

التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين
المستمر في منظمات الاعمال
دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن

الاستاذ المساعد الدكتور بلال خلف السكارنه
جامعة الاسراء - الاردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات التأمين الأردنية في تطبيق التعلم التنظيمي ضمن الأبعاد التالية: (أدوات الإدامة، الأدوات الشاملة، الأدوات التوقعية، وأدوات الاستخدام). وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي، كما هدفت الدراسة إلى تقييم اثر التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر لشركات التأمين الأردنية، ولقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة وزعت على (١٢٠) فرداً والمكونة من المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسية، ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي ناسبت أسئلة وفرضيات الدراسة من الإحصاء الوصفي، والاستدلالي، وقد توصلت الدراسة إلى:

١. أن شركات التأمين الأردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام بالتعلم التنظيمي بأبعادها الأربعة؛ إذ بلغ المتوسط العام (4.27).

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التعلم التنظيمي بإبعادها المجتمعة في تحقيق التحسين المستمر .

٤. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات الشاملة وأدوات الاستخدام والتحسين المستمر .

٥. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات الإدامة ولأدوات التوقعية وتحقيق التحسين المستمر .

مفتاح الكلمات: التعلم التنظيمي، التحسين المستمر، شركات الاتصالات الخلوية، الأردن.

Abstract

The purpose of this study is to explore the extent to which Jordanian insurance display importance toward the practices Organizational learning within the following dimensions: (Tools sustainability, gadgets comprehensive tools predictive, tools to us), and to determine the level of differences in the awareness of Organizational learning within elements among sample study according to their personal characteristics, The study also seeks to evaluate the impact of Organizational learning within in managing the continuous improvement. Data were gathered using a questionnaire that was distributed to 120 individuals, consisting of administered to managers, employees, , Different suitable descriptive and inferential statistical tools were used to test the questions and study hypotheses. The findings show the following:

1. Jordanian insurance companies display high importance toward the practices of Organizational learning as indicated by the total average mean (4.27).
2. No significance differences in the awareness of Organizational learning elements among sample study according to their personal characteristics.
3. There is a statistically significant relationship between Organizational learning dimensions combined in achieve continuous improvement.
4. There is a statistically significant relationship at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between comprehensive tools and use tools and continuous improvement.
5. There is no a statistically significant relationship at the level of (0.05) between the sustainability tools and predictive tools and achieve continuous improvement.

Key words: organizational learning, continuous improvement, Jordanian insurance companies

المبحث الاول - الاطار العام للدراسة

المقدمة:

تؤكد إدارة المنظمات أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة، وترتب على ذلك أن أصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وأصبحت مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي، كما تبيّنت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجية عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لأحدهما عن الأخرى، فالنقد المعرفي إنما يحدث نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة، الأمر الذي أملى على للمنظمات وسيدُ ملي عليها في المستقبل ضرورة أن يكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة هذه التغييرات والتحديات، وهو ما يعني تبني فلسفة مفهوم التعلم التنظيمي. (العصيمي، ٢٠٠٦)

يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة التحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي.

وانسجاماً مع هذه التحولات بدأت منظمات الأعمال تتخلى عن الأطر والنماذج التقليدية وتبني عملية التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز. ومنظمات الأعمال الأردنية مطالبة في السنوات الأخيرة مطالبة بالعمل نحو دعم عملية التعلم التنظيمي لتقديم خدماتها ومنتجاتها للمستفيدين وبمختلف أشكالهم، لاسيما بعد التنافس المعرفي في بيئة الأعمال والاستثمار في مختلف القطاعات. (الحكيم وزبون والخفاجي، ٢٠٠٩).

ولذلك تسعى شركات التأمين لتغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن وسائل جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية، لتتناسب مع المتغيرات الحديثة ولتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء، حيث تلجأ هذه الشركات إلى تسخير كافة مواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، وذلك بدعم عناصر التميز، وتحسين صورة وسمعتها وهويته المؤسسية، وإعادة هيكلة وتطوير المنتجات المصرفية، بما يكفل تلبية رغبات واحتياجات العملاء بصفتهم الهدف الاستراتيجي، وفي خضم هذا التنافس الهائل، برزت أهمية ودور التعلم التنظيمي كفرصة أمام اشركات التأمين لاستثمارها في سبيل تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وجدير بالذكر أن هذه الدراسة تناولت قطاع شركات التأمين الذي يتعامل مع كافة المواطنين، وبالتالي كيفية الاستفادة من التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر لهذه المنظمات في تحقيق اهدافها .

أولاً : مشكلة الدراسة

مع تزايد أهمية قطاع التأمين باعتباره من القطاعات الهامة التي تعمل على بناء المجتمع الاقتصادي والتموي ، ومواكبة التطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة التي رافقت الثورة المعلوماتية وظهور مفاهيم المجتمع المعلوماتي والمجتمع المعرفي. برزت شركات التأمين كإحدى منظمات الأعمال الأردنية الرائدة في المجال الخدمي في الأردن، ولكي تتمكن من أداء هذا الدور بتميز كان عليها أن تركز في أعمالها على أدوات التعلم التنظيمي تناغماً مع تلك التطورات.

لذا يمكن وضع مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ١- هل لدى شركات التأمين برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية تحقيق التحسين المستمر؟
- ٢- هل تعمل شركات التأمين على تطبيق أدوات التعلم التنظيمي؟
- ٣- هل يوجد تحسن في عمليات وأنشطة لشركات التأمين باستمرار؟
- ٤- ما هودور التعلم التنظيمي في عمليات التحسين المستمر في شركات التأمين؟
- ٥- ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والنجاح في تحقيق التحسيت المستمر ؟

ثانياً :أهمية الدراسة

يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة تحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومناقشتها للغير ، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي.

