

## العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الادراكية للمنتسبين

### *The relationship between training and organizational learning and their impact on the cognitive skills of associates*

ا. م. د. عامر عبد اللطيف كاظم<sup>1</sup> ، م. م. سالي ابراهيم احمد<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الجامعة التقنية الوسطى (العراق)

<sup>2</sup> الجامعة التقنية الوسطى (العراق)

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2020/12/15

تاريخ الاستلام: 2020/11/22

#### ملخص:

تمثل متغيرات البحث الحالي احدى اهم التحولات المعرفية في الفكر الاداري لتشكيل اطاراً فكرياً معبراً عنه بـ(التدريب والتعلم التنظيمي) الذي يعد مصدر اساس في نمو المنظمات ونجاحها. اذ تم التعبير عن التدريب بعناصره الاربعة المحددة بـ(دور التدريب, ودعم الادارة العليا, والبرامج التدريبية, ودور استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب) والتي بدورها تسهم في تحفيز الافراد نحو تنمية مهامهم الوظيفية وبالتالي ينعكس ايجابيا على المنظمات في اكساب منتسبيها ذوي المعارف والخبرات مما يحسن من ادائها ويجعلها قادرة على خلق قيمة لها وتسمى هذه العملية بـ(التعلم التنظيمي). وقد تضمنت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية أبرزها (هل هناك دور تأثيري للتدريب والتعلم التنظيمي في المهارات الادراكية؟, وهل هناك دور تأثيري للتدريب على التعلم التنظيمي؟ وهل يؤثر التعلم التنظيمي على المهارات الادراكية؟). وأعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستطلاعي من خلال اداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (60) منتسب من اصل (179) في الكلية التقنية الادارية/ بغداد, ومن ثم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (spss) ومن ثم التحقق من صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث. وبناء على نتائج التحليل اختتم البحث لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

تصنيف JEL : P46 ؛ M53

#### Abstract:

The current research variables represent one of the most important cognitive transformations in administrative thought to form an intellectual framework, expressed as (training and organizational learning), which is a basis for the growth and success of organizations. The training has been expressed in its four components (training role, senior management support, training programs, And the role of the use of modern technology in the application of training programs) which in turn contribute to motivate individuals to develop their functions and thus reflected positively on the organizations in bringing their employees with knowledge and experience, which improves their performance and makes them able to create value for them and called this process (organizational learning) . The research problem has included a number of intellectual and practical questions, most notably (Is there an instrumental role for training and organizational learning in cognitive skills? Is there an instrumental role for training in organizational learning? Does organizational learning affect cognitive skills?). The research was based on the descriptive method through the questionnaire tool, which was distributed to a random sample of (60) members of the Technical Technical College / Baghdad, and then using a number of statistical methods for the purpose of analyzing the data and testing hypotheses through the use of statistical program (spss) and then validate the hypotheses from which the search originated. Based on the results of the analysis, the research concluded with a number of conclusions, and recommendations.

**Keywords:** training, organizational learning, cognitive skills.

**Jel Classification Codes:** P46 ؛ M53

### تمهيد:

بالرغم من التطور التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات والمعرفة في تحسين أداء العمل وجودته فقد أصبحت المنظمات تتفاعل مع التغيرات الديناميكية لغرض اكتساب مهارات وخبرات جديدة ونقلها إلى العاملين وبالتالي تكون قادرة على تقييم أدائهم وسد النقص في مهاراتهم، وبناء على ذلك فقد قامت المنظمات في اللجوء إلى توفير البرامج التدريبية للارتقاء بقدرات العاملين المهنية وحثهم على العمل بالأساليب الضرورية مما ينعكس ذلك إيجابيا على المنظمة كونها تمكن العاملين لديها من فهم الأفكار المعقدة والقدرة على التكيف مع بيئتها، فضلا عن حل المشكلات وفهم أشكال مختلفة من المنطق للتغلب على العقبات. لذا يسعى البحث إلى التأكد من علاقة التدريب التعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الإدراكية للمنتسبين، ولتحقيق ذلك تكون البحث من أربعة محاور، أولا خصص بمنهجية البحث، وثانيا خصص بالجانب النظري للبحث، وثالثا فقد خصص هذا المحور بالجانب العملي للبحث، وأخيرا رابعا فقد خصص بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .

### اولا- منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

بالرغم من ان المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية يصعب التنبؤ بمتغيراتها المتشابهة سواء تتعلق تلك المتغيرات بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية، إذ تؤثر تلك المتغيرات على أداء المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص وذلك باعتبارها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من موارد المنظمة الا وهم العاملين. لذا تلجأ المنظمات نحو التدريب من اجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، فضلا عن تحقيق المتطلبات الاستراتيجية للمنظمة. وفي ضوء ما تم التطرق اليه وتحديده، يمكن طرح مشكلة البحث على شكل تساؤلات للخوض في محاولة إيجاد حلولاً لها وكما يأتي :

1-1 هل يؤثر التدريب على التعلم التنظيمي؟

2-1 هل يؤثر التعلم التنظيمي بمفرده على التدريب؟

3-1 هل يؤثر التعلم التنظيمي بمفرده على المهارات الإدراكية؟

4-1 هل يؤثران كلا من (التدريب والتعلم التنظيمي) على المهارات الإدراكية للمنتسبين في الكلية المبحوثة؟

2- أهمية البحث : يستمد البحث أهميته من الآتي

1-2 إبراز العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي في الكلية المبحوثة وعلاقة تأثيرهما على المهارات الإدراكية للمنتسبين وبالتالي معرفة ما تتطلبه الكلية من برامج تدريبية مناسبة تنمي قدراتهم الوظيفية .

2-2 تخفيض الإدارة العليا في الكلية المبحوثة إلى أهمية اتباع الأساليب التدريبية التي تعزز من تطوير أداء العاملين وتنمي مهاراتهم الإدراكية .

3- أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية :

1-3 بيان أهمية التدريب كونه يعد أحد العوامل الأساس والتي تركز عليها المنظمات لغرض سد الفجوة بين مؤهلات العاملين ومتطلبات العمل باعتبار أداء العاملين هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه وبالتالي يعكس نجاحها وارتقاؤها .

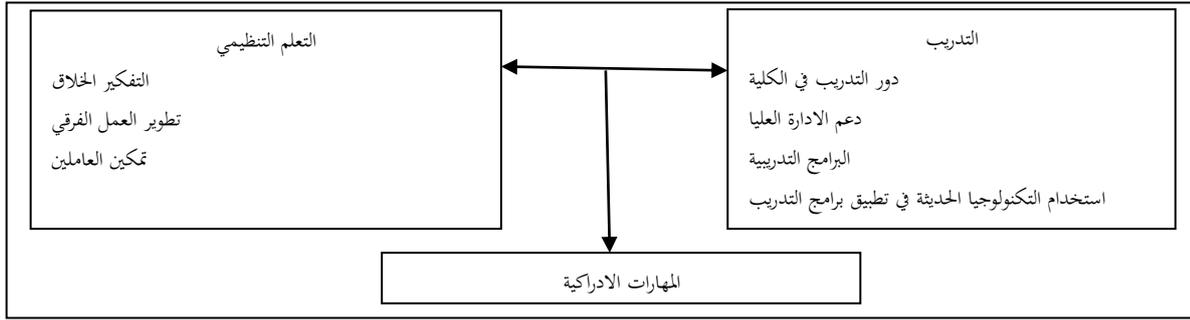
2-3 تسليط الضوء على التعلم التنظيمي كونه يعد الهدف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال أكساب العاملين لديها بالخبرات والمعارف مما يطور قابلية أدائهم بالعمل، فضلا عن ان التعلم التنظيمي يعد محور للأعمال التي تؤديها المنظمة .

3-3- توضيح دور واهمية المهارات الادراكية التي تعد حصيلة الخبرات المتراكمة والمكتسبة لسنوات نتيجة العمل الميداني, كما انها تساهم في زيادة مخرجات العاملين والتي تعود الى تنوع مهاراتهم في داخل المنظمة .

3-4- تقديم تصور واضح عن الواقع الحالي لمتغيراتها في الكلية المبحوثة وملاحظة مدى مواكبتها للظروف والمستجدات في البيئة الخارجية .

#### 4- مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي الذي يعبر عن علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة (التدريب والتعلم التنظيمي) وبين المتغير التفسيري (المهارات الادراكية), اذ تشير حركة الاسهم باتجاهين الى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين, اما السهم باتجاه واحد يشير الى علاقة تأثير بينهما, وكما يأتي :



الشكل (1) مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحثان

#### 5- فرضيات البحث: يستند البحث الى ثمانية فرضيات رئيسية وهي :

5-1-الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والمهارات الادراكية, وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

5-1-1-الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دور التدريب والمهارات الادراكية .

5-1-2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (دعم الادارة العليا) والمهارات الادراكية .

5-1-3-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (البرامج التدريبية) والمهارات الادراكية .

5-1-4-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب) والمهارات الادراكية .

5-2-الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمهارات الادراكية, وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

5-2-1-الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (التفكير الخلاق) والمهارات الادراكية .

5-2-2-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (تطوير العمل الفرقي) والمهارات الادراكية .

5-2-3-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين (تمكين العاملين) والمهارات الادراكية .

