

دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي**(كلية السلام الجامعة الاهلية في بغداد انموذجا)****The role of the learning organization in achieving institutional excellence
Al Salam University college in Baghdad as a model****الباحث فراس عبد القادر ال عبد الله****ملخص الدراسة**

هذفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة الاهلية التي تقع في العاصمة بغداد، والكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، اضافة الى تحديد مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في التميز المؤسسي، ومحاولة الخروج بتوصيات من أجل تحسين مستوى اداء هذه الجامعة بما يسهم في تحقيق الاهداف المرجوة من هذه المؤسسة التي تهدف الى خدمة الوطن والمواطن.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق ابعاد المنظمة المتعلمة ومستوى التميز المؤسسي كان بدرجة (متوسطة)، مع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في التميز المؤسسي تعزى لكل من المتغيرات (سنوات الخدمة، العمر، والمؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرين (الجنس، والحالة الاجتماعية)، وقد أوصت الدراسة بدعم ممارسة التطوير الذاتي للموظفين بما ينعكس على مستوى التعليم، وزيادة الدورات التدريبية في مجال التعلم الجماعي، والاهتمام بالأبداع والابتكار في انجاز الاعمال، وإعادة النظر في الخدمة التعليمية التي تقدمها الكلية، إضافة الى الاهتمام بالخدمات العامة والبنى التحتية للكلية.

Abstract

This study aimed at recognizing the level of implementation of learning organization and organizational excellence in Alsalam University College in Baghdad and also at uncovering the nature of the relationship between learning organizational and organizational excellence in addition to specifying the extent of differences of statistical value in the responses of the researched subjects concerning the dimensions of learning organizational affecting organizational excellence and the attempt to reach recommendations In order to improve the level of performance of this university in a way that contributes to achieving the desired goals of this institution, which aims to serve the country and the citizen.

The study results showed the level of implementation of learning organization and organizational excellence at a medium level within the researched universitie' with the presence of evidential statistic relationship between of learning organization and organizational excellence, with the results also proving evidential statistic differences in the responses concerning the dimensions of learning organization that affect organizational excellence attributed to the variables (years of service, age, academic qualification), and the lack of differences of evidential statistic value in the responses about learning organization that affect organizational excellence attributed to the variables (sex – social situation).

The study recommended supporting the practice of self-development of employees, which is reflected in the level of education, increasing training courses in the field of group learning, paying attention to creativity and innovation in the completion of work, reconsidering the educational service provided by the college, in addition to paying attention to public services and infrastructure of the college.

مقدمة

تشهد المؤسسات على اختلاف أنواعها تحدياً كبيراً بالاستمرار في تقديم خدمات ذات جودة عالية في ظل المنافسة الشديدة في السوق، ولذلك تراجع العديد منها تراجعاً واضحاً في مستوى الخدمات المقدمة بما فيها المؤسسات التربوية وخدماتها التعليمية، لذا ظهرت الضرورة الملحة الى اعتماد نظام اداري يعيد الى هذه المؤسسات ألقها وفاعليتها ، فجاءت فكرة المنظمات المتعلمة التي تعمل على تجديد المؤسسات وتطويرها من خلال ما تقدمه من اليات تدفع العاملين فيها للعمل كفريق يفكر بشكل منظم ويتشارك المعرفة ، (العزام والشقران، 2017:437) ، ويرتبط مفهوم المنظمة المتعلمة بمفهوم اخر لا يقل عنه أهمية ويعتبر الجناح الاخر لعملية النهوض والارتقاء بالمستوى المطلوب وهو التميز الذي يشير الى استغلال الفرص الحاسمة ، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بأدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف ، وكفاية المصادر والحرص على الأداء (النسور، 2010:3)، لذا تحاول هذه الدراسة معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، وقد تناولت هذه الدراسة (4) مباحث ، الأول المنهجية والدراسات السابقة ، المبحث الثاني الاطار النظري للدراسة (المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي) ، كما تناول المبحث الثالث الجانب العملي، والمبحث الرابع للنائج والتوصيات.

