة في تطبيق فلسفة نظام الترشيح في القطاع الخدمي (عينة البحث)

المبحث الاول الاطار المنهجي للبحث

اهداف الدراسة :

١. التعريف بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعرف على أبعادها وخصائصها ومميزاتها والاستراتيجية التميز في اكتساب المعرفة والتعلم المستمر وتحقيق الميزة التنافسية وكيفية إتاحة المفاهيم وتطبيقات المنظمة المتعلمة في الوصول الى التميز والبقاء .
١. التعريف بفلسفة النظام الترشيقي وماهي الاستراتيجيات والاهداف والفوائد التي تمكن لأي منظمة تحصيلها في حال اعتماد هذه الفلسفة في عمليات الانتاج .
٢. إمكانية تطبيق فلسفة الترشيقي وماهي السبل المتبعة في ذلك وماهي العوائد والامتيازات المتحققة من ذلك .
٣. علاقة الادارة المتعلمة بتطبيق الاستراتيجية الخاصة بنظام الترشيقي في المؤسسات الانتاجية وخاصة الخدمة وإيجاد القواسم المشتركة بين الفيلسفين موضوع الدراسة، ومعرفة الدور الذي تلعبه الادارة المتعلمة في تحقيق المكاسب وفي تقليص الهدر من الوقت والجهد لرفع الكفاءة والفاعلية وتحقيق الاستمرارية والبقاء.
- اهمية الدراسة:** تستمد الدراسة اهميتها من خلال التطرق الى مفاهيم ادارية حديثة لها دور حيوي وفعال في مساعدة المنظمات على تحقيق الاتي :-
- ١- تعظيم المكانة السوقية ورفع القيمة الاقتصادية وتقليل التكاليف المالية والمادية والبشرية والحد من الهدر في الوقت والجهد مع تبني التعلم في اكتساب المهارات والخبرات لكي تستطيع المنظمة من الاستمرار والبقاء .
- ٢- دور المنظمة المتعلمة في تحسين اداء المنظمة واداء افرادها.
- ٣- تركز المنظمة المتعلمة على التعليم المستمر واكتساب المهارات والمعارف والخبرات لتحقيق الاستقرار والبقاء في مجال الاعمال .
- ٤- التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال يتطلب التغير المستمر والتكيف من قبل المنظمة والحد من التكاليف الانتاجية والادارية وبكل انواعها سواء في الوقت او الجهد او بالمواد وهذا يتحقق من خلال تطبيق نظام الترشيقي والذي يتطلب مقدرة المنظمة على التعلم . وتأتي اهمية البحث من خلال تحقيق الاهداف المبتغاة من الدراسة في أثبات دور التعلم في المنظمة وفي تطبيق نظام الترشيقي في العمليات والانشطة الانتاجية وبالتحديد المنظمات ذات الانتاج الخدمي والعلاقة التي تربط بين الفيلسفين موضوع الدراسة وإيجاد القواسم المشتركة بينهما.
- المنهجية في الدراسة:** تعتمد الدراسة على تطبيق الاسس المنهجية في التحليل والتفسير للبحوث والدراسات والنظريات التي تناولت موضوع الدراسة وهي المنظمة المتعلمة ونظام الترشيقي والعلاقة بينهما للتوصل الى الاستنتاجات والتوصيات وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في وصف عينة الدراسة وعلى التحليل الاحصائي لبيان العلاقة بين الفيلسفين واثرها في القطاع الخدمي)

الخدمة التعليمية) في كلية التربية - جامعة تكريت والمديرية العامة لتربية صلاح الدين كونهما عينة البحث.

مشكلة الدراسة : بالرغم من ظهور التوجهات الكبيرة والسعي نحو الاستمرار في تحسين الاداء والترشيق في العمليات الانتاجية وتحقيق الاقتصاد في التكاليف في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية وتقليل الهدر من الوقت والجهد الا ان هذه المفاهيم لا تزال غامضة في الكثير من المنظمات وعدم الادراك لأهمية تطبيق هذه المفاهيم في تحسين الاداء المنظمة بشكل عام ولأفرادها العاملين بشكل خاص وترى الباحثة ان المشكلة الاساسية في هذه الدراسة تركز على ان هناك تقصير في ادراك الادارة العليا للمنظمات الخدمية عينة البحث حول مدى اهمية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمة والذي يتضح في مسألة الاستمرارية في التعلم واكتساب المعارف والتحسين المستمر وكذلك الوسائل و السبل الواجب اتباعها من اجل تقليص الهدر في الوقت والجهد ورفع الكفاءة الخدمية من خلال اتباع الاليات الحديثة في ادارة انتاج للخدمات وفي تخفيض التكاليف سواء كانت في استخدام الموارد (المالية ،المادية ،البشرية) او في استخدام الوقت والجهد ورفع مقدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وهذا الضعف في ادراك المدراء جعل من المنظمة لا تستطيع ان تحافظ على الاستدامة في التطوير و فقدان الكثير من المزايا والخصائص التي كانت تميزها في السابق عن بقية المنظمات (الخدمية) .

حدود الدراسة :

- ١- الحدود الزمنية : ثم تحديد مدة البحث في زمن محدد بتوزيع استمارة الاستبانة على المنظمات المختارة وقد كانت محددة في شهر الثالث والرابع من عام ٢٠١٨
- ٢- الحدود المكانية حددت كلية التربية للبنات - جامعة تكريت والمديرية العامة لتربية صلاح الدين في تكريت كأساس للدراسة واخذ العينة من مختلف المستويات الادارية ومن مختلف الاقسام ومن مختلف الجنسين لتحقيق اهداف الدراسة .
- اسلوب جمع البيانات : اعتمدت الباحثة على تحصيل المعلومات من الاستبانات التي تم توزيعها على عينة البحث موضوع الدراسة .

المبحث الثاني : فلسفة المنظمة المتعلمة

٢-١- مفهوم المنظمة المتعلمة

كان العلماء والباحثين لقرون عديدة معنيين بدراسة كيفية اكتساب المعارف ونقلها وكيفية استخدامها في انجاز الاعمال، وشهد هذا العصر تحول كبير في دراسة حقل ادارة المعرفة والتعلم كون التعلم هو الحجر الاساس لأي عملية تدريبية وهو الركيزة الاساسية التي تركز عليها اي منظمة

في عملية التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، ففي عملية اتخاذ القرارات يتطلب تعلم سلوكيات جديدة لمعالجة اثار التغير المتسارع لذلك اصبحت فلسفة المنظمة المتعلمة فلسفة تتبناها المنظمات الحديثة وعلى نطاق واسع سواء كانت هذه المنظمات كبيرة او صغيرة ، وقد عرف مصطلح المنظمة المتعلمة Learning Organization (LO) من قبل عدة باحثين وكتاب وكان اول من تناول في دراساته مصطلح المنظمات المتعلمة هو Peter Senge والذي عرفها بأنها المنظمات التي يكون لأفرادها العاملين المقدرة على الاستمرار في توسيع قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون بها ، وبأستخدام انماط سلوكية جديدة ، وتعتبر دراسة Peter Senge, 1990 (الانضباط الخامس) من اهم الدراسات التي تناولت هذا المصطلح وعرفها بانها فن وممارسة ، وحيث ان التعلم يقوم على اساس مقدرة الافراد العاملين مع المشاركة في عملية التطوير، فالمنظمة المتعلمة تكون لها المقدرة على التطوير والتغير المستمر للتكيف مع المتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية والتقنية المستمرة وهذا يجعلها تمارس التعليم والابتكار بشكل مستمر وكضرورة من ضرورات البقاء في السوق وكميزة تنافسية، والمنظمة الكفوءة هي التي تكون قادرة على انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوكيات في اداء المنظمة واداء افرادها العاملين بما يعكس

٢-٢- الدراسات السابقة واهم ما توصلت اليه

(١) (Argyris, Chris (1977): المنظمة المتعلمة تتصف بقدرتها على اكتشاف الخطأ وتصحيحه.
(٢) (Argyris, Chis & Schön, (١٩٧٨): عملية اكتشاف الخطأ وتصحيحه يسمح للمنظمة في مواصلة بمسيرتها في العمل وتحقيق اهدافها وعملية التصحيح للاخطاء اما يتم من حلقة التعلم الواحد (النموذج الفردي) حيث تتميز المنظمة التي تتبع هذا النوع بالاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال الكشف عن الاخطاء وتصحيحها للحفاظ على السمات الرئيسية للمنظمة، أو يتم من خلال اتباع حلقة التعلم المزدوجة (النموذج الثنائي) حيث تكتشف المنظمة الاخطاء وتصحيحها بطرق تنطوي على تعديل واعادة هيكلية القواعد الاساسية والاستراتيجيات والسياسات وحتى الاهداف التي تعمل على تحقيقها. وركز الباحثان على قدرة المنظمات على تحسين وزيادة خبرتها ان يكون ذلك بالاعتماد على التعلم المزدوج كونه يساعد المنظمة على اكتساب الخبرات وتعزيزها.

(٣) (Waterman, R. Jr. , et al. (١٩٨٠): استخدام نموذج Mickinsy في التاكيد على امكانية

التفريق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية استناداً الى صفات تتصف بها المنظمة المتعلمة .

(٤) (Fiol & Lyles (١٩٨٥): تعتمد عملية تحسين الاجراءات على اساس المعرفة والفهم.(١٩٩٠)

Senge : ان من ضمن مسؤوليات المنظمة القيام بالتغير المستمر للتكيف مع التطورات في العالم

الم(١٩٩١) Huber: التعليم يحدث في المنظمة اذا تم من خلال معالجة المنظمة للمعلومات والتغير

في سلوكياتها وقد اشار الباحث في دراسته الى ان المنظمة المتعلمة تركز على : ١- اكتساب

المعرفة (الحصول على المعرفة) ، ٢- توزيع المعلومات ومشاركتها (تقاسم المعلومات ومشاركتها لتعود بمعلومات جديدة) ، ٣- تفسير المعلومات ، ٤- الذاكرة التنظيمية (خزن المعرفة للاستخدام المستقبلي).

(٥) (١٩٩١) Peddler et al.: خواص المنظمة المتعلمة : ١- اعتماد الاستراتيجية التعلم كمدخل تنظيمي ، ٢- المشاركة في صنع القرارات ، ٣- المرونة في نظام الحوافز والمكافآت ، ٤- اتباع النظم المعلوماتية الحديثة ، ٥- استمرارية التقييم والمتابعة ، ٦- تأمين المناخ التنظيمي المناسب للتعلم ، ٧- تأمين الفرص للتطوير الوظيفي ، ٨- تأمين الموارد ، ٩- تبادل الخبرات والمعارف داخل وخارج المنظمة .

(٦) (١٩٩٣) Gravin: التنظيم الذي يتصف بالمهارة بين خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك وانعكاسها بشكل رؤى ومعرفة جديدة وتستند المنظمة المتعلمة على خمس خصائص منها: ١- القدرة على حل المشاكل بالأسلوب التنظيمي ، ٢- استخدام الخبرات والمعرفة الجديدة ، ٣- اعتماد التجربة في التعليم والاستفادة من تجارب الآخرين ، ٤- تطبيق مفهوم نقل المعارف الجديدة للمنظمة ورفع الكفاءة وتحسين مستوى اداء العمل والانتاج ، ٥- وجود بيئة داخلية في المنظمة تدعم عملية التعلم من خلال السلوك القيادي الذي يستند على التعلم مع ضرورة وجود ممارسات ملموسة في التعلم.

(٧) (١٩٩٣) Dodgson: الطريق والمسار الذي تسلكه المنظمات في عملية البناء وتنظيم المعرفة والروتينات العملية التي تكون حولها وضمن ثقافتها وتكيفها وتطوير كفاءتها التنظيمية من خلال تحسين الاستخدام الواسع للمهارات .

(٨) (١٩٩٣) Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J.: الاستراتيجية المنظمة المتعلمة تمكن المنظمة من اكتساب المهارات الجديدة وتساهم في تحقيق الميزة التنظيمية وتتميز باستمرارية التعلم، التحقيق والحوار، فريق التعلم، الانظمة المدمجة، تمكين العاملين، نظام الاتصالات المفتوح، القيادة الاستراتيجية.

(٩) (١٩٩٤) Bennett, Joan Kremer & O'Brien, Michael J.: ارتفاع الانتاجية للشركات التي طبقت مفهوم المنظمة المتعلمة.

(١٠) (١٩٩٤) Senge: ان المنظمة التي تعمل بشكل مستمر لزيادة التعلم وامكانياتها على اكتساب قدرات ومهارات جديدة هي منظمة متعلمة.

(١١) (١٩٩٤) Calvert, G., et al.: ان المنظمة التي تستند على مفهوم ربط تحقيق الاهداف بأداء الافراد العاملين فيها على الابداع هي منظمة متعلمة من خلال التعلم المستمر والتشجيع على الابداع



والتطوير، البحث، التجديد، والتغير المستمر باعتبار ان البيئة الخارجية المحيطة هي عامل متغير وغير ثابت.

(١٢) Templeton, Gary F et al. (٢٠٠٢): هي المنظمة التي تخلق المعارف وتنشرها وتدمجها بانتظام وتعديل الاداء والمفاهيم والخبرات وفقاً للمعرفة الجديدة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، وتتميز المنظمة المتعلمة بخصائص ابرزها: ١- النظرة المستقبلية من خلال اهدافها وانشطتها، ٢- الاهتمام بعملية التطوير والتدريب والسعي لاكتساب معارف جديدة، ٣- تستند على مبدأ اهمية الموارد البشرية كعنصر فعال في نجاح وقوة المنظمة، ٤- اعتماد نظام التعلم لكافة الموظفين واعطاء الفرص لهم في التطوير والتعليم.

(١٣) Chen, Jim Q. et al. (٢٠٠٣): يستند التطوير على التعلم المستمر للأفراد وتتم هذه العملية من خلال تحويل الذاكرة الفردية والمعرفة المتراكمة للفرد الى ذاكرة المنظمة والتي تأخذ بشكل اهداف واجراءات مثالية وقياسية وجعل المعرفة في متناول الجميع لتعزيز التعلم التنظيمي ولضمان التحول والتغيير.

(١٤) Egan, et al. (٢٠٠٤): ان ثقافة التعلم التنظيمي لها تأثير ايجابي ومباشر على كل من الرضا الوظيفي والدافع لنقل التعلم وتأثير غير مباشر على دوران الموظفين وهناك علاقة بين ثقافة التعلم والارتياح الوظيفي بشكل كبير وتظهر أهمية ثقافة التعلم والتأثيرات ذات الصلة على تعلم الموظفين والأداء كمؤشر في تنمية الموارد البشرية.

(١٥) Wilkinson, et al. (٢٠٠٤): هي المنظمة التي تكون قادرة على التكيف والتعلم من الاخطاء والقدرة على التنمية والتطوير وتحسين مساهمة موظفيها.

(٢٠٠٥) Kontoghioghes, Constantine et al.: تتصف المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص اهمها : ١- وجود فريق عمل، ٢- توفر الموارد (المادية، المالية، بشرية)، ٣- توفر حيط والذي يتطلب التحول نحو التنظيم المتعلم لضمان البقاء والاستمرار في حقل الاعمال.

(١٦) بيئة مناسبة للتعلم والتدريب والتطوير، ٤- وجود منظومة اتصالات مفتوحة، ٥- التمكين والدعم واتباع نظام ادارة المعرفة.

(١٦) Rowden, Clyde T. et al. (٢٠٠٥): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التعلم في مكان العمل وتؤكد الدراسة على أهمية التعلم غير الرسمي بدلا من التعلم الرسمي وعلى ضرورة قيام المديرين بتوفير فرص التعلم لتعزيز الرضا الوظيفي العام والإنفاق على التعلم الرسمي وغير رسمي .

