دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ((دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة))

م.ليث علي الحكيم م.م.عمار عبد الأمير زوين م.م.حاكم جبوري الخفاجي
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المستخلص:
بعد أن تحولت الجامعات في الدول المتقدمة وحتى في كثير من الدول الآخذة بالنمو من إطار الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التميز لتحقيق التطور والتقدم، فضلاً عن تحول المجتمعات من صناعية إلى مجتمعات معرفة، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز، من خلال المزج مابين الأفكار والنظريات الإستراتيجية والمعرفية والتنظيمية وصهرها في بودقة الأداء الجامعي المتميز.
لقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات و الاختبارات الإحصائية بهدف وضع منهج علمي يمكن الجامعة قيد الدراسة من تبني نظريات وتطبيقات ما ورد في أعلاه، وأخيراً توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية والتي تم الاستناد عليها لتقديم مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

المقدمة:
يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة تحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي.
وانسجاما مع هذه التحولات بدأت منظمات الأعمال تتخلى عن الأطر والنماذج التقليدية وتبني عملية التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز. وجامعات اليوم فهي مطالبة بأكثر مما تقدمه للمستفيدين وبمختلف أشكالهم، لاسيما بعد التنافس المعرفي في بيئة التعليم الجامعي والاستثمار في هذا القطاع المهم، إذ تم اختيار جامعة الكوفة عينة الدراسة. فتناول المبحث الأول المنهجية العلمية، والمبحث الثاني الإطار النظري للدراسة وتناول التعلم التنظيمي الأداء الجامعي المتميز. وخصص المبحث الثالث للإطار التطبيقي للدراسة من خلال عرض النتائج والتحليل الإحصائي واثبات صحة الفرضيات وتضمن المبحث الرابع عرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية ويتمثل بمجموعة من الفقرات الأساسية وهي:

أولاً: مشكلة الدراسة

مع تزايد أهمية قطاع التعليم الجامعي باعتباره من القطاعات الهامة التي تعمل على بناء المجتمع المتقدم ومواكبة التطورات الهائلة التي تحدث في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والعلوم المختلفة التي رافقت الثورة المعلوماتية وظهور مفاهيم المجتمع ألمعلوماتي Information Societyوالمجتمع المعرفي Knowledge Society. برزت الجامعة كقائد للمجتمع كونها تعد مركزاً لتقديم خدمة التعليم الجامعي، ولكي تتمكن من أداء هذا الدور بتميز كان عليها أن ترتكز في أعمالها على أدوات التعلم التنظيمي تناغماً مع تلك التطورات، لذا يمكن وضع مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية :

١. هل أن الأداء الحالي للجامعة قيد الدراسة يحقق لها التميز؟

٢- كيف يمكن خلق أداء جامعي متميز في العينة قيد الدراسة اعتمادا على مدى امتلاكها لأدوات التعلم التنظيمي؟
٣- ما مستوى تطبيق كل أداة من أدوات التعلم التنظيمي في الجامعة المبحوثة ؟
٤- ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والنجاح في تحقيق الأداء للجامعة المبحوثة ؟
٥- هل لدى الجامعة برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء المتميز لعينة البحث؟

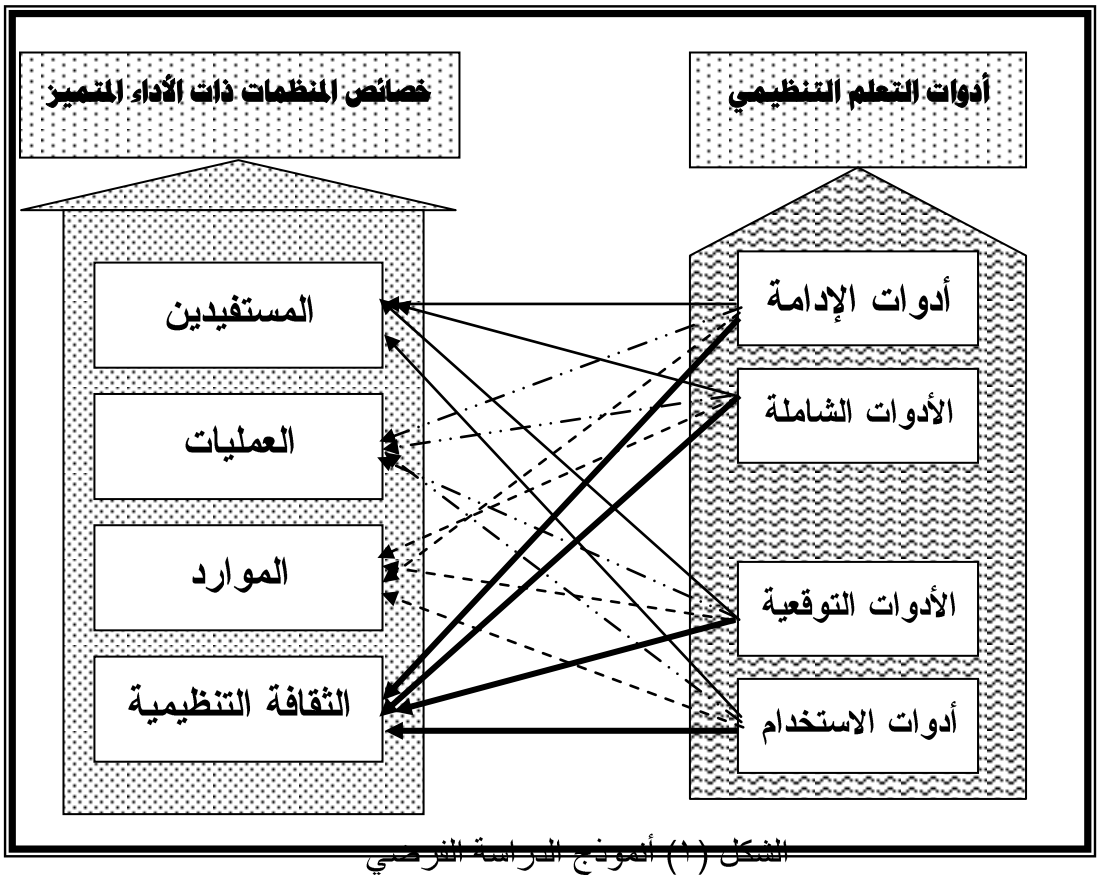
ثانياً: أهداف الدراسة

تتمثل ألأهداف الرئيسة للدراسة بالاتي:

