

اختبار صلاحية انموذج (واتكنس ومارسيك) في البيئة

العراقية - دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد

م. خلف رشم فليح
الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد

م. د. ميسون عبد الكريم محمدرشيد
الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.124.7>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2020/6/15

تاريخ أستلام البحث : 2020/1/28

المستخلص

يهدف البحث الى التحقق من صلاحية استبانة المنظمة المتعلمة التي اقترحت من قبل الباحثين (واتكنس ومارسيك) في البيئة العراقية. وقد تم اعتماد الاصدار الثاني او النسخة المعدلة المتكونة من سبعة ابعاد و (21) عبارة للقياس. لقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في عدد من فروع مصرف الرشيد بلغ عددهم (395) فرداً. البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدامه لتحليل اجابات العينة التي اثبتت صلاحية استخدام الانموذج في البيئة العراقية حيث كانت نسبة ادراك اهمية ابعاد الانموذج (83.4) وان معاملات الثبات والصدق بطريقة كرونباخ الفا ، التجزئة النصفية ، الاختبار واعادة الاختبار هي الاخرى كانت عالية و ايجابية ، وفي ضوء النتائج تم اقتراح عدد من التوصيات اهمها ضرورة تجريب ذات الانموذج في منظمات اخرى لتعزيز صلاحيته في البيئة العراقية. الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي ، المنظمة المتعلمة ، مصرف الرشيد

المقدمة Introduction

يعد العنصر البشري المفتاح الاساس لنجاح اية منظمة بأختلاف احجامها ومهامها وطبيعة اعمالها وان التغييرات السريعة في البيئة المادية ، التقنية ، الثقافية والاجتماعية تستلزم من المنظمات استيعاب تلك التغييرات ومواكبتها والتكيف معها والذي لايمكن اتمامه من دون حصول اعضاء المنظمة على المعرفة التي يمكن الوصول اليها من خلال برامج التعلم المستمر والذي بدوره يؤدي الى بناء المنظمة المتعلمة. ان المنظمة المتعلمة تتميز بكفاءة الاداء ووجود هيكل تنظيمياً وثقافياً يسهلان فرص التعلم للأفراد وتعزز التعاون الجماعي والفرقي فضلاً عن وجود قيادة هادفة لبناء قوى عاملة مؤهلة لمواجهة متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية. لقد تم اعتماد انموذج واتكنس ومارسيك لقياس مدى ابتعاد او اقتراب المنظمة عن خصائص المنظمات المتعلمة المتكونة من سبعة ابعاد تم اختبارها في مصرف الرشيد الذي يعد ثاني اكبر مصرف تجاري في العراق ، وان نتيجة الاختبار اشارت الى امتلاك المصرف الكثير من خصائص المنظمات المتعلمة بالرغم من وجود فجوة بين الاقتراب الكامل والوجود الفعلي لتلك الخصائص. استعرض البحث مفاهيم التعلم التنظيمي ، المنظمة المتعلمة والعلاقة بينها فضلاً عن ابعاد احد اهم النماذج العالمية للتعلم والمنظمة المتعلمة فضلاً عن نتائج تطبيق هذا الانموذج في مصرف الرشيد وابرز اهم ما توصلنا اليه .



مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 124 / حزيران / 2020
الصفحات : 94-110

أولاً: الخلفية النظرية Theoretical background

1-1 مفهوم التعلم التنظيمي Organizational learning concept

يشير التعلم بمعناه العام الى اكتساب معرفة لغرض الانتفاع منها فهو في القاموس يعني وضع علامة او اشارة لشئ يهتدى به [الوسيط،2008: 245]. وانه يشير الى الدراسة او الحصول على المعرفة والمهارة [Aoudi,2016:421]. كما انه يدل ايضاً على التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة [السالم،2008: 48]. ان عملية التعلم هي كما يرى اغلب باحثي الادارة من اهم العمليات التي تلجأ اليها المنظمات في التعامل مع الفرص والتحديات وتحسين الاداء [Salim,2011:19]. لقد اصبح مفهوم التعلم والمنظمة المتعلمة فكراً وتطبيقاً شئئ ملزم لا مفر منه بالنسبة للمدراء والباحثين والمهنيين في حقل الادارة وادارة الاعمال [Shgarman,2001:62]. وبالرغم من اتفاق اغلب باحثي العلوم الادارية على اهمية التعلم التنظيمي كوسيلة مهمة للتعامل مع الفرص والتحديات كما ذكرنا والوسيلة الاهم للتكيف مع البيئة سريعة التغيير وبناء منظمة متفوقة في ميدان المنافسة الا انهم اختلفوا في تحديد المدخل الذي يتم من خلاله بناء المنظمة الحية الديناميكية (المتعلمة) التي تتصف بالتفوق والابداع والمقدرة على المنافسة فضلاً عن الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. ان مراجعة الادب الاداري ثمكنا من تحديد المداخل التالية لعملية التعلم التنظيمي :-

1. مدخل التعلم الفردي Individual learning Approach

يعتقد البعض ان التعلم التنظيمي هو حصيلة تعلم اعضاء المنظمة حيث لا يوجد تعلم تنظيمي من دون تعلم فردي [Simon,1995:6]. ويرى [Bui,et,al,2012,513] ان التعلم التنظيمي هو نقل المعرفة الفردية الى المعرفة الجمعية. وبذات المعنى يعرف [Erik,2005,486] التعلم التنظيمي بانه عملية تدفق المعرفة من الادراك الفردي الى خزين المعرفة المنظمة الذي يتجسد في الممارسات التنظيمية ، وقد اكد [Martinet,2002:11] هذا الاتجاه حيث اشار الى ان التعلم التنظيمي هو تكامل الخبرات بين اعضاء المنظمة من اجل تحقيق اهدافها. وحدده [Lee,2010:216] بمجموعة من الاجراءات الفردية التي تؤدي الى تفاعل المنظمة مع البيئة. وقد سار عدد من الباحثين العرب في هذا الاتجاه كالسالم [2008: 48] الذي يرى ان التعلم التنظيمي عملية سعي المنظمة لتطوير معرفتها من خلال سعي الافراد لتطوير معرفتهم، وايضاً [الهيجان،1998: 675] الذي وصفه بالعملية المستمرة النابعة من رؤية اعضاء المنظمة التي تهدف الى استثمار الخبرات والتجارب.

2. مدخل العملية او النظام Process or System Approach

يركز الباحثون وفقاً لهذا المدخل على ان التعلم التنظيمي عملية يتم من خلالها تعديل او تغيير النماذج والقواعد والعمليات [Cho,2007,231] ، وانه مجموعة من العمليات التي تؤدي الى التفاعل بين المنظمة وبيئتها. [Lee,2010:216] وهو يشمل كافة العمليات التي تؤدي الى بناء المنظمة المتعلمة. [Lee,2007:204] ويعتقد [الخشالي،2013: 79] ان نتائج التعلم التنظيمي تتمثل بتحسين قدرات افراد المنظمة والمنظمة ذاتها من خلال مجموعة من الانظمة والعمليات. ان هذا الرأي يتطابق مع ما ذكره [Glyn,1997:202] في ابحاثه إذ ان التعلم التنظيمي مجموعة من الانظمة والعمليات التي من خلالها تدرك المنظمة خبراتها التي تعززها بالعمليات.

3. مدخل ادارة المعرفة Knowledge Management Approach

يعد هذا المدخل اكثر مداخل التعلم التنظيمي التي اشار اليها الباحثون حيث انه وفقاً لاتجاهاتهم يعني القدرة على التطور بواسطة المعرفة التي يتم اكتسابها من التجارب السابقة. [Fiol,1994:403] ، وهو عملية يتم في ضوئها اكتشاف المعرفة واكتسابها. [Barett,1995:36]، وانه يعني التغيير في مستوى المعرفة [Lyles,2000: 61]. لقد زاد بعض الباحثين صفة الخلق والابتكار لما تم ذكره انفا إذ ان التعلم التنظيمي هو عملية قائمة على خلق المعرفة [Lien,2001:85; Jones,2001:13]. وانفرد الباحث [Tremaine,et,al,2013:73] برأيه حيث حصر التعلم التنظيمي باكتساب المعرفة الجديدة فقط بينما ربطه باحث آخر بمدى واسع حيث انه يشير الى عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها الى معرفة تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها. [Song,2009:147]. وبذات المعنى نظرت صقر الى التعلم التنظيمي على انه القدرة على نفاذ البصيرة نتيجة الخبرة المكتسبة والتجريب والملاحظة والتحليل. [صقر،2003: 169]. وكان الباحث [Morlas,2006:23] قد جمع في تعريفه للتعلم التنظيمي كل المعاني السابقة حيث ينظر له على انه عملية ديناميكية لخلق واقتناء وتكامل المعارف التي تهدف الى تطوير الموارد والقرارات التي تسهم في اداء تنظيمي افضل.