إن التسارع والتنافس ما بين المؤسسات الخدمتية في ظل المتغيرات التقنية المتطورة التي يشهدها العالم والتي تتنوع فيه تقنيات الاتصالات ووسائل التسويق وطرق إيصال الخدمات إلى أكبر قدر من العملاء، وسعي المنظمات والمؤسسات إلى زيادة الحصة السوقية بما يضمن لها الاستمرار والبناء والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات ، قد ساهم في زيادة حدة التنافس بين هذه المؤسسات .

وتتمثل أهمية الدراسة في كونها من الدراسات الحديثة وخاصة في جانبها التطبيقي على القطاع التاميني في الأردن، حيث يعد التعلم التنظيمي من أبرز الطرق المطبقة حديثاً في مجال تطوير الأداء والتحسين المستمر لدى الشركات العالمية.

ثالثاً :أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الرئيسة للدراسة بالاتي:

١. التحقق من مستوى عمليات التحسين المستمر في شركات التأمين الاردنية .
٢. التحقق من مستوى تطبيق التعلم التنظيمي في شركات التأمين الاردنية.
٣. دراسة دور التعلم التنظيمي في تحقيق عمليات التحسين المستمر في شركات التأمين الاردنية.
٤. تقديم التوصيات والنتائج التي تساعد منظمات الاعمال في تطوير اداءها .

رابعاً : فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ما بين التعلم التنظيمي و التحسين المستمر في شركات التأمين الاردنية. وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ما بين الأدوات الإدامة و التحسين المستمر.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ما بين الأدوات الشاملة و التحسين المستمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ما بين الأدوات التوقعية و التحسين المستمر.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ما بين الأدوات الاستخدام و التحسين المستمر.

خامساً :الدراسات السابقة

- دراسة العبيدي (٢٠٠٩) بعنوان: " أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع - دراسة تحليلية لحالة مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية" .
- هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري وعبر تحليل المسار والأثر استناداً لآراء مجتمع الدراسة في شركة العبيكان للأبحاث والتطوير. حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيس "ما أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع". ومن هذا التساؤل الرئيس تنفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراسة ان تحمل الإجابات العلمية حولها. ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصّنت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (٣٠) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي للعوامل الإستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، تحديد المهمة، توقعات التخطيط والتنفيذ والتقييم باستخدام أسلوب السيناريوهات) في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري (جودة الأداء الإداري، إدارة الجودة الشاملة، الموقف التنافسي).
- معايير الموقف التنافسي كانت أكثر المتغيرات تأثراً بالعوامل الاستراتيجية حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regression Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (66%). تأتي بعدها بالدرجة الثانية في التأثير على تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري مجموعة المتغيرات المتعلقة بجودة الأداء ضمن نفس النموذج حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regression Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (٥٩%)، وبالدرجة الثالثة متغيرات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة الأوزان الانحدارية (Regression Weight) للعوامل الاستراتيجية عليها (٥٣%).

- وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها:
- تعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء إدارة المشاريع لاسيما (الخاصة) ومستوى أهمية دخولها ضمن معايير تقويم الأداء لغرض تحسين فاعليتها في إظهار حقيقة الأداء والإنجاز.
- تبني معايير مدخل "إدارة الجودة الشاملة" كاستراتيجية، انطلاقاً من تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.
- تستطيع شركة العبيكان للأبحاث والتطوير تطبيق نموذج الدراسة على مشاريعها المنفذة والتي تتبنى جميعها البعد الاستراتيجي بالتخطيط
- تتناول الدراسة حالة يمكن تطبيقها على أي مشروع يخطط له استراتيجياً، فهو يحتاج إلى أن يحسن فاعلية إجراءات التقويم من خلال معايير الجودة الشاملة والتنافسية.

دراسة العصيمي (٢٠٠٦) بعنوان التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن

ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة وعددهم (١٦٠). واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت من (٦٠) عبارة موزعة على أربعة محاور. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، جاء من أهمها:

- إن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم بدرجة متوسطة.
- إن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع الأبعاد: الاستعداد الدائم لإحداث التغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير، تتم بدرجة متوسطة.
- إن جميع محاور التعلم التنظيمي الثلاثة: استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالآتي:
- اعتماد برنامج تعريفى تدريبي للعاملين بالجامعة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة.
- تدعيم وتعزيز عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية باعتبار العلاقة الارتباطية بينهما.
- وضع سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية تمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلم لكي تصبح منظمة متعلمة.

دراسة (أحمد الشافعي، سيد ناس، ٢٠٠٠)، بعنوان: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر

أوضحت الدراسة معالم الصورة القائمة عن أوضاع الإدارة التعليمية في مصر والتي تقف بمثابة عائقاً يحبط الكثير من الجهود التي تبذل في سبيل عمليات التحسين والتطوير، كما أوضحت أن النجاح الهائل لإدارة الجودة الشاملة في المجتمع الياباني يعزى إلى ما تضمنته الثقافة اليابانية من عناصر ثقافية ذات أصول دينية جعلت اليابانيين من خلال المؤسسات التعليمية يلتفون حول مضمانيها ويحققوا هذا التميز في كثير من أوجه الحياة . ولذا فإن هذه الدراسة جاءت مختلفة لتوضيح ادوات التعلم التنظيمي بأبعاد المتعددة وربطها بالتحسين المستمر ومقدار العلاقة بينهما وهل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بينهما.

المبحث الثاني - الإطار النظري

أولاً : التعلم التنظيمي (Organization Learning)

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام ١٩٧٨ من قبل (Argyris, Schon) في كتابهما (Organizational Learning) إذ قدما سوّلاً مفاده "هل يجب على المنظمات إن تتعلم ؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (Fulmer, 1998).

وعرّف (Duguid) التعلم التنظيمي بأنه " عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية " (Hamilton, 2003).