المبحث الأول-منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: مشكلة الدراسة

أن التطورات الحديثة التي شهدتها العالم قد أسهمت في إحداث تغيرات في بيئة التعلم واتضح ان المؤسسات التعليمية التي لا تستطيع التكيف ومواكبة التغيير عن طريق التعلم النظمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودة اعمالها وخدماتها ستنتهي في مدة قصيرة ، اما المؤسسات التي تستطيع ان تحول نفسها الى منظمات متعلمة ستصبح قادرة على الاستمرار من خلال رفع كفاءة افرادها واستثارة دافعيتهم للتعلم مما يزيد من تعاونهم في تبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم والتي من شأنها ان تؤدي الى تحقيق التميز في هذه المؤسسات ، لذا تكمن مشكلة هذه الدراسة في مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلام الجامعة الاهلية التي يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي ، واعتماداً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة؟

من التساؤل الرئيسي تنبثق التساؤلات التالية:

1-ما مستوى ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلام الجامعة الاهلية؟

2-ما مستوى ابعاد التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة الاهلية؟

3-هل هناك دور للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي؟

هذه التساؤلات مجتمعة تشكل الإطار العام لمشكلة الدراسة، وتسعى الدراسة الى الاجابة عنها من خلال ما يتوفر من بيانات ومعلومات واختبارها ميدانياً باستخدام ادوات الوصف والتحليل الاحصائي المناسبة، وما ستؤول اليه الدراسة في جانبها التطبيقي.

ثانياً: أهداف الدراسة

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو الكشف عن دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة الاهلية ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

1-تحديد مستوى ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلام الجامعة.

2-تحديد مستوى ابعاد التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة.

3-الكشف عن طبيعة العلاقة بين ابعاد المنظمة المتعلمة وابعاد التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- 1- أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتناولها الدراسة والمتمثلة بأبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي بوصفها الأساس في ضمان البقاء للمنظمات، وكذلك تقديم أفضل خدمة يتوقعها الزبون.
- 2- هذه الدراسة تمثل توجه جديد للمنظمات العامة للعناية بالزبون وإعطائه الترتيب رقم واحد في الاهتمام.
- 3- توضيح العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة.
- 4- الخروج بنتائج وتوصيات من الممكن الاستفادة منها من قبل عمادة الكلية ورؤساء الأقسام والأساتذة.
- 5 - حاجة البيئة العراقية لمثل هكذا نوع من الدراسات لتعزيز التقدم في ميدان العملية التعليمية لمواكبة التطورات السريعة من خلال اعداد كوادر قادرة على الابداع والابتكار ومد السوق بموارد بشرية مؤهلة ومدربة بشكل جيد لخدمة الوطن والمواطن.

رابعاً: فرضية الدراسة

في ضوء موضوع البحث وأهدافه قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين ابعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة المبحوثة.
- وتنبثق من الفرضية الرئيسية الاولى الفرضيات الفرعية الاتية: -

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الشخصي والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم الفرقي والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النماذج العقلية والتميز المؤسسي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظامي والتميز المؤسسي.

- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ في استجابات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة المبحوثة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الاتية: -

- توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: التعريفات الإجرائية

- 1- المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تتمحور حول التعلم المستدام، وأن التعليم هو عملية مستمرة مدى الحياة، فالجميع يتعلم، وذلك من خلال التعاون الجماعي، وتشجيع الابداع والابتكار والتغيير للتكيف مع الأوضاع والتطورات المستمرة.
- 2- التميز المؤسسي: حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتفوق للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما نتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

سادساً: الدراسات السابقة:

بعض الدراسات السابقة بمتغير المنظمة المتعلمة

1-دراسة	الكساسبة، وآخرون، 2010
عنوان الدراسة	وهدفت دراسة الى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة وتوصلت الى ان هناك اثراً للاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، وان هناك تأثير دال احصائياً للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة.
مجتمع الدراسة	مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن
منهج الدراسة	الوصفي والتحليلي
اهداف الدراسة	وهدفت دراسة الى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة
اهم الاستنتاجات	هناك اثراً للاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، وان هناك تأثير دال احصائياً للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة
الإفادة من الدراسة	دعم الجانب النظري في مجال المنظمة المتعلمة
أوجه الاختلاف	تختلف من حيث الهدف باختيار متغير وظائف إدارة الموارد البشرية
2-دراسة	عبابنة والعدوان، 2008
عنوان الدراسة	اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي
مجتمع الدراسة	العاملين الإداريين في الوحدات المحلية في الأردن
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اهداف الدراسة	● التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري ● والتعرف ايضاً على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي المحدد من قبل (senge 1990).
اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط، وكانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد ان ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت ما يقارب 60% من التغيير في ممارسة التعلم النظمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة ابعاد التعلم النظمي
الإفادة من الدراسة	البناء المعرفي للدراسة والتعرف على بعض المصادر والمراجع
أوجه الاختلاف	تختلف من حيث هدف الدراسة