5-3-الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتدريب في المهارات الادراكية, وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

5-3-1-الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لدور التدريب في المهارات الادراكية

5-3-2-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لدعم الادارة العليا في المهارات الادراكية.

5-3-3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للبرامج التدريبية في المهارات الإدراكية.

5-3-4-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في المهارات الإدراكية.

5-4-5-الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في المهارات الإدراكية, وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

5-4-1-الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتفكير الخلاق في المهارات الإدراكية.

5-4-2-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لتطوير العمل الفرقي في المهارات الإدراكية.

5-4-3-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية لتمكين العاملين في المهارات الإدراكية.

6- منهج البحث :اختير النهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها لغرض كشف العلاقات ما بين ابعادها وبالتالي تفسير نتائجها, ومن ثم الوصول الى تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تسهم نحو تحسين الواقع الحالي في الكلية مجتمع البحث .

7- مجتمع وعينة البحث:

7-1- مجتمع البحث: اختيرت الكلية التقنية الادارية/ بغداد مجتمعا للبحث لإجراء الجانب التطبيقي للبحث والتي تعد احدى مؤسسات التعليم العالي في هيئة التعليم التقني والتي تم تأسيسها لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية واستيعابها للتطورات الحاصلة في بيئة الاعمال, والتي تضم ستة اقسام علمية هي (تقنيات المعلوماتية, وتقنيات ادارة الاعمال, وتقنيات المحاسبة, وتقنيات ادارة الجودة الشاملة, وتقنيات التمويل والمصارف, وتقنيات السياحة) .

7-2- عينة البحث: اختير عينة عشوائية مكونة من (60) منتسب من اصل (179) اي بنسبه (33.52%) وهي عينة مقبولة احصائياً, وقد جرى توزيع (60) استمارة الاستبانة على منتسبي الكلية من مختلف الاقسام والوحدات مع الحرص على توفير الوقت الكافي للأداء بأرائهم. والجدول (1) يوضح خصائص افراد عينة البحث من حيث (النوع الاجتماعي, والفئة العمرية, والمستوى العلمي, ومدة الخدمة). ويمكن توضيح أهم خصائص العينة المدروسة وكما يأتي :

7-1-1- توزيع عينة البحث بحسب النوع الاجتماعي : يتضح من الجدول (1) إن عدد الاناث في عينة البحث (42) أي نسبه (70%) من اجمالي العينة وهي نسبة جيدة إذا ما قورنت بنسبة الذكور التي بلغت بنسبة(30%) إذ كان عددهم (18) ، مما يقدم مؤشراً بأن الكلية المبحوثة تعتمد في عملها على الاناث بنسبة أكبر من الذكور.

الجدول (1) خصائص عينة البحث

النوع الاجتماعي	ذكر				انثى			
	18		30%		42		70%	
الفئة العمرية	25-20		35-26		55-46		56 فأكثر	
	6	10%	13	21.67%	24	40%	2	33.3%
المستوى التعليمي	بكالوريوس		دبلوم فني		معهد		اخرى	
	34	56.67%	9	15%	15	25%	2	33.3%
سنوات الخدمة	10-5		15-11		20-16		25-21	
	10	16.67%	11	18.33%	26	43.33%	8	13.33%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي (spss) .

7-1-2- توزيع عينة البحث بحسب العمر: يبين الجدول(1) إن أعلى عدد عمرا لأفراد عينة البحث تراوحت ما بين (36 سنة-45 سنة) حيث بلغ (24) فرد، اي ما نسبته (40%) من إجمالي عينة البحث . كما ان (2) فرد من عينة البحث كانت أعمارهم (56 سنة فأكثر) أي بنسبة (33.3%) كانت أعمارهم أكثر من (56) سنة، مما يتضح امتلاك الكلية لملاكات غير محددة

بفئة عمرية محددة فالمعرفة قد تتوفر لدى اشخاص اصغر سناً من الاخرين بسبب الممارسة العملية التي حصل عليها، وهذا المستوى من العمر يدل على النضج الفكري للأفراد المبحوثين وامكانية اجاباتهم على فقرات الاستبانة بشكل دقيق .

3-1-7- توزيع عينة البحث بحسب المستوى التعليمي: يتضح من الجدول(1) إن (34) فردا من عينة البحث بلغت بنسبة (56.67%) من اجمالي العينة لديهم شهادة البكالوريوس، كما ان هناك (15) فرد بنسبة (25%) من اجمالي العينة لديهم شهادة المعهد، وان هناك(9) فرد من العينة بنسبة (15%) من اجمالي العينة لديه شهادة الدبلوم الفني، وهذه النتائج تؤكد إن معظم أفراد العينة المدروسة هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا ينعكس في دقة الاجابة عن فقرات الاستبانة كافة بحكم امتلاكهم للمهارات الهائل من المعلومات

4-1-7- توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة: يوضح الجدول(1) ان غالبية المنتسبين لديهم خدمة تتراوح بين(16-20) سنة شكلت بنسبة (43.33%) وهي أعلى نسبة بالمقارنة مع النسب الاخرى من مدة الخدمة لأفراد العينة .والافراد الذين لديهم خدمة (11-15) سنة اذ شكلت نسبتهم (18.33%) و (5-10) سنة فقد بلغت نسبتهم (16.67%).في حين ان المنتسبين الذين كانت لديهم خدمة (21-25) شكلت بنسبة (13.33%) .واخيرا المنتسبين الذين كانت لديهم خدمة (26) سنة فأكثر شكلت بنسبة (8.33%) وكانت اقل نسبة . مما يتضح ان هناك تباين واضح في خبرة المنتسبين مما يتيح لهم التصور الواضح عن المعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث على مستوى الكلية

8- اساليب جمع البيانات والمعلومات : لغرض استكمال الجانب التطبيقي تم استخدام مختلف الادوات الرئيسة لغرض جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث من خلال الاستبانة التي تعد اهم الطرائق المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، وتضمنت الاستبانة ثلاثة اجزاء هي: الاول يختص بالمعلومات العامة عن خصائص افراد العينة، والثاني يختص بالمقاييس الخاصة بالمتغيرات المستقلة (التدريب) الذي يشمل(19) فقره، و(التعلم التنظيمي) الذي يشمل(12) فقرة، والجزء الثالث يختص بالمتغير التفسيري(المهارات الادراكية) التي تتضمن(10) فقرات .

9-ادوات التحليل الاحصائي : تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز(spss) في معالجة البيانات الواردة في الاستبانة، واستخدام برنامج (Excel) في ادخال البيانات ومعالجتها وتحليلها .ومن الادوات الاحصائية التي استخدمت في هذا البحث هي :-  
1-9- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية :تستخدم لوصف وقياس مستوى متغيرات البحث لدى افراد العينة .  
2-9- معامل الارتباط (spearman): يستخدم في تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والتفسيري .  
3-9- معامل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression coefficient): يستخدم في قياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التفسيري .

4-9- تحليل الانحدار الخطي المتدرج (step wise) : يستخدم في تحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا في المتغير التفسيري وايهما أكثر اهمية للبحث .

10- اختبار الصدق والثبات: يعرف الصدق بأنه قدرة الاستبانة في التعبير عن الهدف الذي صممت من اجله، وقد تم استعمال طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of extreme groups) لاختبار صدق محتوى الاستبانة .اما الثبات تعبر عن مقياس الاستبانة التي تعطي نفس النتائج فيما لو اعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد مدة من الزمن، ولقياس ثبات الاستبانة فقد تم استخدام طريقة الفا كرونباخ (cronbachs alpha) .

## العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الإدراكية للمنتسبين

الجدول (2) نتائج الصدق ومعامل الثبات

المتغير	التدريب			التعلم التنظيمي			المهارات الإدراكية	اجمالي المتغيرات
	دور التدريب	دعم الإدارة العليا	البرامج التدريبية	استخدام التكنولوجيا	التفكير الخلاق	تطوير العمل الفرقي		
عدد الاسئلة	5	4	5	5	4	4	10	41
قيمة الفاكرونباخ	0.841	0.856	0.858	0.846	0.783	0.88	0.867	0.950

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي (spss).

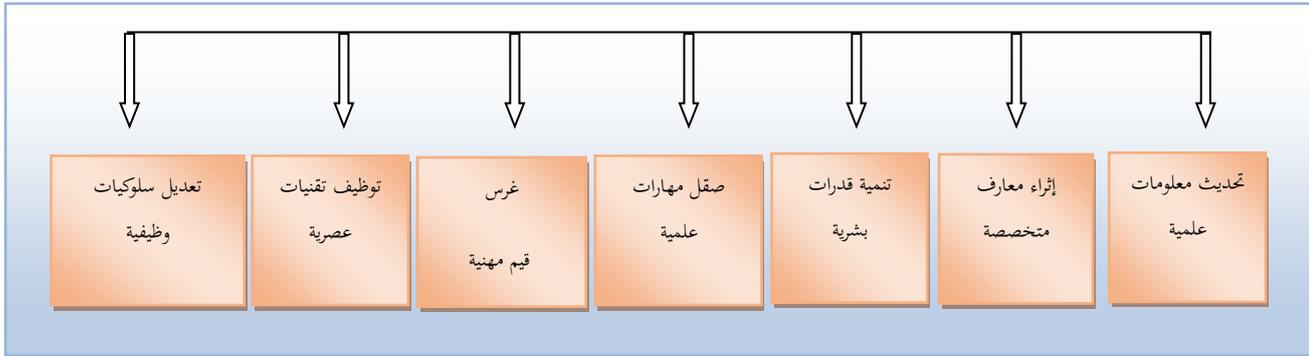
يبين الجدول (2) ان اجمالي قيم الفاكرونباخ المتمثلة بمقياس الصدق لكل من المتغيرات (التدريب والتعلم التنظيمي) و (المهارات الإدراكية) بلغت (0.950) وهي قيمة مقبولة كونها أكبر من (0.60) وهذا يثبت صدق وثبات الاستبانة.