4. مدخل استمرارية التحسين Improvement Continuity Approach

يعرف التعلم التنظيمي وفقاً لهذا المدخل بانه عملية بحث واختبار مسارات جديدة من اجل التحسين المستمر [Castaneda,et,al:2005,192] وهو يعني التغيير في سلوك المنظمة بهدف التحسين المستمر

[Lin,2013:162] ، ويتفق [Cho,2007:617] مع ما سبق ذكره حيث يشير التعلم التنظيمي الى قدرة المنظمة في المحافظة على التميز بالاداء وتحسينه باستمرار. ويرى الخشالي ان التحسين المستمر يجب ان يشمل الافراد العاملين والمنظمة معاً. [الخشالي،2013: 79]. ويشترط [Pedler,1991:82] لدعم تعلم الافراد وتحسين اداء المنظمة ان يكون التعلم التنظيمي متتابعاً ومستمرأ.

5. مدخل الابداع والابتكار Innovation and Creativity Approach

يشير التعلم التنظيمي في ضوء هذا المدخل الى دعم الابتكار وتوليد المعرفة والافكار الجديدة [Wang,2005:97]. وهو يشمل جميع النشاطات القائمة على المشاركة بالابتكار لخلق مناخ من التكامل الثقافي الداعم للابداع [Vera,2006:23]. وكان احد الباحثين قد اشار الى الرأي ذاته إذ ان التعلم التنظيمي عملية تفاعلية ابتكارية [Braudt,2003:23]. والذي ساندته وعززته [King,2009:5] الذي يرى بأن التعلم التنظيمي يعني الابتكار ونشر وتطبيق المعرفة.

6. مدخل التفاعل مع البيئة Interaction with Environment Approach

يعتقد بعض العلماء والباحثين ان التعلم التنظيمي هو عملية استجابة المنظمة للتغيرات البيئية والتكيف معها. فهو احداث تغيير في المنظمة يحسن قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية في الوقت المناسب. [ابو خضير،2006: 62]. وهو عدد من الاجراءات التي تؤدي الى التفاعل بين المنظمة وبيئتها [Parrie,et,al,1998:391, Lee,2010:218]. وينظر اليه الظالمي كعملية تمكن المنظمة من تحقيق قدراتها التنافسية والتكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية [الضالمي،2010: 52].

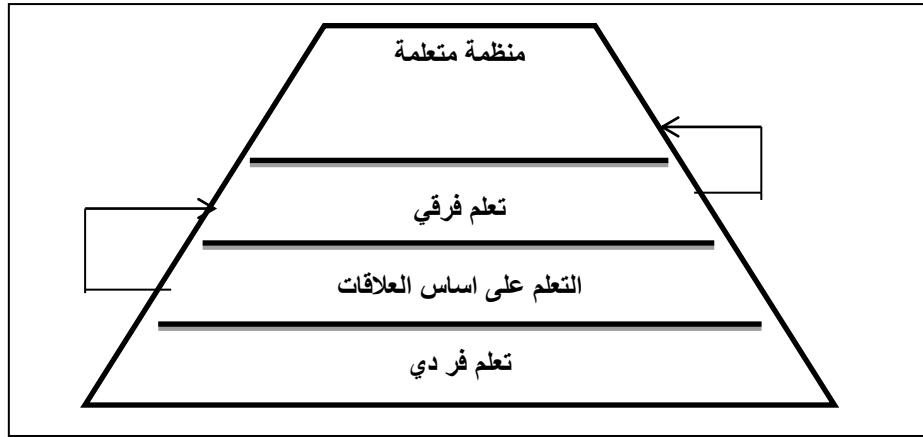
7. المدخل الشامل Comprehensive Approach

عد الباحثون وفقاً لهذا المدخل ان التعلم التنظيمي عملية شاملة وواسعة لا يمكن حصرها بعنصر او عامل محدد فهو نظام يشمل الرؤيا والاستراتيجية والثقافة والهيكل والعمليات [Collinson,2006,107]. وانه نشاط طويل الاجل يهدف الى بناء مزاي تنافسية في الاجل البعيد. [ايوب،2004: 63]. وهو عملية تعزز قدرات المنظمة في توجيه تصرفاتها [Milton,2003:173]. ان التعريفات الثلاثة السابقة تؤكد ما ذكره الرواد الاوائل في حقل التعلم التنظيمي حيث انه مجموعة من السلوكيات الناشئة من اكتساب المعرفة التي تشمل الخطط والاستراتيجيات والعلاقات ونمط الاتصال والثقافة السائدة في المنظمة.

2.1 التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

Organizational Learning and Learning Organization

على الرغم من ان عدد ليس بالقليل من الباحثين في العلوم الادارية حاول الفصل بين التعلم التنظيمي (كعملية) والمنظمة المتعلمة (كشكل) الا اننا نجد انهما مترابطان وليس من السهولة الفصل بينهما حيث يؤدي التعلم التنظيمي بشكل مؤكد الى بناء المنظمة المتعلمة الهادفة للنجاح المالكة للميزة التنافسية والتي هي بدورها تعتمد استراتيجيات لدعم التعلم المستمر من اجل ضمان البقاء والتفوق في البيئة المعاصرة التي تتميز بسرعة التغيير وشدة المنافسة. لقد اكد الادب الاداري هذا الترابط المباشر او غير المباشر بل اعتقد بعض الباحثين عدم وجود فرق بين الاثنين إذ ان طبيعة المنظمة المتعلمة او التعلم التنظيمي تقوم على اساس تعديل سلوك العاملين في المنظمة واكسابهم المهارات التي تمكن من الاداء الفعال. [Gorelik,2005:383]، [Kezar,2005:16] ، وان كلاهما يؤكد اهمية وحيوية التعلم [Gilaninia,2013:44]. لقد تم استخدام المفهومين بشكل متبادل [Song,etal,2009:43] ، [Razaie,etal,2014:149]. او مترادف [Jones,2005:62] او متناغم [Higgins,et,al,2018:134]. وفي التفاصيل اعتبر عدد من الباحثين ان التعلم التنظيمي احد عناصر المنظمة المتعلمة القادرة على خلق الهياكل والاستراتيجيات التي تساعد في تنمية ودعم التعلم التنظيمي. [Marquardt,2002:183] وانه المفتاح للمنظمة المتعلمة [Song,2009:45] التي من خصائصها السعي لتسهيل عملية التعلم وتكوينه وتطويره [Moilanen,2005:71]. وهو مقدمة وشرط لتكوين المنظمة المتعلمة [Gilaninia,2013:435]. وبالرجوع الى واحدة من الدراسات الحديثة حول العلاقات المتداخلة والتكاملية بين الاثنين اوضحت انهما يسيران في دائرة تتواصل اجزائها دون انقطاع اذ ان التعلم التنظيمي يؤسس للمنظمة المتعلمة وان المنظمة المتعلمة تسعى لدعم عملية التعلم التنظيمي [Castande,etal,2017:192] ، وهي كذلك تنظم بيئتها لتسهيل عملية التعلم وتبادل المعرفة بين اعضائها [Cyert,etal,2006:652] ، والتي يجب ايضاً ان تركز جهودها لتحسين التعلم التنظيمي باستمرار [Marquardt,2002,180]. ايضاً اشار عدد من الباحثين الى العلاقة غير المباشرة بين المفهومين إذ ان المنظمة المتعلمة قادرة على التكيف بشكل مستمر [Robbins,2013:44] والتي تتصف بزيادة القدرة في الاستجابة والتلاؤم مع البيئة سريعة التغيير [Drew,et,al,1995,14]. وهذا المعنى نفسه اشار اليه باحث اخر إذ ان المنظمة المتعلمة هي التي يزيد بها الافراد قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون بها والتي يتم فيها تأسيس انماط جديدة وشاملة من التفكير [Seng,2006:36]. وكان الباحثان (Honey and Munford) قد احسنا وصف العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في الهرم المعروف باسميهما الموضح في الشكل رقم (1)



Source:Honey and Munford, 1992.

الشكل (1)

هرم العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

نستنتج مما سبق ان الترابط بل الاندماج بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مؤكد تماماً لا يمكن الفصل بينهما نتيجة لما يأتي :

1. ان المفهومين ذو علاقة بأكتساب المعرفة ، نشر وتوزيع المعلومات وتفسيرها ، تحليل البيانات ، تنمية القدرات الفردية والجماعية والمنظمية ، والتي تؤدي جميعها الى ديمومة المنظمة وتفوقها وتعزيز موقعها في بيئة المنافسة.
2. ان الاستجابة للتغيرات البيئية وتكييف المنظمة لبيئتها الداخلية وهيكلها وسلوكها كمنظمة لا يمكن الوصول اليه من دون القيام بعملية تعلم تنظيمي ناجحة ومستمرة.

3.1 نموذج واتكنس ومارسيك (Watkins & Marsick Model)

تتفق قواميس اللغة على ان معنى كلمة انموذج تعني الدليل الذي يوجه مسار الفرد ، الجماعة والمنظمة. فهي بعض الاشياء التي تستخدم كمثال من اجل محاكاتها [Aoudi,2016:478] ، وانها في قاموس [Mariam Webster] تشير الى تمثيل مصغر لبعض الاشياء ، وهي كذلك في موسوعة [wikipedia] يعني المثال او القياس. ان الانموذج بناء على كل هذا هو دليل للقيام بعمل مماثل او قياسه ومقارنته به وبالتالي فإن نماذج التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن اعتبارها اداة للقياس والمقارنة مع منظمة اخرى او قطاع اخر او بلد اخر. اننا في بحثنا لحالي سنعتمد الانموذج المعروف باسم [Dimension of Learning Organization questionnaire] ذلك لانه فضلاً عن المزاي التي ذكرها الباحثون نرى فيه ميزة الجمع في تفاصيله بين خصائص التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وبالتالي يتلائم مع هدف بحثنا في ابراز اهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة.