بعض الدراسات السابقة لمتغير التميز المؤسسي

3-الدراسة	عبد المحسن حاجي حسن، 2013
عنوان الدراسة	أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
مجتمع الدراسة	شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي والتحليلي
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية
اهم الاستنتاجات	وجود اثر ذي دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.
الإفادة من الدراسة	مساعدة الباحث في تصميم منهجية الدراسة الحالية
أوجه الاختلاف	الدراسة تمت في بلد مستقر نسبياً اما الدراسة الحالية تمت في بلد يعاني من ظروف سياسية واقتصادية صعبة.
4-الدراسة	نهال موسى شحدة حجازي، 2016
عنوان الدراسة	علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الاهلية غير الحكومية في قطاع غزة.

مجتمع الدراسة	المنظمات الاهلية غير الحكومية في قطاع غزة
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتوصل الى نتائج الدراسة
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الاهلية غير الحكومية في قطاع غزة
اهم الاستنتاجات والتوصيات	ايجاد إجراءات التوظيف تطبق بدرجة مرتفعة، وايضاً مستوى التميز المؤسسي في المنظمات المبحوثة كان مر علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الاهلية غير الحكومية في قطاع غزة.
الإفادة من الدراسة	الاستفادة منها في اعداد استبانة الدراسة.
أوجه الاختلاف	تقرب من الدراسة الحالية من حيث الجانب النظري الا انها تختلف من حيث الهدف.

المبحث الثاني - الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: المنظمة المتعلمة

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

عرف سينج المنظمة المتعلمة أنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه ، فهي منظمة ذات فلسفة تتبأ بالتغير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه، إضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض (سينج، 1990:23)، ويرى سينج أن ذلك يتحقق من خلال العمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها ، وذلك بمنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرقاً جديدة ، كما أن الافراد فيها يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون وكيف يستفيدون من الأخطاء والتجارب السابقة سواء الداخلية أو الخارجية (سالم ، 2008)، وعرفها كل من "Kinicki & Kreitner" بأنها تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة (المليحي، 2010:232) ، ويعد التعلم التنظيمي مفهوماً حركياً يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة بشكل مستمر سواء كان على مستوى الشخص أو الجماعة أو المنظمة، وقد تتغير قدرات وقابليات الشخص الذهنية والمعرفية جراء التدريب والممارسة والتفاعل، وكذلك الحال تتغير الهياكل جراء التعلم، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة، حيث يسري أثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة (الساعدي، 2006:34) المشار اليه في (البغدادي، 2008:59)، ويرى يانج وزملاءه أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على تسهيل عملية تعلم جميع أعضائها وتحويل ذاتها ، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (yang et.al، 2004).

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها المنظمة التي يكون التعليم فيها جماعي وبشكل مستمر لجميع افرادها وتؤكد على اكتساب المعرفة ونقلها بين جميع اقسامها لتحقيق التطور والتحسين في جميع أجزاء المنظمة لتحقيق نجاحها وبقائها في السوق على المدى البعيد.

ثانياً: أهمية المنظمة المتعلمة

نظراً للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهي تعمل على تعلم افرادها بشكل مستمر، وتبادل للخبرات والمعلومات فيما بينهم، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات وذلك للأسباب التالية (الطويل وعباينة، 2009:91-93): -

- 1- تشجيع أعضاءها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء، مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
- 2- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما ويمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم.
- 3- يتوفر فيه المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ، لأنه ينظر فيها الى الخبرة الجديدة على انها فرصة للتعلم.
- 4- تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص، مما يوفر جواً من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار، تتسبب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر، مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية.
- 5- تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير الى الأنماط والأمور المتغيرة، وتعمل على فهمها، ومن خلال الرواية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات.