١- تقديم إطار مفاهيمي حول أدوات التعلم التنظيمي والأداء الجامعي المتميز.
٢- تشخيص وتحديد أدوات التعلم التنظيمي الممكنة الاستعمالً في الجامعة قيد الدراسة.
٣- بيان دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.
٤- تحديد أي الأدوات للتعلم التنظيمي لها دور اكبر في تحقيق الأداء الجامعي المتميز.
٥- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم التنظيمي بالنسبة للقيادات الجامعية بهدف تعزيز تحقيق أداء جامعتهم.
٦ - التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي قد تسهم في تعزيز إدراك عينة البحث لأهمية تبني التعلم التنظيمي لدعم فرص النجاح في تحقيق الأداء الجامعي.
٧- توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز.

ثالثاً: أنموذج الدراسة

تم تصميم أنموذج افتراضي للدراسة بناءاً على الفقرات والمضامين المبينة في مشكلة وأهداف الدراسة، وكما موضح في الشكل (١) أدناه.



الشكل (١) أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثين.

رابعا: فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية وفقاً لأنموذج الدراسة الافتراضي، وكما يأتي :

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي(أدوات الإدامة، الأدوات الشاملة، الأدوات التوقعية، أدوات الاستخدام) والأداء الجامعي المتميز

* الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الإدامة والأداء الجامعي المتميز

* الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات الشاملة والأداء الجامعي المتميز.

* الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات التوقعية / الحدسية و الأداء الجامعي المتميز.

* الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الاستخدام / الاستعمال و الأداء الجامعي المتميز.

خامساً: حدود الدراسة

تقع حدود الدراسة الزمنية ضمن المدة (من ٣ شباط لغاية ٣ نيسان للعام ٢٠٠٨)، أما الحدود المكانية للدراسة فقد اقتصرت على جامعة الكوفة.

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة قصديه لأصحاب الخبرة في العمل الإداري والكفاءة إذ قد وقع الاختيار على (٢٦) منها وزعت عليها الاستبانة، وعند استرجاعها اعتمدت منها (٢٢) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

سابعاً: الأساليب والمؤشرات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة في إتمام الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. بينما تم أنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الآتية: (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، استمارة الأستبانة التي صممها الباحثين، والموضحة بالملحق

١). فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS V.15) ، وهي:

أ- مؤشرات خاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وتشمل: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النسبة المئوية).

ب- معامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ج- اختبار (T) لإثبات صحة الفرضيات.

د- استخدام التجزئة النصفية ومعادلة الفاكرونباخ لاختبار صدف المقياس

ثامنا: مؤشرات والصدق والثبات

*الصدق الظاهري Face validity : ويقيس علاقة كل فقرة موجودة في الاستبانة بالهدف الذي وضعت من أجله، إذ عرضت استمارة الاستبانة على نخبة من المحكمين المختصين وقد بلغ عددهم (١٠) تم الأخذ بآراء الخبراء وفي ضوئها تم تعديل عدد من فقرات الاستبانة ويوضح الجدول(١) استجابات الأساتذة المحكمين لفقرات محاور الاستبانة، وتضمن الملحق (٢) أسماء الأساتذة المحكمين.

*تم استخدام التجزئة النصفية للمقياس وكانت النتيجة للمتغيرات المستقلة وهي تمثل المحور الأول التعلم التنظيمي فكانت قيمته(٠,٩٨٦)، وللمتغيرات المعتمدة والتي تمثل المحور الثاني وبلغت(٠,٩٨٥) وهي مقبولة من الناحية الإحصائية

*وكانت قيمة الفاكرونباخ - Cronbach Alfa الكلية (٠,٩٩٦) وهي تعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية إذ كانت ٧٥% فأكثر[Anastasia, 1983:117]، التي تكتب بالشكل الآتي:-

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left[1 - \frac{\sum SD_i^2}{SD_i^2}\right]$$

جدول(١) يمثل استجابات السادة المحكمين لمحاور الاستبانة

ت	المتغيرات		عدد الفقرات	المؤيدين	نسبة المؤيدين	المعارضون	نسبة المعارضون	تسلسل الفقرات المعترض على صياغتها
1	التعلم التنظيمي	أدوات الإدامة	٣	١٠	100%	-	-	-
		الأدوات الشاملة	٣	١٠	100%	-	-	-
		الأدوات التوقعية	٣	٩	90%	١	10%	٧
		أدوات الاستخدام / الاستعمال	٣	١٠	100%			
2	خصائص الأداء الجامعي	أصحاب المصالح	٣	١٠	100%	-	-	-
		العمليات	3	٩	٩٠%	1	١٠%	٦
		الموارد	3	٩	٩٠%	1	١٠%	٨
		الثقافة التنظيمية	3	٩	٩٠%	1	١٠%	11

المصدر أعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة

المبحث الثاني الإطار النظرى للدراسة

أولا : لتعلم التنظيمي

١- التعلم Learning

التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر عَلِمَ بمعنى عَرَفَ، واستَعلَمَ ، وأعلَمَ(مرعشي، ١٩٧٤: ١٥١).
أما في اللغة الإنكليزية فالتعلم Learn يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة أوالتفكير أوالحفظ أوالتذكر والإحاطة بالعلم أو معرفة–ذلك و معرفة–كيف (Oxford, 1960: 445) . إن مفهوم التعلم قد نشأ أساسا في علم النفس إذ عرف علماء النفس التعلم بأنه اكتساب سلسلة من الاستجابات التي تواصلت على مر الزمن وأدت إلى تغير سلوكي(Buehel & Probst , 2000 : 12)