ويرى (Degeus) التعلم التنظيمي "كنظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات" (Stratigos, 2001). (الدوري، ٢٠٠٥)

أو انه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء (Pisano & Bohmer, 2001). ومنهم من يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية تفاعلية ابتكارية. تشتمل على الثقافة، والانفعالات، والقوة. (Antal & Wang, 2003)

أو هو تبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية (Hoksted & Brunsgard & Hoel, 2004).

وقد عرفه أبو خضير (٢٠٠٦) بأنه العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضاً، حيث إنه كلما كان التغيير متسارعاً تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.

ويُفرّق برودترك (Brodtrick, 1998) بين المنظمات ذات الإدارة التقليدية ومنظمات التعلم، فالإدارة التقليدية تعالج التعلم والتغيير كمشروع ذي بداية ونهاية معينة، هدفه تحويل المنظمة من حالة مستقرة إلى أخرى، وهذه الطريقة محدودة النتائج لأنها في أغلب الأحيان مجرد وسيلة لحاق بموقع البيئة المتغيرة، ومع ذلك فعندما تصل المنظمة إلى هذا الموقع فإنه يمكن أن يكون الموقع قد تحرك لأن البيئة قد تغيرت مرة أخرى، وعلى الطرف الآخر، ترى منظمة التعلم أن التغيير فرصة للتطوير، وهي تدرك أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة أو سلسلة متصلة بدون نهاية، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر، وبدلاً من الاستجابة للضغوط فغنها تبحث عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلم من خلال استشراف الأحداث التي قد تحدث في المستقبل.

ثانياً : المنظمات المتعلمة

عرف ماركرتد المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج (Marquardt, 2002)، ويشير فوستر إلى المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو فاشلة (Foster, 2001). أما مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر روس وآخرين تتجه نحو مصادر تعلمها إذ تقوم بصفة مستمرة بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة سهلة المنال لجميع أعضاء التنظيم، وذات علاقة بأهدافها الإستراتيجية (Bleed, 2004) وتتصف المنظمات المتعلمة وفقاً لوجهة نظر Marquardt بالخصائص الآتية: (الدوري، ٢٠٠٥)

- توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها.
- التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للزبائن.
- العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة ويسر على نقلها.
- الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة.
- العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه.
- التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.

ويضيف ماركرتد العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة مبنية على الاحتواء فهي تركز اهتماماتها على بيئة العملية التعليمية، والاستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بهدف الوصول إلى النتائج الراضية لها. (الدوري، ٢٠٠٥)

أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وهذا يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر المنظمة المتعلمة (Marquardt, 2002)، في حين أشار هيجان بان العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي من خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة إذ انه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (هيجان، ١٩٩٨)

ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة

أن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة وبيئة التعليم الجامعي بصفة خاصة، تتمثل بالربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودت المخرجات. فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمات متعلمة (Seng, 1994)، إذ إن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وان التعلم سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء (Calvert, et.al, 1994). في حين حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات المتعلمة وفقاً إلى ما طرحه Seng بالاتي: (الكبيسي، ٢٠٠٤)

- إن اغلب المشكلات التي تعاني منها المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة لها.
- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقاً أمامها.
- إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سو كان ايجابياً أو سلبياً.
- اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.
- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، ويعكسه فالحل يكون عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية اكبر.
- التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

رابعاً: مبررات التعلم التنظيمي

تغيرت سمات العالم بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار . ومع الثورة العلمية والتقنية والتي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن تحديد المبررات بالاتي: (الكبيسي، ٢٠٠٤)

- **الانفجار المعرفي** : يتمثل بثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.
- **التغير التقني**: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المباشرة مع الأقمار الصناعية والبت الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.
- **التنافس**: لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية.
- **التغير الاجتماعي**: يتمثل التغير بطموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزيائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والأمنة، والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، ومواكبتهم للمستجدات.

خامساً أنماط التعلم التنظيمي

- من خلال الاطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن وجود أنماط متعددة من التعلم التنظيمي يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة ويتفق اغلب الباحثون على تحديد أربعة أنماط للتعلم التنظيمي هي:
- أ. التعلم الكيفي:**
- ويقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. والهدف من تطبيقه في المنظمة المتعلمة هو لسد الفجوة بين الأهداف والنتائج، ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ويميز بين ثلاثة أنواع من التعلم التكيفي: (Marquardt, 2002)

- ***التعلم أحادي الدورة**: وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلا في الإجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد (زايد، ١٩٩٣). إذ يتعلم العاملون من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات. وفي ضوء نتائج التغذية الراجعة عن تلك المخرجات للعاملين يظهر رضائهم أو عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم، وعندها أما يحرصون لتكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ثم تطبيقها.
- **التعلم ثنائي الدورة** : التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي (الكبيسي، ٢٠٠٤). وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والاقتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة، أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى للوصول إليه. (Hendrick, 2000)

• **التعلم ثلاثي الدورة:** ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم. (Martensen & Dahlgaard, 1999)

ب. **التعلم التنبؤي :** وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها (Marquardt, 2002)

ج. التعلم التفاعلي:

يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين إذ تتمثل فكرته إلى التربية التقدمية التي ترى إن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية (سميث، وآخرون ٢٠٠٦). أي انه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات، على اعتقاد أنه لا تعلم بلا عمل (تفاعل) (Pedler, et.al, 1996)

د. التعلم الجمعي:

هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم. (Pedler. et. al, 1996)

سادساً: استراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فانه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها. (عقل، أبو غزالة، ٢٠٠٥)

أ. **إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:**

توظف المنظمة كل إمكاناتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية. إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

ب. إستراتيجية تشجيع التعلم الثانوي:

هي تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الطلبة المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية. إن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم أفريقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للنموذج التعليمي.