ثالثاً: مستلزمات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة:

تتضح أهمية المنظمة المتعلمة وضرورة تطبيق المبادئ التي نادى بها سينج لتحويل منظمتنا الى منظمات متعلمة تستفيد من أخطائها، ويكون التعلم التنظيمي هو الركيزة الأساسية بها، خاصة في ظل ما نعانیه من تكرار الأخطاء وعدم التعلم من التجارب السابقة في منظماتنا الحكومية والخاصة، فأغلب المشكلات التي تواجه تلك المنظمات قد تكون متكررة في كل عام، لذلك فإنه ان الألوان لتطبيق ذلك المفهوم في منظمتنا) وذلك بالقيام بالآتي(الحربي، 2010) :-

- 1- ضرورة سرعة التكيف مع المتغيرات بالبيئة الخارجية
- 2- أن تعمل دوماً على تعزيز قدرتها على التغير والتكيف
- 3- أن تعمل على تطوير العلم الجماعي والفردى بها
- 4- أن تستخدم نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل
- 5- ان تعمل على زيادة قدرات العاملين بها وزيادة درجة التمكين لديهم
- 6- ان تعي المنظمة أهمية غزارة المعرفة وتعمل على تطويرها وتحسينها وإدارتها بشكل أفضل
- 7- الاستفادة من التجارب السابقة داخلياً وخارجياً
- 8- استخدام التقنية لتعظيم الإنتاج والتعلم
- 9- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

رابعاً: ابعاد المنظمة المتعلمة

تعددت الابعاد التي تناولها الباحثون حيث قام (العتيبي، 2001:37) بأعداد نموذج من ثلاثة ابعاد (نظام البناء التنظيمي، نظام التعلم، الثقافة الاجتماعية) كما وضع (Watkins & Marsich، 1999)) سبعة ابعاد (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية) وقام بدلر وزميله بوضع أحد عشر بعداً (Pedller et. Al) المشار اليه في (الطويل، وعباينة، 2009:107) وهي(وجود خطة استراتيجية، المشاركة الجماعية في وضع السياسات، المشاركة في صنع المعلومات وتوزيعها، التقويم والضبط المستمرين، التميز الداخلي المستمر، وجود نظام مرّن للمكافأة، تقويض الصلاحيات، عدم وجود حدود مهنية للعاملين، التعلم الجماعي، توفير مناخ ملائم للتعلم، السعي المستمر للتطوير المهني) أما سينج (10-12: seng، 1990) الذي عرف هذا المفهوم من قبله حيث وضع خمسة ابعاد والتي سيتم اعتمادها كونها الأكثر تطبيقاً من غيرها من الابعاد في المدارس والجامعات والتي تم اعتمادها ايضاً من قبل (النويري، 2016) و (الحربي، 2010) و (العيسوي، 2018) وهي كما يلي:

- 1- التمكين الشخصي: بحسب (البناء، 2013:470) يشير الى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثر افعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية المشار اليه في (النويري، 2016:28).
- 2- النماذج العقلية: هي مجموعة الافتراضات والتعليمات والصور التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكياتهم (ولتعرّف النماذج العقلية للعاملين لأبد من اختبارها، وذلك بوضعهم في جو من الحوار المستمر لمختلف القضايا الخلافية، مما يؤدي الى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة، وأن الفشل في تعرف النماذج العقلية للعاملين يؤدي الى الفشل في إيجاد التفكير النظمي في المؤسسة (عباينة، 2008:35،36) المشار اليه في (النويري، 2016:29).
- 3- الرؤية المشتركة: يرى (الكبيسي، 2013:23) انها بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل، والسعي الى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل ان تؤدي الى تحقيق الحلم المشترك، فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلم، ومنظمة التعلم لا تستطيع ان توجد بدونها (العيسوي، 2018:24).

4-التعلم الفرقي: هو احدى اهم السمات التي تتسم بها فرق العمل البارزة والتمتيز بأدائها الناجح، ويعرف سنج التعلم الجماعي بأنه مفتاح التعلم بالمنظمة وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وتوحيد جهود مجموعة من الافراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها(الحري،2010).