٢- التعلم التنظيمي Organization Learning
ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام١٩٧٨ من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما(Organizational Learning) إذ قدما سؤلا مفاده "هل يجب على المنظمات إن تتعلم ؟ ". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة(Fulmer, 1998: 337).
وعرّف (Duguid)التعلم التنظيمي بأنه " عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية "(Hamilton, 2003: 1). ويرى(Degeus)التعلم التنظيمي"كنظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات" (Stratigos, 2001: 2).
أو انه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء(Pisano&Bohmer,2001: 48). ومنهم من يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية تفاعلية ابتكاريه .تشتمل على الثقافة، والانفعالات، والقوة.(Antal & Wang, 2003: 7)
أو هو تبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية (Hoel, 2004: 75) Hoksted & Brunsgard.
٣- المنظمات المتعلمة
عرف ماركردت المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج (Marqwardt,2002:٢)، ويشير فوستر إلى المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو فاشلة(Foster,2001: 7) .
أما مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر روس وآخرين تتجه نحو مصادر تعلمها إذ تقوم بصفة مستمرة بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة سهلة المنال لجميع أعضاء التنظيم، وذات علاقة بأهدافها الإستراتيجية (Bleed, 2004: 1) وتتصف المنظمات المتعلمة وفقا لوجهة نظر Marqwardt بالخصائص الآتية (Marqwardt, 2002:٣٢)
*توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها .
*التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للزبائن .
*العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة ويسر على نقلها.
*الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة.
*العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه.
*التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.
ويضيف ماركردت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة مبنية على الاحتواء فهي تركز اهتماماتها على بيئة العملية التعليمية،والاستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بهدف الوصول إلى النتائج الراغبين لها.

أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة،وهذا يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر المنظمة المتعلمة(Marqwardt,2002:١٩)،في حين أشار هيجان بان العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي من خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة إذ انه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (هيجان، ١٩٩٨: ٦٨١)

٤- أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة

أن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة وبيئة التعليم الجامعي بصفة خاصة، تتمثل بالربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودت المخرجات. فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحول إلى منظمات متعلمة(Seng, 1994:29)، إذ إن المنظمات التي تحقق تفوقا في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وان التعلم سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء (Calvert, et.Al, 1994: 38). في حين حدد الكبيسي أهم الخصائص التي توكد على ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات المتعلمة وفقا الى ما طرحه Sengبالاتي(الكبيسي،٢٠٠٤: ١٠٠-١٠١)

*إن اغلب المشكلات التي تعاني منها المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة لها.

*ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقا أمامها.

*إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يودي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سو كان ايجابي أو سلبي.

*اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.

*العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، وبعكسه فالحل يكون عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية اكبر.

*التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

٥- مبررات التعلم التنظيمي

تغيرت سمات العالم بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار . ومع الثورة العلمية والتقنية والتي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن تحديد المبررات بالاتي(الكبيسي، ٢٠٠٤: ٩٨-٩٩)

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

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

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

* التغير الاجتماعي: يتمثل التغير بطموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والآمنة، والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، ومواكبتهم للمستجدات.

٦- خصائص التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها بالاتي(هيجان، ١٩٩٨: ٦٨١)،(Dodgson,1993: 381)

*إن عملية التعلم في المنظمة مستمرة إذ إن العاملين ينظرون إلى التعلم كواجبات يومية، بل جزء من نشاط وثقافة المنظمة.

* بهدف نجاح عملية التعلم التنظيمي لابد من وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.

* إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة،وعلى العاملين الاهتمام والتعلم والاكتساب من الخبرة بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لتوجيه سلوكهم .

* تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق التعلم التنظيمي الذي يتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول لها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.

* التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة، ولا يمكن إن يحقق نتائجه بدون دعم ومساندة القيادة الإدارية.

* انه عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

٧- أنماط التعلم التنظيمي

من خلال الاطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف عن وجود أنماط متعددة من التعلم التنظيمي يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة ويتفق اغلب الباحثون على تحديد أربعة أنماط للتعلم التنظيمي هي:

أ. التعلم الكيفي: ويقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. والهدف من تطبيقه في المنظمة المتعلمة هو لسد الفجوة بين الأهداف والنتائج، ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.ويميز بين ثلاثة أنواع من التعلم ألتكيفي (Marqwardt, 2002: 43)

*التعلم الأحادي الدورة: وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها ، ويترتب عليه تعديلا في الإجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد(زايد، ١٩٩٣: ٦٧).إذ يتعلم العاملون من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات. وفي ضوء نتائج التغذية الراجعة عن تلك المخرجات للعاملين يظهر رضائهم أو عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم، وعندها أما يحرصون لتكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ثم تطبيقها.

*التعلم الثنائي الدورة : التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي (الكبيسي،٢٠٠٤: ٩٤). وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة، أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى للوصول إليه.(Hendrick,2000:376)

التعلم الثلاثي الدورة: ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.(Martensen&Dahlgaard, 1999:627)

ب. التعلم التنبؤي : وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها(Marquardt,2002:٢٣)

ج. التعلم التفاعلي: يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين إذ تتمثل فكرته إلى التربية التقدمية التي ترى إن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية(سميث، وآخرون ٢٠٠٦: ١٩٨). أي انه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات، على اعتقاد أنه لا تعليم بلا عمل (تفاعل) (Pedler.et.al,1996:8)

د. التعلم الجمعي: هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ يودي ذلك إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم. (Pedler.et.al, 1996 : 9)

٨- استراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فانه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها(عقل، أبو غزالة، ٢٠٠٥: ٢٥)

أ. إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

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

ب. إستراتيجية تشجيع التعلم الثانوي:

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

ج. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي :

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

د. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

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

٩- معوقات التعلم التنظيمي

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا إن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:

أ. جمود الهياكل التنظيمية:

إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية، وتحديد سلطاتها الرئاسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفقها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم،

مما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجها منظماتهم، فضلا عن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم (الكبيسي، ٢٠٠٤: ١٠٩)

ب. ممارسة المركزية:

تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلا عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلمة (الحلبي، ١٩٨٣: ١٥)،(النمر وآخرون،٢٠٠٦: ١٦٧)