(١٧) Bhatnagar (٢٠٠٧): تطبيق نظام المنظمة المتعلمة يؤدي الى اثراء المعرفة الفردي للموظفين ويعزز التزامهم بالأهداف التنظيمية ويرفع الانتاجية وكفاءة الاداء.

١٨)(٢٠٠٧) Chang, Su Chao & Ming, Shing Lee: المنظمة المتعلمة لها الاثر الايجابي الكبير على ارضاء العاملين ومؤثر قوي على كفاءة الفرد وتختلف ابعاد القيادة والثقافة التنظيمية في مراحل العمليات للمنظمة المتعلمة وتؤثر هذه الابعاد تأثير ايجابي كبير على العمليات التشغيلية وعلى الرضا، وبأستباع النمط الجديد والحديث في القيادة التنظيمية يعزز مهارات الموظفين من خلال: ١- وضع مثال جيد للموظفين، ٢- تشجيع أنشطة الابتكار، ٣- التعلم وتنمية قدرات الموظفين، ٤- دعم أنشطة التعلم والتدريب.

١٩)(٢٠٠٧) Vemic: الهدف من التعلم والتطوير المستمر هو تعزيز الاداء الفردي.
٢٠)(٢٠٠٨) Davis & Daly: وجود علاقة ايجابية بين اللبئات السبع في مجال التعلم مع صافي الدخل ومتوسط الانتاجية لكل موظف، واعتماد الاستراتيجية المنظمة المتعلمة يعزز الاداء التنظيمي بتسهيل التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي.

٢١)(٢٠٠٨) Garvin, David A. et al: هناك ثلاث ادوات رئيسية تساعد على التعلم وانجاز الاعمال اهمها: ١- القيادة التي تعزز التعلم وتوفير الدليل التعليمي، ٢- توفير الادوات الضرورية التي تساعد العاملين وتمكنهم من التعاون والاستفادة من الوقت مع توفير قاعدة بيانات للعمليات المنجزة التي تمكن الخبراء من اداء العمليات التقييمية والتطوير والتحسين التي تتغير بالعمليات اللاحقة، ٣- توفير بيئة ملائمة للعمل (بيئة تعليمية داعمة) بأعتماد قواعد في العمل وخلق جو للعمل مليء بالاحترام والثقة والابداع والاستفادة من التجارب السابقة لتلافي الاخطاء في المستقبل مع الانفتاح على الأفكار الجديدة.

٢٢)(٢٠٠٩) Jamali, Dima el at: تتصف المنظمة المتعلمة بالعمل التنظيمي المريح والمنافسة المستدامة وان نقاط القوة في المنظمة تكمن في: ١- اهتمام المنظمة والقيادة الاستراتيجية بالعاملين فيها وفي وضع الخطط لتنميتهم، ٢- تمكين العاملين في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المتعلقة

٢٣)بعملهم، ٣- انشاء انظمة سهلة الاستعمال في تبادل المعلومات والمعرفة على المستوى التنظيمي.

٢٤)(٢٠٠٩) Rose, Raduan Che el at: التعلم التنظيمي يلعب دورا هاما ويساهم بشكل ملحوظ في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ووجود علاقة ايجابية قوية بين كفاءة الاداء الفردي والتوجه التعليمي ولمدراء الخدمة أدوار ومسؤوليات عديدة في مكان العمل مثل إدارة التعلم ودعم المبادرات التنظيمية الاستراتيجية الرامية إلى تحسين مكان العمل والتنمية المهنية مستقبلا ، وتحتاج الإدارة العليا إلى الدافع والالتزام والمعرفة والقدرة على خلق وتعزيز جو للتعلم في المنظمة وفهم وتحديد

العوامل والعناصر التي تساهم في الفعاليات والأنشطة في التعلم التنظيمي مع معرفة العوامل التي تعرقل التعلم لتحقيق فوائد كثيرة منها زيادة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء العمل.

(٢٥) (٢٠٠٩) Ellinger, AD et al.: المنظمات التي تبني الاستراتيجيات الحديثة تتفق مع منظمة التعلم في تحقيق الأداء أفضل وهناك علاقة إيجابية بين منظمة التعلم والأداء المالي.

(٢٦) (٢٠٠٩) Weldy, T. G. ; (2008), Abel, Marie Hélène: ان العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكار هي من المعايير الجديدة في البيئة الاقتصادية ويحتل رأس المال المعرفي والفكري أهمية كبيرة في المنظمات حيث يرتبط الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الموظفين وكفاءاتهم والطريقة التي يستخدمونها في أداء العمل وفي تحقيق النتائج المطلوبة، ويولد مفهوم الذاكرة التنظيمية لمساعدة المنظمات في إدارة المعرفة مع التركيز على ضرورة ان تكون المعرفة قابلة للنقل وسهلة التوزيع وشاملة وصالحة ومفيدة للمنظمة وللعاملين لديها ، وتهتم المنظمة المتعلمة في نقل التدريب الى العاملين بغية تحسين الأداء واكتساب الميزة التنافسية ويتطلب هذا الامر إجراء مزيد من التحقيق في كلا المجالين وأي علاقة بين المنظمة المتعلمة ونقل التدريب يمكن أن يؤدي إلى تحسينات في الأداء وتعظيم الفوائد المكتسبة وتمكين المنظمات من أن تظل قادرة على المنافسة في مواجهة المنافسة العالمية والبيئة المتغيرة باستمرار والظروف الاقتصادية الغير المستقرة. واكدت هذه الدراسات ان هناك علاقة بين منظمة المتعلمة والاستراتيجيات في نقل التدريب لتسهيل التعلم وإدارة المعرفة حيث تتم في بيئة ذاكرة المنظمة فهرسة محتوى التعلم ويكون ذلك من خلال المعرفة والكفاءات التي تنظم عن طريق التكنولوجيا، ويمكن للعاملين الحصول على هذه المعرفة وهذه الكفاءات من خلال القيام بمهام مختلفة حيث يتم في الذاكرة تعريف الكفاءات عن طريق المعرفة واستخدام مثل هذه الذاكرة تمكن المنظمة من تعريف وهيكلية المعرفة والكفاءات وكيفية الوصول لهما.

(٢٧) (٢٠١١) Mirkamali, Seyyed Mohammad et al.: وجود علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي حيث تواجه المنظمة تحديات في تحقيق النجاح والبقاء نتيجة للعولمة والتطورات التكنولوجية ولكي تواجه هذه التحديات البيئية لابد ان تكون لها القدرات والاستعدادات ، ان عملية التكيف مع المشاكل والتغيرات الحالية يحتم على المنظمة وضع وتنفيذ الاستراتيجيات النشطة من أجل مواجهه الاتجاهات المستقبلية والظروف البيئية وتنفيذ التغييرات المستمرة مع التأكيد على أهمية تطوير التعلم التنظيمي المبني على أساس القيادة التحويلية والرضا الوظيفي باتباع القيادة الاداريين منهجية التعلم المستمر وتحقيق المشاركة المعرفية لغرض تحقيق الأداء الأفضل والرضا الوظيفي المرتبط بالتعلم التنظيمي، وأن القيادة في شكلها التحويلي يلعب دوراً هاماً في تحفيز التعلم

والإبداع والابتكار وخلق وتطبيق المعرفة وتسهيل التعلم التنظيمي عن طريق التوجيه، بناء القدرات، وتيسير الأنشطة والعلاقات بين الجماعات.

(٢٨)(٢٠١٤) ; Nasiopoulos, K. Dimitrios el at. (2011) ; Mulraney & Turner (2001) ; Leslie et al, (1998) : هناك علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي وان المنظمة التي تعين التعلم في العمل كأولوية رئيسية مع توفير الفرص للموظفين في التعلم والتطوير وتحقيق اهدافهم الفردية سوف يرفع من المستوى الرضا الوظيفي في المنظمة مع ضرورة وجود مكونات للتعلم وتتلخص بالاتي :

١- التنظيم، ٢- القيادة الاستراتيجية، ٣- التمكين، ٤- التحقيق، ٥- تقديم الفرص للموظفين في التعلم والتدريب في تحسين الذات والتقدم المهني والمشاركة في تنفيذ الرؤية التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، ٦- الرضا الوظيفي بتوفير المناخ الوظيفي المريح والذي يكون نابع من قدرة الموظفين على التأثير بقوة على بيئة عملهم وفي عملهم الروتيني لاداء الاعمال المناطة لهم من خلال توفير الفرص الحوار وتبادل الآراء دون عوائق، ٧- التدفق الحر للمعلومات عن طريق إقامة علاقات تتسم بالثقة والاحترام بين الموظفين .

(٢٩)(٢٠١٤) Dekoulou, Trivillas : وجود علاقة قوية بين التعلم وبين اداء المنظمة حيث ان التعلم وتنمية وتطوير الاداء ورفع كفاءته لها تأثير كبير على العمليات الانتاجية للمنظمة وكذلك هناك ارتباط بين العمليات وخدمة عملاء وزبائن المنظمة وتكمن قوة هذا الارتباط في ربط اداء المنظمة مع زبائنهم وعمالها لتحقيق اهدافها في البقاء في السوق وضمان الميزة التنافسية.

(٣٠)(٢٠١٥) Dekoulou, Paraskevi & Trivellas, Panagiotis : المنظمة المتعلمة بممارستها للتعلم تؤثر ايجابيا وبشكل كبير على الرضا الوظيفي والاداء الفردي من خلال توفير جو ملائم ومريح للموظفين وتظهر نتائج هذه العلاقة على مستوى ادائهم وانجازهم للعمل وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة (2001, Leslie et al, Mulraney & Turner, 2001) في جمع بين توفير فرص التعلم والتطوير الواسع للموظفين مع تحقيق اهدافهم الفردية وما يترتب من خلق جو عمل مشجع وممتع حيث ان مكونات التعلم ، التنظيم ، القيادة الاستراتيجية ، التمكين ، الحوار والمناقشة ، واعطاء الموظفين فرص التعلم والتدريب وتحسين الذات والتقدم المهني وتحقيق الرؤية المشتركة كلها ابعاد تربط ارتباط وثيق بالرضا الوظيفي وبشكل مباشر كون الرضا الوظيفي ناجم عن قدرة الموظفين في التأثير على بيئة عملهم وعملهم الروتيني الذي يعززه بشكل كبير توفير الفرص للحوار وتبادل الآراء والافكار بدون معوقات وانسائية المعلومات مع وجود علاقات بين الموظفين تتسم بالاحترام والثقة.



(٣١)(٢٠١٦) Saadat, Vajiheh & Saadat, Zeynab: التعلم في المنظمة هو الدواء لكل مشاكلها وعلى المدراء في المنظمات فهم هذه الحقيقة كون التنمية والتطوير يتطلب وضع التعلم كعامل اساسي ثابت في المنظمة وفي جميع عملياتها ومستوياتها.

(٣٢)(٢٠١٦) Asci, H. Bahar et al.: ان النماذج العقلية او الذهنية هي العامل الانضباطي المؤثر في المنظمة بافتراض ان العقول والقوانين العامة لهما تأثير كبير على وجهة نظرنا للعالم وهذا التأثير يخلق بيئة مفتوحة في رؤية المتغيرات والاحداث ومحاولة الاستفادة منها. فالنماذج العقلية تعني تفكير العاملين وفلسفتهم العقلية وان عملية تطوير قدرة المنظمة على اداء اعمالها يكون من خلال النماذج العقلية او الذهنية في تعلم مهارات جديدة وتنفيذ ابتكارات تسمح لهذه المهارات الجديدة في استخدامها في الممارسات اليومية في اداء الاعمال ويكون الانضباط في العمل في النماذج العقلية او الذهنية من خلال تحويل الرؤية الى داخل المنظمة.

(٣٣)(٢٠١٧) Daly, Jane & Overton, Laura: خصائص المنظمة المتعلمة الجديدة: ١- الوضوح في الغرض : النظام البيئي التنظيمي الذي يسهل الأداء والتعلم والرؤية المشتركة والحوار المفتوح حول الكيفية التي يتم بها التقييم في الأداء للمنظمة، ٢- التجربة الشاملة: تقدم المنظمة علامة تجارية موثوق بها من قبل الزبائن والعلاء والتميز بالتطور والابتكار والتعلم المستمر، ٣- النظام الإيكولوجي المزدهر: ارتباط التعلم بالأهداف المشتركة، ٤- الترشيح في البنية التحتية والتمكين الرقمي وتبادل المعرفة والأفكار والمهارات، ٥- المشاركة المستمرة: ديناميكية العمل والاستمرارية في العلاقات التجارية للمقدرة على الصمود والنمو، ٦- الذكاء في صنع القرارات وفي تحليل أداء المنظمة .

ان القيادة والتطوير (D & L) لهما التأثير الكبير على نتائج المنظمة حيث تحتاج المنظمة إلى التعلم كاستراتيجية دعامة في تحقيق الخصائص الست ولبناء منظمة متعلمة جديدة ويتطلب ذلك الاجابة على الأسئلة الثلاثة الرئيسية: ١- ما المهارات المطلوبة في القيادة والتطوير (D & L) التي تحتاج إلى الدعم في التعلم الجديد للمنظمة؟، ٢- ما هي العقلية التي تحتاج إلى تغيير؟، ٣- كيف يمكننا تغيير الحال او الوضع هل من خلال المهارات والعقول في المتمثلة في القيادة والتطوير (D & L) ؟....وتحتاج المنظمات في ظل نظام العالمي الجديد في العمل ان تكون ناجحة في إعطاء الأولوية لأربعة أشياء: النمو في الأسواق التنافسية، والتحول، الإنتاجية، والربحية.

(٣٤)(٢٠١٧) Chiva, Ricardo: التأكيد على مفهوم مستويات الوعي في المنظمة حيث تتصف المنظمة بالمنظمة المتعلمة بوصولها الى أعلى مستوى من الوعي التنظيمي .