### ثانيا- الإطار المفاهيمي للبحث

#### 1- التدريب Training

##### 1-1- مفهوم التدريب:

عرف (ابو شيخة، 2010: 388) التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد"، فيما عرف (الهيبي، 2010: 223) بأنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة بأداء الأعمال أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية". كما يشير كلا من (حسن وسلطان، 2014: 143) إلى أن تدريب الافراد في مجتمع يتسم بالتغير السريع لا يُعد نشاطاً مرغوباً فقط، بل نشاطاً رئيساً يجب أن تمارسه المنظمة، وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة وفعالة.



الشكل (2) التدريب وأهميته

المصدر: الكبيسي، عامر خضير، (2010)، "التدريب الإداري والأمني"، جامعة نايف، الرياض، ص: (17).

##### 1-2- أهمية التدريب

هنالك فوائد للتدريب يمكن ملاحظتها (حسونة، 2011: 138) هي (يكسب المتدربين مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم، ويكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرته على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه، ويكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء، وتنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل، وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة، ويقلل ويسهل عملية الإشراف، فضلا عن مخاطر العمل، ويساعد على استقرار الإنتاجية في المنظمة).

### 1-3-3-1-3-اهداف التدريب

ويرى كل من (السكرانة، 2011:31) و(عساف، 2013:45) إن هناك ثلاثة أهداف للتدريب هي:

1-3-1-1-المعرفة: وهي أطر فكرية نظرية، ومن أمثلتها أهداف المنظمة ووظائفها وسياساتها والقوانين والانظمة والتعليمات، مع تعديل المعارف الاساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان، وادخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة.

1-3-2-المهارات: وهي التي ترتبط بمهارات العمل، ومهارات الاتصال، والمهارات الادارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرار مثال(إتقان مهارات جمع المعلومات لتقدير الاحتياجات التدريبية، أو اعداد استبيان مبسط لتقدير الاحتياجات التدريبية)، وتطوير القدرات الذاتية للعاملين على التفكير والتبصر والتحليل، وتقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق، والارتقاء بالمنظمة الى مواقع الريادة.

1-3-3-الاتجاهات: وهي محاولة تنمية اتجاهات ايجابية في العمل ك(الأمانة، واثارة الدافعية، وروح الفريق، والتعاون، والولاء التنظيمي).

### 1-4-1-عناصر التدريب

يعد التدريب أهم وظيفة تعزى إلى إدارة المنظمة من حيث تهيئة مواردها البشرية ومعرفة الاحتياجات التدريبية، ومعرفة نقاط القوى والضعف داخل المنظمة، والعمل على غلق أي فجوة في أداء العاملين في المنظمة ولذلك ينبغي إن تكون إدارة المنظمة ملمة بعناصر التدريب وف هذا الصدد أشار(ديري، 2011: 251) إلى عناصر التدريب بالنقاط الآتية(أ- المتدربين، ب-المدرسين، ت- المواد التدريبية، ث-أساليب ووسائل التدريب، ج-مكان وقاعات التدريب، ح-تكنولوجيا التدريب. وتشمل(وسائل الإيضاح ونماذج العرض، ...، الخ)، خ-أدوات افتتاح البرنامج التدريبي، د-أدوات التدريب. برامج التدريبية وأساليب تقييم ومراجعة النماذج المتابعة، ذ-ميزانية التدريب، ر-رسوم الاشتراك).

## 2- التعلم التنظيمي Organizational Learning

### 2-1- مفهوم التعلم التنظيمي:

يعرف (Hung et al 2011: 218) التعلم التنظيمي بأنه "عملية مستمرة وحيوية تسعى المنظمات من خلالها الى أكتساب المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" .

ومن خصائص التعلم التنظيمي هي التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعلم عملية تراكمية.(ديوب، 2013: 130)

**مفهوم التعلم النشط:** لقد أكدت نتائج الدراسات والأبحاث أن الطريقة التقليدية المعمول بها في مدارسنا لا تسهم في خلق تعلم حقيقي ظهرت دعوات متكررة إلى تطوير طرق وأساليب تدريس جديدة تجعل من المتعلم محورا للعملية التعليمية وتشركه في تعلمه بطريقه فعالة وتضعه دائما في موقف يجبر فيه على بذل الجهد والتفكير فيما يتعلمه، من خلال القراءة، والتحدث، والتفكير العميق، والكتابة، والقدرة الذاتية على تنظيم ما يتعلمه(عبد الرحمن وآخرون، 2015:100). ويتضح من ذلك أن طبيعة التعلم النشط تقوم على المشاركة الفعالة من قبل المتعلم في عملية التعلم، واستخدام مهارات تفكير عليا كالتحليل والتركيب والتقييم، وقيام المتعلمون بأنشطة تفاعلية تتطلب منهم الحركة والأداء فيما يتعلق بحل مشكلة تتعلق بما يتعلمونه أو عرض عملي، وتطبيق ما تعلموه في مواقف حياتية.(الشاب ومهريه، 2017: 330)

الجدول (3) التدريب والتعلم

المصدر:	التعلم (Learning)	التدريب (Training)	المتغيرات
اعداد الباحثان بالأعتمسا د على (زكر، زيوع علي، 2006، " أنسر توافر مكونات نظم	تعظيم أملاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين حول أداء المهام الموكلين بها .	تطوير مهارات ومعارف محددة لأداء أنشطة أو مهام محددة .	الهدف
	يجري انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين	نقل المهارة آلياً .	الغرض
	غير رسمي .	رسمي وغير رسمي .	علاقات العمل
	داخل المنظمة مصدره الخبرة والتجربة .	داخل المنظمة وخارجها على العمل نفسه أو لدى جهات خارجية .	المكان
	مستمر مدى الحياة .	لمدة قصيرة (نادراً لمرة واحدة في الحياة).	البعد الزمني
	قد لا يكون بصورة نظامية .	أنشطة منظمة .	النشاط
	يعطي بُعد أعمق من التغيير بالسلوك العام .	يرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد (البُعد ألعوماتي) .	التغيير

معلومات الأعمال في عمليات التعلم المنظمي" ، رسالة ماجستير في دارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، 49)، و(نجم، نجم عبود، 2008، " إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . عمان، 239)

## 2-2- أهمية التعلم التنظيمي:

تعود أهمية التعلم المنظمي الى المبررات الآتية التي كانت أساسية للأهتمام بالتعلم ويمكن تحديد المبررات بالاتي (الكبيسي، 2005: 98

( 99 - )

2-2-1- الانفجار المعرفي: يتمثل بثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.

2-2-2- التغيير التقني: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المباشرة مع الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.

2-2-3- التنافس: لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية.

2-2-4- التغيير الاجتماعي: يتمثل التغيير بطموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، 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.

## 3- المهارات الإدراكية Cognitive skills

### 3-1- مفهوم المهارات الإدراكية:

تعرف المهارات الإدراكية بأنها القدرة على فهم الأفكار المعقدة، والقدرة على التكيف بفاعلية مع البيئة، والتعلم من جمع الخبرة، إلى الانخراط في أشكال مختلفة من المنطق، للتغلب على العقبات من خلال اتخاذ يعتقد بأنه جيد وواضح (Margolis,2011:6). ويرى (Lee&Newhous,2013:5) بان المهارات الإدراكية هي المهارات التي ترتبط بالنمو، اذ كلما ازداد النمو كلما ازدادت المهارات الإدراكية اي ان هناك علاقة طردية بين المهارات الإدراكية والنمو عند الافراد العاملين. ويعد مفهوم المهارات الإدراكية من منظور اداري

هي المهارات التي يجب ان يمتلكها الافراد العاملون في مستويات الادارة جميعها داخل المنظمة ومن امثلتها (Ward&Nee,2006:10): (أ- ضبط النفس: من خلال السيطرة على مشاعر الادارة العليا عند صياغة خطط العمل، ب- المهارات الاجتماعية: من خلال الانتقادات والتفاوض، ث- مهارات حل المشكلات، فهم وجهات نظر الاخرين، ج- التفكير الابداعي: كيفية التفكير بأساليب ذات مرونة، ح- تعزيز القيم من خلال الاتجاهات والمواقف).