ج. الافتقار إلى القيادات الواعية:

من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي وغيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها ضعف التحمس للتعلم، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.(هيجان، ١٩٩٨: ٧٠٥)

د. افتقاد النظرة الشمولية:

تتعامل اغلب المنظمات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، من خلا نظرة جزئية أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها. إن افتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إلى إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة. مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والمقدرة، مما يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم. إذ أن افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني(Kreitner, 2002:561)

ه. التعلم الوهمي:

يظهر التعلم الوهمي عندما تلجا المنظمات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصر على جعل النتائج على إنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي.(Leavitt&March,1998:155)

و. ثقافة المنظمة :

تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة . وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته(Gaplin, 1996: 85)

عاشرا: أدوات التعلم التنظيمي

جاءت دراسات (Fulmer,1998) وزملائه

لأدوات التعلم التنظيمي والتي توصل من خلالها بان التعلم ليس له أسلوب محدد ، وان هناك أدوات قد تستخدم بطرق عير متوقعة للتعلم ،فضلا عن إن بعضها قد استخدم لأكثر من غرض، وقد تم وضع هذه الأدوات التي تم التوصل إليها منهم في أربعة فئات أساسية وهي (البغدادي،٢٠٠٦: ٣٥-٣٦)

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

٢- الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الإستراتيجي اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.
٣- الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.
٤- أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى .

ثانيا: الأداء المتميز

١- مفهوم الأداء المتميز:
يعد مفهوم الأداء من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثون في هذا المجال، ويتضح ذلك من خلال التعاريف الواردة في أدناه:
لقد عرف الأداء على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. (Eccles, 1991:131) أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد. (Robins & Wiersema, 1995:278)
أما الأداء المتميز فأنه الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، فضلا عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق. (Privett, 1983:45)
في حين يعرفه القريوتي من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني لمداخل دراسة الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. (القريوتي، ٢٠٠٠ : ٣٠٣)
ويراه أخر على إنه أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد. (المالك،٢٠٠٦ : ١٣٢)
٢- أساليب تحقيق الأداء المتميز:
تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز. وقبل استعراض هذه الأساليب يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هنـاك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي (يوسف، ٢٠٠٥:٥١-٥٢).
أ.وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي
ب.تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وبإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.
ج.العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
أ. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.
٣- خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:
تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، إن تميز المنظمة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي: (Kotler , 2000: 40-42)
أ.أصحاب المصالح (المستفيدين): ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون

بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في نشاط عملها.
ب.العمليات: أن المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، أن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.
ج.الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.
د.الثقافة التنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة المنظمية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

٤- الأداء المتميز في التعليم الجامعي:

تعد الجامعات من المنظمات الخدمية، إلا إن خصائصها مغايرة إلى حد كبير عن المنظمات الخدمية الأخرى فضلا عن المنظمات الإنتاجية، وذلك اعتماداً على طبيعة عمل هذه المنظمات والمتمثل بتقديم العلم والمعرفة للطلبة وإجراء البحوث العلمية، و كذلك يقع على عاتقها مسؤولية رفد المجتمع بالكادر المؤهل لشغل الوظائف في المنظمات. لذلك فإنها تعمد إلى تحقيق التميز في أنشطتها عن طريق أداء التدريسي والذي يمثل رأس المال الفكري في الجامعة لأنشطة متنوعة تتسم بالطابع الذهني والفكري، و أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعة من قبل إدارة الجامعة، أو أن يقدم أداءً أعلى من نشاط أقرانه أعضاء الكادر التدريسي، يأتي ذلك إضافةً إلى مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها ألقاء المحاضرات، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات. إن رفع قدرات رأس المال الفكري في الجامعة لا يقتصر على مجرد ساعات التدريب الرسمية داخل الجامعة، ولكن من خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة والمشاركة في المعلومات والخبرات التي يحصل عليها أي فرد داخل الجامعة (يوسف، ٢٠٠٥:٦٤).

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: وصف إجابات العينة حول متغيرات الدراسة:

تختص هذه الفقرة على عرض وتحليل البيانات التي تتضمنها استمارة الإستبانة حول أدوات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، إذ تم استخدام مقياس(Likert) الخماسي، الذي يتوزع من أعلى وزن إلى أوطأ وزن فيه (1,2,3,4,5) لتتماثل مع حقل الإجابات (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) على الترتيب. وقد تم استخدام الأوساط الحسابية الموزونة (XW) والانحرافات المعيارية (SD_i) للتعرف على مدى التجانس والانسجام في استجابات عينة البحث هذا من وجهة، أما من جهة ثانية فقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم درجة استجابات العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة ، وكما يأتي:

١- وصف إجابات عينة الدراسة حول أدوات التعلم التنظيمي:

أ.أدوات الإدامة:

تمثل المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (1) أدناه.

الجدول(١) وصف عناصر متغير أدوات الإدامة وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X1	٣,٦٧	١,٣٤	٧٣,٤٨
X2	٣,٤٣	١,٢١	٦٨,٥٤
X3	٣,٧٨	١,١٥	٧٥,٧٢
المؤشر الكلي	3.62	1.23	72.58

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (1) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (أدوات الإدامة) قد بلغ (3.62) وبانحرافٍ معياري قدره (1.23) ووزن مئوي بلغ (72.58) إذ ، تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (أدوات الإدامة) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (72.58) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي ، مما يشجع الجامعة على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للجامعة.

ب - الأدوات الشاملة:

وهي تمثل المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (٢) أدناه.

الجدول(٢) وصف عناصر متغير الأدوات الشاملة وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=22

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X4	٣,٨٦	١,١١	٧٧,٢٤
X5	٣,٤٢	١,٠٧	٦٨,٣٦
X6	٣,٢٨	٩٤,	٦٥,٦٤
المؤشر الكلي	3.52	32.06	70.41

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٢) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الأدوات الشاملة) قد بلغ (3.52) وبانحرافٍ معياري قدره (32.06) ووزن مئوي بلغ (70.41) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأدوات الشاملة) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (70.41) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي، مما يشجع الجامعة على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للجامعة.