ج. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي : إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه إن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

د. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

إن بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

سابعاً: أدوات التعلم التنظيمي

جاءت دراسات (Fulmer, 1998) وزملائه لأدوات التعلم التنظيمي والتي توصل من خلالها بان التعلم ليس له أسلوب محدد ، وان هناك أدوات قد تستخدم بطرق غير متوقعة للتعلم ،فضلا عن إن بعضها قد استخدم لأكثر من غرض، وقد تم وضع هذه الأدوات التي تم التوصل إليها منهم في أربعة فئات أساسية وهي: (البغدادي، ٢٠٠٦)

١- أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الإنجاز).

٢- الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الإستراتيجي اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.

٣- الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.

٤- أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى .

ثامناً: التحسين المستمر (الكايزن)

في اليابان هناك كلمة تُستخدم في ميدان الأعمال ، وهذه الكلمة هي كايزن (KAIZAN) وتعني حرفياً (التحسين المستمر) وهي تُستعمل في لغتهم باستمرار. إذ يتحدثون دائماً عن التحسين المستمر للعجز التجاري ، والتحسين المستمر لخطوط الإنتاج والتحسين المستمر للعلاقات الشخصية. ونتيجة لذلك فهم يتطلعون دوماً للسبل التي تمكنهم من التحسين.

كلما تعمقت رؤيتنا لتأثير التحسين المستمر في ثقافة الأعمال في اليابان ، أدركنا أنه مبدأ تنظيمي كان له تأثيره الهائل على حياتنا . والتزامنا شخصياً بأن أتحسن باستمرار وأن أرفع مقاييسي لنوعية الحياة هو ما جعلني سعيداً وناجحاً دائماً. أدركت أننا جميعاً نحتاج لكلمة تكون بمثابة مرسة لنا بحيث نركز على التحسين المستمر الذي لا ينقطع.

وحين نبتدع كلمة فإننا نخلق معنى ونبتدع طريقة للتفكير. فالكلمات التي نستخدمها باستمرار تكون النسيج الذي يمثل الطريقة التي نفكر فيها، بل وتؤثر على القرارات التي نتخذها.

ونظام التحسين المستمر هو نظام صارم، لا يمكن ممارسته بين آونة وأخرى فقط، حين تودّ ذلك . بل يجب أن تكون التزاماً مستمراً يدعمه الفعل.

وجوهر هذا التحسين أن يكون مستمر وتدرجي، بل متناهي الصغر، بحيث أنه ينحت لنا على المدى الطويل منحوتة فنية هائلة الحجم . وستدرك ما أعنيه بذلك إن كنت قد زرت منطقة جراند كانيون. فالجمال الذي يواجهك هناك والناجم عن ملايين السنين من التغيير التدريجي الناجم عن النحت المستمر لنهر كولورادو وروافده العديدة ي الصخور لخلق إحدى العجائب الطبيعية السبعة في العالم هو جمال مربع. (Gaplin, 1996)

لا يشعر معظم الناس بالأمان قط لأنهم يخشون دائماً أنهم سيفقدون وظائفهم أو المال الذي يملكونه أو سيفقدون شريك حياتهم أو صحتهم وما إلى ذلك من الأمور. والأمان الحقيقي الوحيد في الحياة ينبع من معرفتك أنك تستحدث تحسينات على نفسك بطريقة ما في كل يوم من الأيام، أنك تزيد من قدراتك الذاتية وأنت إنسان له قيمته بالنسبة لعمله وأصدقائه وعائلته. لن أعاني من الفلق إزاء الحفاظ على نوعية حياتي، لأنني أعمل وأجتهد لتحسينها يوماً بعد يوم. إذ أنني أجاهد باستمرار لكي أتعلم وأعزز من قدرتي على تمييز طريقتي في تعزيز قيم الحياة لدى الآخرين. وهذا يمنحني إحساساً بالثقة واليقين بأنني سأتعلم وأتوسع، وأنني سأطور باستمرار.

ولا يعني هذا النموذج من التحسين المستمر أنك لن تواجه التحديات. فأنت في الواقع لا تستطيع تحسين أمر ما إلا إذا أدركت أنه لا يسير في الاتجاه السليم تماماً، وأنه لم يصل إلى المستوى الذي يجب أن يصل إليه. والهدف من هذا النموذج أو الأسلوب هو اكتشاف المشكلات لدى حدوثها والتعامل معها قبل أن تكبر لتصبح أزمات. وأفضل وقت لقتل وحش ما في الواقع هو حين يكون هذا الوحش صغيراً. (Marquardt, M, J. 2002)

التحسين المستمر باستخدام كايزن

منهج التغيير باستخدام كايزن تقوم على

- التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل.
- هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل) يرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير.
- كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لابد وأنها تحتوي هدراً أو هالكاً (waste) وتقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعامل المستفيد من ناتجها.

فلسفة التحسين المستمر

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة، فهي تهدف للوصول إلى " الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة " . (يوسف، ٢٠٠٥) ، وفي حين نجد أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة هي " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعنى الزوال" وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في " قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار

رضا تام للزبون " نستنتج من ذلك، أن التحسين المستمر يمثل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على ضمان البقاء للمؤسسة ، فالمنظمة تميل لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة التميز (Martens 1998).

بعد التوضيح السابق لإستراتيجية التحسين المستمر بشكل عام نعرض فيما يلي بعض المتطلبات والمبادئ لهذا التحسين والتي تتمثل في: (المالك، ٢٠٠٦)

- تحديد أهداف التحسين
- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

وحتى تؤدي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية: (Robins & Wiersema, 1995)

- ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.
- إن التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة.
- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة.
- لا يعنى عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
- إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً.