### 3-2-اهمية المهارات الإدراكية:

تكتسب المهارات الإدراكية اهمية كبيرة بالنسبة للعاملين ويمكن ان توضح اهمية المهارات الإدراكية بالاتي:( Margolis,2011:7) (أ- تساهم في زيادة مخرجات العاملين والتي تعود الى تنوع المهارات الإدراكية التي يمتلكها الافراد العاملون داخل المنظمة، ب- النجاح في التعليم، ت- يمكن أن تؤثر في فرص خيارات الوظيفة، ث-يمكن تحديد القدرة على ايجاد وتنفيذ أنواع مختلفة من الوظائف، ج-ان امتلاك المهارات الإدراكية سيؤدي الى الترقية، ح-اذ يعتمد قرارات تحديد الأجور على امتلاك المهارات الإدراكية، خ-يمكن نقل المهارات الإدراكية المكتسبة سابقا عن طريق اعطاء دورات تدريبية الى العاملين الذين يتم اختيارهم عن طريق الدخول الى المكان الوظيفي الأكثر ربحاً، ذ-زيادة ارباح كل مهنة داخل المكان الوظيفي). اما(Abrassart,2013:5) فيعد امتلاك المهارات الإدراكية من المزايا التي يمتلكها الافراد للدخول الى سوق العمل والعكس صحيح.

### 3-3-انواع المهارات الإدراكية:

3-3-1- مهارات الاستماع: أذ تم تحديد مهارات الاستماع الاتية الانتباه السمعي، وتحديد مصدر الصوت وتمييزه، والتركيز على المثيرات السمعية ذات الأهمية، ودمج الأصوات والتذكر السمعي، والقدرة على التعرف إلى الحلقات المفقودة في الكلمات والجمل . والاستقبال السمعي، والترابط السمعي، والإدراك، والاستيعاب السمعي، واللغة اللفظية التعبيرية(عليوات والزيتون, 2010:233).

3-3-2- مهارات العمل: وهي القدرة على التواصل بشكل فاعل. وهذا يشمل التحدث عن معرفة، بلباقة وصراحة، فضلا عن الاستماع بنشاط وبعقل مفتوح.( Rublize, Noseleit, 2011:9)

3-3-3- مهارات الاتصالات: وهي مهارات تمكن المحاسب من العمل مع الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكنه من استقبال ونقل المعلومات بفاعلية، وصياغة الأحكام المعقولة، وصنع القرارات ويمكن عدّ المحاسب ممتلكا لهذه المهارات Winterton, (et al, 2006:33).

3-3-4- المهارات الاجتماعية والسلوكية: يعرف (المشاط, 2009:7) المهارات الاجتماعية "بأنها قدرة الفرد على إظهار مودته نحو الآخرين ولباقته في معاملتهم وبذل الجهد لمساعدتهم ورعايتهم لهم".

3-3-5- المهارات الحركية: عرف(Kaempf,1997:4) المهارات الحركية بأنها الاجراءات والعمليات المادية الجسدية التي تقوم بالسيطرة على بيئة العمل والتي تبني على اسس قدراتنا الفطرية التي نمتلكها مثل الرؤية واللمس والسمع والمهارات التي تتعلق بالعضلات مثل المشي والتحدث والتعبير عنها عن طريق المعلومات التي يتلقاها العاملين.



اما على مستوى الفقرات المكونة لهذا البُعد إذ قيس من خلال اربع فقرات(1-4) من الاستبانة, وكانت جميعها اعلى من الوسط الفرضي من ناحية الوسط الحسابي فقد توزعت بين اعلى مستوى اجابة التي حققتها الفقرة(2) التي تنص على(تحرص عمادة الكلية على مشاركة العاملين في برامج التدريب والحضور في ورش العمل والندوات والمؤتمرات) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي(3.87) بأهمية نسبية(77.34) وهذا تأكيد على اتفاق افراد العينة المدروسة على ان عمادة الكلية تحرص على اتاحة العاملين في المشاركة بالدورات والندوات وورش العمل التي بدورها تعزز من قدراتهم وتنمي روح الابتكار لديهم مما ينعكس ذلك نحو حبههم لوظيفتهم وهذا ما يحقق التميز الوظيفي، ويؤكد الانحراف المعياري البالغ(1.07)، أما الفقرة(4) التي تنص على(تحرص عمادة الكلية على ارسال الموظفين الى الحضور في دورات تدريبية خارجية لإكسابهم خبرات تنعكس ايجابيا على تطوير مستوى ادائهم) وقد حققت أدنى مستوى اجابة بلغت قيمة الوسط الحسابي لها(3.68) وهي اعلى من الوسط الفرضي بأهمية نسبية(73.66) كما بلغت قيمة الانحراف المعياري(0.95%) وهذا يؤكد الانسجام العالي بين اجابات افراد العينة.

الجدول (5) وصف وتشخيص اراء عينة البحث للمتغير الفرعي (دعم الادارة العليا)

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	يعد التدريب من ضمن اولويات الادارة العليا في الكلية .	3.8	1.01	76.0
2	تحرص عمادة الكلية على مشاركة الموظفين في برامج التدريب والحضور في ورش العمل والندوات والمؤتمرات .	3.87	1.07	77.34
3	تعرف عمادة الكلية على اراء ومقترحات الموظفين بشأن اقتراح برامج التدريب والتطوير للارتقاء بمستوى ادائهم .	3.72	0.94	74.34
4	تحرص عمادة الكلية على ارسال الموظفين الى الحضور في دورات تدريبية خارجية لإكسابهم خبرات تنعكس ايجابا على تطوير مستوى ادائهم .	3.68	0.95	73.66
	اجمالي المتغير الفرعي (دعم الادارة العليا)	3.77	0.99	75.35

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

### 1-1-3- البرامج التدريبية (X<sub>3</sub>): يشير الجدول(6) الى وسطا حسابيا عاماً معتدلاً إذ بلغ(3.64) وهو اعلى من الوسط

الفرضي البالغ(3) وهو متجه نحو الاتفاق وبأهمية نسبية(72.84%) وهذا مؤشر جيد يعكس اتفاق افراد العينة في الكلية المبحوثة على نحو سعيها في وضع برامج تدريبية وتحديث مفرداتها باستمرار بما تتلاءم مع تغيرات البيئة حرصاً على تزويد العاملين بالخبرات اللازمة وتطوير ادائهم، ويعكس ذلك التشتت انسجاماً عالٍ في الاجابة والذي يؤكد الانحراف المعياري البالغ(0.87).

اما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البُعد إذ قيس من خلال خمس فقرات(1-5) من الاستبانة, وكانت النتائج جميعها اعلى من الوسط الفرضي البالغ(3), اذ توزعت بين اعلى مستوى اجابة التي حققتها الفقرة(4) التي تنص على (توظف الكلية جزءاً من موازنتها لتدريب موظفيها) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي(3.72) بأهمية نسبية(72.84%) وهذا مؤشر جيد إذ إن اغلب افراد العينة المدروسة لديهم اتفاق نحو اهتمام الكلية المبحوثة في عنصر التدريب وتعمل على تخصيص جزء من موازنتها في اعداد ورش وبرامج تدريبية من اجل تطوير التراكم المعرفي لدى منتسبيها، وهذا ما أكدته الانحراف المعياري البالغ(0.83)، أما الفقرة(5) التي تنص على(اهتمام الكلية بأعداد برامج تدريبية حرصاً على احداث تفاعلها مع البيئة الخارجية) إذ حققت ادنى مستوى اجابة، وبوسط حسابي قيمته(3.52) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ(3) وبأهمية نسبية(70.34%) وهذا يعود إلى احتياج العينة المدروسة باستمرار إلى ضرورة توفير البرامج التدريبية بما تتوافق مع البيئة المتسارعة بالتحرف معيارية قيمته(0.95).

الجدول (6) وصف وتشخيص اراء عينة البحث للمتغير الفرعي (البرامج التدريبية)

## العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الإدراكية للمنتسبين

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تتم الكلية بتعدد برامج التدريب اتي تقدمها للموظفين .	3.65	0.9	73.0
2	تسعى الكلية نحو توفير برامج تدريبية تساهم في تطوير عمل الكلية وتفاعلها مع الكليات الاخرى .	3.7	0.83	74.0
3	تساعد برامج التدريب التي تقوم الكلية بأعدادها على تزويد الموظفين بمهارات وخبرات لازمة حرصا على ادائهم في العمل بشكل أفضل .	3.62	0.85	72.34
4	توظف الكلية جزءا من موازنتها لتدريب موظفيها .	3.72	0.83	74.34
5	تتم الكلية بأعداد برامج تدريبية حرصا على احداث تفاعلها مع البيئة الخارجية.	3.52	0.95	70.34
	اجمالي المغير الفرعي (البرامج التدريبية)	3.64	0.87	72.84

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) .

### 1-1-4- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب (X<sub>4</sub>): يشير الجدول (7) الى وسط حسابي عام معتدل

بلغ (3.6) درجة وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو متجه نحو الاتفاق وبأهمية نسبية (72%) وهذه النتيجة تشير إلى إن الكلية المبحوثة تحرص على استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة عند اعدادها لبرامج التدريب، ويعكس التشتت انسجاما عالٍ في الاجابة وانحراف معياري قيمته (1.06) .