.

ج- الأدوات التوقعية / الحدسية:

تمثل المتغير المستقل الثالث في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (٣) أدناه.

الجدول(٣) وصف عناصر متغير الأدوات التوقعية / الحدسية وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الإنحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X7	٣,٦١	٩٣,	٧٢,٢٤
X8	٣,٧٣	١,١١	٧٤,٦٦
X9	٣,٥٦	١,١٤	٧١,١٢
المؤشر الكلي	3.63	31.75	72.67

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٣) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الأدوات التوقعية / الحدسية) قد بلغ (3.63) وبانحرافٍ معياري قدره (31.75) ووزن مئوي بلغ (72.67) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأدوات التوقعية / الحدسية) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت(72.67) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي، مما يشجع الجامعة على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للجامعة .

د- أدوات الاستخدام / الاستعمال:

وهي تمثل المتغير المستقل الرابع في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة لها حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (٤) أدناه.

الجدول(٤) وصف عناصر متغير أدوات الاستخدام / الاستعمال وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=22

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	النسبة المئوية %
X10	٣,٠٧	1.08	٦١,٤٤
X11	٣,١٧	1.13	٦٣,٣٨
X12	٣,٦٨	1.03	٧٣,٥٤
المؤشر الكلي	3.31	1.08	66.12

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٤) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (أدوات الاستخدام / الاستعمال) قد بلغ (3.31) وبانحرافٍ معياري قدره (1.08) ووزن مئوي بلغ (66.12) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الأدوات الشاملة) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (66.12) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من الأدوات المهمة في التعلم التنظيمي، مما يشجع الجامعة على تطبيقها وإمكانية الاستفادة منه لتحقيق الأداء المتميز للجامعة.

وبناءً على ما تقدم، اتضح للباحثين أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكلٍ واضح حول أدوات التعلم التنظيمي، وبأوساط حسابية مختلفة إذ كان الوسط الحسابي للأدوات التوقعية أكبرها ثم أدوات الإدامة، فألادوات الشاملة وأخير أدوات الاستعمال وجميعها اكبر من الوسط الفرضي ولكن بمقدار
قليل مما سينعكس على تحقيق الأداء الجامعي، ورغم الارتفاع القليل للوسط الحسابي لمتغيرات التعلم التنظيمي وأنه دون مستوى الطموح ألا أنه في حال استخدامه من قبل الجامعات العراقية سيمكنها من أن تصبح جامعات متعلمة وله دور كبير في تحقيق الأداء الجامعي.

٢- وصف إجابات عينة الدراسة حول نموذج خصائص الأداء الجامعي المتميز:

أ.أصاحب المصالح (المستفيدين):

يمثل المتغير التابع الأول في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (٥) أدناه.

الجدول(٥) وصف عناصر متغير المستفيدين وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y1	٣,٠٢	٠,٩٩	٧٦,٨٢

Y2	٢,٤٥	٠,٨٧	٧٥,٦٨
Y3	٣,١٥	١,٠٩	٦٥,٨٨
المؤشر الكلي	2.87	0.98	72.79

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٥) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (المستفيدين) قد بلغ (2.87) وبانحرافٍ معياري قدره (0.98) ووزن مئوي بلغ (72.79) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (المستفيدين) لم يتم تحديد حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها سواء كانوا من تدريسيين وموظفين أو المستفيدين من الطلاب أو أولياء أمور الطلبة والسوق،.....وبنسبة اتفاق بلغت (72.79) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للجامعة.

ب.العمليات:

تمثل المتغير التابع الثاني في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (٦) أدناه.

الجدول(٦) وصف عناصر متغير العمليات وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y4	٣,٣٤	٠,٧٤	٧٥,٢٤
Y5	٣,٤٥	٠,٨٤	٧٣,٤٨
Y6	٣,٤١	٠,٨١	٦٨,٥٤
المؤشر الكلي	3.4	0.79	72.42

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٦) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (العمليات) قد بلغ (3.4) وبانحرافٍ معياري قدره (0.79) ، ووزن مئوي بلغ (72.42) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (العمليات) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (72.42) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للجامعة.

ج.الموارد:

تمثل المتغير التابع الثالث في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (٧) أدناه.

الجدول(٧) وصف عناصر متغير الموارد وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y8	٣,٣٤	٠,٧٤	٧٣,٥٤

Y9	٣,٤٥	٠,٨٤	٦١,٥٤
Y10	٣,٤١	٠,٨١	٧٧,٨٤
المؤشر الكلي	3.4	0.79	70.97

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٧) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الموارد) قد بلغ (3.4) وبانحرافٍ معياري قدره (0.79) ، ووزن مئوي بلغ (70.97) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الموارد) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (70.97) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للجامعة.

د.الثقافة التنظيمية:

تمثل المتغير التابع الرابع في هذه الدراسة، وقد تضمنت ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى إدراكهم وفهمهم للعناصر المكونة له حسب إجاباتهم على أسئلة الإستبانة، وكما موضح في الجدول (٨) أدناه.

الجدول(٨) وصف عناصر متغير الثقافة التنظيمية وفقاً لإجابات عينة الدراسة N=٢٢

العناصر	الوسط الحسابي XW	الانحراف المعياري SDi	الوسط الحسابي الموزون
Y10	٣,٢٢	١,٠٧٥	٦٣,٣٨
Y11	٣,٧٥	١,٠١	٧٣,٥٤
Y12	٣,٢٥	١,٢٤	٦١,٥٤
المؤشر الكلي	3.41	1.11	66.15

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (٨) أعلاه، أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير (الثقافة التنظيمية) قد بلغ (3.41) وبانحرافٍ معياري قدره (1.11) ، ووزن مئوي بلغ (66.15) إذ ، إذ تبين أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن عناصر متغير (الثقافة التنظيمية) تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغت (66.15) من وجهة نظرهم، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من المتغيرات المهمة في تحقيق التميز للجامعة.