وبناءً عليه، نستطيع القول إن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية. بل لها عدة متطلبات ومبادئ في حين أنها لا تعني الترميم، بمعنى أنه إذا حدث كسر في شيء ما لا نقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور. وكل ذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت. ولا استغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.

المبحث الثالث - الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع شركات التأمين العاملة في الأردن والبالغ عددها ٢٧ شركة، أما العاملين بها ٢٣٣٠ موظف ، عينة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية من العاملين في شركات التأمين بحيث تم اختيار (١٥٠) موظفاً وموظفة يعملون في هذه الشركات.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

- البيانات الأولية: أداة القياس الاستبانة.
- البيانات الثانوية: اعتمدت الدراسة في إتمام الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

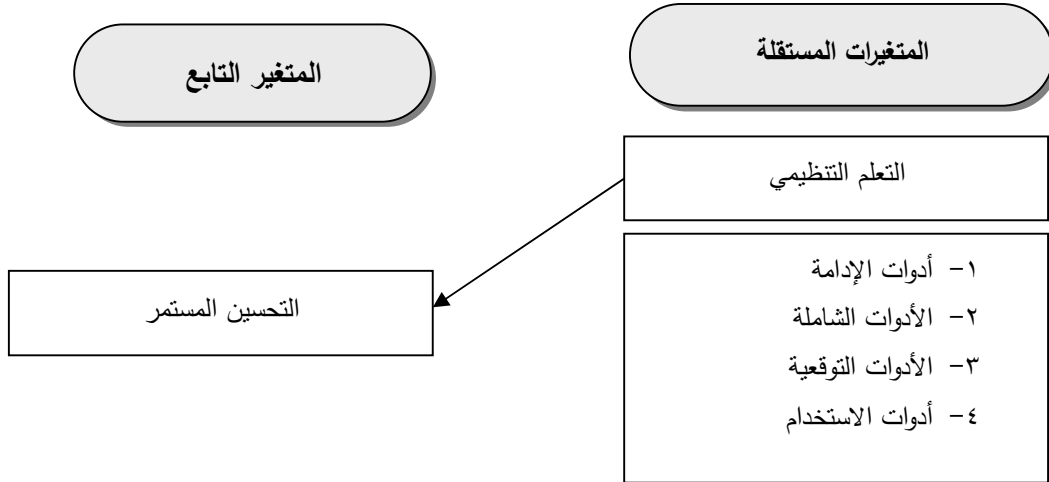
ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- مؤشرات خاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتشمل: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية).
- معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام اختبار (t) لإثبات صحة الفرضيات.

رابعاً إنموذج الدراسة

بناءً على مضمون مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم إنموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول التي يفترضها الباحث للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل رقم (١) الانموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغيرات المستقلة بأبعادها الأربعة والمتغير التابع بأبعاده الثلاثة.

الشكل رقم (١) إنموذج الدراسة



خامساً: الصدق والثبات

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين أكاديمياً ومهنيًا.
- **معامل الثبات:** تم استخدام اختبار الفايكرونباخ - Cronbach Alfa للتعرف على مدى الاتساق الداخلي ما بين فقرات الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معامل اختبار الثبات Cronbach Alfa قد بلغ (٠,٩٢) وتعتبر نسبة جيدة لغايات التحليل، والتي تشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. قام الباحث بتصميم استبانة هدفت إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على التحسين المستمر للعاملين في شركات التأمين، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى خمسة محاور تناولت متغيرات الدراسة، وهي:

- أدوات الإدامة
- الأدوات الشاملة
- الأدوات التوقعية
- أدوات الاستخدام

- التحسين المستمر

وتم توزيع (١٥٠) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركات التامين من مختلف المستويات الوظيفية. واستطاع الباحث استرداد (١٢٠) وجميع الاستبانات المستردة وعند تدقيقها تم قبولها جميعاً وبذلك شكلت نسبة الاستبانات المستلمة والمقبولة لغايات التحليل الإحصائي (٨٠%)..

سادساً: تحليل اجابات افراد العينة على الاستبانة

تم تقسيم اجابات عينة الدراسة بناء على سلم ليكرت الخماسي وعلى النحو الاتي:

- أتفق تماماً (٥) ، اتفق (٤) ، محايد (٣) ، لا اتفق (٢) ، لا اتفق تماماً (١)

اما للتعرف على شدة الاجابة (الاتجاه العام) للاجابات فقد تم تقسيم الاجابات على النحو الاتي:

- اقل من ٢,٥ (ضعيفة/سلبية)

- ٢,٥-٣,٥ (محايدة)

- اكثر من ٣,٥ قوية (ايجابية)

والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة.

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	
٥٤%	١٠١	ذكور	الجنس.
١٦%	١٩	إناث	
٥٨%	٨٠	30 سنة فأقل	العمر.
٢١%	٢٥	31 - 40 سنة	
٨%	١٠	41 - 50 سنة	
٤%	٥	51 سنة أو أكثر	
٥٩%	٨١	5 سنوات فأقل	
٢٠%	٢٤	6 - 10 سنوات	
٧%	٩	11-15 سنة	
٥%	٦	16 سنة فأكثر	
٠,٩%	١	مدير عام	المستوى الوظيفي.
٠,٩%	١	نائب مدير	
٥,٦%	٨	مساعد مدير	
٢٨%	٣٣	مدير دائرة	
٦٤,٤%	٧٧	رئيس قسم	
٨%	١١	كلية مجتمع فأقل	المستوى التعليمي.
٨٦%	١٠٠	بكالوريوس	
٦%	٩	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	

جدول رقم (١) وصف خصائص عينة الدراسة

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وعلى جميع المحاور الخمسة

(١) أدوات الإدامة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتبنى الإدارة نظام اقتراحات العاملين في جميع المستويات الوظيفية حول سير العمل.	٤,٦	٠,٣٨
2	تقوم الإدارة على تشكيل فرق العمل لأنشطتها والمفوضة باتخاذ القرار.	٢,٧	١,٠٢
3	تتبنى الإدارة مبدأ مقارنة أدائها الحالي مع الشركات السياحية المنافسة الأخرى بهدف تحديد وضعها وتطويره.	٤,٥	٠,٥٥
الدرجة الكلية			٠,٤٨

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الأول (أدوات الإدامة) جاءت عالية (إيجابية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٨) مما يدل على تجانس الإجابات.

وجاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (١) أولاً والتي تنص على (تتبنى الإدارة نظام اقتراحات العاملين في جميع المستويات الوظيفية حول سير العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦) وانحراف معياري (٠,٣٨). في حين جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (٢) أخيراً والتي تنص على (تقوم الإدارة على تشكيل فرق العمل لأنشطتها والمفوضة باتخاذ القرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧) وانحراف معياري (١,٠٢).

(٢) الأدوات الشاملة:

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٤	تعمل الإدارة على وضع مختلف البرامج التدريبية بهدف تنمية قياداتها الإدارية.	٢,٤	٠,٩٨
٥	تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية إلى منتسبيها بهدف حل المشكلات المتعلقة بأنشطتها وتسهيل العمل لتحقيق أهداف الشركة.	٤,٠	٠,٦٦
٦	تسعى الإدارة إلى تحسين أداء منتسبيها والتأكيد على معايير الجودة العالمية.	٣,٣	٠,٧٨
الدرجة الكلية			٠,٦١

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني (الأدوات الشاملة) جاءت محايدة (متوسطة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦١) مما يدل على تجانس الإجابات.

وجاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (٥) أولاً والتي تنص على (تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية إلى منتسبيها بهدف حل المشكلات المتعلقة بأنشطتها وتسهيل العمل لتحقيق أهداف الشركة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠) وبانحراف معياري (٠,٦٦).

في حين جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (٤) أخيراً والتي تنص على (تعمل الإدارة على وضع مختلف البرامج التدريبية بهدف تنمية قياداتها الإدارية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤) وبانحراف معياري (٠,٩٨).

(٣) الأدوات التوقعية:

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	تشجع الإدارة مدرائها في جميع الأقسام على القيام بالتخطيط الاستراتيجي اللامركزي وتحديد السياسات المتعلقة بسير أنشطة الشركة الأساسية .	٤,٣	٠,٦٣
8	تتبنى الإدارة مبدأ المشاركة مع الشركات السياحية الأخرى بإعداد وتنفيذ برامج التدريب والتنمية ولمختلف المستويات الإدارية.	٤,٢	٠,٧٧
9	تدعم الإدارة كافة النشاطات والإسهامات التي تقوم بها أقسام الشركة بهدف تطوير أدائها من خلال المشاركة بالمعرفة الداخلية أو الخارجية مثل المؤتمرات والندوات والإيفادات .	٢,٢	١,١٠
	الدرجة الكلية	٣,٥٧	٠,٧٠

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث (الأدوات التوقعية) جاءت عالية (قوية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٧) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٠) مما يدل على تجانس الإجابات.

وجاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (٧) أولاً والتي تنص على (تشجع الإدارة مدرائها في جميع الأقسام على القيام بالتخطيط الاستراتيجي اللامركزي وتحديد السياسات المتعلقة بسير أنشطة الشركة الأساسية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣) وبانحراف معياري (٠,٦٣).

في حين جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (٩) أخيراً والتي تنص على (تدعم الإدارة كافة النشاطات والإسهامات التي تقوم بها أقسام الشركة بهدف تطوير أدائها من خلال المشاركة بالمعرفة الداخلية أو الخارجية مثل المؤتمرات والندوات والإيفادات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢) وبانحراف معياري (١,١٠).

(٤) أدوات الاستخدام (الاستعمال)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠	تعمل الإدارة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات العلمية الخارجية من خلال استشارتهم بهدف حل المشكلات.	١,٥	٠,٤٢
١١	تشجع الإدارة مدرائها في جميع الأقسام على متابعة وتقييم أنشطة وفعاليات أقسامهم.	٤,٧	٠,٣٦

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات الشاملة والتحسين المستمر.

الجدول (٥) نتيجة اختبار (t-test) المطبق على الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	درجة الحرية df	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig,
الأدوات الشاملة – التحسين المستمر	٤٩	٣,٢٣	٠,٦١	٢,٠١	٠,١٧

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2.01) عند درجة معنوية مقدارها (0.17) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبذلك نقبل الفرضية التي تقول (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات الشاملة والتحسين المستمر)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات التوقعية والتحسين المستمر.

الجدول (٦) نتيجة اختبار (t-test) المطبق على الفرضية الثالثة

المتغيرات	درجة الحرية df	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig,
الأدوات التوقعية – التحسين المستمر	٤٩	٣,٥٧	٠,٧٠	١,٣٤	٠,١٤

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة المحسوبة ($t=1.34$) عند درجة معنوية مقدارها (0.14) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبذلك نقبل الفرضية التي تقول (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات التوقعية والتحسين المستمر)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أدوات الاستخدام والتحسين المستمر.