(٣٥)(٢٠١٧) Heaton, Dennis: في المنظمة المتعلمة يكون اتباع التقنية في التأمل المعتمدة على المقاييس المتعددة من الذكاء والنضج النفسي والعقلي الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ونمو السلوكيات

- القيادية وتعزيز العمل الجماعي بروح الفريق الواحد ورفع مستويات الثقة لحل المشاكل في المنظمة ويكون ذلك من خلال تعزيز القدرات في التعلم وتطوير الوعي لكافة المستويات في المنظمة .
- (٣٦) (٢٠١٧) Martins, Helena: إن التعقيد الهائل لبيئة الأعمال حالياً يتطلب اتباع منهج في التغيير التنظيمي وتحتاج المنظمات في كل مكان إلى المساعدة في التعلم في كيفية التغيير السريع وبشكل مختلف من أي وقت مضى كوقود لتحسين الأداء المستمر وتحقيق الميزة التنافسية ، ويوفر التعلم التنظيمي الاستراتيجي هذه المساعدة من خلال نهج قائم على البحوث وقابلة للتطبيق لإجراء التغيير التنظيمي على النحو الأكثر فعالية.
- (٣٧) (٢٠١٧) Poell, Rob F. & Krogt, Ferd Van Der: إن عملية تنظيم التنمية في الموارد البشرية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار التجارب في التعلم التي يمكن للموظفين اكتسابها من خلال المشاركة في العمل والتطوير الوظيفي إلى جانب التدريب الرسمي.
- (٣٨) (٢٠١٧) Rupčić, Nataša: أن قدرة المنظمة على التكيف بسرعة هو مفتاح نجاحها وبقيائها وتعتمد هذه القدرة اعتماداً كبيراً على التعلم وعلى الانخراط في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة لتحقيق الأهداف المرجوة منها في التقليل أو الحد من تكاليف الإنتاج والعمليات ، تعظيم الأرباح من خلال النهج الاستراتيجي المشترك ، واكتساب المعارف ونقلها.
- (٣٩) (٢٠١٧) Starbuck, William H.: تتعرض المنظمات بكافة أنواعها المختلفة لأزمات خطيرة وغير متوقعة وقد تفشل العديد من المنظمات في البقاء في مجال الأعمال إذا كانت الاستجابة لهذه الأزمات غير سريعة أو غير جيدة أو تؤدي الاستجابات الأولية البطيئة والغير كافية إلى دخول المنظمات في مرحلة من مراحل التخلي عن المعلومات مما يضعف من معنوياتها ويضر بها ويصعب جداً إدارتها ويمكن للمنظمات البقاء على قيد الحياة لفترة أطول إذا تعاملت مع الأزمات الخطيرة بشكل أكثر فعالية.
- (٤٠) (٢٠١٧) Tsang, Eric W.K.: إن ديناميكية نقل المعرفة في المشاريع المشتركة تشير إلى أن المهارات ممكن ان تكتسب بطريق غير التعلم وليس فقط بالتعلم للوصول إلى الأهداف في المنظمة المتعلمة.
- (٤١) (٢٠١٧) Visser, Max: اقتصر نطاق الدراسة على التحليل النظري للتعلم التنظيمي وتوصلت الدراسة الى ان التعلم المباشر والغير المباشر له علاقة وثيقة بالمراحل المختلفة في ديناميكية التعلم .
- (٤٢) (٢٠١٧) Wilhelm, Warren: تتصف المنظمة المتعلمة بوجود منظومة للاتصالات تكون مفتوحة وواسعة تشمل جميع المستويات في المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية والتعلم المستمر ولكي تصبح المنظمة متعلمة يتطلب الكثير من العمل وقد يستغرق ذلك وقتاً واستهلاك طاقة وموارد .

٤٣)(٢٠١٨) Blanco, Juan Manuel Menéndez: ان التحديات والفرص التي تحيط عملية التعلم بين الأجيال ونقل المعرفة من منظور الإدارة والموظفين لتجنب تحطم المعرفة يحتم على المنظمات اتباع منهج تنظيمي في تحديد الخيارات في التعلم بين الأجيال وفي نقل المعرفة وأساليب تطوير حركة التعلم في جميع الأجيال من خلال الانخراط في التنقل الداخلي لبناء مجتمعات تستند على عملية نقل المعارف بين الأجيال وتفيد هذه العلمية جميع أصحاب المصلحة وليس فقط الموظفين الأصغر سنا وكبار الموظفين وأيضا للمديرين المسؤولين عن متابعة تنمية المشاريع القائمة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة وزيادة تماسك العمل التنظيمي فضلا عن مزيد من التقدم في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

٤٤)(٢٠١٨) Kaminska, Renata & Borzillo, Stefano: ركزت الدراسة على كيفية استخدام الشبكات الاجتماعية في تعديل القدرة والسيطرة على المعرفة في المنظمة، واثار ذلك على المديرين الراغبين في تصميم منظمات العمل في سياق التنوع بين الأجيال.

٤٥)(٢٠١٨) Sprinkle, Therese A. & Urick, Michael J.: تحتل طرق التيسير في التعلم ونقل المعرفة في أماكن العمل المتعددة الأجيال ذات أهمية بالنسبة للمنظمات ويجري النظر في مفاهيم إدارة المعارف العامة ومختلف وجهات النظر القائمة على الأجيال بشأن التدريب والمبادرات الإنمائية ذات المخاطر المنخفضة من خلال دمج الأدبيات الموجودة ، ويشير الباحثون في هذه الدراسة إلى أن تحسين التعلم الذي يحدث في المنظمات يسهل من عملية التنشئة الاجتماعية المستهدفة والاستجابة للأفضليات والاتجاهات الجديدة في برامج التنمية والاستفادة من المناهج المتنوعة بما في ذلك المبادرات الغير رسمية والفردية (مثل التعليم أثناء العمل، وبرامج الإرشاد) وأنواع متعددة من أنشطة التطوع وتعتبر هذه الدراسة الاولى في التركيز على التعلم عبر الأجيال مع الأخذ بنظر الاعتبار عملية الانتقال الضمني والعمل من داخل المنظمة وخارجها.

وعلى ضوء ما تم ذكره من الدراسات، تستنتج الباحثة ان جميع الدراسات اتفقت على ان المنظمة المتعلمة هي فلسفة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة لضمان نجاح المنظمة حيث ان المنظمة تمتلك هيكل تنظيمي يصمم وفقا لوضعها الداخلي والخارجي ويرتبط هذا الهيكل مع تعلم المنظمة وقدرتها في التأثير على النتائج وعلى سلوكية الافراد في تعلم مهارات ومعارف جديدة لتحفيزهم على تطوير قابليتهم وقدراتهم المهنية ، فالمنظمة المتعلمة لها تأثير ايجابي كبير على عمل الافراد المرتبط بالسلوكية الفردية والتصرفات الداعمة في رفع كفاءة تكيف الافراد وتتسم المنظمات الحديثة بديمومة الاستمرار في التطوير والتعلم لاكتساب معارف وخبرات جديدة كون الابتكار والابداع والتغير المستمر والتطوير صفات تتميز بها المنظمات في العصر الحديث وان عملية التطوير تتطلب ادارة فعالة وكفاءة لتحسين اداء الافراد واداء المنظمة فهي اذا عملية مستمرة تعتبر من صميم عمل

المنظمة الروتينية الذي يصب على الاساليب المتبعة في اداء الاعمال والانشطة، وتتنصف المنظمات التي تتبع هذا الاسلوب بالمنظمات المتعلمة كون الادارة في هذا المنظمات تسعى الى توظيف الاشخاص ذوي الخبرات المكتسبة ومن جراء استخدام المنظمة للتعليم التنظيمي في عملية التحديث والتطوير للأداء ومن خلال هذا الاسلوب في الادارة يمكن المنظمة في ان تنتقل نقلة نوعية لتحقيق التميز عن بقية المنظمات على ان يكون هذا التميز يتسم بالاستمرارية من خلال معالجة الضعف والاعطاء في عناصر الاداء لتحقيق الفاعلية والكفاءة في انجاز الاعمال والانشطة الانتاجية . وقد تمكنت الباحثة من خلال ما تم توضيحه عن مفهوم المنظمة المتعلمة في التوصل لتعريفها على انها المنظمة التي تقوم بعملية التصميم وبناء هيكلية للعمل استناداً على المعرفة والتعلم وثقافة واستراتيجية المنظمة هو تعظيم وتعزيز التعلم وتشجيع افرادها على الاقتراح والابداع في اداء الانشطة الانتاجية وتبادل المعلومات بين الافراد العاملين لخلق قوه عاملة كفوءة علمياً وعملياً وادارياً وهذا بدوره سوف ينتج رؤية مشتركة في التكيف مع الافكار والتغيرات والحفاظ على قدرة المنظمة في البقاء والمنافسة

٢-٣- الاسباب التي وجهت المنظمات نحو تبني مفهوم التعلم

١- التطور والتغيرات الكبيرة والمستمرة في جميع جوانب الحياة (اقتصادياً، سياسياً، اجتماعياً) وفي البيئة المحيطة بالمنظمة ادى بدوره الى التغير في متطلبات ورغبات المستهلكين (الزبائن والعملاء)، وان عملية خلق بيئة متعلمة لا بد ان يكون هناك عملية تغير مناسبة حيث تعتمد المنظمة المتعلمة على ايجاد اليات لتقييم نظريات العمل التنظيمي كون هناك قيم غير مرغوب فيها وهذا يحتاج الى التخلص منها من خلال عملية التغير لذلك نجد المنظمات الحديثة تتسم بالتغير والتجديد .

٢- التطور التكنولوجي واستخدام تقنيات جديدة في التعلم مع التطور في الفكر الاداري من خلال توجه الادارة نحو تبني الفكر الحديث الذي يتسم بالتغير المستمر وترك النماذج القديمة (التقليدية) وازدياد الاهتمام باكتساب المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة .

٣- التغير في تحديد الاهمية في موارد المنظمة والتوجه نحو تعظيم اهمية راس المال .

٤- ازدياد وحدة التنافس بين المنظمات على المستوى المحلي، العالمي، والدولي وسواء كانت عامة او خاصة .

٢-٤- خصائص المنظمة المتعلمة

ان الافراد العاملين يشكلون الركيزة الاساسية لأي منظمة لذلك لا بد للمنظمة ان تضع النماذج والعمليات اللازمة لتمكين التعلم في المنظمة وتحقيق عملية التغير المطلوبة، حيث أن التعلم يساهم في تراكم الخبرات والمهارات ويعزز عملية التقدم والاستخدام الامثل لمواردها ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتتميز المنظمة المتعلمة بخصائص تميزها عن بقية المنظمات وهي كالآتي :

١- تجهز الفرص للتعلم واكتساب المهارات والخبرات الجديدة للوصول الى الاهداف الموضوعة .

- ٢- امتلاك جهاز اداري وهيكلي تنظيمي محفز ومشجع للأفراد العاملين فيها للتكيف والابداع .
- ٣- ربط اداء الفرد بأداء المنظمة واشراك الافراد العاملين في عملية التطوير المستمر من خلال الاقتراحات وابداء الاراء والتفكير المتواصل مع السعي لخلق افكار ومعارف جديدة والفرص في التطوير المستمر.
- ٤- مصدر للطاقة والتجديد.
- ٥- الاستمرارية في الادراك والتفاعل مع البيئة المحيطة باعتبارها تنظيم مفتوح.
- ٦- القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين في الادارة.

٢-٥- أبعاد المنظمة المتعلمة

من خلال مراجعة البحوث الدراسات التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة وتعدد النماذج المستخدمة في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة ، تم في هذا البحث اختيار نموذجين فقط لأبعاد المنظمة المتعلمة واعتماد النموذج الاول في الاستبانة والجدول رقم (١) يوضح هذه النماذج

النموذج الثاني : نموذج Marsick & Watkins يأخذ هذا النموذج على ضرورة توفر سبع ابعاد اساسية لكي تصبح المنظمة متعلمة وهي :	النموذج الاول : نموذج (1990) Senge حددت الابعاد وفق هذا النموذج للمنظمة المتعلمة في خمس ابعاد اساسية تتسم بها المنظمة المتعلمة وتسمح هذه الابعاد بأنشاء بنية تحتية معززة بالتعلم المستمر والقدرة على التكيف والنمو (2009) Estrada وهي :
١- تحقيق الرؤية المشتركة ومن خلالها تمكن العاملين في المنظمة في المشاركة في صياغة الرؤى وتوزيع المسؤوليات عليهم وتحفيزهم في تنفيذ رؤى المنظمة.	١- التفكير المنظم System Thinking : وضعت فكرة المنظمة من التفكير المنظم في تقييم ادائها وكفاءتها من خلال وضع نظم معلومات متطورة في عملية التقييم سواء كان هذا التقييم لأداء الفرد او لأداء المنظمة والتفكير المنظم ينصب على توضيح جميع الخصائص المطلوبة لكي تكون المنظمة متعلمة وبخلاف ذلك سوف تفشل المنظمة في ادائها وفي تحقيق اهدافها.
٢- التعاون الجماعي وتشجيع العاملين على التعاون استناداً على مبدأ فريق العمل .	٢- السيطرة الشخصية (الاتقان الشخصي) Personal Mastery : التزام الفرد العامل بعملية التعليم واكتساب المعارف الجديدة وهذه ميزة تنافسية للمنظمة وتتم عملية اكتساب المعرفة والتعلم من خلال تدريب الافراد وتطوير ثقافتهم وممارساتهم العلمية والعملية وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها مجموع ما تعلمه افرادها وفق الية محددة بهذا التعليم ونقل المعرفة والتعليم الفردي الى التعليم التنظيمي.

٣- تطوير أنظمة المشاركة في عملية التعلم من خلال إفساح المجال للعاملين في الوصول إلى الأنظمة الخاصة بالتعليم ذات التقنيات المتنوعة .	٣- النماذج العقلية (الذهنية) Mental Models : وتعني الافتراضات والاعتقادات التي يحتفظ بها الأفراد والمنظمات، ولكي تصبح المنظمة متعلمة لابد لها من توظيف هذه الافتراضات والاعتقادات لصالح أهدافها، حيث يميل الأفراد إلى التمسك بما يعتقدونه وكذلك المنظمات تميل إلى أن تحافظ على بعض السلوكيات والقواعد والقيم.
٤- تدعيم مفهوم المشاركة بالحوار والمنافسة والتغذية العكسية بين العاملين والمنظمة .	٤- الرؤية المشتركة Shared Vision : أن تطوير الرؤية المشتركة أمر مهم له الدور الكبير في تحفيز القوى العاملة من خلال إيجاد الهوية المشتركة التي تدعم التركيز والقدرة على التعليم حيث أن الرؤية الأكثر نجاحاً تكون مبنية على الرؤية الفردية للموظف ولجميع مستويات المنظمة وأن خلق الرؤية المشتركة قد تواجه عراقيل كثيرة منها الهياكل التنظيمية التي تفرض منها رؤية المنظمة لذلك فإن المنظمة المتعلمة تميل إلى هياكل تنظيمية مسطحة أي غير مركزية أن المنظمات تحقق نجاحاً أمام منافسيها إذا كانت هناك رؤية مشتركة ضمن الأهداف الجوهرية الأساسية للمنظمة .
٥- ربط العمل بالتعلم وتوفير فرص للتعليم المستمر .	
٦- استراتيجية الارتباط بين المنظمة والبيئة الخارجية .	
٧- استراتيجية واضحة للتعلم كأساس لتحقيق الأهداف واعتبار التعلم دعامة أساسية في سلوك المنظمة	٥- التعليم الجماعي (الفريق المتعلم) Learning Team : هو تراكم التعليم الفردي وفائدة مشاركة التعلم الفردي هو لنمو ولتطوير معرفة المجموعة أو الفريق ورفع كفاءتهم ومقدرتهم على حل المشاكل وأن عملية تحسين قدرة المنظمة يكون من خلال تحسين فرصة الوصول إلى المعرفة والخبرة فالمنظمات المتعلمة يكون لها هيكل تنظيمي يساعدها على تسهيل التعليم الجماعي عن طريق تجاوز المعوقات والحدود و يتطلب التعليم الجماعي أشخاص لهم القدرة والقابلية على الحوار والمشاركة والمنافسة، ذلك من المهم جداً أن يتصف أعضاء فريق التعلم والتطور بالتواصل المفتوح للمشاركة في الفهم .