اما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البعد إذ قيس من خلال اربع فقرات (1-4) من الاستبانة، وكانت النتائج جميعها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) فقد توزعت بين اعلى مستوى اجابة التي حققتها الفقرة (2) التي تنص على (تستخدم الكلية وسائل وطرائق تقليدية في عملية التدريب)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.6) درجة وبأهمية نسبية (72%) وهذا يؤشر على إن الكلية المبحوثة تتبع الطرائق التقليدية في عملية التدريب مما ينعكس ذلك على ضعف ادائهم من حيث اكساب المعارف المطلوبة، وانحراف معياري قيمته (1.05)، أما الفقرة (1) التي حققت أدنى مستوى إجابة والتي تنص على (توفر الكلية عند اعدادها للدورات التدريبية اساليب تقنية حديثة كالحاسوب والانترنت)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.47) وهي اعلى من الوسط الفرضي بأهمية نسبية (69.34) وتشتت عالٍ بين الاجابات وانحراف معياري (1.05%) .

الجدول (7) وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول بعد ( استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب)

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	توفر الكلية عند اعدادها للدورات التدريبية اساليب تقنية حديثة ك(الحاسوب والانترنت) .	3.47	0.83	69.34
2	تستخدم الكلية وسائل وطرائق تقليدية في عملية التدريب .	3.6	1.05	72.0
3	تساهم التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عملية تدريب الموظفين وتحسين ادائهم واكسابهم المعارف المطلوبة .	3.57	0.85	71.34
4	يتملك موظفي الكلية القناعة الكافية عن اساليب التدريب الحالية المتبعة .	3.53	1.05	70.66
	اجمالي المغير الفرعي (البرامج التدريبية)	3.6	1.06	72.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss) .

أما أجمالي ابعاد التدريب فيشير الجدول (8) ان إجمالي الوسط الحسابي للمتغير الرئيس (التدريب) البالغ قيمته (3.67) درجة وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأهمية نسبية تتجه نحو الاتفاق بقيمة (73.44%)، وبمستوى انسجام عالٍ بين افراد العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قيمته (0.92)، وتدل هذه النتيجة الى اهتمام الكلية المبحوثة في وضع برامج مخططة ومنظمة والتي توفرها

## العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الإدراكية للمنتسبين

لغرض تمكين الموظفين مستقبلاً نحو تنمية مهامهم وتجعلهم قادرين على اكتساب الخبرات المعرفية التي تزيد من كفاءتهم الادائية في العمل، وقد تميز بُعد (دعم الادارة العليا) بأنه يمتلك أعلى قيمة للوسط الحسابي أما (استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب) امتلكت أدنى قيمة للوسط الحسابي.

الجدول (8) وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول اجمالي المتغير الرئيس الاول (التدريب)

الرمز	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
X2	دعم الادارة العليا	3.77	0.99	75.35	الاول
X1	دور التدريب	3.75	0.88	74.96	الثاني
X3	البرامج التدريبية	3.64	1.06	72.84	الثالث
X4	استخدام التكنولوجيا في تطبيق برامج التدريب	3.6	0.86	72.0	الرابع
	اجمالي التدريب	3.67	0.92	73.44	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

### 2- تشخيص اهمية ابعاد التعلم التنظيمي في الكلية المبحوثة

تم قياس متغير التعلم التنظيمي من خلال ثلاث ابعاد فرعية هي (التفكير الخلاق، وتطوير العمل الفرقي، وتمكين العاملين) وفيما يلي تشخيص لواقع هذه الابعاد في الكلية المبحوثة استناداً إلى اجابات عينة البحث حول فقرت الاستبانة وكما يأتي:

2-1- التفكير الخلاق (b1): يشير الجدول (9) ووسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.6) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأهمية

نسبية (71.93%) وهذه النتيجة تشير إلى إن الكلية المبحوثة تهتم في تطوير القدرات المعرفية للموظفين باستمرار للارتقاء بمهاراتهم الابداعية وهذا ما أكدته الانحراف المعياري العام البالغ (0.99).

أما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البعد إذ قيس من خلال اربع فقرات (1-4) من الاستبانة، وكانت النتائج متراوحة القيم بين اعلى واقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، إذ توزعت بين اعلى مستوى اجابة التي حققتها الفقرة (2) التي تنص على (تعمل الكلية على الارتقاء بالمهارات الابداعية للموظفين) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.67) وبأهمية نسبية (73.34%)، أما درجة التشتمت فقد كانت عالية هذا ما أكدته الانحراف المعياري بقيمة (0.97)، أما الفقرة (1) التي تنص (تهتم الكلية في تطوير القدرات المعرفية للموظفين باستمرار) والتي حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.35) وهي اعلى من الوسط الفرضي بأهمية نسبية (67.0%) وتشتمت عالٍ في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (0.99).

الجدول (9) وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول بعد (التفكير الخلاق)

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تهتم الكلية في تطوير القدرات المعرفية باستمرار .	3.35	0.99	67.0
2	تعمل الكلية على الارتقاء بالمهارات الابداعية للموظفين .	3.67	0.97	73.34
3	يواجه الموظفون صعوبة في تقديم اراء جديدة لتحسين اسلوب العمل.	3.65	1.04	73.0
4	تهتم الكلية بأخذ اراء ومقترحات موظفيها في تقديم افكار جديدة ومكافئتهم عليها.	3.47	0.97	69.34
	اجمالي بعد (التفكير الخلاق)	3.6	0.99	71.93

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

2-2- تطوير العمل الفرقي (b2): يشير الجدول (10) ووسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.71) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)

وبأهمية نسبية (74.1%) وهذه النتيجة تشير إلى إن الكلية المبحوثة تحري الكلية تقييم اداء الموظفين على المستوى الفردي لكل منهم، وتقييم اداء الموظفين على المستوى الفردي لكل منهم، وهذا ما أكدته الانحراف المعياري العام البالغ (0.94)

## العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الإدراكية للمنتسبين

اما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البُعد إذ قيس من خلال اربع فقرات (1-4) من الاستبانة، وكانت النتائج متراوحة القيم بين اعلى واقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، اذ توزعت بين اعلى مستوى اجابة التي حققتها الفقرة (3) التي تنص على (تجري الكلية تقييم اداء الموظفين على المستوى الفردي لكل منهم)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.77) وبأهمية نسبية (75.34%)، أما درجة التشتت فقد كانت عالية هذا ما أكده الانحراف المعياري بقيمة (0.97)، أما الفقرة (1) التي تنص (تحت الكلية على تعزيز الرؤية المشتركة بين الادارة والموظفين) والتي حققت أدنى مستوى اجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.62) وهي اعلى من الوسط الفرضي بأهمية نسبية (72.34%) وبتشتت عالٍ في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (0.92).

الجدول (10) وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول بعد (تطوير العمل الفرقي)

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	تحت الكلية على تعزيز الرؤية المشتركة بين الادارة والموظفين .	3.62	0.92	72.34
2	تعمل ادارة الكلية على تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين .	3.75	0.99	75.0
3	تجري الكلية تقييم اداء الموظفين على المستوى الفردي لكل منهم .	3.77	0.95	75.34
4	تقدم الكلية الدعم المستمر لأنشطة التعليم الجماعية .	3.68	0.91	73.66
اجمالي بعد (تطوير العمل الفرقي)				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

2-3- **تمكين العاملين (b3)**: يشير الجدول (11) ووسطا حسابيا عاماً بلغ (3.62) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأهمية نسبية (72.35%) وهذه النتيجة تشير إلى إن الكلية المبحوثة تهتم في تسهيل التعليم من خلال اسهامها في اطلاع الموظفين بين حين واخر على اخر المستجدات والمتغيرات البيئية، وهذا ما أكده الانحراف المعياري العام البالغ (0.99).

اما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البُعد إذ قيس من خلال اربع فقرات (1-4) من الاستبانة، وكانت النتائج متراوحة القيم بين اعلى واقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، اذ توزعت بين اعلى مستوى اجابة التي حققتها الفقرة (3) التي تنص على (تتم الكلية في اكساب الموظفين مهارات جديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.68) وبأهمية نسبية (73.66%)، أما درجة التشتت فقد كانت عالية هذا ما أكده الانحراف المعياري بقيمة (0.95)، أما الفقرة (4) التي تنص (تتابع الكلية الاعمال اليومية بشكل تفصيلي من قبل المسؤولين والحصول على الموافقات الرسمية منهم) والتي حققت أدنى مستوى اجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.55) وهي اعلى من الوسط الفرضي بأهمية نسبية (71.0%) وبتشتت عالٍ في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (1.02).

الجدول (11) : وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول بعد (تمكين العاملين)

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	لدى الكلية دور كبير في تدريب الموظفين وتسهيل التعليم .	3.57	0.93	74.1
2	تحرص الكلية على اطلاع الموظفين بين حين واخر على المستجدات والمتغيرات البيئية	3.67	1.07	71.34
3	تتم الكلية بإكساب الموظفين مهارات جديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها .	3.68	0.95	73.34
4	تتابع الكلية الاعمال اليومية بشكل تفصيلي من قبل المسؤولين والحصول على الموافقات الرسمية منهم	3.55	1.02	71.0
اجمالي بعد (تمكين العاملين)				

## العلاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وأثرهما في المهارات الإدراكية للمنتسبين

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

أما إجمالي ابعاد التعلم التنظيمي فيشير الجدول(12) الى إجمالي الوسط الحسابي لمتغير(ابعاد التعلم التنظيمي) البالغ قيمته(3.62) درجة مقياس مؤلف من(5) درجات وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ(3) وبأهمية نسبية بقيمة(72.36%)، وبمستوى انسجام عالي بين افراد العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قيمته(0.91)، وتدل هذه النتيجة على اهتمام الكلية المبحوثة في اكساب موظفيها المعارف والخبرات من اجل تحسين قابلية ادائهم، وقد تميز بعد(تطوير العمل الفرقي) بأنه يمتلك اعلى قيمة للوسط الحسابي أما(التفكير الخلاق) امتلكت أدنى قيمة للوسط الحسابي .