جاء هذا الانموذج كمحصلة لدراسات واتكنس ومارسيك التي انتجت اداة لقياس خصائص المنظمة للحكم على مدى اقترابها وابتعادها عن صفات المنظمة المتعلمة ، وان الاداة تم تصميمها لقياس ثقافة التعلم في المنظمة وتحديد تصورات اعضاء المنظمة نحو الابعاد السبعة التي تضمنها المقياس لغرض مساعدة المنظمة في الحصول على فكرة واضحة عن حالتها واين - يجب ان تكون [Yang,2003:152]. لقد قام العديد من الباحثين بتطبيق هذا الانموذج في ابحاثهم المعروضة في الجدول رقم (16) الذي يفارن نتائج الدراسة الحالية مع تلك الدراسات. وقد تم تطويره ليصبح انموذج شامل لبناء وتصميم المنظمة المتعلمة [Song,2009:417] ليغطي جميع مستويات التعلم الفردي منها والجماعي والمنظمي فضلاً عن المستوى العالمي ، وانه يغطي ايضاً مدى واسع من الانشطة المهمة والمتكاملة كفرص استمرارية التعلم ، تشجيع التساؤل والحوار ، التعلم الجماعي وفرق العمل ، تأسيس انظمة المشاركة وتعلم اساليب القيادة [Jamali,2009:103]. ان مقياس واتكنس ومارسيك يشير الى ان المنظمة الراغبة بالتحول نحو التميز والتفوق يجب ان تتفاعل مع العاملين كافراد وجماعة وتؤسس هيكل تنظيمية وسلوكية لدعم التعلم [Lien,2006:189]. يفترض الانموذج وجود اربعة مستويات للتعلم التنظيمي تمتاز بها المنظمة المتعلمة ، وان هذه المستويات ليست منفصلة بل متداخلة ومتراصة [Marsik,2003:127] وهي:

1. المستوى الفردي الذي يشمل فرص التعلم المستمر فضلاً عن تشجيع التساؤل والحوار.
2. مستوى الفريق الذي يتجسد من خلال المشاركة الجماعية في التساؤل والحوار.
3. المستوى المنظمي الذي يشمل بعدين من عناصر التعلم التنظيمي المتمثلان بتأسيس انظمة المشاركة بالتعلم وتمكين القوى العاملة.
4. المستوى العالمي الذي يشير الى بعدين ايضاً من ابعاد التعلم هما نظام الاتصالات والقيادة الاستراتيجية.

ان النموذج واتكنس ومارسيك حدد سبعة ابعاد للمنظمة تحدد مدى ممارسة ودعم المنظمة لمستويات التعلم التي تم الاشارة اليها. [Watkins,1993:213] وقد وصف احد الباحثين هذه الابعاد بانها ذات طبيعة ايجابية وخصائص ثقافية ترتبط بالمنظمة المتعلمة التي تشجع ديناميكية التعلم التنظيمي [Lien,2006:189] ، ويرى باحث اخر ان الابعاد السبعة يمكن ملاحظتها بسهولة [Templeton,2004,72]. ان الابعاد السبعة التي ذكرها الانموذج هي:

1. التعلم المستمر الذي يعني مقدرة الافراد العاملين على التعلم اثناء العمل من خلال منحهم فرص التعلم والتطور المستمر [Marsick,2003:18 , Song,2009:48]. ان عدم اتاحة الفرصة امام الافراد للتعلم المستمر يؤدي الى الركود التنظيمي الذي يشير الى عدم حصول الفرد على معارف جديدة ، ويؤدي ايضا الى فقدان الميزة التنافسية [Erik,2005:384].
 2. تشجيع التساؤل والحوار التي تشير الى ان ثقافة المنظمة تدعم التساؤل والاستفسار والحصول على اجابات [Marsick,2003:18,Song,2009:48]. وان هذا يعني امتلاك اعضاء المنظمة مهارات تمكنهم من التصريح بوجهات نظرهم والاستماع الى الاخرين بذات الوقت [Varney,1996,30].
 3. تعلم الفريق حيث يتم تصميم العمل بشكل يسمح للعاملين بالعمل الجماعي والتعاون كفريق واحد [Marsick,2003:18,Song,2009:48]. ان التعلم الفرقي يتجسد من خلال التفاعل بين اعضاء الفريق لتحقيق اهداف مشتركة فضلاً عن اشتراك اعضاء الفريق في تبادل المعلومات والانخراط في سلوكيات التعلم مثل التعاون البناء ، ادارة الصراع والاتصال المفتوح بين اعضاء المنظمة [Raes,2015:477].
 4. بناء انظمة مشاركة التعلم وتعني تهيئة الوسائل التي تمكن من الدخول اليها بسهولة لتعلم انواع التقنيات العالية المستوى والمنخفضة ايضاً [Marsick,2003:18,Song,2009:48]. وتبرز اهمية بناء انظمة المشاركة بالتعلم في انه سيتم توظيفها في جوانب عديدة مثل التخطيط واتخاذ القرارات واثراء العمل وتحقيق مستويات عالية من الانجاز وزيادة قدرة العاملين على التعاون والابداع. [السكرنة،2011: 210]
 5. التمكين الذي يشير الى منح العاملين صلاحية وحرية في انجاز الاعمال التي يقومون بها من ناحية واعطائهم حرية المشاركة وابداء الرأي في الامور المتعلقة بالعمل من ناحية اخرى [عبد السميع،2018: 252] [Marsick,2003:18]. وهو يقيس القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الاخرين والتفاعل معهم في اطار العمل الفرقي. [العلي،2006: 81]
 6. ربط المنظمة بالبيئة حيث تسعى المنظمة للربط بين اعمالها والبيئة المحيطة بها اذ تستخدم المعلومات لتعديل سلوكها واهدافها [Song,2009:48]. ان بقاء المنظمة واستمرارها وقيامها بادوارها يعتمد على فعالية الشراكة والتعاون والتماسك بينها وبين المنظمات الاخرى [Razali,et,al,2013, 149] ، [Marsick,2003:18].
 7. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم التي تعتمد التعلم التنظيمي كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة [Marsick,2003:18 , Song,2009:48].
- ان ما يجدر الاشارة اليه وجود صيغتين لاستقصاء ابعاد المنظمة المتعلمة حيث تحتوي الصيغة الاولى على (43) عبارة تتوزع على الابعاد السبعة تم تخفيضها في ضوء ملاحظات الباحثين الذين انجزوا بحثاً تطبيقية الى (21) في الصيغة الثانية المعدلة. ان تقليل عبارات الاستبانة يهدف لتجاوز تكرار البيانات وان البيانات التي يتم الحصول عليها بموجبها متطابقة او قريبة جداً للنتائج التي يتم التوصل اليها بموجب الاصدار الاول [Yang,2004:47]. لقد اكدت العديد من الدراسات صدق وصلاحية هذا المقياس [رمضان،2014 ، Yang,2006 ، Basim,2007 ، Moilanen,2005 ، الحاجي ، 2017]. وأشارت دراسة حديثة الى ان عدد البحوث التي استخدمت هذا المقياس خلال سنة واحدة بلغ (146) في دول من امريكا الشمالية والجنوبية واوربا واسيا وافريقيا واوربا [Song,2015:254]. كما بين الباحث ذاته انه تم انجاز (72) بحثاً خلال عشرة سنوات استخدمت المقياس بصيغته الاولى [Song,2013:254]. يوضح الجدول رقم (1) ابعاد الانموذج وعبارات المقياس المرتبطة بكل منها والذي سنعمده كاستبانة لجمع البيانات بعد اعادة صياغة العبارات بشكل يسهل فهمها من قبل عينة البحث :

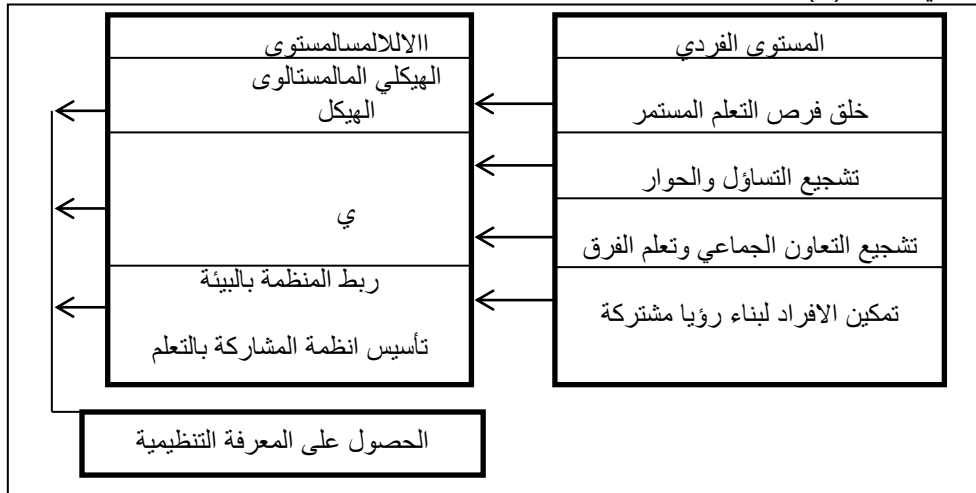
جدول (1)