المبحث الثالث : فلسفة الترشيح^٣

٣-١- مفهوم فلسفة الترشيح

يعتبر نظام الترشيح من الانظمة الجديدة في ادارة عمليات الانتاج والتي برزت بعد الحرب العالمية الثانية وتستند فلسفة هذا النظام على نظام الانتاج لشركة تويوتا اليابانية حيث قامت هذه الشركة بالتعديلات على نظام الانتاج لتلبية لاحتياجات السوق اليابانية آنذاك وسعت الشركة من خلال هذه التعديلات الى الحد من القصور في عملية الانتاج وتحسينها وتقليل المخزون والحد من الضياع سواء في الوقت او الموارد (المالية ، المادية ، البشرية) وتشجيع الافراد العاملين لديها على الانتباه الى المشاكل التي تواجههم وتقديم الاقتراحات في حل هذه المشاكل والاجراءات الاصلاحية (Womak,1991) وقد قامت الشركة بهذه التعديلات جراء ما واجهته من معضلة في الانتاج بالقصور من توفير الموارد وكان هذا القصور نقطة التحول من الفلسفة القديمة التي تتبناها الشركة في ادارة الانتاج الى فلسفة جديدة والحد من القصور ، وشهدت فترة الخمسينات تغيرات كثيرة في عمليات التصنيع وخاصة بعد نشر كتاب The Machine that Changed the Work,1991 وتم نشره من قبل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا حيث قدم by MTT كنموذج يساعد في تطوير صناعة السيارات في اليابان (Toyota) وكان هذا الكتاب مشروع بحث تحليلي مقارنة بين الاداء الصناعي من مصانع السيارات العالمية مع مصنع شركة تويوتا كنموذج صناعي جديد بغية الحصول على مكانه رائدة في صناعة السيارات ولتحقيق منافسة مع الصناعة الامريكية للسيارات وقد سميت هذه الفلسفة (TPS) Toyota Production System نظام التصنيع الياباني او التصنيع الرشيق ، ويقوم نظام الترشيح على المبادئ التالية: ١- الاستخدام الاقل للمواد ، ٢- التقليل في الاستثمار، ٣- الاستخدام الاقل في المخزون، ٤- التقليل في استخدام المساحة، ٥- التقليل والحد من استخدام الافراد ان اساس نظام تويوتا هو القضاء المطلق على النفايات Scrap او الحد من الهدر وتخفيض التكلفة كهدف اساسي ، وقد استمد التصنيع الرشيق فلسفته من تطبيق فلسفة Just In Time (JIT) و التي طبقت في شركة تويوتا على ايدي الرائدتين هما Sakichi Toyoda , Taichi ohno ، وقد نتجت عن دراسة Womalk,1991 ظهور مفاهيم جديدة قبل Lean التي استخدمت في طريقة شركة تويوتا في التصنيع وقامت الشركات العالمية بتطبيق هذه المفاهيم في عمليات الانتاج لتحقيق مكاسب ومنافع اقتصادية اهمها تحسين الجودة وازالة الهدر والحد منه. لذلك يمكن ان نقول ان الفكر الاساسي من نظام الترشيح هو الحد والتقليل من الاستهلاك للموارد على شرط ان لا يؤثر ذلك على قيمة المنتج في السوق، وحققت هذه الفلسفة النجاح للشركة اليابانية وقلصت الفجوة في مصانع السيارات في اليابان والغرب وادى تطبيق هذه الفلسفة الى تطوير الشركات اليابانية وتقليل من: ١- الانتاج، ٢- التوزيع، ٣- جهود العاملين، ٤- رأس المال العامل، ٥- المساحات والارضية المطلوبة، ٦-

الادوات والمواد والمصروفات الاجمالية، ويتعبر نموذج اليابان في التصنيع المسمى بالتصنيع الرشيق مثالا واضحا في فسلفة نظام الترشيح lean والذي يعتبر وسيلة لتحديد العوامل المؤثرة على خلق قيمة جديدة والسيطرة على الفعاليات والانشطة الانتاجية والادوات والاساليب من اجل تعظيم القيمة وبأفضل الطرق الممكنة ويرتكز الترشيح على مبدأ هو تقليل الجهد والوقت والمواد والمعدات وتوفير المنتج بالوقت المناسب وبما يرضي احتياجات ورغبات المستهلكين والعملاء

٣-٢- الدراسات السابقة واهم ما توصلت اليه

(١) (١٩٨٨) Ohno: نظام الانتاج في تويوتا (TPS) Taichi ohno of Toyota Motor Company استخدمت TPS نظام لازاله اي نوع من انواع الهدر Waste ويكون نظام TPS من اثنين من الركائز وهما Just In Time و Judoka (Ohno,1988,liker,2004).

(٢) (١٩٨٨) Kraficik: الترشيح في الانتاج هو الحد من الهدر وتعتبر الدراسة الاولى التي تناولت مفهوم الهدر (Lean Production).

(٣) (١٩٩٠) Womack, James et al.: الترشيح هو استخدام الاقل للجهد البشرية ، نصف المساحة ، نصف الاستثمار في الادوات ، نصف الوقت المستغرق في العمل الهندسي في تطوير المنتج الجديد ، نصف المخزون في المصنع وانهاء الحد من الانتاج مع تقليل العيوب وتحسين الانتاج بشكل كبير ومقارنة النتائج بنتائج الفترات سابقة.

(٤) (١٩٩٤) Jones, Daniel T.: التفكير الرشيق هو الهدف في توجيه العمليات الانتاجية نحو تحقيق القيمة التي يرغب بها الزبون أو العميل وتنفيذ فلسفة الترشيح على المستويات التشغيلية في المصانع هو لتحسين الانتاجية والحد من انعدام القيمة للأنشطة المضافة.

(٥) (١٩٩٤) Womack, James P. & Jones, Daniel T.: تبني منهج الانتاج الرشيق والذي طبق من قبل شركة تويوتا قد حقق ميزات منها القضاء على الخطوات في العملية الانتاجية الغير ضرورية ومواءمة جميع الانشطة والخطوات في العملية الانتاجية وتدفعها بشكل مستمر مع اعادة ربط اداء العمل بما يلائمه من الانشطة والسعي المستمر في تحسين العمل وبالاكتفاء على هذه الاستراتيجية يمكن للشركات والمنظمات من التطوير في الانتاج والتوزيع وتحقيق خاصية التقليل الى النصف من جهود العاملين والادوات والوقت والنفقات العامة وتحقيق المرونة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن والعملاء والتركيز على اداء المؤسسة بدلا من التركيز على اداء الافراد واداء الوظائف مع تحقيق ميزة العمل المشترك كفريق.

(٦) (١٩٩٦) Karlsson, Christer & Åhlström, Pär: ايجاد خريطة طريق لتنفيذ فلسفة الترشيح

عبر سياسات التالية : LM: Lean Manufacturing, LPD: Lean Production

- Development, LSC : Lean Supply Chain , LE : Lean Enterprise ، التصنيع الرشيق ، تنمية الانتاج الرشيق ، سلسلة التوريد (التجهيز) الرشيق ، المشروع الرشيق
- (٧) (١٩٩٦) Karlsson, Christer & Åhlström, Pär : نظام LP Lean Production الانتاج الرشيق الذي يغطي كل شيء في المنظمة بدءاً من تطوير المنتج الى توزيعه للمستهلكين ويتكون نظام LP من انظمة متفرقة منها LM :Lean Manufacturing ، LPD: Lean Production
- (٨) (١٩٩٧) Liker, Jeffrey K : تطبيق فلسفة الترشيح هو للحد من الهدر (الهدر: نشاط لا يعطي اي قيمة اضافية للمنتج النهائي) ويجعل العملية الانتاجية اكثر فاعلية.
- (٩) (١٩٩٨) Fynes, B. & Ainamo, Antti : تطبيق فلسفة الترشيح ليس فقط في أنشطة التصنيع داخل المنظمة بل في غيرها من الأنشطة مثل أنشطة التصنيع داخل المنظمة و غيرها من الأنشطة مثل أنشطة SCM: Supply Chain Management وأنشطة تطوير المنتجات واثبتت الدراسات بأن فلسفة الترشيح فعاله من حيث الاداء التنظيمي بشكل عام وتوصي دراسة الباحثين على التركيز في المستقبل ليس فقط على مبدأ الترشيح بل على LSC,LPD, LE.
- (١٠) (٢٠٠٣) Abdullah, Fawaz : التصنيع الرشيق هو صناعة ما يريده العميل او الزبون وفي الوقت المطلوب وبالكمية المطلوبة وبتطبيق هذه الفلسفة سيتم تصنيع المنتجات بالشكل الذي يقلل الزمن او الوقت اللازم في التسليم و يقلل الجهد والمساحة المستخدمة والمكان والجودة العالمية وبأقل التكاليف واثبت دراسة (Abdullah 2003) بان هناك مفاهيم ترتبط بفلسفة الترشيح وهي Agile manufacturing التصنيع الفعال والتصنيع في الوقت المطلوب والمحدد Just in time (JIT) والتصنيع المتزامن (Synchronous Manufacturing) ، التصنيع العالمي (World Class Manufacturing) ، ومفهوم استمرارية التدفق (Continuous Flows).
- (١١) (٢٠٠٤) Mekong Capital Ltd : تطبيق فلسفة الترشيح هو لتحقيق الفاعلية في عملية الانتاج من خلال تحقيق الهدف الرئيسي وهو الحد من الهدر وتحسين الجودة ورفع كفاءة المنتج وتقليل الكلف بكل اشكالها وتحقيق انتاج اكثر يغطي طلبات السوق ويلبي احتياجات المستهلكين و
- (١٢) (٢٠٠٤) Tersine, Richard J & Wacker (2000) ; Richard J. Tersine : ان الهدر الغير مرغوب فيه يكون في المال والوقت وغيرها من الموارد المستهلكة في الأنشطة والتي لا تضيف قيمة لأي منتج وفي السيناريو العالمي تواجه المنظمات التصنيع تحديات رئيسية اهمها التقدم في ظهور فلسفات جديدة والتغير في تفكير العميل او الزبون حيث اصبح العملاء والزبائن اكثر طلباً للمنتجات والخدمات المبتكرة ولتلبية متطلبات العملاء في هذا الاتجاهين تحتاج منظمات التصنيع الى العمل بسرعة للبقاء مع المنافسين.

- (١٣) (٢٠٠٦) De Koning et al.: تنفيذ فلسفة الترشيح في المنظمات الخدمية بالوفاء في ارضاء العملاء بعد ان تم تحقيق النجاح في قطاع الصناعات التحويلية.
- (١٤) (٢٠٠٦) Bhasin, Sanjay & Burcher, Peter: ان فلسفة الترشيح هي فلسفة التصنيع وتستخدم كحل للمشاكل على المدى الطويل وان مفهوم الترشيح طبق في صناعة السيارات وفي جميع انواع المصانع المختلفة والحقول الانتاجية .
- (١٥) (٢٠٠٨) Dhandapani et al, 2004; Sahoo et al: ان فلسفة الترشيح هو السيطرة على العيوب، والهدر من المخزون الزائد، وعيوب المنتج النهائي.
- (١٦) (٢٠٠٨؛ 1998) Whitaker, Jonathan et al. Fournier, Susan et al.: معدلات رضا العملاء في البلدان مثل امريكا والمملكة المتحدة كانت متحققة في قطاعات الخدمات ومعظم الصناعات الخدمية تكافح من اجل توفير خدمة فعالة للعميل أو الزبون وفي فترة زمنية محددة واثرت هذه العوامل على دراسة الباحثين في تطبيق فلسفة عناصر الترشيح لتجنب العيوب والانتظار والهدر في المخزون والغير ضروري في الخدمات والصناعات التحويلية.
- (١٧) (٢٠٠٧) Badurdeen, Aza: مفهوم الترشيح يعتمد بالشكل الاساسي على تقييم العميل او المستهلك لقيمة منتج المنظمة اي من وجه نظر العميل او الزبون وتقييمهم لمنتجات المنظمة سواء كانت منتج عينية او خدمية ويكون التقييم على اساس فعالية الاداء للمنتج او الخدمة.
- (١٨) (٢٠٠٩) (2005) Piercy, Rich ; Polat, Arditi: امكانية تنفيذ فلسفة ادارة الترشيح في مختلف القطاعات الصناعية مثل الخدمات والبنية التحتية في الانشطة التنفيذية واوصت الدراسة الى ان فلسفة الترشيح يمكن تنفيذها ليس فقط في أنشطة SCN في الخدمة بل في البنية التحتية والانشطة
- (١٩) (٢٠٠٩، 1998) Mondon ; Pettersen ; Tiwari, et al. (2011): نظام JIT (انتاج وفق الطلب وبالوقت المحدد) ويحقق هذا النظام مميزات وفوائد مملوسة عديدة خاصة في المخزون وافضل ميزة في JIT هو انتاج وفق الطلب وفي الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة مع الحد من المخزون الغير ضروري وتحسين نوعية المنتج وادى نجاح هذا النظام الى قبوله على نطاق واسع وعلى صعيد العالم والعمل به في الصناعات التحويلية والانتاجية والخدمية ايضاً.
- (٢٠) (٢٠١١) Staats , Upton: طبقت منظمة WIPRO فلسفة الترشيح وقد تحسنت عملياتها بشكل شامل من حيث المخزون ووقت التسليم والانتاج ويمكن تنفيذ هذه الفلسفة في اي نوع من انواع الصناعات لتحسين رضا العملاء والزبائن وتحسين انتاجية المنظمة وتحسين اداء المنظمة
- (٢١) (٢٠١٣) Slack, et al: تطبيق فلسفة الترشيح سوف يؤدي الى تلبية طلبات العميل او الزبون بشكل سريع وفوري اي بالوقت المطلوب مع جودة عالية بالإضافة الى عدم وجود هدر وهو

بذلك يختلف عن العمليات القديمة او التقليدية كونه ينصب على الحد من الهدر بكل انواعه وتوفير المنتج بالوقت اللازم وهذان العاملان يؤثران بشكل كبير على الحد من المخزون .

(٢٢) (٢٠١٣) Arlbjøm, Jan Stentoft & Freytag, Per Vagn ; Sacristan –Diaz (2009) ; Pettersen, Moyano-fuente (2012): تأثير نظام LP على حقول الصناعات المختلفة وتأثيره على الانتاجية وتطبيق الترشيح على ادارة الموارد البشرية.

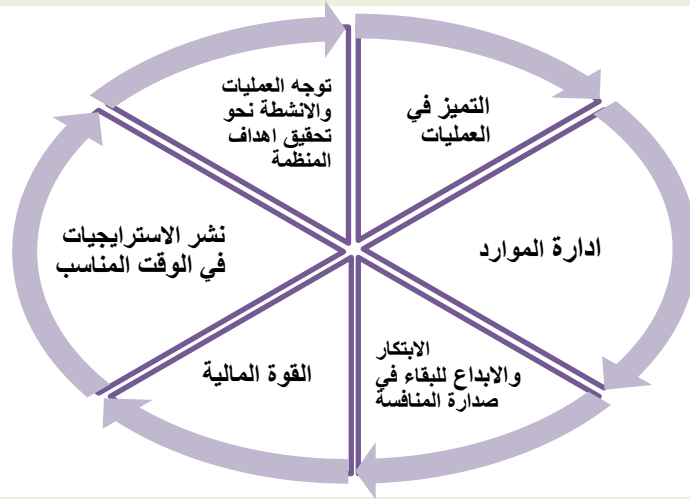
(٢٣) (٢٠١٤) Jones, Daniel T: نظام الترشيح ليس مجرد منهجية للتحسين أو مجموعة من الأدوات في العمليات الإنتاج في صناعة السيارات ولكن مجموعة مختلفة من السلوكيات والنظم الادارية وإطار واسع في خلق النظم الإنتاجية أكثر فاعلية في جميع أنواع القطاعات والأنشطة ويتقاسم الترشيح مع العديد من منهجيات التحسين في اتباع المنهج العلمي في تحليل العمل مثل استعراض أساليب العمل، ٥ سيغما ، وإدارة الجودة الشاملة ولكنه يختلف عنها في كيفية استخدامها حيث ان الترشيح يتبنى الأداء المتفوق من خلال تطوير القدرات في حل المشاكل ودعم نظام التدريب العملي لذلك يعتبر الترشيح مسار أو رحلة للتعلم الفردي والتنظيمي ويؤدي إلى عمل أكثر تحدياً ورضاً بالنسبة إلى المعنيين.

(٢٤) (٢٠١٤) Krishna, kodali: الكثير من منظمات القطاع الخدمي قد طبقت فلسفة الترشيح للحفاظ على فاعلية الاتجاهات وجدولة الأنشطة وبحوالي ٧% من الدراسات كانت على جانب تطبيق نظام الترشيح على القطاعات الخدمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرعاية الصحية.