الجدول(12) وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول اجمالي المتغير الرئيس الثاني (التعلم التنظيمي)

الرمز	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
B <sub>2</sub>	تطوير العمل الفرقي	3.71	0.94	74.1	الاول
B <sub>1</sub>	تمكين العاملين	3.62	0.99	72.35	الثاني
B <sub>3</sub>	التفكير الخلاق	3.6	0.99	71.93	الثالث
	اجمالي التعلم التنظيمي	3.62	0.91	72.36	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

### 3-تشخيص اهمية المهارات الإدراكية في الكلية المبحوثة

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول المتغير التفسيري(المهارات الإدراكية) التي تم اعتمادها من خلال البيانات الواردة في الجدول(13).

الجدول (13) وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول المتغير التفسيري (المهارات الإدراكية)

السؤال	الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	يحرص الموظفون على الاستماع لعقد اجتماعات بمدد قصيرة .	3.62	1.08	72.34
2	يرى الموظفون ان هناك صعوبة في تسلسل المعلومات عن التكلم.	3.5	1.02	70.0
3	وجود صعوبة لدى الموظفين في التعبير عن الافكار وتنظيمها .	3.65	1.06	73.0
4	شعور الموظفين في صعوبة اعطاء توضيح ذات مغزى للأحداث اليومية .	3.57	1.08	71.34
5	يبتعد الموظفون عن التعاملات النمطية في التعامل مع الغراء في البيئة الصاخبة .	3.7	0.93	74.0
6	يشعر الموظفون احيانا بصعوبة تذكر الاسئلة عندما تطلب منهم في عقد الاجتماعات .	3.75	0.99	75.0
7	وجود صعوبة لدى الموظفين في التعبير عن المفاهيم وتوصيل المعلومات .	3.53	1.13	70.66
8	يميل الموظفون نحو تجنب التفاعلات الاجتماعية بين كل اقسام ووحدات الكلية .	3.57	1.0	71.34
9	ضعف مهارات الموظفين في التخطيط والتنظيم للكلية .	3.57	1.08	71.34
10	يكثر الموظفون من حركة الجسم عند التحدث مع الاخرين .	3.22	1.25	64.34
	اجمالي بعد (المهارات الإدراكية)	3.57	1.06	71.36

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

يعكس الجدول وسطا حسابياً عاماً للمتغير التفسيري(المهارات الإدراكية) يفوق وسط المقياس والذي بلغ (3.57) مشيراً الى تفاوت عالي في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري(1.06) والاهمية النسبية (71.36%)، مما يشير ذلك الى اهتمام الكلية بالمهارات الإدراكية لموظفيها من خلال سعيها نحو فهم الافكار المعقدة وامكانية التكيف مع بيئتها، فضلاً عن التعلم من اهل الخبرة من اجل الانخراط في حل المشكلات وفهم اشكال مختلفة من اجل التغلب على العقبات .اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات(1-10) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (6) التي تشير الى(يشعر الموظفون احيانا بصعوبة تذكر الاسئلة عندما تطلب منهم في عقد الاجتماعات)، اذ بلغ الوسط الحسابي(3.75) وأقل تشتتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، اذ

كان الانحراف المعياري (0.99) وبأهمية نسبية (75%) . أما الفقرة (10) فقد حققت ادنى وسط حسابي قيمته (3.22) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.25) ونسبة مئوية (64.34%) مشيرة الى تفاوت الاجابات.

#### 4- اختبار فرضيات نموذج البحث

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (التدريب والتعلم التنظيمي وأبعادهما الفرعية) وبين المتغير التفسيري (المهارات الإدراكية) وكما يأتي:

#### 1-4- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والمهارات الإدراكية), وقد

انبثقت منها اربع فرضيات فرعية, اذ تم استعمال معامل الارتباط لسبيرمان وكذلك اختبار (T) لمعرفة معنوية العلاقة بين هذه المتغيرات وكانت النتائج كما في الجدول (14).

الجدول (14) معامل الارتباط لسبيرمان بين التدريب والمهارات الإدراكية

التفسير	T-test الجدولية	T-test المحسوبة	معامل الارتباط	المتغير التفسيري	المتغير المستقل
علاقة ارتباط معنوية طردية	2.00	3.33	0.48	المهارات الإدراكية	التدريب

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS).

يبين الجدول (14) إن قيمة معامل الارتباط بين التدريب والمهارات الإدراكية بلغت (0.48) وهي قيمة معنوية تؤكد إن العلاقة بينهما طردية ومتوسطة ولاسيما إن قيمة معامل الارتباط اقل من (0.5) كما سجلت قيمة T المحسوبة (3.33) وهي معنوية عن خطأ مسموح به قيمته (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والمهارات الإدراكية, إذ إن زيادة التدريب يؤدي إلى زيادة في تحقيق المهارات الإدراكية والعكس صحيح وهذا يدل على إن العينة في الكلية المبحوثة تؤكد على أهمية ضرورة وجود التدريب لدوره الكبير في تحقيق المهارات الإدراكية التي تطمح إليها لغرض اكتساب المعارف والخبرات المتنوعة بطريقة تتميز بها عن باقي المنظمات الاخرى.

ويوضح الجدول (15) نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية الاربعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى

وكما يأتي:

1-4-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (دور التدريب) والمهارات الإدراكية التي بلغت (0.32) وهي علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين مما يؤشر نحو ضعف اهتمام الكلية في وضع منهج لإكساب الموظفين مهارات جديدة في العمل, مما ينعكس سلباً على المهارات الإدراكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دور التدريب والمهارات الإدراكية).

1-4-2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (دعم الادارة العليا) والمهارات الإدراكية التي بلغت (0.32) وهي علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين مما يؤشر نحو ضعف اهتمام عمادة الكلية في اخذ اراء ومقترحات العاملين بشأن اقتراح برامج التدريب والتطوير فضلا عن ضعف ارسالهم الى الحضور في دورات خارجية تنعكس ايجابا على مستوى ادائهم, وهذا ينعكس على المهارات الإدراكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دعم الادارة العليا والمهارات الإدراكية).

1-4-3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (البرامج التدريبية) والمهارات الإدراكية التي بلغت (0.38) وهي علاقة ارتباط طردية معنوية ضعيفة بين المتغيرين مما يؤشر نحو ضعف تخصيص ادارة الكلية جزء من موازنتها في تدريب موظفيها

بما يتلاءم مع التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية مما ينعكس ذلك على المهارات الادراكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية والمهارات الادراكية).

4-1-4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق برامج التدريب) والمهارات الادراكية التي بلغت (0.45) وهي علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بين المتغيرين مما يؤشر نحو استخدام الكلية للوسائل والاساليب التقنية الحديثة التي تساهم في تسهيل عملية تدريب الموظفين وتحسين ادائهم مما ينعكس ايجاباً على المهارات الادراكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البرامج التدريبية والمهارات الادراكية).

الجدول (15) نتائج اختبار فرضيات الارتباطات المتعلقة بأبعاد التدريب والمهارات الادراكية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	T-test المحسوبة	T- test الجدولية	التفسير
دور التدريب	المهارات الادراكية	0.32	2.62	2.00	توجد علاقة معنوية
دعم الادارة العليا	المهارات الادراكية	0.32	2.62	2.00	توجد علاقة معنوية
البرامج التدريبية	المهارات الادراكية	0.38	3.16	2.00	توجد علاقة معنوية
استخدام التكنولوجيا الحديثة	المهارات الادراكية	0.45	3.83	2.00	توجد علاقة معنوية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

4-2- الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمهارات الادراكية), وقد انبثقت منها ثلاث فرضيات فرعية, اذ تم استعمال معامل الارتباط لسبيرمان وكذلك اختبار (T) لمعرفة معنوية العلاقة بين هذه المتغيرات وكانت النتائج كما في الجدول (16).

الجدول (16) معامل الارتباط لسبيرمان بين التعلم التنظيمي والمهارات الادراكية

المتغير المستقل	المتغير التفسيري	معامل الارتباط	T-test المحسوبة	T- test الجدولية	التفسير
التعلم التنظيمي	المهارات الادراكية	0.56	5.11	2.00	علاقة ارتباط معنوية طردية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

يبين الجدول (16) إن قيمة معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي والمهارات الادراكية بلغت (0.56) وهي قيمة معنوية تؤكد إن العلاقة بينهما طردية ومتوسطة وإن قيمة معامل الارتباط اكبر من (0.5) كما سجلت قيمة T المحسوبة (5.11) وهي معنوية عن خطأ مسموح به قيمته (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والمهارات الادراكية, إذ إن زيادة التعلم التنظيمي يؤدي إلى زيادة في تحقيق المهارات الادراكية والعكس صحيح وهذا يدل على إن العينة في الكلية المبحوثة تؤكد على أهمية ضرورة وجود التعلم التنظيمي لدوره الكبير في تحقيق المهارات الادراكية التي تطمح إليها لغرض اكتساب المعارف والخبرات المتنوعة لتطوير وتحسين قابلية اداء الموظفين مما يعزز من خلق القيمة لها مقارنةً بالكليات الاخرى.