وبناءً على ما تقدم، اتضح للباحثين أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكلٍ واضح حول خصائص الجامعات ذات الأداء المتميز، رغم انخفاض الوسط الحسابي العام عن الفرضي لأصحاب المصالح، فيما كان الوسط الحسابي العام لباقي المغيرات اكبر من الوسط الفرضي، وهذا يعني أن هناك أداء متميز ولكن بحدود منخفضة وفي حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز)، لابد من اختبار الفرضيات الأربعة الفرعية وإثبات صحتهما وكما يأتي:

١:اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الإدامة والأداء الجامعي المتميز.

فرضية الوجود (H_1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الإدامة والأداء الجامعي المتميز.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (٩) أدناه.

الجدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز / أدوات الإدامة	المستفيدين y_1	العمليات y_2	الموارد y_3	الثقافة التنظيمية y_4	قيمة (t) الجد ولية	
معامل الارتباط (r)	٠,٩٨**	٠,٩١*	٠,٩٤**	٠,٩٥**	٥%	١%
قيمة (t) المحسوبة	٨,٥٣٠	٣,٨٠٢	٤,٧٧٢	٥,٢٧٠	2.353	4.541
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	درجة الثقة	
					٩٥%	٩٩%

المصدر أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (٥%).

(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (١%).

يتضح من نتائج الجدول (٩)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجد ولية البالغة (٢,٣٥٣) و (٤,٥٤١) عند مستوى المعنوية (٥%) و (١%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين أدوات الإدامة المتغير المستقل والتابع الأداء الجامعي المتميز إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (١%) كل من المستفيدين والموارد والثقافة وتحت مستوى (٥%) العمليات، أي أن تطبيق أدوات الإدامة له دور كبير في تحقيق الأداء الجامعي .

٢:<u>اختبار الفرضية الفرعية الثانية:</u>

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات الشاملة والأداء الجامعي المتميز.

فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات الشاملة والأداء الجامعي المتميز..

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (١٠) أدناه.

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز / الأدوات الشاملة	المستفيدين y_1	العمليات y_2	الموارد y_3	الثقافة التنظيمية y_4	قيمة (t) الجد ولية

معامل الارتباط (r)	٠,٨٣*	٠,٩٢*	٠,٩٨**	٠,٨٦*	%٥	%١
قيمة (t) المحسوبة	٢,٥٧٧	٤,٠٦٦	٨,٥٣٠	٢,٩١٩	2.353	4.541
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%٥)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%٥)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%١)	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (%٥)	درجة الثقة	
					%٩٥	%٩٩

المصدر أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.

(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (٥%).

(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (١%).

يتضح من نتائج الجدول (١٠)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجد ولية البالغة (٢,٣٥٣) و (٤,٥٤١) عند مستوى المعنوية (٥%) و (١%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأدوات الشاملة ولأداء الجامعي المتميز،إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (١%) الموارد وتحت مستوى (٥%) العمليات، والمستفيدين والثقافة أي أن تطبيق الأدوات الشاملة له دور أقل في تحقيق الأداء الجامعي .

.

٣:اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات التوقعية / الحدسية والأداء الجامعي المتميز.

فرضية الوجود (H_1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأدوات التوقعية / الحدسية والأداء الجامعي المتميز.

ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (١١) أدناه.

الجدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز / الأدوات التوقعية الحدسية	المستفيدين y_1	العمليات y_2	الموارد y_3	الثقافة التنظيمية y_4	قيمة (t) الجد ولية	
معامل الارتباط (r)	٠,٩٥**	٠,٩٨**	٠,٩٦**	٠,٩٢*	%٥	%١
قيمة (t) المحسوبة	٥,٢٧٠	٨,٥٣٠	٥,٩٣٨	٤,٠٦٦	2.353	4.541
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط	توجد علاقة ارتباط	توجد علاقة ارتباط	توجد علاقة ارتباط	درجة الثقة	
					%٩٥	%٩٩

	موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (١%)	موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥%)		

المصدر أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.
(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (٥%).
(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (١%).

يتضح من نتائج الجدول (١١)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجد ولية البالغة (٢,٣٥٣) و (٤,٥٤١) عند مستوى المعنوية (٥%) و (١%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأدوات التوقعية / الحدسية و الأداء الجامعي المتميز إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (١%) كل من المستفيدين والموارد والعمليات وتحت مستوى (٥%)الثقافة ، أي أن تطبيق الأدوات التوقعية/ الحدسية له دور كبير في تحقيق الأداء الجامعي .

.

٤:<u>اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:</u>
فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الاستخدام / الاستعمال الأداء الجامعي المتميز.
فرضية الوجود (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات الاستخدام / الاستعمال والأداء الجامعي المتميز..
ومن أجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها، لابد من اختبار معاملات الارتباط البسيط، والواردة بالجدول (١٢) أدناه.

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز / أدوات الاستخدام / الاستعمال	المستفيدين y_1	العمليات y_2	الموارد y_3	الثقافة التنظيمية y_4	قيمة (t) الجد ولية	
معامل الارتباط (r)	0.58	0.76*	0.90**	0.65*	%٥	%١
قيمة (t) المحسوبة	٢,١٣٦	٣,٥٠٨	٦,١٩٤	٢,٥٦٦	2.353	4.541
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	توجد علاقة ارتباط موجبة	درجة الثقة	
					%٩٥	%٩٩

	وغير داله إحصائيا	وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥ %)	وذات دلالة معنوية عند المستوى (١ %)	وذات دلالة معنوية عند المستوى (٥ %)		

المصدر أعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية.
(*) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (٥%).
(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى (١%).

يتضح من نتائج الجدول (١٣)، إن قيم (t) المحسوبة هي أكبر من الجد ولية البالغة (٢,٣٥٣) و (٤,٥٤١) عند مستوى المعنوية (٥%) و (١%) على التوالي، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) مما يستدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاستخدام / الاستعمال ولأداء الجامعي المتميز إذ كان الارتباط تحت مستوى المعنوية (١%) ، الموارد المستفيدين وتحت مستوى (٥%) العمليات والثقافة، في حين كان متغير المستفيدين لا توجد علاقة ارتباط تحت المستويان أعلاه وإنما توجد علاقة ارتباط موجبة وغير داله إحصائيا. أي إن تطبيق أدوات الاستخدام/ الاستعمال له دور أقل في تحقيق الأداء الجامعي .