(٢٥) (٢٠١٧) Balle, Michael et al: ان الاستراتيجية في نظام الترشيح هو نوع مختلف جداً عن الاستراتيجيات التي تستخدم في صنع القرارات المختلفة حيث تساعد هذه الاستراتيجية القادة الاداريين على اكتشاف المشاكل الكامنة وتحديد اتجاهات في التحسين واشراك الجميع في عملية التعليم وفي كيفية حل المشاكل في المستقبل.

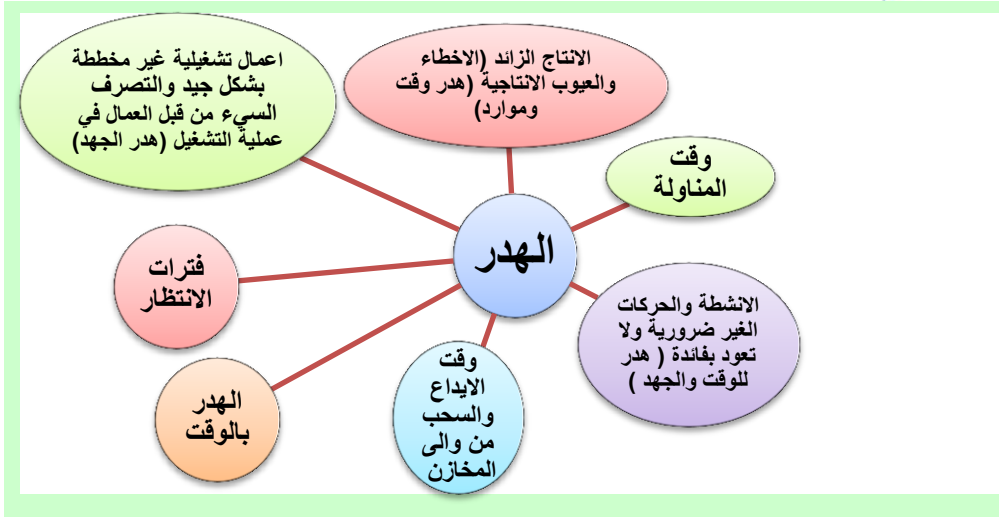
ويمكن للباحثة بناء على ما تم ذكره من الدراسات في توضيح مفهوم فلسفة الترشيح ومالها من اثر على الصناعات التحويلية والخدمية ، في ان تعرف فلسفة الترشيح هي فلسفة شاملة لها ابعادها واهدافها الاستراتيجية الغرض منها تقليص التكاليف والحد من الهدر وتحقيق الجودة العالية التي تلبي طلبات العميل والزبون وتوفير المنتج بالوقت المحدد وتطوير المنتج وفق ما يطلبه السوق والعلاء والزبائن بشكل مستمر مع تحقيق الكفاءة العالية في الاداء لكل من المنظمة والافراد وتكون عملية الترشيح من عملية استلام الموارد واستخدام الموارد الاساسية في الانتاج ومروراً بالعمليات الانتاجية ووصولاً الى العميل والزبون بشكل منتج وهذه الفلسفة يمكن تطبيقها في كافة الصناعات سواء كانت تحويلية او خدمية وفي كافة القطاعات.

تسعى المنظمات في العصر الحديث للوصول الى المنافسة والبقاء على الحصة السوقية من خلال تحقيق خاصية التميز وتطبيق الترشيح للبقاء والاستمرارية في السوق والشكل رقم (١) يوضح هذه المفاهيم.



الشكل رقم (١) مفاهيم الترشيح

أن تنفيذ فلسفة الترشيح سواء كانت لأنظمة لإنتاج أو الخدمات في ظل المحيط البيئي الحالي يتطلب تحصيل خصائص الوقت للنظام مثل الوقت المطلوب في العملية الانتاجية قيادة الوقت ، وقت التسليم،.... الخ ويعتبر الوقت المناسب في تقديم المنتج أو الخدمات من أكثر المشاكل التي تواجه الصناعة والإنتاج كردة فعل للارتفاع طلبات العملاء والمستهلكين وادت هذه المشاكل الى التوجه نحو تبني فلسفة الترشيح كحل لهذه المشكلة أو المعضلة ، أما مصطلح أو مفهوم التصنيع الرشيق يمثل نظام الذي يعتمد على ادخال موارد اقل لتحقيق أو لإنتاج مخرجات نفسها التي تنتج على الطريقة القديمة أو التقليدية (Womach,Koose,Jones,1991)، ويسعى نظام الترشيح الى ازالة الهدر في كافة العمليات الانتاجية والأنشطة بشكل اجمالي من كل جزء أو فقرة في العملية الانتاجية التي لا تحقق قيمة مضافة سواء للمنظمة أو العميل كون العميل أو المستهلك هو المحور الاساسي لنشاط المنظمة والهدر Muda هو كل نشاط انتاجي يستهلك موارد (مالية، مادية، بشرية) وتكون بدون عوائد وفوائد كزيادة الإنتاج عن مستوى طلبات العملاء أو تحرك العمال داخل المنظمة ومواقع الإنتاج ولا يعود بفائدة أو توقف عملية معينة بسبب التأخر (Womach,Jones,2000). ويصنف الهدر الى سبع Les 7 Muda وفق الشكل رقم (٢) الآتي :



الشكل رقم (٢) انواع الهدر

ان الهدف الاساسي من تطبيق نظام الترشيح هو ازالة الهدر في جميع العمليات والانظمة حيث يعتبر الهدر من اهم العوامل المؤثرة على كفاءة المنظمة كونه لا يعود بفائدة عالية للمنظمة وعملاتها .

٣-٤- الاستراتيجيات في نظام الترشيح :

اتفق العديد من الباحثين والكتاب على وضع اهم الاستراتيجيات الخاصة بتطبيق فلسفة نظام الترشيح والتي تعتبر أهم المفاهيم الادارية الحديثة ، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على أهم هذه الاستراتيجيات مع توضيح موجز لكل إستراتيجية وهي كما يلي :

✓ **ادارة الجودة الشاملة:** المتمثلة في تحقيق الجودة بالتطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبحسب رغبة الزبون أو العميل ، تحسين رضا العملاء باعتباره المحرك الاساسي لنظام التصنيع الرشيق ، تحسين اداء الافراد والعاملين وتبني الثقافة المشتركة مع اعتماد منهج الفريق الواحد والعمل الجماعي لخلق منظمة مستدامة، تحسين الجودة ورفع الانتاجية من خلال تحسين مواقع العمل ومناخه ، تخفيض التكاليف في العملية الانتاجية والمصروفات الادارية ورفع نسبة الارباح والحد من الهدر في جميع العمليات الانتاجية، واستخدام تقنية تقليل الخطأ وتطبيق مفهوم الاقتصاد في حركة العمل واستخدام التقنيات المتطورة في العملية الانتاجية.

✓ **منهج 5S في تنظيم موقع العمل:** وهي فلسفة يابانية ومنهجية عمل وطريقة في التنظيم والادارة التي تسعى الى تحقيق التحسين في الكفاءة من خلال التحسين في تدفق العمليات والحد من الهدر والقضاء عليه) وتعني 5S في قائمة الكلمات الخمسة اليابانية : 1- Seiri 2- Seiton 3-

Seiso 4- Seiketsu 5- Shitsuke



Seiri-١	عملية الفرز والتنظيم للعناصر الضرورية عن الغير ضرورية من أجل تأمين انسيابية المواد مع اعتماد مبدأ ان يكون العمل بالعناصر الضرورية والمناسبة وفي المكان المناسب دون هدر في الوقت او في المواد المستخدمة
Seition-٢	اعادة التعيين والتركيز على الكفاءة بوضع الادوات والمواد في المكان المناسب يتسنى للعاملين العمل والتركيز على انجازه بجودة عالية
Seiso-٣	التنظيف والمحافظة على نظافة مكان العمل
Seikets-٤ y	الصيانة وعملية التوحيد في اداء الاعمال : وضع المعايير الخاصة في كيفية اداء الاعمال وكيفية الحفاظ على الادوات والمواد مع ضرورة الكشف عن المعوقات والعطلات في الآلات والمكائن والتأكد من بقاءها في حالة جيدة والسعي الى تقليص النفقات الى الحد الأدنى في تصليحها
Shitsuk-٥ e	المحافظة على الانضباط باعتماد المحاسبة الادارية واعادة النظر في الأسس والمعايير المتبعة في اداء الاعمال

جدول رقم (٢) منهج 5S

ويمكن للمنظمة من خلال تطبيق هذا المنهج ان تحقق التحسين المستمر وتعزيز ذاكرة المنظمة وإضفاء طابع النظم على التعلم .

✓ **الصيانة المنتجة الشاملة (TPM) Total Preventive Maintenance**: وتعتبر من الاستراتيجيات الحديثة والمقصود بها الصيانة المستمرة لتحسين الانتاج وجودة المنتج وقد وضعت هذه الاستراتيجية تلبية للاحتياجات في عمليات الصيانة وتتمحور هذه الاستراتيجية على تبني مبدأ المشاركة في تنفيذ أعمال الصيانة من خلال التعاون بين العمال ومشغلي الآلات والمهندسين والفنيين في ضبط أداء الآلات وضرورة المحافظة عليها، وهناك فوائد تتحقق من تطبيق الاستراتيجية الصيانة المنتجة الشاملة منها تخفيض التكاليف في عمليات التشغيل والصيانة والإستخدام الأمثل للمعدات والآلات مع تحقيق الجودة العالية في الانتاج وفي جميع المستويات وتقليل أو الحد من الوقت الغير ضروري المستغرق في التوقفات في عمليات الانتاج (٢٠٠٣) Abdullah .

✓ **التغيير / الاعداد السريع SMED**: الهدف الرئيسي من تطبيق هذا المفهوم هو التقليل في الوقت المستغرق في إعداد الماكينة حيث يعتبر توقف الماكينة مصدر مهم من مصادر الهدر في الوقت لذلك يعتبر هذا المفهوم المرتكز الرئيسي في فلسفة نظام التصنيع الرشيق وفي التغيير في نموذج الانتاج .

✓ **التصنيع الخلوي Cellular Manufacturing**: تعتبر هذه الاستراتيجية المرتكز الاساسي في نظام التصنيع الرشيق وتهدف الى زيادة المزيج من المنتجات بأقل هدر ممكن من خلال التخفيض في تكاليف المخزون الذي يكون تحت التصنيع والتخفيض في تكاليف في مناولة المواد، وضمان استمرارية تدفق المواد وفق متطلبات الانتاج المنظم ، وتحقيق التخفيض في وقت الإعداد لعمليات الانتاج، وضمان التحسين في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية وفي جودة الانتاج وخدمة الزبون او العميل .

✓ **التحسين المستمر** : تعبر هذه الاستراتيجية أحد أدوات نظام التصنيع الرشيق التي تمثل برنامج عمل مستمر يهدف الى تحسين مستوى الجودة في الانتاج وفي خدمة الزبون وارضاءه والتحسين في التسليم والتخفيض في التكاليف وتقليص الوقت والعيوب في الانتاج والحد منها ويشمل التحسين في المعدات ، الافراد ، المواد ، وفي الانظمة والاجراءات المتبعة في العمل وتستند هذه الاستراتيجية على مجموعة من العناصر المهمة وهي ضرورة التركيز على الزبون ومتطلباته، الانتاج في الوقت المحدد، العمل كفريق عمل واحد ومشاركة الأفراد العاملين في وضع الاقتراحات وطرح أفكار الجديدة في تحسين العمليات، الصيانة المنتجة الشاملة، الجودة الشاملة، وتطوير وتحسين العمليات الانتاجية والأنشطة المتعلقة بالافراد، الآلات، المواد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر للوصول الى الاتقان الشامل والكامل لتحقيق المستويات العالية في الاداء .

✓ **استخدام تقنية الوقت المحدد (JIT) Just In Time**: نشأت هذه الفلسفة في اليابان في سبعينيات القرن الماضي وقد استخدمتها اولا شركة Toyota اليابانية وبعض الشركات الأخرى ، وتهدف هذه الفلسفة الى الانتاج حسب طلب الزبون أو العميل والتجهيز يكون في الوقت المحدد وبالجودة المناسبة والمكان المناسب وبالكلفة الفاعلة ووفق آلية عمل تقضي على الهدر في الخزين وفي وقت التهيئة، الإعداد، النقل، والعيوب مع الاستخدام الادنى من المعدات، المواد، الموارد البشرية، والتسهيلات .

٣-٥ الفوائد المتحققة من تطبيق فلسفة نظام الرشيق :

✓ تحقيق الميزة التنافسية من خلال خدمة العملاء وارضائهم والحد من وقت انتظارهم والقدرة التنافسية في الاسعار .

✓ خلق بيئة عمل مناسبة تسعى الى التطوير المستمر والمحافظة عليه بأشراك جميع العاملين في عملية التطوير وتدريبهم على كيفية تطوير العمليات الانتاجية مع ضرورة المتابعة والتطوير لأدوات قياس الاداء .

✓ تعليم الإدارة والعاملين في المنظمة على اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وتحليل المشاكل والمعوقات .

✓ تحسين نوعية الانتاج واداء الاعمال.

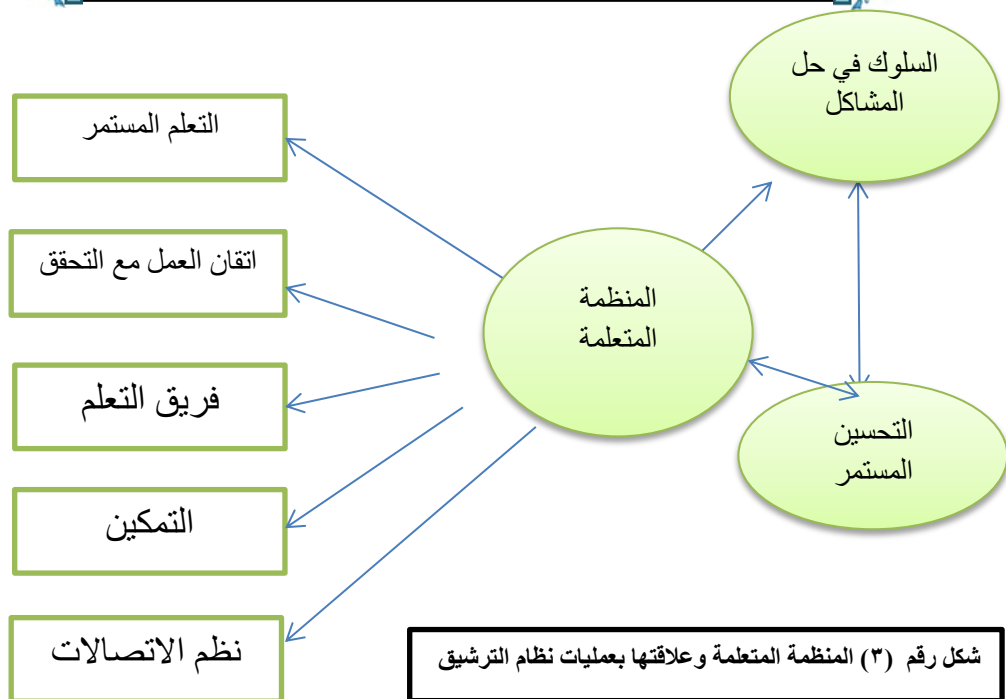
✓ رفع نسبة الارباح والانتاجية من خلال الترشيح في المخزون، الوقت، العمل، والمساحة المستغلة في العمل، والعمليات الانتاجية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