ويوضح الجدول (17) نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي:

4-2-1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التفكير الخلاق) والمهارات الادراكية التي بلغت (0.45) وهي علاقة ارتباط معنوية طردية متوسطة بين المتغيرين مما يؤشر نحو اهتمام الكلية في وضع منهج لإكساب الموظفين مهارات جديدة في العمل, مما ينعكس سلباً على المهارات الادراكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين دور التدريب والمهارات الادراكية).

2-2-4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تطوير العمل الفرقي) والمهارات الإدراكية التي بلغت (0.44) وهي علاقة ارتباط معنوية طردية متوسطة بين المتغيرين مما يؤثر نحو اهتمام الكلية في تقييم أداء العاملين على مستوى الفردي لكل منهم كون التقييم يعزز الرؤية المشتركة بين الإدارة والموظفين وينمي الثقة المتبادلة فيما بينهم، وهذا ينعكس على المهارات الإدراكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير العمل الفرقي والمهارات الإدراكية).

3-2-4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تمكين العاملين) والمهارات الإدراكية التي بلغت (0.53) وهي علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بين المتغيرين مما يؤثر نحو اهتمام الكلية تمكين العاملين واكسابهم مهارات جديدة باستمرار والتي تعد جزء من ثقافتها وما ينعكس على المهارات الإدراكية وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والمهارات الإدراكية).

الجدول (17) نتائج اختبار فرضيات الارتباطات المتعلقة بأبعاد التدريب والمهارات الإدراكية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	T-test المحسوبة	T-test الجدولية	التفسير
التفكير الخلاق	المهارات الإدراكية	0.45	3.89	2.00	توجد علاقة معنوية
تطوير العمل الفرقي	المهارات الإدراكية	0.44	3.74	2.00	توجد علاقة معنوية
تمكين العاملين	المهارات الإدراكية	0.53	2.00	2.00	توجد علاقة معنوية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

3-4- الفرضية الرئيسية الثالثة: (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتدريب في المهارات الإدراكية) لاختبار تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التفسيري (المهارات الإدراكية) وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد نوع التأثير واختبار (F) الذي يبين معنوية التأثير ومعامل التحديد الذي يبين كفاءة النموذج ونسبة تأثير المتغير المستقل الاول على المتغير التفسيري والجدول (18) يوضح النتائج الآتية:

الجدول (18) تحليل علاقة اثر متغيرات التدريب في المهارات الإدراكية

المتغير المستقل	معامل التحديد (R <sub>2</sub> )	معامل الانحدار (B)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	طبيعة العلاقة
دور التدريب (Xa1)	10.2%	0.33	*6.61	4.09	*2.572	2.002	معنوية عالية
دعم الإدارة العليا (xa2)	6.5%	0.22	4.04	4.09	*2.01	2.002	معنوية عالية
البرامج التدريبية (xa3)	11.7%	0.35	*7.71	4.09	*2.777	2.002	معنوية عالية
استخدام التكنولوجيا الحديثة في دعم برامج التدريب (xa4)	22.7%	0.44	*17.01	4.09	*4.124	2.002	غير معنوية
المهارات الإدراكية (Y)	16.1%	0.43	*11.15	4.09	*3.338	2.002	معنوية عالية

\*\*تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية بنقطة 99% \*تعني ان القيمة معنوية بنقطة 95%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

يوضح الجدول (18) ان قيمة معامل التحديد (R<sub>2</sub>) للمتغير الرئيس (التدريب) بلغ (16.1%) وهذا يعني ان (59%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في التدريب وان نسبة (84%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من التدريب تؤدي الى زيادة قدرها (0.43) في المهارات الإدراكية، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان

قيمة (F) المحسوبة (11.15) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (3.338\*) أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يؤكد نحو قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتدريب في المهارات الإدراكية".

ولا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الاربعة المنبثقة منها وكالاتي:

4-3-1- تحليل اثر متغير (دور التدريب) في المهارات الإدراكية : يوضح الجدول (18) ان قيمة معامل التحديد ( $R_2$ ) لمتغير دور التدريب بلغ (10.2%) وهذا يعني ان (10%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في التدريب الذي تتبعه, وان نسبة (90%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من دور التدريب تؤدي الى زيادة قدرها (0.33) في المهارات الإدراكية, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (6.61) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (2.572) أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لدور التدريب في المهارات الإدراكية .

4-3-2- تحليل اثر متغير (دعم الادارة العليا) في المهارات الإدراكية : يوضح الجدول (18) ان قيمة معامل التحديد ( $R_2$ ) لمتغير دعم الادارة العليا بلغ (6.5%) وهذا يعني ان (7%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في دعم الادارة العليا, وان نسبة (93%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من دعم الادارة العليا تؤدي الى زيادة قدرها (0.22) في المهارات الإدراكية, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (4.04) هي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09). كما ان قيمة (T) المحسوبة (2.01\*) أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لدعم الادارة العليا في المهارات الإدراكية.

4-3-3- تحليل اثر متغير (البرامج التدريبية) في المهارات الإدراكية: يوضح الجدول (18) ان قيمة معامل التحديد ( $R_2$ ) لمتغير البرامج التدريبية بلغ (11.7%) وهذا يعني ان (12%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في البرامج التدريبية الذي تتبعه, وان نسبة (88%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من البرامج التدريبية تؤدي الى زيادة قدرها (0.35) في المهارات الإدراكية, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (7.71) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (2.777) أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبرامج التدريبية في المهارات الإدراكية.

4-3-4- تحليل اثر متغير (استخدام التكنولوجيا الحديثة) في المهارات الإدراكية: يوضح الجدول (18) ان قيمة معامل التحديد ( $R_2$ ) لمتغير البرامج التدريبية بلغ (22.7%) وهذا يعني ان (23%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تتبعه, وان نسبة (77%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من استخدام

التكنولوجيا الحديثة تؤدي الى زيادة قدرها (0.44) في المهارات الإدراكية، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (17.01) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (4.124) اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في المهارات الإدراكية.

4-4-4- الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في المهارات الإدراكية) لاختبار تأثير المتغير المستقل الثاني (التعلم التنظيمي) على المتغير التفسيري (المهارات الإدراكية) وتم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد نوع التأثير واختبار (F) الذي يبين معنوية التأثير ومعامل التحديد الذي يبين كفاءة النموذج ونسبة تأثير المتغير المستقل الثاني على المتغير التفسيري والجدول (19) يوضح النتائج الاتية:

الجدول (19) تحليل علاقة اثر متغيرات التعلم التنظيمي في المهارات الإدراكية

المتغير المستقل	معامل التحديد (R <sub>2</sub> )	معامل الانحدار (B)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	طبيعة العلاقة
التفكير الخلاق (Xb1)	20.8%	0.42	15.26*	4.09	3.907	2.002	معنوية عالية
تطوير العمل الفرقي (xb2)	23.9%	0.43	18.26*	4.09	4.273	2.002	معنوية عالية
تمكين العاملين (xb3)	34.4%	0.5	30.36*	4.09	5.51	2.002	معنوية عالية
المهارات الإدراكية (Y)	33.3%	0.57	28.93*	4.09	5.379	2.002	معنوية عالية

\*\*تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية بثقة 99% \*تعني ان القيمة معنوية بثقة 95%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى البرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

يبين الجدول (19) ان قيمة معامل التحديد (R<sub>2</sub>) للمتغير المستقل الرئيس الثاني (التعلم التنظيمي) بلغ (33.3%) وهذا يعني ان (33%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في التعلم التنظيمي، وان نسبة (57%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في امودج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من التعلم التنظيمي تؤدي الى زيادة قدرها (0.57) في المهارات الإدراكية، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (28.93) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (5.379) اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). وهذا يؤكد نحو قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير معنوي ذي دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في المهارات الإدراكية". ولا بد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة منها وكالاتي:

4-4-1- تحليل اثر متغير (التفكير الخلاق) في المهارات الإدراكية: يوضح الجدول (19) ان قيمة معامل التحديد (R<sub>2</sub>) لمتغير التفكير الخلاق بلغ (20.8%) وهذا يعني ان (21%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في التفكير الخلاق، وان نسبة (79%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في امودج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من دور التدريب تؤدي الى زيادة قدرها (0.42) في المهارات الإدراكية، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (15.26) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (3.907) اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فأن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الخلاق في المهارات الإدراكية.

4-4-2- تحليل اثر متغير (تطوير العمل الفرقي) في المهارات الإدراكية: يوضح الجدول (19) ان قيمة معامل التحديد ( $R_2$ ) لمتغير تطوير العمل الفرقي بلغ (23.9%) وهذا يعني ان (24%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في تطوير العمل الفرقي, وان نسبة (79%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في النموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الأخطار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من تطوير العمل الفرقي تؤدي الى زيادة قدرها (0.43) في المهارات الإدراكية, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (18.26) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (4.273) اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فأنتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير العمل الفرقي في المهارات الإدراكية.