.

واستنادا إلى ما تقدم، وبعد إثبات صحة الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة، تأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز).

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً.الاستنتاجات:

أ. الاستنتاجات الخاصة بالإطار النظري:

١. أمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية.
٢. إن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها.
٣. إن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلائم بيئة التعليم الجامعي سيخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

١. اتضح من خلال التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكلٍ واضح حول أدوات التعلم التنظيمي هذا يعني إنه في حال استخدامها من قبل الجامعات العراقية سيمكنها من أن تصبح جامعات متعلمة.
٢. اتضح من خلال التحليل الإحصائي، أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكلٍ واضح حول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز، هذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها.
٣. تؤكد النتائج المتعلقة بالمؤشرات المعتمدة في التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة ثبات صحة الفرضيات الفرعية الاثنى عشر، وتأسيساً على ذلك تأكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة التي تشير إلى (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أدوات التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء الجامعي المتميز).

التوصيات

على ضوء الاستنتاجات التي سبق ذكرها ، توصي الدراسة بالأتي :

١- ضرورة التوجه لتطبيق أدوات التعلم التنظيمي في الجامعة عينة البحث، إذ إن القيادات الإدارية تدرك وتتفق على أهمية التعلم في الجامعة بصفتها منظمة متعلمة، مما يحقق لها النجاح في أدائها ألان ومستقبلا.
٢- تبني تطبيق خصائص الأداء المتميز في الجامعة لكي تستطيع النهوض بما مكلفة به في الوقت الحاضر كونها منظمة معرفية.
٣- ضرورة التوسع بالدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي و علاقته وأثره مع متغيرات أخرى مثل (الإبداع،...) في بيئة التعليم الجامعي بهدف النهوض والارتقاء به لمواكبة التطورات العلمية والمنافسة في حقل المعرفة.
٤- وبهدف نجاح عملية التعلم التنظيمي والأداء أن تهتم الجامعة بالدراسات الشاملة لتشخيص ومعالجة معوقات التعلم علميا وعمليا وذلك لعلاقته بتحقيق نجاح الأداء وأهداف الجامعة.

المصادر:

١. البغدادي، عادل هادي حسن،العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ،٢٠٠٦.
٢. الحلبي، حسن(١٩٨٣) الخدمة المدنية في العالم، بيروت، عويدات.
٣. زايد، عادل محمد (١٩٩٣) العلاقة بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، دراسة تحليلية، المجلة الإدارية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ١.
٤. سميث، مارك وآخرون (٢٠٠٦) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ترجمة خالد بن محمد العيبان،الرياض .مكتب التربية العربي لدول لخليج.
٥. عبيدات، محمد إبراهيم، مبادئ التسويق / مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
٦. عقل، محمود عطا، أبو غزالة، محمد أحمد(٢٠٠٥) دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
٧. القريوتي، محمد قاسم أحمد، "إدارة الإبداع"، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، الأردن، ٢٠٠٥
٨. الكبيسي، عامر بن خضير (٢٠٠٤) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٩. المالك، سلطان بن محمد، كيف تسخِّر التسويق لصالح منشأتك بذكاء؟، صحيفة الجزيرة السعودية الإلكترونية، العدد ١٢٤٤٩، ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٦.
١٠. مرعشي، نديم (١٩٧٤)، " الصحاح " ، دار الحضارة العربية، بيروت، لبنان.
١١. النمر، سعود بن محمد، محمود، محمد فتحي،وآخرون (٢٠٠٦). الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط ٦، الرياض، مطابع الفرزدق
١٢. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة،مجلد (٣٧)، العدد(٤)
١٣. يوسف، بسام عبد الرحمن، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في جامعة الموصل في اختصاص إدارة الأعمال، ٢٠٠٥.
14. Anastasi, Anne, (1982), Psychological Testing, 5th edition Mac Gregor publishing company, New York

15. Bleed, R. (2004) A Learning Organization, (Online) Available at htt//www. Dist. Maricpa.ed
16. Buehel B & Probst. (2000): From Organizational Learning to Knowledge Management . San Francisco, Jossey – Bass.
17. Calvert, G .et.al, I (1994) Grasping the Learning Organization. Training and Development, Vol. (48), No (6)
18. Dodgson, M. (1993) Organizational Learning. A Review of some Literatures Organizational Studies, Vol. (11), No. (1)
19. Eccles, V., the Value Evolution: Addressing Larger Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective, Journal of Intellectual Capital, VOL. 1. No .1, 1991.
20. Foster, J. (2001) Developing a Learning, Organization The Critical Elements Paper, Presented at The American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC online Available at http:www.fpc.educ/strtgic
21. Gaplin, T (1996) Culture to Organization Chang Human Resource Magazine, Vol. (41), No (3).
22. Hendrick, P. (2000).An Organizational Learning Perspective on GIS, International Journal of Geographical Information Science, Vol. (14).No (4)
23. Hendrick, P. (2000).An Organizational Learning Perspective on GIS, International Journal of Geographical Information Science, Vol. (14).No (4)
24. Kotler, Philip, (2000), "Marketing management", Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc.
25. Kreitner, R (2002).Organizational Behavior, New York, the McGraw Hill Companies Inc
26. Leavitt, B &March (1998).Organizational Learning, Annual Review of Sociology, Vol. (41).
27. Marquardt, M, J (2002) Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning Palo Alto, USA, Davies-Black Inc Publishing.
28. Martens, A. & Dahlgaard, J. (1999) Interrelating Business Excellence and Innovation Management, TQM Journal, Vol. (10), No (4-5)
29. Martens, A. &Dahlgaard, J. (1999) Interrelating Business Excellence and Innovation Management, TQM Journal, Vol. (10), No (4-5)
30. Oxford (1960), Fowler Clam don Press, USA
31. Pedler, M. et.al (1996) The Learning Company Astrategy for Sustainable Development. London. McGraw Hill
32. Privett, Daft, "Working Knowledge", Boston Press, Harvard Business Review, 1983.

33. Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W., "Organization & Behavior" Princeton, New Jersey, 1995.
34. Senge, P.M.et.al. (1994) The Fifth Discipline Field book, Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York Doubleday Dell Publishing Group Inc.

ملحق(١)

الإستبانة

عزيزي المجيب الكريم....
تحية طيبة

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد الدراسة الموسومة "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف الدراسة، علماً بان الإجابة تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً.

شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم
ومن الله التوفيق..

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

الباحثين

المدرس	المدرس المساعد	المدرس المساعد
ليث علي الحكيم	عمار عبد الأمير زوين	حاكم جبوري الخفاجي

المحور الأول: أدوات التعلم التنظيمي:

أولاً: أدوات الإدامة:		سلم القياس				
		٥	٤	٣	٢	١
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
1	تتبنى الإدارة الجامعية نظام اقتراحات للأساتذة والمنتسبين حول سير العمل.					
2	تقوم الإدارة الجامعية على تشكيل فرق العمل لأنشطتها والمفوضة باتخاذ القرار.					
3	تتبنى الإدارة الجامعية مبدأ مقارنة أدائها الحالي مع الجامعات المحلية الأخرى بهدف تحديد وضعها وتطويره.					

ثانياً: الأدوات الشاملة:		سلم القياس				
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
٤	تعمل الإدارة الجامعية على وضع مختلف البرامج التدريبية بهدف تنمية قياداتها الإدارية.					
٥	تمنح الإدارة الجامعية الصلاحيات الكافية إلى منتسبيها بهدف حل المشكلات المتعلقة بأنشطتها وتسهيل العمل لتحقيق أهداف الجامعة.					
٦	تسعى الإدارة الجامعية إلى تحسين أداء منتسبيها والتأكيد على معايير الجودة العالمية.					
ثالثاً:الأدوات التوقعية:		سلم القياس				
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
7	تشجع الإدارة الجامعية مدرائها في ديوان الجامعة والأقسام العلمية في الكليات على القيام بالتخطيط الاستراتيجي اللامركزية وتحديد السياسات المتعلقة بسير أنشطة الجامعة الأساسية .					
8	تتبنى الإدارة الجامعية مبدأ المشاركة مع الجامعات الأخرى بإعداد وتنفيذ برامج التدريب والتنمية ولمختلف المستويات الإدارية.					
9	تدعم الإدارة الجامعية كافة النشاطات والإسهامات التي تقوم بها الكليات أو الأقسام العلمية بهدف تطوير أدائها من خلال المشاركة بالمعرفة الداخلية أو الخارجية مثل المؤتمرات والندوات والايفادات .					
رابعاً: أدوات الاستخدام (الاستعمال)		سلم القياس				
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
١٠	تعمل الجامعة على الاستفادة من الخبرات والكفاءات العلمية الخارجية من خلال استشارتهم بهدف حل المشكلات.					
١١	تشجيع الإدارة الجامعية مدرائها في ديوان الجامعة والأقسام العلمية في الكليات على متابعة وتقييم أنشطة وفعاليات أقسامهم.					
١٢	تكافئ الإدارة الجامعية القيادات الإدارية المتميزة بتطبيق التجارب الحديثة في العمل .					

ثانياً خصائص الأداء الجامعي المتميز

أولاً: أصحاب المصالح (المستفيدين)		سلم القياس				
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
١	تسعى الإدارة الجامعية على تحديد وتشخيص أهم احتياجات ومتطلبات المستفيدين(الطلبة، المنتسبين، الأساتذة.....).					
٢	تعمل الإدارة الجامعية على إشباع حاجات كافة المستفيدين من الخدمة الجامعية(العلمية، الاجتماعية، المعاشية، المستلزمات).					
٣	تسعى الإدارة الجامعية على تقديم خدماتها التي تفوق توقعات المستفيدين الحالية منها.					
ثانياً: العمليات		سلم القياس				
		٥	٤	٣	٢	١
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
٤	توجه الإدارة الجامعية على ضرورة التنسيق بين الأهداف الفرعية والأهداف العامة للجامعة.					
٥	تلزم الإدارة الجامعية منتسبيها على أداء أعمالهم بالشكل الصحيح من المرة الأولى.					
٦	تستخدم الإدارة الجامعية المعلومات الراجعة حول خدماتها المقدمة بهدف جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم.					
ثالثاً: الموارد		سلم القياس				
		٥	٤	٣	٢	١
ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
7	تمتلك الجامعة الموارد المادية وغير المادية التي تميزها عن الجامعات الأخرى.					
8	تعمل الإدارة الجامعية على إستراتيجية خلق تنمية مستدامة لمواردها الداخلية والتي أهمها الموارد البشرية.					
9	تسعى الإدارة الجامعية إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها .					
رابعاً: الثقافة التنظيمية		سلم القياس				
		٥	٤	٣	٢	١

ت	الفقرات المفسرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق تماما
10	تتبنى الإدارة الجامعية ثقافة دعم جهود منتسبيها من اجل الوصول إلى تحقيق أفضل الممارسات في الأداء الجامعي.					
11	تعمل الإدارة الجامعية على تفويض منتسيبها بالسلطات التي تتناسب مع مسؤولياتهم.					
12	تسعى الإدارة الجامعية بتوفير ثقافة تنظيمية عالية لمنتسبيها بهدف التواصل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الجامعة.					

ملحق(٢)

أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

ت	الاسم	مكان العمل
١	أ.د صالح عبد الرضا رشيد	جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة
٢	أ.د رضا صاحب أبو حمد	جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد/رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
٣	أ.سنان الموسوي	جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم الإدارة
٤	أ.م .د احسان دهش جلاب	جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/رئيس قسم الإدارة
٥	أ.م.د يوسف سلطان الطائي	جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد/رئيس ٥قسم الإدارة
٦	أ.م.د عادل هادي البغدادي	جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم الإدارة
٧	أ.م عبد الاله جميل	جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة
٨	أ.م فراس عدنان	جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم الإدارة
٩	أ.م حسين عبد الخالق	الكلية التقنية الإدارية /
١٠	أ.م عبد الكريم شعبان	جامعة الكوفة/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم الإدارة