الجدول (٧) نتيجة اختبار (t-test) المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	درجة الحرية df	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig,
أدوات الاستخدام – التحسين المستمر	٤٩	٣,٢٧	٠,٢٨	٠,٠٩	٠,٢١

تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة المحسوبة ($t=0.09$) عند درجة معنوية مقدارها (0.21) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبذلك نقبل الفرضية التي تقول (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أدوات الاستخدام والتحسين المستمر)

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، جاء من أهمها:

١. أن شركات التأمين الأردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام بالتعلم التنظيمي بأبعادها الأربعة؛ إذ بلغ المتوسط العام (4.27).
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.
٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التعلم التنظيمي بإبعاده مجتمعة و تحقيق التحسين المستمر .
٤. إن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الأول (أدوات الإدامة) جاءت عالية (إيجابية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٤٨) مما يدل على تجانس الإجابات.
٥. إن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني (الأدوات الشاملة) جاءت محايدة (متوسطة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦١) مما يدل على تجانس الإجابات.
٦. الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث (الأدوات التوقعية) جاءت عالية (قوية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٧) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٠) مما يدل على تجانس الإجابات.
٧. إن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع (أدوات الاستخدام) جاءت متوسطة (محايدة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٢٧) وبانحراف معياري مقداره (٠,٢٨) مما يدل على تجانس الإجابات.
٨. إن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمحور الخامس (التحسين المستمر) جاءت متوسطة (محايدة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٥) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨١) مما يدل على تجانس الإجابات.

٩. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين التعلم التنظيمي و التحسين المستمر.
١٠. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين أدوات الإدارة والتحسين المستمر.
١١. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات الشاملة والتحسين المستمر.
١٢. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات التوقعية على التحسين المستمر.
١٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ما بين الأدوات الاستخدام والتحسين المستمر.

ثانياً: التوصيات

تقترح الدراسة الحالية عدداً من التوصيات والمقترحات لغايات العمل بها والحفاظ على الميزة التنافسية لدى الشركة المائية للاستثمارات السياحية، وكالاتي:

١. العمل على تشكيل فرق عمل من اجل تحسين وزيادة كفاءة التعلم التنظيمي لدى العاملين بشركات التامين.
٢. تؤدي البرامج التدريبية إلى تنمية التعلم التنظيمي وبذلك توصي الدراسة أن تعقد شركات التامين مجموعة من الدورات التدريبية للمدراء والعاملين على السواء.
٣. التنسيق والتعاون ما بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة في الشركة بهدف تطوير أداء الشركة من خلال المشاركة بالمعرفة الداخلية أو الخارجية (المؤتمرات، الندوات ، الإيفادات).
٤. الاستفادة من خبرات أخصائيين واستشاريين خارجيين وذلك لدعم أنشطة الشركة وحل مشاكلها وباستمرار.
٥. التطبيق الفعلي للتجارب الحديثة في العمل مع وضع خطة تدريبية احتياط بحيث إذا لم تتلاءم أسس الخطة التدريبية مع حاجات العاملين فيجب التوجه إلى الدورة الاحتياطية، وهكذا.
٦. عقد دورات تدريبية للتعرف على الأنشطة غير اللازمة والتخلص منها.
٧. ضرورة توفير أحدث الآلات الحديثة واستخدام التكنولوجيا المتطورة في سبيل تحسين خدمات شركات التامين.
٨. اهتمام شركات التامين بالادوات المستخدمة والشاملة من اجل تحقيق التحسين المستمر في اداءها .
٩. على الشركة توفير فريق عمل يتقن التعامل مع وسائل القياس الكمية وذلك لتقييم الأداء لكل من الشركة والموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

المراجع

المراجع العربية

١. أحمد الشافعي، سيد محمد ناس: "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر" مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ج (٢)، ع(١)، فبراير ٢٠٠٠.
٢. البغدادي، عادل هادي حسن، العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، ٢٠٠٦.
٣. الحكيم، ليث و زوين، عمار والخفاجي، حاكم. (٢٠٠٩). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد (١١) العدد (٢) لسنة (٢٠٠٩).
٤. الحلبي، حسن (١٩٨٣) الخدمة المدنية في العالم، بيروت، عويدات.
٥. الدوري، زكريا (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان.
٦. زايد، عادل محمد (١٩٩٣) العلاقة بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، دراسة تحليلية، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ١.
٧. السكارنة، بلال (٢٠١١). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان.
٨. سميث، مارك وآخرون (٢٠٠٦) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ترجمة خالد بن محمد العيبان، الرياض. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٩. عبيدات، محمد إبراهيم، مبادئ التسويق / مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
١٠. العبيدي، أمل (٢٠٠٩). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
١١. العصيمي، عواطف (٢٠٠٦). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى.
١٢. عقل، محمود عطا، أبو غزالة، محمد أحمد (٢٠٠٥) دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
١٣. القريوتي، محمد قاسم أحمد، "إدارة الإبداع"، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، الأردن، ٢٠٠٥.

١٤. الكبيسي، عامر بن خضير (٢٠٠٤) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
١٥. المالک، سلطان بن محمد، كيف تسخر التسويق لصالح منشآتك بذكاء؟، صحيفة الجزيرة السعودية الإلكترونية، العدد ١٢٤٤٩، ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٦.
١٦. مرعشي، نديم (١٩٧٤)، "الصباح"، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان.
١٧. مريم محمد إبراهيم الشرفاوى: "إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة-تصور مقترح"، مجلة التربية والتنمية، السنة (٩) ع (٢٣)، سبتمبر ٢٠٠١.
١٨. النمر، سعود بن محمد، محمود، محمد فتحي، وآخرون (٢٠٠٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط ٦، الرياض، مطابع الفرزدق
١٩. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد (٣٧)، العدد (٤)
٢٠. يوسف، بسام عبد الرحمن، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في جامعة الموصل في اختصاص إدارة الأعمال، ٢٠٠٥.