استبانة ابعاد المنظمة المتعلمة

عبارات المقياس	الابعاد
يساعد الافراد بعضهم البعض على التعلم. يمنح العاملين الوقت اللازم لغرض التعلم. يكافئ العاملين عند تعلمهم اشياء جديدة.	خلق فرص التعلم
يتفق العاملون وقتا لبناء الثقة بينهم. يتمكن العاملون في اي وقت التساؤل وبيان وجهة نظرهم. يتبادل العاملون المعلومات بصراحة وشفافية.	التساؤل والتشجيع والحوار
تمتلك فرق العمل الحرية بتكليف اعمالها وفقا للاحداث. يغير اعضاء الجماعة او فرق العمل ارائهم نتيجة المناقشات او المعلومات الجديدة. تعتقد الجماعة او فرق العمل بان الادارة سوف تعتمد توصياتها.	التعاون الجماعي الفرقي
تبتكر المنظمة نظم لقياس الفجوة بين الاداء الحالي والمتوقع. تسمح المنظمة لجميع العاملين الاستفادة من تجاربها في التعلم. يتم قياس نتائج الاعمال على اساس الوقت والموارد المصروفة فيها.	تأسيس انظمة المشاركة بالتعلم
تكرم المنظمة العاملين الذين يقومون بالمبادرات. تساعد المنظمة العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لانجاز اعمالهم. تدعم المنظمة العاملين الذين يتعرضون للمخاطر.	التمكين
تشجع المنظمة العاملين على التفكير الشامل عند معالجة المشاكل. تتعامل المنظمة مع جهات اخرى لمقابلة الحاجات المشتركة وتبادل المنافع. تشجع المنظمة العاملين على ضرورة الحصول على اجابات ومعلومات من الادارات الاخرى.	ربط المنظمة بالبيئة
يدير ويعلم قادة المنظمة العاملين بآدابهم. يبحث المدراء باستمرار عن فرص التعلم للعاملين. يعتقد قادة المنظمة بان اعمال منظماتهم متميزة وذات قيمة.	القيادة الاستراتيجية لدعم التعلم

Source:- Watkins, et al, 1996, "Creating the Learning Organization".

اننا سنستخدم الصيغة المعدلة [الاصدار الثاني] للحصول على البيانات من العينة المبحوثة الموضحة في الجدول رقم (1). ان الابعاد السبعة للنموذج ذات علاقة بالعناصر التنظيمية المتمثلة بالعاملين وهيكل المنظمة الموضحة في الشكل (2).



Source: Yang, Watkins, Marsic. The Construct of the Learning organization. Vol 15, No 1, 2004.

الشكل (2)

العلاقة بين ابعاد المنظمة المتعلمة والمستويات التنظيمية

ثانياً منهجية البحث والدراسات السابقة

1.2 منهجية البحث

1.1.2 مشكلة البحث: يشهد العالم المعاصر تغييرات متواصلة وسريعة في مجالات التقنية والثقافة والاقتصاد وغيرها. يعد القطاع المصرفي واحد من ابرز القطاعات المعرضة للتغيرات التي توجب عليها التكيف في اعمالها ونشاطاتها بما ينسجم وتلك المؤثرات والتي من خلالها يتم التحول نحو (المنظمة المتعلمة) التي من ابرزها سماتها التكيف مع البيئة والتفوق في ميدان المنافسة. ان القطاع المصرفي العراقي شأنه شأن القطاعات

الآخرى يعاني من البطء في مواكبة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن الضعف في ثقافة التعلم والتعاون الجماعي والعمل الفرقي. لذا فإن مشكلة البحث يمكن تحديدها بما يلي:

1. هل يدرك العاملون أهمية امتلاك منظماتهم (مصرف الرشيد) خصائص المنظمة المتعلمة.
2. ما مدى وجود أو توفر خصائص المنظمة المتعلمة في بيئة الأعمال المصرفية.
3. هل يمكن استخدام مقياس عالمي لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الأعمال المؤداة من قبل المصرف.

2.1.2 أهمية البحث:

1. اشاعة ثقافة بناء منظمات متعلمة في العراق.
2. الدعوة للقيام بدراسات بحثية في قطاعات أخرى.
3. الدعوة لبناء تجمعات بحثية من اختصاصات مختلفة لبناء نموذج لقياس تعلم المنظمة الذي يؤهلها للبقاء والاستمرار في بيئة المنافسة.

3.1.2 أهداف البحث

1. إبراز الأدب الإداري ذي الصلة بموضوع البحث.
2. الكشف عن مدى وجود وتوفر سمات المنظمة المتعلمة في بيئة الأعمال المصرفية في العراق.
3. المقارنة مع بعض الدراسات في بعض البلدان التي استخدمت النموذج واتكنس ومارسيك.
4. تقديم بعض التوصيات التي من شأنها مساعدة الإدارات في التحول نحو بناء المنظمة المتعلمة.

4.1.2 مجتمع وعينة البحث

تم اختيار مصرف الرشيد كمجتمع للدراسة باعتباره ثاني أكبر المصارف التجارية في العراق إذ يبلغ عدد العاملين فيه (7921) وان عدد فروع (151). يبلغ عدد العاملين في فروع بغداد (3726) تم اختيار عينة عشوائية منهم يعملون في عشرة فروع موزعة جغرافياً حيث تم توزيع (42) نموذج استبانة في كل فرع بنسبة تزيد عن (12%) تم استرجاعها واعتمادها للتحليل بعد استبعاد غير المكتمل منها. يوضح الجدول رقم (2) أسماء الفروع وعدد نماذج الاستبانة الموزعة ، المعادة والخاضعة للتحليل البالغة (395) .

5.1.2 فرضيات البحث

يقوم البحث على اساس الفرضيات التالية :

- الفرضية الاولى (فرضية العدم)** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة وادراك العاملين في مصرف الرشيد لاهميتها .
- الفرضية الثانية (فرضية الاثبات)** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة وادراك العاملين في مصرف الرشيد لاهميتها .

جدول (2)

فروع المصرف وعدد النماذج الموزعة والخاضعة للتحليل

اسم الفرع	الرمز	النماذج الموزعة	النماذج المعادة	النماذج المكتملة
الكرخ	23	42	42	41
الصالحية	33	42	41	41
الشعلة	80	42	42	40
اليرموك	71	42	41	41
البياع	95	42	41	39
ارخينة	26	42	42	39
الشورجة	42	42	39	38
الوثبة	46	42	41	41
حي الرافدين	50	42	40	38
راغبة خاتون	97	42	41	37

6.1.2 منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل البيانات الاولى التي تم الحصول عليها من عينة البحث.

7.1.2 اداة البحث: تعد الاستبانة الاداة الاساسية لجمع البيانات والتي تم بنائها بالاستناد على استبانة ابعاد المنظمة المتعلمة الموضوعية من الباحثين (واتكنس ومارسيك) المعروفة باسم [Dimension of Learning Organization questionnaire] وهي تتكون من سبعة ابعاد يحوي كل بعد عدد من المؤشرات يتم من خلالها قياس مستوى تعلم المنظمة. الاستبانة بشكلها النهائي تكونت من جزئين يتضمن الاول بعض المعلومات الديموغرافية للعينة ويحوي الجزء الثاني (21) عبارة يتم من خلالها التعرف على مستوى التعلم. لقد تم اختيار الاصدار الثاني (النسخة المعدلة) للاستبانة بدلاً عن الاصدار الاول الذي يحوي (43) عبارة وذلك لانهما يؤديان الى ذات النتائج تقريبا من جهة وتقلل الجهد والوقت المبذول من جهة أخرى.

8.1.2 وسائل تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الاصدار الرابع والعشرون لتحليل البيانات من خلال المقاييس التالية:

1. التكرارات.
2. النسبة المئوية.
3. الوسط الحسابي
4. الانحراف المعياري
5. معامل الفايرونباخ
6. معامل ارتباط جثمان
7. معامل ارتباط بيرسون

2-2 الدراسات السابقة Previous Studies

سنعرض في ادناه عدد من الدراسات التي انجزها الباحثون في السنوات الخمسة الاخيرة ذات الصلة بالانموذج المعتمد في هذا البحث:

1. دراسة (ارتيمه ، ماجدة ، 2018) هدفت الدراسة المعنونة (مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الاردنية وعلاقتها بالابداع الاداري للعاملين) الى التعرف على درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية وكذلك معرفة مستوى الابداع في اعمال الادارة ومن ثم التحقق من العلاقة بين الاثنين. تكونت عينة الدراسة من (321) فرداً من العاملين في الشركة من مستويات ادارية مختلفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. لقد اظهرت النتائج وجود درجة متوسطة من خصائص المنظمة المتعلمة والابداع الاداري في الشركات المبحوثة فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والابداع الاداري عند العاملين.
2. دراسة (العتيبي ، حسناء ، 2017) هدفت الدراسة المسماة (مشكلات تنمية المعلمين وتوفير فرص التعلم المستمر) الى تحديد المعوقات التي تحول دون خلقها لتنمية قدرات المعلمين في مدينة الرياض السعودية. تكونت عينة الدراسة من (80) معلم ومعلمة من المدارس الاهلية والحكومية ، و اشارت النتائج الى ان اهم العوائق التي تواجه عملية التعلم اثناء الخدمة هي المعوقات الادارية بالدرجة الاولى تليها المعوقات الشخصية ومن ثم الفنية.
3. دراسة (ابو العلا ، ليلي، 2017) هدفت الدراسة المعنونة (درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف) الى تحديد درجة وجود خصائص المنظمة المتعلمة وفقاً لمقياس (مارسيك وواتكنس) في الكلية المبحوثة. تكونت عينة الدراسة من (91) موظفة وان النتائج بينت وجود درجة متوسطة من خصائص المنظمة المتعلمة بشكل عام وانخفاض واضح بالنسبة للخاصية المتعلقة بانظمة المشاركة بالتعلم والمعرفة.
4. دراسة (جبران، علي وآخرون، 2017) هدفت الدراسة المعنونة (امكانية تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالاسلوب القيادي) الى استكشاف امكانية تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين في محافظة جرش الاردنية. تكونت عينة الدراسة من (466) معلم ومعلمة ، و اظهرت النتائج عن وجود درجة متوسطة من ابعاد المنظمة المتعلمة.
5. دراسة (Gomes.2017) هدفت الدراسة المعنونة (Organizational Learning Capability and Performance) الى تحديد العلاقة والتأثير بين ابعاد المنظمة المتعلمة والابداع والابتكار في احد المؤسسات الصناعية. تكونت عينة الدراسة من (92) فرداً و اشارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين الاثنين من جهة ووجود درجة متوسطة من التأثير لابعاد المنظمة المتعلمة في الاداء الابداعي من جهة اخرى.
6. دراسة (الدرمجي، نوال، 2015) هدفت الدراسة المسماة (امكانية تطبيق انموذج المنظمة المتعلمة) الى التعرف على مدى امتلاك المدارس في منطقة الباحة السعودية لخصائص المنظمة المتعلمة. تكونت عينة الدراسة من (177) مدير ومديرة. و بينت النتائج الى وجود درجات متفاوتة من تلك الخصائص في المدارس وعدم وجود علاقة بين التخصص العلمي والخبرة وابعاد المنظمة المتعلمة.
7. دراسة (Leufven,M,etal. 2015) هدفت الدراسة المعنونة (Dimensions of Learning organization in a Low-resource health care setting in NEPAL) الى امكانية تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة في البلدان ذات مصادر الدخل المحدودة كالنيبال. وقد تم اختيار القطاع الصحي كميكان للاختبار. تكونت عينة الدراسة من (320) فرد من العاملين في المستشفيات من مختلف المستويات ، و اظهرت النتائج الى ان الاطباء هم الاكثر امتلاكاً للبعد الخاص بالتمكين وان الممرضات والممرضين هي الاكثر قدرة في امتلاك القيادة.

8. دراسة (Mbassana, 2014) هدفت الدراسة المعنونة (Validating the dimensions of the Learning Organization questionnaire in the RWANDA context) الى التحقق من صحة ابعاد المنظمة المتعلمة في دولة راوندا. وقد تم اختيار ميدان التعلم العالي من خلال خمس جامعات للدراسة الميدانية. تكونت عينة الدراسة من (430) فرداً واثبتت النتائج صحة وامكانية استخدام هذا المقياس.

9. دراسة (رمضان، 2019) هدفت الدراسة الى تحديد مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الازهرية. تكونت عينة الدراسة من (443) فرداً واطهرت النتائج ان جميع ابعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة متوسطة.

10. دراسة (Razali,etal. 2013) هدفت الدراسة المعنونة (studying the link between organizational learning and employees powerment) الى التعرف على ابعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الاكاديميين في جامعات ماليزيا. تكونت عينة الدراسة من (134) ااكاديمياً واطهرت النتائج وجود علاقة قوية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي.

ثالثاً: تحليل بيانات البحث : Analyze Resarch Data

1.3 : تحليل البيانات الديموغرافية: تعرض الجداول [3.4.5] خصائص عينة البحث من حيث النوع ، الخبرة ، والمستوى التعليمي.

جدول (3)

عينة البحث مبوبة حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة
ذكر	151	38.2
انثى	244	61.8
المجموع	395	100.0

جدول (4)

عينة البحث مبوبة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1 – 10	135	34.2
11 – 20	192	48.6
21 – 30	068	17.2
المجموع	395	100.0

جدول (5)

عينة البحث مبوبة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
عليا	034	08.6
جامعة اولية	281	71.1
دون الجامعية	080	20.1
المجموع	395	100.0

يتضح من الجداول السابقة ما يأتي :

1. ان نسبة الاناث هي الاعلى في هيكل القوى العاملة حيث اقتربت من الثلثين (61.8) ، وان هذا ينسجم مع الواقع ان تشكل النساء العاملات الاغلبية في اغلب المصارف العراقية ومنها مصرف الرشيد.
2. ان فئة العاملين الذين تتراوح خدمتهم بين (11 – 20) سنة يمثلون الاغلبية فسيتهم تقترب من النصف (48.6) ، وان العاملين الذين تجاوزت خدمتهم (20) سنة يشكلون خمس عدد العاملين تقريباً (17.2) بينما بلغت نسبة العاملين الذين تقل خدمتهم عن (10) سنوات (38.2). ان هذا التنوع يعطي مؤشراً ايجابياً يجمع بين الخبرة المتراكمة التي يمتلكها الاقدمون مع العاملين الذين يحتاجون الى المساعدة والارشاد وهم الاحداث في العمل مع وجود نسبة النصف (48.6) التي تتميز بخاصيتين هما الشباب وهم الاكثر قدرة على فهم واستيعاب التغيرات بمختلف اشكالها التقنية وغير التقنية وامتلاكهم خبرة لا يمكن تجاهلها فضلاً عن امكانيتهم في الربط بين الفئة الاكثر خبرة والفئة الاحداث التي تحتاج التعلم من الخبرات المتراكمة.
3. شكلت فئة الحاصلين على الشهادة الجامعية الاولية الفئة الاكثر حيث تجاوزت نسبتها ثلثي عدد العاملين (71.1) بينما لم يمثل العاملون الحاصلين على مؤهلات من دون الجامعية الا الخمس (20.3) مع وجود عدد من حملة الشهادات العليا بنسبة (8.6) ان هذا المؤشر يعزز امكانية الحصول على بيانات دقيقة.

2.3 التحليل بالمقاييس الوصفية

يتضح من خلال الجدول رقم (6) ان ادراك اهمية ابعاد مقياس واتكنس ومارسيك لدى العاملين قد حازت على قيم عالية حيث بلغ عدد العاملين الذين ادركوا اهمية تلك الابعاد بدرجة عالية (231) بنسبة (58.5) والذين ادركوها بنسبة متوسطة (158) بنسبة (40.17) في الوقت ان عدد الذين لم يدركوا الاهمية يكاد لا يذكر وغير ذي اهمية فقد بلغ عددهم (6) افراد فقط بنسبة (1.33).

ان ابعاد فرص التعلم المستمر وتشجيع التساؤل والحوار وتمكين العاملين قد حصلت على درجة كاملة من الادراك لاهميتها اي انها حصلت على (100%) وان البعد ذي الصلة بالتعاون والعمل الجماعي هو الاخر حصل على درجة تقترب من الدرجة الكاملة (98%). وتبين ايضاً ان الابعاد ككل قد حصلت على ادراك ايجابي باهميتها بنسبة (98.6). ان هذه المؤشرات تظهر ان ادراك العاملين لاهمية حصول منظماتهم على هوية المنظمة المتعلمة القادرة على مواكبة المتغيرات البيئية والحصول على مركز ذي اهمية في البيئة التنافسية فضلاً عن اثبات امكانية صلاحية الانموذج في البيئة العراقية.

ان النتائج المعروضة في الجدول رقم (7) تعزز النتائج التي تم الاشارة اليها الموضحة في الجدول رقم (6) حيث بلغ الوسط الحسابي لادراك العاملين اهمية امتلاك منظماتهم خصائص المنظمة المتعلمة (4.17) بنسبة مئوية قدرها (83.4) التي تشير الى ارتفاع شعور العاملين تجاه ضرورة امتلاك منظماتهم الخصائص التي ذكرها المقياس. وقد حصل بعد الربط مع البيئة الخارجية على الوسط الحسابي الاعلى بقيمة قدرها (4.24) يليه بعد تمكين العاملين بقيمة قدرها (4.22). ان الانحرافات المعيارية لجميع الابعاد كانت منخفضة تراوحت قيمتها بين [0.61 – 1.09] مما يؤكد صدق تمثيل الاوساط الحسابية لاجابات عينة البحث.