5-التفكير النظامي: ترى (الشملة ، 2004، 25) وفقاً لهذا المنظور انه ينظر الى المنظمات المتعلمة على انها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير أي ان ما يفعله الفرد او يتعلمه سوف يظهر تأثيره ايضاً على الأجزاء الأخرى للمنظمة لذا فإن المنظمات المتعلمة تعمل على تشجيع افرادها على التفكير بذلك الاتجاه ومعرفة ان طريقة أدائهم لأعمالهم سينعكس على أداء المنظمة و اجزائها كافة واقناعهم بأن التعلم النظامي هو ذو أهمية خاصة للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة وان التعلم هو جوهر عمل هذه المنظمة وقدرتها على التكيف مع هذه البيئة (العيساوي ،2018:142).

المحور الثاني: التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

عرف (ويستر) الشهير مصطلح التميز بأنه أعلى من مستوى الجودة، وبعض الباحثين يرون أن الدراسات التي تناولت التميز ماهي الا امتداد للدراسات التي تناولت الجودة (الشروقي ، 2018:59).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه طريقة تحويل العمل بأقل تكلفة، واستجابة للتوسع في الأسواق العالمية، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين أفضل لتوزيع الخدمات (Kanji, 2005).

كما يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. (Pinar & Girard, 2008:31). كما يرى (Barker et Seymour) أن التميز المؤسسي هو جهود تنظيمية مخططة تهدف الى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الابداع (زايد،2003).

والتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن ان يحدث في منظمة صغيرة او كبيرة، حكومية او غير حكومية، تقدم خدمة او تصنع سلعة (Ajaif, 2008, p. 227)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007:114).

مما سبق يمكن القول ان التميز المؤسسي هو الاستغلال الأمثل والمتنوع للموارد استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة والحد من الضعف ومواجهة التهديدات في السوق مما يمكن المنظمة من ان تصبح واحدة من أفضل المنظمات حاضراً ومستقبلاً مما يؤدي الى تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة والمستفيدين ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات وكما يلي (النسور، 2010:32-33):

- 1- حاجة المنظمات الى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 2- المنظمات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الايثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- 3- المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- 4- المنظمة بحاجة الى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً او جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات.

ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي

1- التميز القيادي: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد ، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل الى أفكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، فان ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، والقدرة على مناقشتها والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها ، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القائد لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية ، ان القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والمشكلات في المواقف كافة ، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها ، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (البحيصي، 2014:33).

2- الموارد البشرية: تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة ، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات ، لتحقيق اهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل ، لتحقيق اهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ، فانه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى أسلوب التفويض ، وفسح مجال الحرية لموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للأداة العليا إلا في الحالات الضرورية ، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة ، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية ، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ، ومن خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها ، والتفكير بشكل منطقي ، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود فاحترام الفرد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم ، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم ، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار ، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها إذ ان التحلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمنظمة (Cristina, 2006 & Colurcio).

3-تقديم الخدمات: إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون الى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فان اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشراً على ان شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت الى انتاج هذه الخدمة وهذه الأغراض تقضي الى خطة عمل ، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولأشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعمي ، وآخرون ، 2008:43) .

ثالثاً: خصائص ومبادئ التميز

هناك مجموعة من الخصائص والمبادئ الأساسية للتميز في المنظمات حيث طرح peter waterman خصائص وسمات التميز المؤسسي في المنظمات الامريكية المتميزة والمتمثلة فيما يلي (سعيد ، 2013):

1-الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية

2-الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم

3-السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل

4-الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة

5-الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة

6-البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي

7-رقابة ضمنية فعالة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

المبحث الثالث - الإطار العملي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

أعتمد الباحث على المنهج التجريبي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها، كون هذا المنهج يركز على استطلاع آراء عينة البحث وتوجهاتها، واستعمال المنهج الوصفي، لوصف واقع المتغيرات المدروسة، أما المنهج التحليلي، فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يعد التعريف بالمجتمع الذي ستم فيه الدراسة من الإجراءات المهمة في منهجية البحث العلمي، إذ يمكن تعريفه بأنه " جميع مفردات أو وحدات الظاهرة موضوع الدراسة " (السماك و آخرون , 1989: 50)، تتناول هذا البحث بالعرض والتحليل مجتمع الافراد العاملين في كلية السلام الجامعة الاهلية البالغ عددهم (100) موظف وموظفة، وتحتوي هذه الكلية على (15) قسم علمي وانساني، وهي من الجامعات التي يعتمد عليها المجتمع العراقي في مد ومواكبة سوق العمل بالكوادر الكفوة والمؤهلة من الطلبة الخريجين وهي تسعى للنهوض بالواقع العراقي ومواجهة التحديات الراهنة من خلال الاستعانة بالخبرات والكفاءات العلمية.