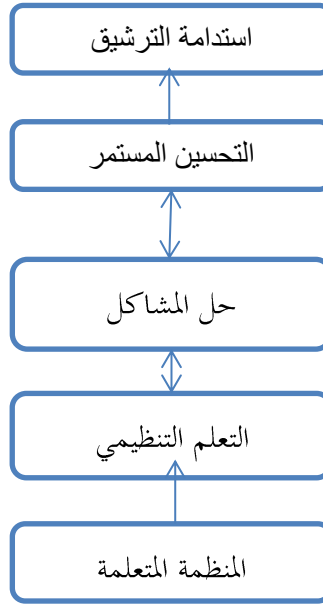
4-1-1-4 الاستنتاجات :

4-1-1-4-1 العلاقة بين المنظمة المتعلمة ونظام الترشيح

تناولت دراسات كثيرة مفهوم فلسفة المنظمة المتعلمة وفلسفة الترشيح بسياق عام ولكنها افتقرت الى حاله تجريبية محدودة في استخدام التعليم التنظيمي لأثبتات فهم الترشيح وتطبيقه ومع مرور الوقت ظهر اشتقاق وترابط كبير بين المدارس الفلسفة الفكرية ولكنها ايضا اختلفت في مجال التطبيق حيث ان معظم المنظمات تعاني من عدم وجود مقاييس ومعايير في سلوكيات الصحيحة والمعايير الاساسية . ولكي تنجح المنظمة المتعلمة في استخدام الاستراتيجيات الخاصة لازالة الهدر المعروف بالترشيح لابد من توفر عناصر رئيسية في المنظمة تتمثل بوجود مجموعة من العاملين والعمليات والهدف المشترك في تقديم قيمة لمجموعة من العملاء مع وجود الالتزامات في تأمين وظائف للعاملين في بيئة نظيفة وأمنة ومنحهم الفرصة في التعلم لتنمية مهاراتهم ورفع قيمتهم ولخلق الثروة الفردية وتحقيق النمو والتميز بالتركيز على العمليات وليس على النتائج وتحسين الخيارات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة الاعتماد على الاستراتيجيات الخاصة بالنمو المبنية على أساس الوقت والنمو التشغيلي مع خلق أفضل قيمة للمنظمة من خلال التمكين في مواجهة التغييرات الكبيرة والحرص على رفع هذه القيمة وهناك سبعة مفاهيم شائعة في نظام الترشيح وهي التحسين و تنمية العميل وان يكون التطوير او التنمية قابلة للقياس ، وحل المشاكل ، وايضا تكون العمليات الانتاجية قابلة للتكرار ، والمشاركة العامة ، والادارة المرئية والمشاركة في القيادة مع التركيز على الموارد البشرية لما لها من دور مهم في ثقافة الشركة حيث لابد لإدارة الموارد البشرية ان تكون لها الاستراتيجيات الخاصة بها في التوظيف ، التدريب ، التطوير ، ادارة الاداء ، واعادة صياغة الانشطة اما في تطبيق نظام الترشيح فيمكن لإدارة الموارد البشرية من بناء الترشيح في الكفاءات من خلال عملية تصميم الوظائف والحد من الهدر في الموارد البشرية وتشير الدراسات ان 7-11% من المنظمات تكون اكثر ربحية اذ تم مشاركة موظفيها ، وتستنتج الباحثة من خلال ما تم ذكره في المباحث السابقة ان تستنتج ان هناك علاقة واضحة بين المنظمة المتعلمة ونظام الترشيح وقواسم مشتركة منها التطوير والتحسين المستمر والشكل (3) يوضح ذلك



ان العلاقة بين المنظمة المتعلمة ونظام الترشيح هو التطوير والتحسين المستمر كون التحسين المستمر يلعب دور مهم في المحافظة على الترشيح (Garvin, D. A. (1993) والالتزام بالتعلم ولا يمكن ان تتعلم المنظمة وافرادها دون وجود افكار جديدة فالافكار الجديدة وحالة الابداع تأتي من التعلم واكتساب معارف جديدة ويرتبط التحسين المستمر عادة مع حل المشاكل وكما اشار اليه Bessant Model (1999) بان النموذج القادر على التحسين المستمر يكون اكثر منهجية في حل المشاكل ، وان المزيد من التعلم يعني المزيد من المعرفة والمهارة وبالتالي سوف يخلق المزيد من الفرص لمواصلة التحسين والتطوير في المستقبل وان اتباع المنظمة المتعلمة للنهج الصحيح في حل المشاكل سيكون لها القدرة على الاستمرار في التحسين والتطوير ويتم اختيار الحلول المحتملة للمشكلة والتحقق من النتائج المتوقعة وهذه تعرف بدورة التعلم من التخطيط للإنجاز والقيام بالتحقق ويوضح الشكل رقم (٤) العلاقة بين الترشيح والتحسين المستمر والاستدامة والمنظمة المتعلمة.



الشكل رقم (٤) العلاقة بين استدامة الترشيح والتحسين المستمر والمنظمة المتعلمة

ان الدورة المستمرة في التعلم والتحسين المستمر تؤدي الى استدامة الترشيح وتحتاج المنظمات ان تحافظ على التوازن بين تطبيق الفلسفة التعلم وفلسفة الترشيح بشرط ان لا يؤثر ذلك على الابتكار والابداع. وعلى ضوء ما تم ذكره يمكن ان نقول ان هناك قوائم مشتركة بين فلسفة المنظمة المتعلمة وفلسفة الترشيح هي:

١- التطور المستمر ، ٢- تحسين الجودة ، ٣- توفير المنتج او الخدمات بالوقت المحدد وبالكمية المطلوبة وبالجودة العالية ، ٤- العمل بروح الفريق الواحد ، ٥- استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل العمليات الانتاجية ، ٦- تحقيق الاستدامة في العمل والسوق والمنافسة .

٤-١-٢ دور المنظمة المتعلمة في تطبيق فلسفة نظام الترشيح في القطاع الخدمي

ان نظام الترشيح ليس له نموذج واحد من الادوات والممارسات والمعايير في اتباع الخدمات حيث ان كل باحث او كاتب يستخدم مزيج من الادوات والممارسات التي تكون في رأيه افضل الممارسات المطبقة في المنظمات التي تنتج الخدمة وان اتباع المنظمة المتعلمة نظام الترشيح وتطبيقه في الخدمات له نتائج اقتصادية ومالية كبيرة لكن عملية التغير والتطبيق لنظام الترشيح في المنظمات الخدمية يعاني من مقاومة كبيرة له وبالرغم من هذه القيود الا ان فلسفة الترشيح في الخدمات اثبتت ايجابية بشكل كبير وأظهرت الدراسات ان المنظمات الخدمية حققت نجاحاً كبيراً من خلال ممارسة

الترشيح ومبادئه اما في مجال الخدمات فالدراسات فيه محدودة ويرى الباحثون ان قطاع الخدمات يمكن ان يحقق مستوى من النجاح الذي حققته الصناعات التحويلية باستخدام هذا النهج في العمل (Kim, Christopher S. et al. (2006) ، ويتبين من خلال تحليل نتائج الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة البحث أن هناك قواسم مشتركة بين مفهوم المنظمة المتعلمة ومفهوم نظام الترشيح من الناحية التطبيقية والعملية (تطبيق في مجال العمل وفي الاداء وانجاز الاعمال الموكلة للعاملين في المنظمات عينة البحث ومن أهم هذه القواسم هي كالآتي :

أولاً : التطوير والتحسين

ثانياً : تحسين الجودة في العمل والانتاج.

ثالثاً : العمل بروح الفريق الواحد.

رابعاً : استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في جميع المراحل الانتاجية وفي جميع المستويات الادارية.

٤-١-٣- تحليل النتائج

١- وصف متغيرات عينة البحث حسب الخصائص الديمغرافية: تم اختيار كلية التربية للبنات والمديرية العامة لتربية صلاح الدين كعينة للبحث الميداني كونهما متكونتان من عدة اقسام سواء علمية أو انسانية أو ادارية وكذلك الافراد العاملين فيها من كلا الجنسين مع التباين في المنصب الوظيفية وفي التحصيل الدراسي ومدة الخدمة في العمل الوظيفي .

٢- وصف المبحوثين: تم اختيار عينة عشوائية شملت عدة اقسام من المنظمات عينة البحث وباختلاف المناصب الوظيفية وقد تم توزيع ١٠٠ من الاستبيانات الخاصة بموضوع البحث وتم استرداد ٥١ فقط وبلغت اجابات المبحوثين ١٠٠% ويشير الملحق رقم (٢) توزيع عينة البحث حسب الخصائص الديمغرافية، وقد بلغت نسبة الذكور ٦٥% اما الاناث فكانت ٣٥%، وفيما يخص التحصيل الدراسي بلغت نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية على نسبة ٥٣% واقل نسبة كانت لخريجي الاعدادية في المنصب الوظيفي ويوضح الملحق المذكور ان اعلى نسبة فيه بلغت ٤٧% في فقرة منصب اخر واقل نسبة كانت ٤% بمنصب معاون مدير اول، وفيما يخص مدة الخدمة وبحسب الملحق المذكور بلغت اعلى نسبة ٢٧,٥% للخدمة بين ٦ سنوات الى ١٠ سنوات واقل نسبة للخدمة بين ١٦ سنة و ٢٠ سنة

٣- نتائج تحليل المتغيرات يشير الملحق رقم (٣) على التوزيعات التكرارية (عدد التكرارات) والنسب المئوية للمتغيرات التي وضعت لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة والاستراتيجيات في نظام الترشيح

اولاً : وصف متغيرات ابعاد المنظمة المتعلمة

(١) التفكير المنظم : توضح معطيات الملحق رقم (٣) ان لمتغيرات X1-X6 تتعلق بهذا البعد وكانت النسبة الاعلى للمتفقين على متغيرات هذا البعد هي ٧٢,٥٥% للمتغير X1 (امتلاك المنظمة

هيكل تنظيمي محفز ومشجع لعاملها في التكيف والابداع والابتكار وفي البحث عن طرق جديدة في العمل بغية تحسين الاداء ورفع مستوى الكفاءة) أما النسبة الاقل للمتفقيين على بعد التفكير المنظم فقد بلغت حدود ٤١,١٨% للمتغير X4 (تشجع المنظمة عاملها على اعتماد التفكير المنظم في اداء العمل وفي حل المشاكل والصعوبات التي تواجههم في العمل) أما النسبة الاعلى لغير المتفقيين فيشير المحلق على أن المتغير X6 (تقييم أداء المنظمة والعاملين فيها يكون مبني على اساس وجود نظام معلوماتي متطور في المنظمة)، وترواحت نسب الاتفاق على هذا البعد بين ٤١ - ٧٢% اما النسبة الاقل لغير متفقيين فقد كانت للمتغير X3 وكانت النسبة مقدارها ٣,٩٢% (اعتماد المنظمة استراتيجيّة التعلم كأساس للعمل ولتحقيق الاهداف واعتبار التعلم دعامة اساسية في سلوك المنظمة وستراتيجيتها الواضحة) .

(٢) السيطرة الشخصية (الاتقان الشخصي) : يظهر الملحق رقم (٣) التوزيعات التكرارية (عدد التكرارات) والنسب المئوية للمتغيرات X7-X9 والتي وضعت أساسا لقياس هذا البعد وبشير الملحق على أن اعلى نسبة المتفقيين على متغيرات هذا البعد قد بلغت مقدار ٥٤,٩٠% المتمثلة بالمتغير X8 (تتبنى المنظمة مفهوم الاعتماد على الذات في اداء الاعمال وفلسفة ادراك الفرد العامل لذاته)، أما النسبة الاعلى لغير المتفقيين فبلغت مقدار ٥,٨٨% المتمثلة بالمتغير X7 (التزام المنظمة والعاملين فيها بعملية التعلم واكتساب المعارف الجديدة).

(٣) النماذج الذهنية : شمل هذا البعد على المتغيرات X10 و X11 وكانت أعلى نسبة للمتفقيين على هذا البعد مقدار ١٧,٦٥% المتمثلة بالمتغير X11 (تحافظ المنظمة على بعض السلوكيات والقواعد والقيم رغم تمسك العاملين فيها بما يعتقدونه)، اما اعلى نسبة لغير المتفقيين فكانت بمقدار ١٧,٦٥% للمتغير X10 (توظف المنظمة الاعتقادات والثقافات لصالح اهدافها حيث تعمل المنظمة على التعرف على القواعد والمعتقدات والسلوكيات التي يؤمن بها الافراد العاملين والعمل على تغييرها بما يتلاءم مع تحقيق اهدافها) ، لتتساوى مع نسبة المتفقيين من المبحوثين تناول المتغير العبارة.

(٤) الرؤية المشتركة : تشير معطيات الملحق (٣) الى متغيرات هذا البعد تمثلت بالمتغيرات X12-X14 وكانت أعلى نسبة للمتفقيين على متغيرات هذا البعد مقدار ٦٤,٧١% للمتغير X13 (تشجع المنظمة على تطوير الرؤية المشتركة من خلال ايجاد الهوية المشتركة التي تدعم التركيز والقدرة على التعلم)، اما اعلى نسبة لغير المتفقيين مقدارها ٢١,٥٧% للمتغير X12 (تتبنى المنظمة فلسفة الهيكل التنظيمي المسطح (اللامركزية)) ، .

(٥) التعلم الجماعي (التعلم الفرقي) : وشمل هذا البعد المتغيرات X15-X18 بلغت نسبة المتفقيين على متغيرات هذا البعد من الملحق المذكور مقدار ٥٢,٩٤% للمتغير X15 (تشجع الادارة في المنظمة بكافة مستوياتها على العمل بروح الفريق الواحد)، اما أعلى نسبة لغير المتفقيين لمتغيرات



هذا البعد كان مقدارها ٢١,٥٧% للمتغير X18 (تحرص ادارة المنظمة على اعطاء الفرص لعمالها للمشاركة في صنع القرارات).

ثانياً : الاستراتيجيات في نظام الترشيح

(١) ادارة الجودة الشاملة : وتمثلت هذه الاستراتيجية بالمتغيرات Y1-Y8 وفيما يخص الاعلى نسبة للمنفقين على هذه الاستراتيجية فكانت للمتغير Y4 بنسبة ٦٠,٧٨ (لدى المنظمة قسم خاص بالجودة مع فريق العمل وتسعى الى تحسينه وتطويره بشكل مستمر)، أما النسبة الاعلى لغير المنفقين فكانت ١٣,٧٣% المتمثلة بالمتغير Y6 (وجود انظمة اجور ومكافآت تشجع العاملين على تحسين وتطوير جودة الانتاج المتمثلة بالخدمات).

(٢) منهج S5 في تنظيم الموقع : وتشمل هذا الاستراتيجية المتغيرات Y9-Y14 بلغت أعلى نسبة لأراء المبحوثين لهذه الاستراتيجية بمقدار ٥٨,٨٢% للمتغير Y14 (تطبق المنظمة الاستراتيجيات الحديثة في تحسين الاداء ورفع مستوى الجودة في انتاج الخدمات)، أما أعلى نسبة لغير المنفقين فكانت بمقدار ١١,٧٦% وقد اشترك في هذه النسبة عدة متغيرات شملت Y9,Y10,Y13.

(٣) الصيانة المنتجة الشاملة : يظهر الملحق المذكور أن متغيرات هذه الاستراتيجية شملت Y15-Y19 وأن أعلى نسبة للمنفقين على هذه المتغيرات بلغت ٥٢,٤٩% للمتغير Y18 (تحرص المنظمة على الاستخدام الامثل للالات والمعدات)، أما اعلى نسبة لغير متفقين فكانت ٩,٨٠% للمتغير Y19 (تحرص المنظمة على الحد من الوقت الغير ضروري والمستغرق في التوقيفات الاعمال).