جدول (6)

التوزيع التكراري لاجابات عينة البحث لادراك اهمية الابعاد مبوبة حسب شدتها

المجموع	واطن	وسط	عالي	التكرارات حسب شدة الاجابة	
				الابعاد	الاجابة
395	00	176	219	خلق فرص التعلم المستمر	
100.0	00	42.7	57.3		
395	00	179	216	تشجيع التساؤل والحوار	
100.0	00	45.3	54.7		
395	09	147	239	التعاون الجماعي والفرقي	
100.0	2.3	37.2	60.5		
395	18	127	250	تأسيس انظمة لمشاركة التعلم	
100.0	4.5	32.2	63.3		
395	00	155	240	تمكين العاملين	
100.0	00	39.2	60.8		
395	10	130	255	ربط المنظمة بالبيئة	
100.0	2.5	32.9	66.4		
395	00	197	198	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	
100.0	00	49.8	50.2		
395	06	158	231	المعدل	
100.0	1.33	40.17	58.5		

جدول (7)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاجابات عينة البحث مبوبة حسب شدتها

المستوى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	المؤشرات الاحصائية	
				الابعاد	الاجابة
عالي	0.61	82.00	4.10	خلق فرص التعلم المستمر	
عالي	0.93	81.80	4.09	تشجيع الحوار والمناقشة	
عالي	1.09	83.2	4.16	التعاون الجماعي والفرقي	
عالي	0.82	83.4	4.17	تأسيس انظمة لمشاركة التعلم	
عالي	0.78	84.4	4.22	تمكين العاملين	
عالي	0.93	84.8	4.24	العلاقة مع البيئة	
عالي	0.73	82.4	4.12	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	
عالي	0.84	83.4	4.17	المعدل	

الجدول رقم (8) يعرض اجابات عينة البحث عن رجة توافر او الوجود الفعلي لابعاد الانموذج في بيئة الاعمال التي يؤدونها والتي اظهرت النتائج انها موجودة بدرجة متوسطة وان جميع الابعاد لم تحصل على درجة كاملة كما كانت عليه النتائج المتعلقة بادراك اهمية هذه الابعاد المعروضة في الجدولين [6.7]. وقد جاءت النتائج التي يظهرها الجدول رقم (9) لتعزز ما تم الاشارة اليه بالجدول رقم (8) فقد بلغ الوسط الحسابي

اعتبار صلاحية النموذج (واتكمنس ومارسيك) في البيئة العراقية - دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد

لجميع الأبعاد (3.50) بنسبة مئوية قدرها (70.6) ، وان أقل تلك المتوسطات كانت في البعد الخاص علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية وان الأعلى ذي صلة ببعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم.

ان ما تم التوصل اليه من النتائج المعروضة بالجدول (6.7.8.9) يشير الى وجود فجوة بين ادراك العاملين لاهمية ابعاد الانموذج والموجود منها فعليا في بنية الاعمال المؤداة في مصرف الرشيد والتي تستلزم تأسيس برامج وسياسات واجراءات شأنها سد او تقليل الفجوة بهدف دفع المصرف لاكتساب خصائص المنظمة المتعلمة. الجدول رقم (10) يبين مقدار الفجوة بين تصورات العاملين وادراكهم لاهمية ابعاد الانموذج والموجود الفعلي لمحتويات تلك الأبعاد في بنية الاعمال المؤداة في المصرف فقد بلغت الفجوة بين الاوساط الحسابية لجميع الأبعاد (0.6) بنسبة مئوية قدرها (12) وهي نسبة ربما تتسبب باعاقبة بعض الاعمال. ان الفجوة الأقل كانت مرتبطة ببعد التساؤل والحوار بنسبة مئوية قدرها (6.2) وهذا مؤشر ايجابياً سماح ادارة المصرف للعاملين وتشجيعهم على المناقشة والاستفسار وطلب المزيد من المعلومات بينما كانت اعلى الفجوات مرتبطة بالبعد الخاص بتمكين العاملين الذي يعني ضرورة قيام ادارة المصرف بالتوسع والزيادة اعداد برامج التأهيل والتدريب والتطوير ومنح الصلاحيات بما يتناسب وخصائص المنظمات المتعلمة.

جدول (8)

التوزيع التكراري لاجابات عينة البحث لمدى توافر الأبعاد في بنية الاعمال المصرفية مبوبة حسب شدتها

المجموع	واطى	وسط	عالي	المؤشرات الاحصائية	
				الأبعاد	المؤشرات الاحصائية
395	32	216	147	خلق فرص التعلم المستمر	
100.0	8.1	54.9	27.2		
395	42	167	186	تشجيع الحوار والمناقشة	
100.0	10.6	42.3	47.1		
395	31	166	198	التعاون الجماعي والفرقي	
100.0	7.9	42.0	50.1		
395	38	211	146	تأسيس أنظمة لمشاركة التعلم	
100.0	9.6	53.4	37.0		
395	42	168	185	تمكين العاملين	
100.0	10.7	42.5	46.8		
395	51	225	119	العلاقة مع البيئة	
100.0	12.9	57.0	30.1		
395	36	195	154	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	
100.0	9.1	49.4	41.5		
395	38.9	192.5	163.6	المعدل	
100	9.9	48.6	41.5		

جدول (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاجابات عينة البحث عن توافر ابعاد الانموذج في بيئة الاعمال المصرفية مبوبة حسب شدتها

المستوى	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	المؤشرات الاحصائية	
				الأبعاد	المؤشرات الاحصائية
عالي	0.46	73.8	3.69	خلق فرص التعلم المستمر	
وسط	0.41	70.2	3.51	تشجيع الحوار والمناقشة	
وسط	0.57	69.4	3.47	التعاون الجماعي والفرقي	
وسط	0.55	68.6	3.43	تأسيس أنظمة لمشاركة التعلم	
وسط	0.53	70.6	3.53	تمكين العاملين	
وسط	0.53	68.0	3.40	العلاقة مع البيئة	
عالي	0.49	74.4	3.72	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	
وسط	0.51	70.6	3.53	المعدل	

جدول (10)

مقدار الفجوة بين ادراك اهمية ابعاد الانموذج والمتوفر منها حسب الوسط الحسابي والنسب المئوية

الفجوة	المتوفر منها		ادراك الاهمية		المؤشرات الاحصائية	
	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الوسط الحسابي		
8.2	0.41	73.8	3.69	82.0	4.10	خلق فرص التعلم
6.2	0.31	75.6	3.78	81.8	4.09	تشجيع التساؤل والحوار
13.8	0.69	69.4	3.47	82.2	4.16	التعاون الجماعي والفرقي
14.8	0.74	68.6	3.43	83.4	4.17	تأسيس أنظمة لمشاركة التعلم
17.4	0.87	70.6	3.53	84.4	4.22	تمكين العاملين
16.8	0.84	68.0	3.40	84.8	4.24	الربط مع البيئة
8.0	0.40	74.4	3.72	82.4	4.12	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
12.0	0.6	71.4	3.57	83.4	4.17	المعدل

3-3 اثبات فرضيات البحث

1.3.5 اثبات الفرضية الاولى : لغرض اثبات الفرضية الاولى التي تشير الى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة وادراك العاملين في مصرف الرشيد لاهميتها تم استخدام المقاييس الاحصائية التالية:

1. **معامل كرونباخ الفا:** يعرض الجدول رقم (11) معاملات الثبات الجزئي للمقياس وابعاده حيث تراوحت بين [0.71 – 0.85] ، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.79). ان جميع المعاملات ايجابية وعالية وبالتالي فهي مقبولة حيث يجب ان لا تقل عن (60%). ويتضح من الجدول ذاته ان معاملات الصدق للابعاد التي تم استخراجها وفقاً للمعادلة الاحصائية التي تشير الى انه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات تراوحت بين (0.85 – 0.88) وان معامل الصدق الكلي (0.89) وهي مقبولة بدرجة عالية.

جدول (11)

معاملات الثبات والصدق للمقياس بطريقة كرونباخ الفا

الصدق	الثبات	المؤشرات
		الاحصائية
		الابعاد
0.86	0.74	خلق فرص التعلم المستمر
0.87	0.75	تشجيع التساؤل والحوار
0.84	0.71	التعاون الجماعي والفرقي
0.87	0.76	انشاء أنظمة المشاركة التعلم
0.88	0.77	تمكين العاملين
0.85	0.73	الربط مع البيئة
0.93	0.85	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
0.89	0.79	الثبات والصدق الكلي

2. **طريقة التجزئة النصفية :** تم استخدام معامل ارتباط (جثمان) للحصول على معاملات الثبات والصدق بسبب ان عدد عبارات المقياس فردية وذلك من خلال الربط بين الاسئلة الفردية والزوجية. ان النتائج المعروضة في الجدول رقم (12) تؤكد ان معاملات الثبات مقبولة وعالية حيث تراوحت بين (0.72 – 0.82) وان معامل الثبات الكلي ذا قيمة مرتفعة بلغت (0.94). وينطبق الشيء ذاته على معاملات الصدق التي تراوحت قيمتها بين (0.85 – 0.91) وان معامل الصدق الكلي لجميع ابعاد المقياس بلغ (0.94) وهو مقبول جداً.

3. **طريقة الاختبار واعادة الاختبار :** يتبين من الجدول رقم (13) ان الفروق في معاملات الثبات بين الاختبار واعادته لجميع ابعاد المقياس منفردة وكل تقترّب من (الصفر) وهي الدرجة المثالية فقد كانت الفروق بشكلها الموجب لا تزيد عن (0.03) وبشكلها السالب لا تزيد عن (-0.01). ان هذه النتائج تعزز ثبات الاستبانة وبالتالي صدق المحتوى.