المراجع الأجنبية

1. Anastasi, Anne, (1982), Psychological Testing, 5th edition Mac Gregor publishing company, New York
2. Bleed, R. (2004) A Learning Organization, (Online) Available at [http://www. Dist. Maricpa.ed](http://www.Dist.Maricpa.ed)
3. Buehel B & Probst. (2000): From Organizational Learning to Knowledge Management . San Francisco, Jossey – Bass.
4. Calvert, G .et.al, I (1994) Grasping the Learning Organization. Training and Development, Vol. (48), No (6)
5. Ching – Fu liu , " Perception and Practices of Taiwan Junior College CIOs Toward Total Quality Management ", Ed.D. , University of la verne , 1999 .
6. Craig Roxburgh , " Measuring quality and Effectiveness in schools" , Doctoral thesis , department of education policy studies, University of Alberta, Canada, at website : <http://www.ocii.com/~fisher/school/abstract.htm> .
7. Dodgson, M. (1993) Organizational Learning. A Review of some Literatures Organizational Studies, Vol. (11), No. (1)
8. Eccles, V., the Value Evolution: Addressing Larger Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective, Journal of Intellectual Capital, VOL. 1. No .1, 1991.
9. Foster, J. (2001) Developing a Learning, Organization The Critical Elements Paper, Presented at The American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC online Available at <http://www.fpc.edu/strtgic>

10. Gaplin, T (1996) Culture to Organization Chang Human Resource Magazine, Vol. (41), No (3).
11. Hendrick, P. (2000).An Organizational Learning Perspective on GIS, International Journal of Geographical Information Science, Vol. (14).No (4)
12. Kotler, Philip, (2000), "Marketing management", Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc.
13. Kreitner, R (2002).Organizational Behavior, New York, the McGraw Hill Companies Inc
14. Leavitt, B &March (1998).Organizational Learning, Annual Review of Sociology, Vol. (41).
15. Marquardt, M, J (2002) Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning Palo Alto, USA, Davies-Black Inc Publishing.
16. Martens, A. & Dahlgaard, J. (1999) Interrelating Business Excellence and Innovation Management, TQM Journal, Vol. (10), No (4-5)
17. Oxford (1960), Fowler Clam don Press, USA
18. Pedler, M. et.al (1996) The Learning Company Astrategy for Sustainable Development. London. McGraw Hill
19. Privett, Daft, "Working Knowledge", Boston Press, Harvard Business Review, 1983.
20. Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W., "Organization & Behavior" Princeton, New Jersey, 1995.
21. Senge, P.M.et.al. (1994) The Fifth Discipline Field book, Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York Doubleday Dell Publishing Group Inc.

الملحق (١) - الاستبانة

عزيمي المستجيب الكريم....

تحية طيبة

تعد الاستبانة التي بين ايديكم جزءاً من متطلبات إعداد دراسة بعنوان التعلم التنظيمي واثره في التحسين المستمر لمنظمات الاعمال (دراسة على شركات التامين في الاردن)، لذا أرجو التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة والذي سيساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بان الإجابة تستخدم لإغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم

بيانات " عامة "

الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	٢٥ سنة فأقل	من ٢٥ - ٤٠	٤٠ سنة فأكثر
الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق
الحالة الوظيفية	مدير	رئيس قسم	اخرى
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا تماماً
أولاً: أدوات الإدامة						
1	تتبنى الإدارة نظام اقتراحات العاملين في جميع المستويات الوظيفية حول سير العمل.					
2	تقوم الإدارة على تشكيل فرق العمل لأنشطتها والمفوضة باتخاذ القرار.					
3	تتبنى الإدارة مبدأ مقارنة أداؤها الحالي مع الشركات السياحية المنافسة الأخرى بهدف تحديد وضعها وتطويره.					
ثانياً: الأدوات الشاملة:						
4	تعمل الإدارة على وضع مختلف البرامج التدريبية بهدف تنمية قياداتها الإدارية.					
5	تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية إلى منتسبيها بهدف حل المشكلات المتعلقة بأنشطتها وتسهيل العمل لتحقيق أهداف الشركة.					
6	تسعى الإدارة إلى تحسين أداء منتسبيها والتأكيد على معايير الجودة العالمية.					
ثالثاً: الأدوات التوقعية:						
7	تشجع الإدارة مدرائها في جميع الأقسام على القيام بالتخطيط الاستراتيجي اللامركزي وتحديد السياسات المتعلقة بسير أنشطة الشركة الأساسية .					
8	تتبنى الإدارة مبدأ المشاركة مع الشركات السياحية الأخرى بإعداد وتنفيذ برامج التدريب والتنمية ولمختلف المستويات الإدارية.					
9	تدعم الإدارة كافة النشاطات والإسهامات التي تقوم بها أقسام الشركة بهدف تطوير أداؤها من خلال المشاركة بالمعرفة الداخلية أو الخارجية مثل المؤتمرات والندوات والأيادات .					
رابعاً: أدوات الاستخدام (الاستعمال)						
10	تعمل الإدارة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات العلمية الخارجية من خلال استشارتهم بهدف حل المشكلات.					
11	تشجع الإدارة مدرائها في جميع الأقسام على متابعة وتقييم أنشطة وفعاليات أقسامهم.					
12	تكافئ الإدارة القيادات الإدارية المتميزة بتطبيق التجارب الحديثة في العمل .					
خامساً: التحسين المستمر						
13	تحرص الشركة على استمرار جودة منتجاتها لتواكب التغيير الدائم في حاجات ورغبات الزبائن					
14	يتم تدريب الموظفين على التخلص من الأنشطة غير الضرورية التي تعيق الأداء					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١٥	تدعو الشركة الموظفين إلى اجتماعات عصف ذهني (Brain Storming) لتقديم أفكار لتحسين العمل					
١٦	تحرص الشركة باستمرار على اقتناء أحدث الآلات الإنتاجية لتحسين جودة المنتج					
١٧	تستخدم الشركة أسلوب المقارنة المرجعية (Bench Marking) لتحسين أدائها باستمرار					
١٨	تستخدم الشركة وسائل القياس الكمية لتقييم الأداء					
١٩	يساعد استخدام القياس الكمي لأداء موظفي الشركة على إجراء التصحيح اللازم لتحسين الأداء					
٢٠	تستخدم الشركة الأدوات الإحصائية لتحديد المشاكل بغرض معالجتها					