4-4-3- تحليل اثر متغير (تمكين العاملين) في المهارات الإدراكية: يوضح الجدول (19) ان قيمة معامل التحديد ( $R_2$ ) لمتغير تمكين العاملين بلغ (34.4%) وهذا يعني ان (34%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في المهارات الإدراكية والتي تتحدد من خلال اهتمام الكلية في تمكين العاملين, وان نسبة (66%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في النموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الأخطار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من تمكين العاملين تؤدي الى زيادة قدرها (0.5) في المهارات الإدراكية, وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة (F) المحسوبة (30.36) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.09) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة (T) المحسوبة (5.51) اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.002) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فأنتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين في المهارات الإدراكية.

#### 5- اختبار قوة نموذج الدراسة :

لغرض تحديد قوة نموذج البحث الحالي فقد تم قياس علاقة كل من الارتباط والتأثير بين المتغيرات، إذ تم قياس علاقة الارتباط بين إجمالي ابعاد التدريب وإجمالي المهارات الإدراكية والتي بلغت (-0.242) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة وغير معنوية بينهما، كما تم قياس علاقات التأثير بين إجمالي ابعاد التدريب وإجمالي المهارات الإدراكية لاستخراج قيمة الـ ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.16) وهذا يدل على أن المتغير المستقل (التدريب) بأبعاده الأربعة تفسر ما قيمته (16%) من التباين الحاصل في المهارات الإدراكية في الكلية المبحوثة، وان ما تبقى (0.84) فقط هو تباين العوامل التي لم تدخل في النموذج الحالي.

ومن جهة أخرى فقد تم قياس علاقة الارتباط والتأثير بين إجمالي ابعاد التعلم التنظيمي وإجمالي المهارات الإدراكية، إذ بلغت قيمة الارتباط بين المتغيرين (0.812) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية طردية موجبة ذات دلالة معنوية بينهما، وهذا يدل على ان المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بأبعاده الثلاثة تفسر قيمة (0.812) من التباين الحاصل في المهارات الإدراكية في الكلية المبحوثة، وان ما تبقى (0.19) فقط هو تباين العوامل التي لم تدخل في النموذج الحالي.

كما تم قياس علاقات التأثير بين إجمالي ابعاد التعلم التنظيمي وإجمالي المهارات الإدراكية لاستخراج قيمة الـ ( $R^2$ ) والتي بلغت (0.55)، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بأبعاده الخمسة يفسر ما قيمته (0.55) من التباين الحاصل في الأداء المتميز وإبعاده في المنظمة المدروسة، وأما ما قيمته (0.45) فقط هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل في النموذج الحالي، وهذا يعكس اهمية ودقة اختيار متغيرات البحث سواء المستقلة او المعتمدة ومدى ملائمتها وانسجامها مع العينة المبحوثة.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

– الاستنتاجات

- 1- تعتمد الكلية على دور التدريب من خلال اهتمامها بمنسبها في تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارات والخبرات عن أداء الأعمال باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.
- 2- امتلاك الكلية المبحوثة ادارة عليا جيدة(عمادة الكلية) التي تكون قادرة على تقديم الدعم للعاملين في مشاركتهم ببرامج التدريب للارتقاء بمستوى ادائهم.
- 3- تحرص عمادة الكلية على اتاحة الموظفين المشاركة بالدورات والندوات وورش العمل التي بدورها تعزز من قدراتهم وتنمي روح الابتكار لديهم مما ينعكس ذلك نحو حبههم لوظيفتهم وهذا ما يحقق التميز الوظيفي، وسعيها في وضع برامج تدريبية وتحديث مفرداتها باستمرار بما تتلاءم مع تغيرات البيئة حرصا على تزويد العاملين بالخبرات اللازمة وتطوير ادائهم.
- 4- تهتم الكلية المبحوثة في عنصر التدريب، وتعمل على تخصيص جزء من موازنتها في اعداد ورش وبرامج تدريبية من اجل تطوير التراكم المعرفي لدى منتسبها.
- 5- تحرص الكلية المبحوثة على استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة عند اعدادها لبرامج التدريب.
- 6- تتبع الكلية المبحوثة الطرائق التقليدية في عملية التدريب مما ينعكس ذلك على ضعف اداء الموظفين من حيث اكتساب المعارف المطلوبة.
- 7- الاهتمام في وضع برامج مخططة ومنظمة والتي توافرها لغرض تمكين الموظفين مستقبلا نحو تنمية مهامهم وتجعلهم قادرين على اكتساب الخبرات المعرفية التي تزيد من كفاءتهم الادائية في العمل.
- 8- الاهتمام في تطوير القدرات المعرفية للموظفين باستمرار للارتقاء بمهاراتهم الابداعية، فضلا عن تقييم اداء الموظفين على المستوى الفردي لكل منهم.
- 9- تسهيل التعليم من خلال اسهامها في اطلاع الموظفين بين حين واخر على اخر المستجدات والمتغيرات البيئية، فضلا عن اهتمام الكلية المبحوثة في اكتساب موظفيها المعارف والخبرات من اجل تحسين قابلية ادائهم.
- 10- اهتمام الكلية بالمهارات الإدراكية لموظفيها من خلال سعيها نحو فهم الافكار المعقدة وامكانية التكيف مع بيئتها، فضلا عن التعلم من اهل الخبرة من اجل الانخراط في حل المشكلات وفهم اشكال مختلفة من اجل التغلب على العقبات.
- 11- التأكيد على أهمية ضرورة وجود التدريب لدوره الكبير في تحقيق المهارات الإدراكية التي تطمح إليها لغرض اكتساب المعارف والخبرات المتنوعة بطريقة تتميز بها عن باقي المنظمات الاخرى.
- 12- التأكيد على أهمية ضرورة وجود التعلم التنظيمي لدوره الكبير في تحقيق المهارات الإدراكية التي تطمح إليها لغرض اكتساب المعارف والخبرات المتنوعة لتطوير وتحسين قابلية اداء الموظفين مما يعزز من خلق القيمة لها مقارنةً بالكليات الاخرى.

– التوصيات

- 1- الاستمرار في تزويد منتسبي الكلية بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارات والخبرات، والارتقاء بمستوى اداء البرامج التدريبية، وتخصيص جزء من موازنتها لذلك.
- 2- ضرورة تحديث الطرائق في عملية التدريب من خلال استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة، ووضع خطط وبرامج مخططة ومنظمة لذلك.

- 3- الاستمرار في تطوير القدرات المعرفية للموظفين عن طريق الارتقاء بمهاراتهم الابداعية، واطلاعهم على آخر المستجدات والمتغيرات البيئية.
- 4- فهم الافكار المعقدة، وامكانية التكيف مع بيئتها عبر الاهتمام بالمهارات الادراكية لموظفيها بوساطة وجود التعلم التنظيمي.

#### المراجع والمصادر:

- أبو شيحة , نادر احمد (2010), إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية , الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان.
- الهيبي . خالد عبد الرحيم مطر (2010) , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , الطبعة الثالثة , دار وائل للنشر , الأردن , عمان .
- الكبيسي ، عامر، (2005) ، " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات " ، المكتب الجامعي الحديث.
- الشايب، محمد الساسي ومهريه، خليدة، 2017،" التفكير الابتكاري في ضوء بعض استراتيجيات التعلم النشط "، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد31، ديسمبر، 325-340.
- الزيتون ابو جمال وعلويوات شادن ،2010، اثر برنامج تدريبي في تنمية المهارات الاستماع ومفهوم الذات لدى الطلبة المعوقين بصريا، مجلة جامعة دمشق العدد، الرابع مجلد26.
- حسونه ، فيصل (2011) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، الأردن ، عمان .
- ديري ، زاهد محمد (2011)، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- حسن، راوية وسلطان، محمد سعيد(2014) " إدارة الموارد البشرية " دار التعليم الجامعي، القاهرة - مصر .
- عساف، عبد المعطي(2013)، " التدريب وتنمية الموارد البشرية: الاسس والعمليات "، الطبعة الاولى، داره زهران للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن.
- زكر، ربيع علي، 2006، " أثر توافر مكونات نظم معلومات الأعمال في عمليات التعلم المنظمي " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- نجم، نجم عبود، 2008، " إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . عمان.
- عبد الرحمن، عبد الهاشمي وآخرون(2015)التعلم النشط إستراتيجيات وتطبيقات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن
- ديوب، ايمن حسن، 2013، " أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي( دراسة تطبيقية في قطاع المصارف )"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 29-العدد الثاني، 121-150.
- Abrassart Aurelian, 2011, The employment disadvantage of the low-educated in international comparison.
- Hung , R , Lien , B , Yang , B , Wu , C , Kuo , Y , 2011, " Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High – Tech Industry " , International Business Review( 20) , University Taiwan , pp . 213 – 225.
- Marglistitle David, 2011, Defining and Measuring Technical, Cognitive and non-cognitive skillsdat.
- Lee Jean N , David Newhouse,2013, Cognitive Skills and Youth Labor Market Outcomes.
- Ward Victoria Tony, Claire Nee,2006. Surfaces and Depths: Evaluating the Theoretical Assumptions of Cognitive Skills Programmers.