جدول (12)

معاملات الثبات والصدق بطريقة التجزئة النصفية

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المؤشرات
			الاحصائية
			الابعاد
0.89	0.79	3	خلق فرص التعلم المستمر
0.85	0.73	3	تشجيع التساؤل والحوار
0.85	0.72	3	التعاون الجماعي والفرقي
0.88	0.77	3	انشاء أنظمة المشاركة التعلم
0.87	0.75	3	تمكين العاملين
0.86	0.74	3	الربط مع البيئة
0.91	0.82	3	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
0.9	0.84	21	الثبات والصدق الكلي

جدول (13)

معاملات الثبات بطريقة الاختبار واعادة الاختيار

الفجوة	اعادة الاختيار	الاختبار	المؤشرات	
			الاحصائية	الابعاد
0.02	0.74	0.76		خلق فرص التعلم المستمر
0.01	0.75	0.76		تشجيع التساؤل والحوار
0.00	0.71	0.71		التعاون الجماعي والفرقي
- 0.01	0.76	0.75		تأسيس أنظمة المشاركة التعلم
- 0.01	0.77	0.76		تمكين العاملين
0.01	0.73	0.74		الربط مع البيئة
- 0.03	0.85	0.82		القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
0.01	0.79	0.80		الثبات الكلي

الجدول رقم (14) يقارن معاملات الثبات والصدق لابعاد المنظمة المتعلمة بالطرق الاحصائية الثلاث السابقة والتي يستدل منها على انها ايجابية ، متقاربة بل متماثلة في بعض الابعاد ، وان الفجوة بين معاملات الثبات تتراوح بين (0.01 - 0.05) وفي معاملات الصدق لم تزد عن (0.03) وهي قيم منخفضة لا تؤثر على ثبات وصدق اجابات عينة البحث من جهة وتطابق او الاقتراب القوي بين نتائج الطرق الاحصائية الثلاثة. ونستنتج من الجدول رقم (15) الذي يقارن معاملات الثبات والصدق الكلي باستخدام طرق كرونباخ الفا والتجزئة النصفية والاختبار واعادته ان الفجوة بين معاملات الثبات (0.05) وبين معاملات الصدق (0.02) وهي مؤشرات منخفضة وان قيمتها غير ذات تأثير. ان نتائج الجدولين (14.15) تؤكد رفض افتراض البحث الذي يشير الى عدم صلاحية استبانة ابعاد المنظمة المتعلمة في البيئة العراقية وقبول الفرضية البديلة.

جدول (14)

مقارنة معاملات الثبات والصدق لابعاد المنظمة المتعلمة

الفجوة	اعادة الاختيار		الاختبار		التجزئة النصفية		كرونباخ الفا		المؤشرات الاحصائية	
	الصدق	الثبات	الصدق	الثبات	الصدق	الثبات	الصدق	الثبات	الابعاد	
0.03	0.05	0.86	0.74	0.87	0.87	0.89	0.79	0.86	0.74	خلق فرص التعلم المستمر
0.02	0.03	0.87	0.75	0.87	0.76	0.85	0.73	0.87	0.75	تشجيع التساؤل والحوار
0.01	0.01	0.84	0.71	0.84	0.71	0.85	0.72	0.84	0.71	التعاون الجماعي والفرقي
0.01	0.02	0.87	0.76	0.87	0.75	0.88	0.77	0.87	0.76	تأسيس أنظمة المشاركة التعلم
0.01	0.02	0.88	0.77	0.87	0.76	0.87	0.75	0.88	0.77	تمكين العاملين
0.01	0.02	0.85	0.73	0.86	0.74	0.86	0.74	0.85	0.73	الربط مع البيئة
0.02	0.03	0.93	0.85	0.91	0.82	0.91	0.82	0.93	0.85	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

جدول (15)

مقارنة معاملات الثبات والصدق الكلي

المقياس	الثبات	الصدق
كرونباخ الفا	0.79	0.89
التجزئة النصفية	0.84	0.91
الاختبار	0.80	0.89
اعادة الاختيار	0.79	0.89
الفجوة	0.05	0.02

ان النتائج المعروضة في الجداول السابقة تؤكد عدم قبول الفرضية الاولى (العدم) وقبول الفرضية البديلة (الاثبات) التي تشير الى ادراك العاملين في مصرف الرشيد لاهمية ابعاد المنظمة المتعلمة .

رابعاً : مناقشة النتائج والتوصيات

ان الهدف الاساس للبحث هو اختبار صلاحية استبانة ابعاد المنظمة المتعلمة المقترح من قبل الباحثان (واتكنس ومارسيك) سنة (1993) الذي طوره عدد من الباحثين سنة (2003) للتطبيق واستخدامه كمقياس في البيئة العراقية. لقد اثبتت التحليلات الاحصائية ثبات وصدق الاستبانة من خلال ثلاثة اساليب هي معامل كرونباخ الفا والتجزئة النصفية والاختبار واعادة الاختيار حيث تراوحت معدلات الثبات بموجبها بين

(0,79 – 0,84) وان هذه المعدلات متقاربة بل ومتطابقة واحيانا متفوقة على معدلات الثبات للاستبانة التي تم اختبارها في عدد من الدول لمعرفة صلاحيتها للتطبيق في تلك البلدان والمبينة في الجدول رقم (16) ان اختبار الاستبانة في العراق اثبتت صلاحيتها عند المقارنة مع الدول الاخرى التي تم فيها ثبات صلاحيتها من خلال البحوث العلمية في تلك البلدان وبالتالي يمكننا القول ان المنظمات العراقية بإمكانها استخدام النموذج واتكنس ومارسيك للحكم على مدى اقترابها او ابتعادها من المنظمات المتعلمة من خلال المؤشرات التي تتضمنها ابعاد الاستبانة حيث يتم التعرف وتحديد مؤشرات القوة والضعف. وايضاً يتضح من خلال البحث الميداني في مصرف الرشيد ما يأتي:

1. وجود ادراك عالي لاهمية ابعاد النموذج المنظمة المتعلمة بما يحويه من مؤشرات حيث بلغت نسبة الاهمية (83.4).
2. وجود درجة متوسطة من خصائص المنظمة المتعلمة الواردة في استبانة النموذج واتكنس ومارسيك في بنية الاعمال المؤداة في مصرف الرشيد حيث بلغت نسبتها (70.4).
3. وجود فجوة بين طموح العاملين لبناء خصائص متميزة لبنية اعمالهم وما تتضمنه بنية اعمالهم فعلياً بلغت قيمتها (12%).

وبناء على النتائج العامة لثبات وصدق الاستبانة من جهة وتطبيقها في مصرف الرشيد من جهة اخرى ، فأننا نوصي بالاتي:

1. ضرورة قيام المنظمات في العراق في مختلف الحقول والتخصصات استخدام النموذج المنظمة المتعلمة في تحليل بنيتها وهيكلها لتحديد نقاط القوة والضعف التي تساعد في التحول نحو المنظمات المتعلمة.
2. ينبغي على ادارة مصرف الرشيد سد الفجوة بين طموحات العاملين والواقع الفعلي من خلال العمل الجاد لزيادة فرص التعلم ، دعم التعاون والعمل الفرقي فضلاً عن التعاون مع المنظمات الاخرى التي تربطها مع المصارف بشكل اهداف مشتركة كجمعيات الاعمال والغرف التجارية والجامعات.
3. ضرورة قيام الباحثين في المصارف او الجامعات بتطوير الانموذج او بناء انموذج معدل يتناسب مع الظروف المحلية.

جدول (16)

معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا في عدد من الدول

اسم الباحث	بلد الدراسة	السنة	حجم العينة	معامل ثبات كرونباخ الفا
Ellinge	الولايات المتحدة	2002	208	0.85
Yang	الولايات المتحدة	2002	469	0.81
Hernandez	كولومبيا	2004	906	8.81
Zhcheny	الصين	2004	477	0.88
Lien	تايوان	2006	679	0.83
Song	كوريا	2007	1529	0.80
Nazari	ماليزيا	2012	295	0.81
رمضان	مصر	2014	443	0.74
Leufven	النرويج	2015	135	0.88
الحاجي	السعودية	2017	330	0.85
Mbassana	راوندا	2018	716	0.83
الدراسة الحالية	العراق	2019	395	0.79

المراجع

أ- المراجع العربية

1. جبران ، علي وآخرون ، امكانية تطبيق المنظمة المتعلمة وعلاقته بالاسلوب القيادي ، الكويت ، المجلة التربوية ، المجلد 31 ، العدد 1.
2. الحاجي ، سميرة ، 2017 ، "متطلبات تطوير المدرسة الثانوية في منطقة الاحساء" ، جامعة الازهر ، مجلة كلية التربية ، العدد 172.
3. الهيجان ، عبد الرحمن ، 1998 ، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، الرياض ، مجلة الادارة العامة ، المجلد 37 ، العدد 4.
4. ابو خضير ، ايمان ، 2006 ، ادارة التعلم التنظيمي في معهد الادارة العامة في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود.
5. الساعدي ، مؤيد ، 2006 ، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثروهما في استخدام ادارة الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد.
6. ايوب ، نادية ، 2004 ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي ، الرياض ، مجلة الادارة العامة ، المجلد 44 ، العدد (1) (63).
7. الساعدي ، مؤيد وآخرون ، 2009 ، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بقاء المؤسسة ، المجلة العربية للادارة ، المجلد 27.
8. العلي ، عبد الستار ، 2006 ، " المدخل الى ادارة المعرفة" ، عمان ، دار المسيرة للطباعة والنشر.