(٤) التغيير / الاعداد السريع : شملت هذه الاستراتيجية المتغيرات Y20-Y22 وأشارت النسب على ان المتغير Y22 بنسبة ٥٨,٨٢% وتناول المتغير العبارة: تحرص المنظمة في الحد من الهدر في الوقت والتغيير في نماذج اداء الاعمال وانجازها، اما اعلى نسبة لغير المنفقين فبلغت ١١,٧% للمتغيرين Y21,Y22.

(٥) التصنيع الخلوي : يوضح الملحق المذكور أن هذه الاستراتيجية شملت المتغيرات Y23-Y26 وأن أعلى نسبة للمنفقين بلغت مقدار ٥٨,٨٢% للمتغير Y23 (تتبنى المنظمة الاستراتيجيات الخاصة في زيادة المزيج من الانتاج بأقل التكاليف وبأقل هدر ممكن)، أما اعلى نسبة لغير المنفقين فبلغت مقدار ١١,٧% للمتغير Y24 (تحرص المنظمة على التخفيض في تكاليف المخزون والتكاليف في مناولة المواد وفي الوقت المستغرق في الاعداد للعمل).

(٦) التحسين المستمر: يظهر الملحق المذكور أن متغيرات هذه الاستراتيجية شملت المتغيرات Y27-Y31 وأن أعلى نسبة للمنفقين على هذه المتغيرات بلغت مقدار ٥٨,٨٢% للمتغير Y30 (تعمل المنظمة على التحسين المستمر للانظمة والاجراءات المتبعة في انجاز الاعمال)، أما اعلى نسبة لغير

المتفقيين بلغت مقدار ٩,٨٠% (تحرص المنظمة على ارضاء المستفيد أو الزبون وتلبية متطلباته وتقديم الخدمة له في الوقت المناسب).

(٧) استخدام تقنية الوقت المحدد: شملت هذه الاستراتيجية على المتغيرات Y32-Y34 وبلغت ألى نسبة للمتفقيين على هذه المتغيرات مقدار ٢,٩٤% للمتغير Y34 (تتبع المنظمة آلية عمل تهدف بها القضاء على الهدر من خلال الاستخدام الأمثل للمعدات والمواد والموارد البشرية والاستخدام الأدنى من التسهيلات)، أما أعلى نسبة لغير المتفقيين فقد بلغت مقدار ٩,٨٠% للمتغير Y32 (تحرص المنظمة على العمل بمبدأ الانتاج (تقديم الخدمة) حسب طلب المستفيد أو الزبون).

وعلى ضوء ما تم ذكره من تحليل للنائج المستخلصة من الاستبانة التي وزعت على عينة البحث والتي صممت على ضوء مقياس ابعاد المنظمة المتعلمة والاستراتيجيات في نظام الترشيح تستنتج الباحثة : أن المنظمات عينة البحث لم تلتزم بابعاد المنظمة المتعلمة بشكل جدي حيث تراوحت نسب المتفقيين ٤١% و ٧٣% في متغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة، أما الغير متفقيين فبلغت بين ٢% و ٢٢%، أما في نظام الترشيح فبلغت نسبة المتفقيين بين ٣٥% و ٦٠%، أما النسبة الأعلى لغير المتفقيين فترواحت بين ٢% و ١٢% .

٤- تحليل نتائج العلاقة بين المنظمة المتعلمة ونظام الترشيح : يظهر الملحق رقم (٤) العلاقة التي تربط بين مفهوم المنظمة المتعلمة و مفهوم نظام الترشيح من الناحية العملية وبالاعتماد على التحليل الاحصائي وبالاعتماد على البحث الميداني المتمثل بالاستبانات الموزعة على عينة البحث فلقد وجد ان هناك قواسم مشتركة بين المفهومين من الناحية النظرية اي ما تم اثباته نظريا من خلال ما ورد بهذا المبحث ومن الناحية العملية (التطبيق في مجال العمل وفي اداء وانجاز المهام والاعمال في المنظميتين عينة البحث فقد وجدت قواسم مشتركة تبلورت بالاتي:

(١) التحسين والتطوير المستمر: المتمثل في تبني المنظميتين عينة البحث تطبيق مفهوم التطوير المستمر بالاعتماد على هيكل تنظيمي محفز للعاملين في الابداع ، والابتكار والتحسين المستمر وفي البحث عن طرق جديدة في اداء الاعمال تضمن بها رفع كفاءة العمل والعاملين وكذلك رفع مستوى الجودة في الخدمة المقدمة للمستفيد او الزبون ويظهر الملحق المذكور بأن أعلى المتوسط حسابي في المنظمة المتعلمة كان للمتغير X4 بمقياس مقداره ٣,٩٨٠، أما في نظام الترشيح فقد بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٣٩ للمتغير Y28، أما معدل المتوسطات فقد بلغ مقياسه في المنظمة المتعلمة ٣,٨٦٢، أما في نظام الترشيح فبلغ مقدار ٣,٩٤٩

(٢) تحسين الجودة في العمل والانتاج: بلغ المتوسط الحسابي للمنظمة المتعلمة في الملحق المذكور مقدار ٣,٧٢٥ للمتغير X1 وفي نظام الترشيح بلغ المتوسط الحسابي مقدار ٣,٩٨٠ للمتغير Y4

والمتغير Y26 وبلغ معدل المتوسطات في المنظمة المتعلمة مقدار ٣,٧٢٥ وفي نظام الترشيح ٣,٨٨٦.

(٣) العمل بروح الفريق الواحد: يظهر الملحق المذكور ان أعلى متوسط حسابي لمتغيرات المنظمة المتعلمة قد بلغ ٤,٢٣٥ للمتغير X15، أما في نظام الترشيح فقد بلغ ٤,٠٧٨ للمتغير Y30، أما معدل المتوسطات فكان ٣,٩١٤ في المنظمة المتعلمة، أما في نظام الترشيح فقد بلغ ٣,٩٤١ .

(٤) استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في جميع المراحل الانتاجية وفي جميع المستويات الادارية: يشير الملحق المذكور أن أعلى متوسط حسابي لمتغيرات المنظمة المتعلمة قد بلغ ٣,٨٢٤ للمتغير X17، أما في نظام الترشيح فبلغ المتوسط الحسابي مقدار ٣,٧٢٥ للمتغير Y7 وبلغ معدل المتوسطات للقواسم المشتركة في المنظمة المتعلمة بلغ ٣,٧٤٦ وفي نظام الترشيح ٣,٧٢٥ و، تستنتج الباحثة على ضوء ما تم توضيحه من تحليل النتائج الاتي :

- ١- هناك تقارب بين نتائج تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ونظام الترشيح في المنظميتين عينة البحث
- ٢- يعتمد تطبيق نظام الترشيح على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ويلاحظ من خلال تحليل النتائج احصائيا ان هناك ضعف في تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة وبالتالي ضعف في تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بنظام الترشيح حيث ان كلا المنظميتين تفقر الى التطبيق الحقيقي للمفهومين موضوع الدراسة.
- ٣- تحقيق ميزة الاستدامة والتنافسية تعتمد بالدرجة الاولى على تطبيق الفلسفتين عمليا في المنظمة وهذا تفقر اليه كلا المنظميتين لضعف التطبيق في ابعاد المنظمة المتعلمة وفي الاستراتيجيات لنظام الترشيح.

٢-٤- التوصيات

- ترى الباحثة من خلال بحثها المتواضع ضرورة توفر ابعاد رئيسية مهمة في المنظمة وهي كالآتي:
- ١- تبني المنظمة الاستراتيجية الواضحة في عملية التطوير والتعلم والتدريب للأفراد العاملين فيها لأكتساب المعرفة ولرفع مستوى الكفاءة في الاداء للمنظمة وافرادها .
 - ٢- وجود نظام الاتصالات المفتوح .
 - ٣- ضرورة التطوير والتعلم المستمر واهتمام المنظمة بالتحسين المستمر .
 - ٤- تنمية التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد .
 - ٥- تمكين وتشجيع العاملين باعتبارهم رأس المال الفكري وتعتبره المنظمات الكبرى اعظم الموجودات كونه مصدر الابتكار والابداع والتميز .

٦-تبنى استراتيجية الحوار المفتوح وابداء الآراء والاقتراحات في حل المشكلات وتقليص المعوقات وهذا له دور كبير في ربط رؤية العاملين برؤى المنظمة وتحقيق اهداف مشتركة خاصة للأفراد العاملين وبشكل عام على المنظمة .

ملحق رقم (١) استمارة الاستبانة

استبيان حول دور المنظمة المتعلمة في تطبيق فلسفة نظام الترشيح

تم اعداد هذا الاستبيان لقياس مدى العلاقة التي تربط بين فلسفة المنظمة المتعلمة وفلسفة نظام الترشيح في المنظمات الخدمية : حالة دراسية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين وجامعة تكريت. يرجى الاجابة على الفقرات وفق التطبيق العملي لها في هذه المنظمة (المؤسسة) وسيكون هذا الاستبيان على قدر من الخصوصية .

مع التقدير

الباحثة : اريج علي حسين الرشيد

المحور الاول : بيانات شخصية

ت	السؤال	الاجابة				
١	الجنس	ذكر		انثى		
٢	التحصيل الدراسي	متوسطة	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
٣	المنصب الوظيفي	مدير عام	معاون مدير اول	معاون مدير ثاني	مدير قسم	مدير شعبة
٤	مدة الخدمة	٥-١	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢١-فاكثر

المحور الثاني : بيانات خاصة بالمنظمة (المؤسسة) التي تعمل بها

اولا : فلسفة المنظمة المتعلمة : توضح الاسئلة ادناه ابعاد المنظمة المتعلمة وعواملها يرجى وضع

علامة (√) امام الخيار الذي تراه مناسباً والذي يمثل وجه نظرك وهي كالتالي :

ت	البيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١- التفكير المنظم						
١	تمتلك المنظمة هيكل تنظيمي محفز ومشجع لعملها في التكيف ، الابداع ، الابتكار والبحث عن طرق جديدة في العمل بغية تحسين الاداء					

					ورفع الكفاءة	
					٢ تشجع المنظمة عاملها على اعتماد التفكير المنظم في اداء العمل وفي حل المشاكل والصعوبات التي تواجههم	
					٣ اعتماد المنظمة استراتيجية التعلم كأساس للعمل ولتحقيق الاهداف واعتبار التعلم دعامة اساسية في سلوك المنظمة واستراتيجيتها الواضحة	
					٤ ربط العمل بالتعلم وتوفير فرص للتعلم المستمر لاكتساب المهارات والخبرات الجديدة	
					٥ تمتلك المنظمة جهاز اداري فعال وكفوء	
					٦ تقييم اداء المنظمة والعاملين فيها يكون مبني على اساس وجود نظام معلوماتي متطور في المنظمة	
ت	البيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
٢- السيطرة الشخصية (الاتقان الشخصي)						
					٧ التزام المنظمة والعاملين فيها بعملية التعلم واكتساب المعارف الجديدة	
					٨ تتبنى المنظمة مفهوم الاعتماد على الذات في اداء الاعمال وفلسفة ادراك الفرد العامل لذاته	
					٩ تشجع المنظمة عاملها على التعليم واتقان اداء الاعمال	
٣- النماذج الذهنية						
					١٠ توظف المنظمة الاعتقادات والثقافات لصالح اهدافها حيث تعمل المنظمة على التعرف على	



					القواعد والمعتقدات والسلوكيات التي يؤمن بها الافراد العاملين والعمل على تغييرها بما يتلاءم مع تحقيق اهدافها.
				١١	تحافظ المنظمة على بعض السلوكيات والقواعد والقيم رغم تمسك العاملين فيها بما يعتقدونه
٤- الرؤية المشتركة					
				١٢	تبنى المنظمة فلسفة الهيكل التنظيمي المسطح (اللامركزية)
				١٣	تشجع المنظمة على تطوير الرؤية المشتركة من خلال ايجاد الهوية المشتركة التي تدعم التركيز والقدرة على التعلم
				١٤	تعتمد سياسة المنظمة وستراتيجيتها على مبدأ الحوار مع افرادها العاملين وخلق الجو الملائم للعمل بغية تعزيز رضاهم وتعزيز الثقة المتبادلة بين ادارة المنظمة وعامليها
٥- التعلم الجماعي (التعلم الفرقي)					
				١٥	تشجع الادارة في المنظمة بكافة مستوياتها على العمل بروح الفريق الواحد
				١٦	تدعم المنظمة مفهوم المشاركة بالحوار والمناقشة والتغذية العكسية بين العاملين والمنظمة
				١٧	تدعم المنظمة تطوير انظمة المشاركة في عملية التعلم بأفراح المجال لعاملها للوصول الى الانظمة الخاصة بالتعليم بالتقنيات المتنوعة والحديثة
				١٨	تحرص ادارة المنظمة على اعطاء الفرص لعاملها للمشاركة في صنع القرارات



ثانيا : فلسفة نظام الترشيح: يرجى الإجابة على الاسئلة التالية بوضع علامة (√) امام الخيار الذي تراه مناسباً والذي يمثل وجه نظرك الشخصية

ت	البيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق
١- إدارة الجودة الشاملة						
١	تتبنى المنظمة تطبيق مبدأ التطوير المستمر للإنتاج الخدمي وبحسب رغبة المستفيد أو الزبون					
٢	التركيز على ارضاء العميل او الزبون باعتباره المحرك الاساسي في عملية أنتاج الخدمات					
٣	تتبنى المنظمة العمل بمنهج الفريق الواحد والعمل الجماعي والثقافة المشتركة وتدريب الافراد العاملين على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق					
٤	لدى المنظمة قسم خاص بالجودة مع فريق العمل وتسعى الى تحسينه وتطويره بشكل مستمر					
٥	تحرص المنظمة على تحسين مواقع العمل ومناخه وان يكون للعاملين الحق في الامن الوظيفي والصحة والسلامة في العمل					
٦	وجود انظمة اجور ومكافئات تشجع العاملين على تحسين وتطوير جودة الانتاج المتمثلة بالخدمات					
٧	تدعم المنظمة استخدام تقنية تقليل الخطأ وتطبيق مفهوم الاقتصاد في حركة العمل وفي استخدام التقنيات المتطورة في العملية الانتاجية					
٨	تعمل ادارة المنظمة على التحقق من العمل بمبادئ الجودة الشاملة وتقييمه					

٢- منهج S o في تنظيم موقع العمل					
٩	التنظيم في العمل مبني على اساس العمل بالعناصر الضرورية والمناسبة وفي المكان المناسب دون الهدر في الوقت والمواد المستخدمة				
١٠	وضع المواد والادوات وتأمين انسابيتها ليتسنى للعاملين من التركيز على اداء الاعمال بجودة عالية				
١١	التزام المنظمة بتوفير المكان المناسب للعمل من خلال التنظيف المستمر والمحافظة مكان العمل				
١٢	تحرص المنظمة على الصيانة وفي وضع القواعد والمعايير الخاصة في كيفية الاداء للاعمال وكيفية المحافظة على الادوات والمواد والتأكد على فحص العطلات في الالات والمكانن والتأكد على بقاءها بحالة جيدة				
ت	البيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
١٣	تعمل المنظمة على تقليص النفقات الى الحد الأدنى في عمليات الصيانة والتصليح للالات والمكانن				
١٤	تحرص المنظمة على المحافظة على الانضباط واعتماد مبادئ المحاسبة الادارية في العمل				
٣- الصيانة المنتجة الشاملة (TPM) Total Preventive Maintenance					
١٥	تطبق المنظمة الاستراتيجيات الحديثة في تحسين الاداء ورفع مستوى الجودة في انتاج الخدمات				
١٦	تحرص المنظمة على تطبيق سياسة المشاركة				

					في تنفيذ الاعمال والصيانة من خلال التعاون المشترك بين العاملين (العمال ومشغلي الآلات والمهندسين والفنيين)
				١٧	تسعى المنظمة الى تخفيض التكاليف في عمليات التشغيل والصيانة
				١٨	تحرص المنظمة على الاستخدام الامثل للآلات والمعدات
				١٩	تحرص المنظمة في الحد من الوقت الغير ضروري والمستغرق في التوقيفات في عمليات أنجاز الاعمال
٤- التغيير / الاعداد السريع (SMED) (Single Minute Exchange of Die)					
				٢٠	تحرص المنظمة على تطبيق مفهوم التقليل من الوقت المستغرق في اعداد الآلة أو الماكنة للعمل
				٢١	تعمل المنظمة على تقليل التوقيفات الغير منتجة (الغير ضرورية) التي تحصل في عملية اعداد الماكنة او الآلة
				٢٢	تحرص المنظمة في الحد من الهدر في الوقت والتغيير في نماذج اداء الاعمال وانجازها
٥- التصنيع الخلوي (CM) (Cellular Manufacturing)					
				٢٣	تتبنى المنظمة الاستراتيجيات الخاصة بزيادة المزيج من الانتاج بأقل التكاليف وبأقل هدر ممكن
				٢٤	تحرص المنظمة على التخفيض في تكاليف المخزون والتكاليف في مناولة المواد وفي الوقت المستغرق في الاعداد للعمل
				٢٥	تسعى المنظمة الى ضمان استمرارية تدفق المواد المطلوبة في انتاج الخدمة

٢٦	تحرص المنظمة على ضمان التحسين المستمر في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة				
ت	البيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
٦- التحسين المستمر					
٢٧	تعتمد المنظمة برنامج العمل المستمر في تحسين مستوى الجودة في اداء الاعمال وفي انتاج الخدمة				
٢٨	تحرص المنظمة على ارضاء المستفيد أو الزبون وتلبية متطلباته وتقديم الخدمة له في الوقت المناسب				
٢٩	تحرص المنظمة على التحسين المستمر في مستوى كفاءة العاملين وكفاءة الالات والمعدات (التحسين المستمر لما تمتلكه من موارد بشرية ومادية ومالية)				
٣٠	تعمل المنظمة على التحسين المستمر للانظمة والاجراءات المتبعة في انجاز الاعمال				
٣١	تدعم المنظمة العمل بروح الفريق الواحد ومشاركة العاملين في الاقتراحات وطرح الافكار الجديدة من اجل تحسين اداء الاعمال وانجازه للوصول الى الاتقان الكامل وتحقيق اعلى المستويات في جودة الاداء				
٧- استخدام تقنية الوقت المحدد (JIT) Just In Time					
٣٢	تحرص المنظمة على العمل بمبدأ الانتاج (تقديم الخدمة) حسب طلب المستفيد أو الزبون				
٣٣	تسعى المنظمة على ان يكون التجهيز للخدمة في الوقت المحدد وبالجودة المناسبة وبالمكان المناسب وبالكلفة المناسبة				

٣٤	تتبع المنظمة آلية عمل تهدف بها القضاء على الهدر من خلال الاستخدام الأمثل للمعدات والمواد والموارد البشرية والاستخدام الأدنى من التسهيلات				
----	--	--	--	--	--

ملحق رقم (٢) توزيع عينة البحث حسب الخصائص الديمغرافية

ت	البيان	عدد التكرارات	المجموع	النسبة المئوية
اسم المنظمة	كلية التربية للبنات – جامعة تكريت	51	٥١	
	المديرية العامة لتربية صلاح الدين			
نوع الجنس	ذكر	٣٣	٥١	٦٤,٧١
	انثى	١٨		٣٥,٢٩
التحصيل الدراسي				
١	متوسطة	٢	٥١	3.92
٢	اعدادية	١		1.96
٣	دبلوم	٧		13.73
٤	بكالوريوس	٢٧		52.94
٥	دراسات عليا	١٤		27.45
المنصب الوظيفي				
١	معاون مدير اول	2	51	3.92
٢	مدير قسم	5		9.80
٣	مدير شعبة	20		39.22
٤	منصب آخر	24		47.06
مدة الخدمة				
١	١-٥	7	51	13.73
٢	١٠-٦	14		27.45
٣	١٥-١١	12		23.53
٤	٢٠-١٦	5		9.80

25.49		13	٢١ فأكثر	٥
-------	--	----	----------	---

ملحق رقم (3) النسب المئوية لأبعاد المنظمة المتعلمة وللإستراتيجيات في نظام الترشيح

تسلسل السؤال		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
ولا أبعاد المنظمة المتعلمة											
١- التفكير المنظم											
X١	٣	٥,٨٨	٣٧	٧٢,٥	٦	١١,٧	٤	٧,٨٤	١	١,٩٦	
X٢	١٥	٢٩,٤	٢١	٤١,١	١١	٢١,٥	٤	٧,٨٤	٠	٠	
X٣	٩	١٧,٦	٣٢	٦٢,٧	٦	١١,٧	٢	٣,٩٢	٢	٣,٩٢	
X٤	١٦	٣١,٣	٢١	٤١,١	١١	٢١,٥	٣	٥,٨٨	٠	٠	
X٥	٩	١٧,٦	٢٨	٥٤,٩	١١	٢١,٥	٣	٥,٨٨	٠	٠	
X٦	١٠	١٩,٦	٢٢	٤٣,١	١١	٢١,٥	٨	١٥,٦	٠	٠	
٢- السيطرة الشخصية (الاتقان الشخصي)											
X٧	١٢	٢٣,٥	٢٦	٥٠,٩	٩	١٧,٦	٣	٥,٨٨	١	١,٩٦	
X٨	٧	١٣,٧	٢٨	٥٤,٩	١٣	٢٥,٤	٣	٥,٨٨	٠	٠	
X٩	١١	٢١,٥	٢٨	٥٤,٩	٩	١٧,٦	٣	٥,٨٨	٠	٠	
٣- النماذج الذهنية											
X١٠	٦	١١,٧	٢٥	٤٩,٠	١١	٢١,٥	٩	١٧,٦	٠	٠	

		٥		٧		٢		٦		
٠	٠	١,٩٦	١	٧,٨٤	٤	٦٨,٦	٣٥	١٧,٦	٩	X١١
						٣		٥		

٤- الرؤية المشتركة

١,٩٦	١	٢١,٥	١١	٣٣,٣	١٧	٣٥,٢	١٨	٧,٨٤	٤	X١٢
		٧		٣		٩				
٠	٠	٥,٨٨	٣	١٣,٧	٧	٦٤,٧	٣٣	١٥,٦	٨	X١٣
				٣		١		٩		
١,٩٦	١	٩,٨٠	٥	١٧,٦	٩	٥٢,٩	٢٧	١٧,٦	٩	X١٤
				٥		٤		٥		

٥- التعلم الجماعي (التعلم الفرقي)

٠	٠	٣,٩٢	٢	٥,٨٨	٣	٥٢,٩	٢٧	٣٧,٢	١٩	X١٥
						٤		٥		
٠	٠	٧,٨٤	٤	٢٥,٤	١٣	٤٩,٠	٢٥	١٧,٦	٩	X١٦
				٩		٢		٥		
٠	٠	٥,٨٨	٣	٢٥,٤	١٣	٤٩,٠	٢٥	١٩,٦	١٠	X١٧
				٩		٢		١		
٠	٠	٩,٨٠	٥	٢٧,٤	١٤	٤١,١	٢١	١٥,٦	٨	X١٨
				٥		٨		٩		

تسلسل السؤال		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%

الاباء : الاستراتيجيات المتبعة في نظام الترشيح

١- ادارة الجودة الشاملة

٠	٠	١,٩٦	١	٣١,٣	١٦	٣٥,٢	١٨	٣١,٣	١٦	Y١
				٧		٩		٧		
٠	٠	٣,٩٢	٢	١٩,٦	١٠	٥٨,٨	٣٠	١٧,٦	٩	Y٢
				١		٢		٥		



٠	٠	٧,٨٤	٤	٢١,٥ ٧	١١	٤٩,٠ ٢	٢٥	٢٥,٤ ٩	١٣	Y٣
٠	٠	٥,٨٨	٣	١١,٧ ٦	٦	٦٠,٧ ٨	٣١	٢١,٥ ٧	١١	Y٤
٥,٨٨	٣	٣,٩٢	٢	١٥,٦ ٩	٨	٤٥,١ ٠	٢٣	٢٩,٤ ١	١٥	Y٥
١,٩٦	١	١٣,٧ ٣	٧	١٧,٦ ٥	٩	٤١,١ ٨	٢١	٢٥,٤ ٩	١٣	Y٦
٠	٠	١١,٧ ٦	٦	٢٧,٤ ٥	١٤	٣٧,٢ ٥	١٩	٢٣,٥ ٣	١٢	Y٧
٠	٠	١,٩٦	١	٩,٨٠	٥	٤٩,٠ ٢	٢٥	٢٥,٤ ٩	١٣	Y٨

٢- منهج S5 في تنظيم موقع العمل

١,٩٦	١	١١,٧ ٦	٦	١٣,٧ ٣	٧	٣٩,٢ ٢	٢٠	٣٣,٣ ٣	١٧	Y٩
١,٩٦	١	١١,٧ ٦	٦	١٣,٧ ٣	٧	٤٩,٠ ٢	٢٥	٢٣,٥ ٣	١٢	Y١٠
٣,٩٢	٢	٧,٨٤	٤	١٣,٧ ٣	٧	٣٥,٢ ٩	١٨	٣٩,٢ ٢	٢٠	Y١١
١,٩٦	١	٥,٨٨	٣	٢٣,٣ ٥	١٢	٤٩,٠ ٢	٢٥	١٩,٦ ١	١٠	Y١٢
٥,٨٨	٣	١١,٧ ٦	٦	١٧,٦ ٥	٩	٣٥,٢ ٩	١٨	٢٩,٤ ١	١٥	Y١٣
٠	٠	٥,٨٨	٣	١٣,٧ ٣	٧	٥٨,٨ ٢	٣٠	٢١,٥ ٧	١١	Y14

٣- الصيانة المنتجة الشاملة

١,٩٦	١	٥,٨٨	٣	١٥,٦ ٩	٨	٤٩,٠ ٢	٢٥	٢٧,٤ ٥	١٤	Y١٥
------	---	------	---	-----------	---	-----------	----	-----------	----	-----



Y16	١٣	٢٥,٤	٢٣	٤٥,١	١١	٢١,٥	٣	٥,٨٨	١	١,٩٦
		٩		٠		٧				
Y17	١١	٢١,٥	٢٢	٤٣,١	١٤	٢٧,٥	٤	٧,٨٤	٠	٠
		٧		٤		٤				
Y18	١٢	٢٣,٣	٢٧	٥٢,٤	٧	١٣,٧	٤	٧,٨٤	١	١,٩٦
		٥		٩		٣				
Y19	١٠	١٩,٦	٢٠	٣٩,٢	١٥	٢٩,٤	٥	٩,٨٠	١	١,٩٦
		١		٢		١				

٤- التغيير / الاعداد السريع

Y20	١٣	٢٥,٤	٢٣	٤٥,١	٩	١٧,٦	٥	٩,٨٠	١	١,٩٦
		٩		٠		٥				
Y21	٨	١٥,٦	٢٧	٥٢,٩	٩	١٧,٦	٦	١١,٧	١	١,٩٦
		٩		٤		٥				
Y22	٨	١٥,٦	٢٨	٥٤,٩	٩	١٧,٦	٦	١١,٧	٠	٠
		٩		٠		٥				

٥- التصنيع الخلوي

Y23	٩	١٧,٦	٣٠	٥٨,٨	٨	١٥,٦	٤	٧,٨٤	٠	٠
		٥		٢		٩				
Y24	٦	١١,٧	٢٦	٥٠,٩	١٣	٢٥,٤	٦	١١,٧	٠	٠
				٨		٩				
Y25	١٣	٢٥,٤	٢٨	٥٤,٩	٦	١١,٧	٣	٥,٨٨	١	١,٩٦
		٩		٠						
Y26	١٣	٢٥,٤	٢٣	٤٥,١	١٢	٢٣,٣	٣	٥,٨٨	٠	٠
		٩		٠		٥				

٦- التحسين المستمر

Y27	١٣	٢٥,٤	٢٧	٥٢,٩	٨	١٥,٦	٣	٥,٨٨	٠	٠
		٩		٤		٩				
Y28	١٦	٣١,٣	٢٤	٤٧,٠	٦	١١,٧	٥	٩,٨٠	٠	٠

العلاقة بين مفهوم فلسفة المنظمة المتعلمة وتطبيق فلسفة.... □

						٦		٧		
٠	٠	٣,٩٢	٢	١٣,٧	٧	٥٦,٨	٢٩	٢٥,٤	١٣	Y٢٩
				٣		٦		٩		
١,٩٦	١	٧,٨٤	٤	١٥,٦	٨	٥٨,٨	٣٠	١٩,٦	١٠	Y٣٠
				٩		٢		١		
٠	٠	٣,٩٢	٢	١٥,٦	٨	٤٩,٠	٢٥	٣١,٣	١٦	Y٣١
				٩		٢		٧		
تسلسل السؤال		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	%
٧- استخدام تقنية الوقت المحدد										
0	٠	٩,٨٠	٥	٢٣,٣	١٢	٤٥,١	٢٣	٢١,٥	١١	Y٣٢
				٥		٠		٧		
0	٠	٣,٩٢	٢	١٧,٦	٩	٤٥,١	٢٣	٣٣,٣	١٧	Y٣٣
				٥		٠		٣		
0	٠	٧,٨٤	٤	١٥,٦	٨	٥٢,٩	٢٧	٢٣,٣	١٢	Y٣٤
				٩		٤		٥		

ملحق رقم (٤) العلاقة بين المنظمة المتعلمة ونظام الترشيح

الوسط الحسابي	نظام الترشيح					ت	الوسط الحسابي	المنظمة المتعلمة					ت
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
١ - التحسين والتطوير المستمر													
٣,٩٦١	0	1	16	18	16	Y1	٣,٧٢٥	١	٤	٦	٣٧	٣	X1
3.980	0	3	6	31	11	Y4	٣,٩٨٠	0	3	11	21	16	X4
3.902	0	3	12	23	13	Y25	٣,٨٨٢	1	3	9	26	12	X7
4.039	0	2	7	29	13	Y28							
3.863	1	4	6	30	10	Y29							
٣,٩٤٩							٣,٨٦٢	المعدل للمتوسطات					
٢ - تحسين الجودة في العمل والانتاج													



العلاقة بين مفهوم فلسفة المنظمة المتعلمة وتطبيق فلسفة....□



3.980	0	3	6	31	11	Y4	3.725	1	4	6	37	3	X1
3.882	3	2	8	23	15	Y5							
3.745	1	7	9	21	13	Y6							
3.804	1	6	7	25	12	Y9							
3.922	1	3	8	25	14	Y14							
3.980	0	3	8	27	13	Y26							
٣,٨٨٦							٣,٧٢٥	المعدل للمتوسطات					
٣- العمل بروح الفريق الواحد													
3.882	0	4	11	23	13	Y3	3.902	0	3	7	33	8	X1 3
3.863	1	3	11	23	13	Y15	3.745	1	5	9	27	9	X1 4
4.078	0	2	8	25	16	Y30	4.235	0	2	3	27	19	X1 5
							3.765	0	4	13	25	9	X1 6
٣,٩٤١							٣,٩١٤	المعدل للمتوسطات					
٤- استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات													
3.725	0	6	14	19	12	Y7	3.667	0	8	11	22	10	X6
							3.824	0	3	13	25	10	X1 7
٣,٧٢٥							٣,٧٤٦	المعدل للمتوسطات					