9. الخشالي، شاكر، 2013، اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على الاداء التنظيمي، عمان، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد، 15، العدد 1 (79).
10. صقر، هدى، 2003، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة، دمشق (109).
11. ابو العلا، ليلي، 2017، درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية للبنات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد 18، العدد 1.
12. السكرانة، بلال، 2011، الابداع الاداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. الرمحي، نوال، 2015، امكانية تطبيق نموذج المدرسة المتعلمة، السعودية، جامعة الباحة.
14. ارتيمية، ماجدة، 2018، "مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الاردنية وعلاقتها بالابداع الاداري للعاملين"، (Route Educational and Social Science Journal, Vol.5, No.9).
15. نجم، عبود، 2004، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الاردن، دار الوراق للنشر.
16. عبابنة، راند وآخرون، 2008، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الاردنية، الرياض، مجلة الادارة العامة، المجلد، 48، العدد 3 (435).
17. مجمع اللغة العربية، 2008، المعجم الوسيط، مصر، القاهرة.
18. العتبي، حسناء، 2017، معوقات تدريب المعلمات اثناء الخدمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث، فلسطين، المجلد 1، العدد 2.
19. رمضان، عصام، 2014، مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الازهرية، مجلة جامعة النجاح للابحاث، المجلد 28، العدد 10، (2373).
20. عبد السميع، جمال، 2018، اختبار اثر التمكين كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد 32، العدد 1.
21. محمد، سميرة، 2017، متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الاختبار وفي ضوء المنظمة المتعلمة، جامعة الازهر، مجلة كلية التربية، العدد 172 (613).

ب-المراجع الاجنبية

1. Aoudi,A. 2016, A current Dictionary for Learning. Lebnan.
2. Basim.H,2007,"A Turkish Translation", World Applied Science Journal,Vol.2, No.4.
3. Barrett,E., 1995, Creating Appreciative learning Cultures, Organizational Dynamics.Vol.24, No.2.
4. Barrie, J, etal, 1998, learning for Organizational Effectiveness, Human Resource Development Quarterly, Vol. 9, No.1.
5. Braudt,R., 2003, A School Culture that Invites Deep and Sustained Professional learning, Journal of Staff Development, Vol 24, No 1.
6. Bui,H,etal, 2012, Learning Organization in High Education, Management learning, Vol 43, No 5.
7. Castaneda,D.,etal, 2005, From Individual learning to Organizational learning, Academic Conference for knoweldge Management. (192)
8. Cho,J., 2007, The relationship Among Management Accounting Information, Organizational learning and production performance, Journal of Strategic System, Vol. 13.
9. Cyert,R,etal, 2006, "Abehavioral Theory of The Firm, USA, Willey-Blackwell.
- 10.Collinson.V,et al, 2006,"Organizational Learning in Schools and Systems", Theory in Bractice, Vol.5, No.2.
- 11.Drew,S,etal, 1995, The learning Organization: Change Proofing and Strategy, The learning Organization, Vol. 2, No. 1.
- 12.Erik, R,etal, 2005, The Influence of Acontinuous Learning Environment on Peer Mentoring Behaviors, Journal of Manager Issues, Vol. 17, No. 3.
- 13.Fiol,C,etal, 1985, Organizational Learning, Academy of Management Review, No. 10.
- 14.Fiol,M, 1994, Consensus, Diversity and Learning in Organization, Prganization Science, Vol.5, No. 3.
- 15.Gilaninia,S,etal,2013, "Overview on the Impotence of Organizational Learning and Learning Organization, Journal of Research and Development, Vol. 1, No. 2.
- 16.Glynn,M, etal, 1997, Learning About Organizational Learning Theory, The Learning Organization. Vol.6, No. 2.
- 17.Gomes,G.,etal, 2017, Organizational Learning Capability, Innovation and Performance, Revista de Adminstracao Saopaulo, Vol. 52, No. 2)
- 18.Higgins,M.,etal, 2018, Examining Organizational Learning in School, <http://www.springerlink.com/content/646885475751>.
- 19.Jamali, etal, 2009, The Learning Organization: Tracking Progress in A Developing Country, the Learning Organization, Vol. 16, No. 2.

20. Jones, A., et al, 2001, The Learning Organization: A Review of Literature and Practice, University of Warwick, London.
21. Jorelick, C. 2005, Organizational Learning Versus the Learning Organization, International journal, Vol. 12, No. 4.
22. Kezar, A., 2014, What Campuses Need to know About Organizational Learning and The Learning Organization, European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol 2, No 2.
23. King, W., 2009, Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information System. No. 4.
24. Lee, D., 2010, Strategic Knowledge Disclonsere, University of Pittsburg.
25. Lee, K., et al, 2007, An Exploration of The Relationship Between Learning Organization and the Retention of knowledge Workers, the Learning Organization, Vol. 14, No. 3.
26. Lien, B., et al, 2006, Is the learning organization avaid concept in the alwance context, International journal of manpower, vol 27, No 2.
27. Lin, L., et al, 2015, Complentary Assesst, Appropriability and Patent Commercialization, Asia – Pacific Management Review, Vol 20, No 3.
28. Lyles, M., 2000, The Impact of Organizational Learning on Joint Venture Formatcons, Journal of Product Innovation Management, Vol 17, No 3.
29. Marquard, J., 2002, Building the learning Organization, California, Davies- Black Publishing.
30. Marsick, V., et al, 2003, Demonstrating the Value of An Organizatoion Learning Culture, Advanced Development Human Resource, Vol. 5, No. 2.
31. Marsick, V., 2003, The Dimension of Learning Organization Questionnaire Development Human Resources. No. 15.
32. Martinett, C. 2002, Learning Organizations and Leadership Style, Lynchburgfire and Ems Department lynchburg Virginia, 3.
33. Milton, J. 2003, Professional Association as Learning System, Advances in Developing Human Resource, Vol. 5, No. 2.
34. Moilanen, R., 2005, Diagnosing and Measuring Learning Organization (71)
35. Morales, V., et al, 2006, An Tecedent and Consequences of Organizational Learning in Entrepreneurs Ship, Industrial Management, Vol. 16, No. 1.
36. Pedler, M., et al, 1991, The Learning Company , London, MxGraw – Hill.
37. Raes, E., et al, 2015, Measuring Team Learning Behavior Through Observing Verbal Team Interaction, Journal of Workplace Learning, Vol. 27 ,No.7.
38. Razaie, A., et al, 2014, Studing the link Between Orgznizational Learning and Empoloyees Empowerment, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 1, No. 2.
39. Razali, M., et al, 2013, Learning Organization International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 6.
40. Robins, G., et al, 2012, Organization and Behavior, Princeton, New Jersey.
41. Salim, I., et al, 2011, Organizational Learning: Innovation and Performance, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 12.
42. Senge, P. 2006, The Fifth Discipline, Newyork, Doubleday, Currency.
43. Simon, P., 1995, New Role for Human Resource Development, Annual Conference of the European Consortium for the Learning Organization.(6)
44. Song, J., et al, 2009, The Effect of Learning Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment, Human Resource Development Quarterly, Vol. 20, No. 2.
45. Song, J., et al, 2013, An Analysis and Synthesis of Dimensions Learning Questionnaire Based Learning Organization Research, Development Human Resources. No. 15.
46. Sugarman, B., 2001, A learning based Approach to Organizational Change, Organization Dynamic, Vol. 30, No. 1 .
47. Templeton, J., et al, 2004, Methodology and Thematic Prescriptions for Defining and Measuring the Organizational Learning Concept, Information Systems Frontier, No 6.
48. Tremaine, R., et al, 2013, Learning Organization, Defense Journal, Vol 2, No 1.
49. Varney, J., 1996, The Power of Dialogue, Journal of Management Development Review, Vol 9, No 2.
50. Vera, D., et al, 2005, Organizational learning in knowledge Management, Handbook of Organizational Learning. (33)

51. Wang, C., et al, 2005, The Knowledge Value Chain, Handbook of Business Strategy: Vol. 6, Issue 2005.
52. Wang, C., et al, 2002, A Review of the Concept of Organizational Learning, University of WOLVERANTON Management Research Center. (13)
53. Watkins, K., et al, 1996, Creating the learning Organization, Alexandria, VA: American society for Training and Development.
54. Yang, B, 2003, Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture, Advantage Human Resource, Vol 5, No 2.
55. Yang, B., et al, 2004, The Construct of the learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation, Human Resource Development Quarterly, Vol. 15, No.1.

Examining the validity of the (Watkins and Marcic) model in the Iraqi environment - an applied study in Al-Rasheed Bank

**L. Dr.. Maysoon Abdul Karim Mohamed Rashid
L. Khalaf Rashham Falih**

Abstract

The research aims to verify the validity of the questionnaire of the educated organization that was proposed by the two researchers (Watkins and MARSPEC) in the Iraqi environment. The second version, or the amended version, consisting of seven dimensions and (21) words for measurement was approved. The questionnaire was distributed to a random sample of workers in a number of Rasheed Bank branches whose number reached (395) individuals. The Statistical Program for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the sample responses that proved the validity of using the model in the Iraqi environment, where the perception of the importance of the model dimensions was (83.4) and that the reliability and validity coefficients of the Cronbach Alpha method, mid-segmentation, test and retest were also high and positive. In light of the results, a number of recommendations were suggested, the most important of which is the necessity to try the same model in other organizations to enhance its validity in the Iraqi environment.

Key words: organizational learning, learning organization, rational bank.

.....
.....
.....