ثالثاً: عينة الدراسة

يُعد اختيار العينة ثاني أهم خطوة، إذ ينبغي التفكير بها منذ البدء بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها (عبيدات وآخرون، 1993: 89)، جرى اختيار العينة وفقاً لمقتضيات الدراسة الحالية، حيث تم تحديد حجم العينة من المجتمع بحسب أنموذج (دي موركان، D.Morgan) العالمي؛ لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05)، ولغاية (0.01)، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا الأنموذج (80) فرداً من إجمالي مجتمع البحث، كما موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) لتحديد عينة الدراسة

TABLE FOR DETERMINING SAMPLE SIZE FROM A GIVEN POPULATION

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

Krejcie , Robert V . , Morgan , Daryle W . , " Determining Sample Size for Research Activities " , Educational and Psychological Measurement , 1970

وتم اختيار فئة الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة للعام الدراسي 2020/2019 بتوزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة البحث بواقع (90) استمارة استبيان على العينة وبالمقابل كان عدد الاستمارات المستلمة من العينة، والتي تم الإجابة عليها قد بلغ (80) استمارة استبيان وتم استبعاد (10) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وذلك لتوخي علمية الدراسة ومصداقية النتائج للوصول الى الأهداف المنشودة من الدراسة وبذلك أصبح حجم العينة الصالحة للتحليل (80).

رابعاً: أسلوب جمع البيانات

المصادر الأولية: تم استخدام أسلوب توزيع استمارة الاستبيان على الافراد العاملين للحصول على البيانات اللازمة، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (48) فقرة موزعة على كل من محور المنظمة المتعلمة ويشمل خمسة ابعاد هي (التمكين الشخصي، التعلم الفردي، الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، التفكير النظامي) وبواقع (6) فقرات لكل بعد، ومحور التميز المؤسسي يشمل ثلاثة ابعاد هي (التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي) وبواقع (6) فقرات ايضاً لكل بعد. وقد صيغت استمارة الاستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1-5)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، وكما مبين في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) يبين مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الفئة	الإجابة
1- 1.79	أرفض بشدة
1.8- 2.59	أرفض
2.6- 3.39	محايد
3.4- 4.19	أتفق
4.2- 5	أتفق بشدة

وكان ترتيب الإجابات في الاستمارة، كما يُبينه الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (3) يبين ترتيب إجابات الاستمارة

أتفق بشدة	أتفق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: (ملحم , 2010: 61).

المصادر الثانوية: تم الحصول على البيانات اللازمة لإعداد الجانب النظري في الدراسة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجلات العلمية، وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

خامساً: الصدق والثبات

1 - اختبار الصدق:

استعمل الباحث طريقتين لصدق الاستبانة: -

1. صدق المحكمين بعد ان عُرضت استمارة الاستبانة على مجموعة من الاساتذة المحكمين في الإدارة المالية والمصرفية في كلية السلام الاهلية، والجامعة المستنصرية الحكومية، وكان لهم دوراً مهماً في تعديلها وإعادة النظر في بعض فقراتها من خلال الملاحظات والمقترحات التي تقدموا بها من أجل الحصول على مقياس ذات دقة أكثر ولمزيد من الصدق والثبات.
2. أن اختبار الصدق ينطبق على الأسئلة الاختبارية، فصدق كل سؤال يتوقف على مدى قياسه للمهارة التي يسعى الاختبار الى قياسها ويرتبط صدق كل اختبار بصدق كل فقرة، أو سؤال من أسئلة الاختبار.

2- اختبار ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات إن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على مجتمع الدراسة في مراحل مختلفة، وتوجد طرق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط، أن البحث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة لذا فأن هذا يتطلب اختبار للثبات ، وان اختبار الثبات هنا يكون بموجب معادلة (Cronbacg) (Alfe) كرو نباخ ألفا في حالة الاختبار الذي تكون الدرجات فيه على تقدير (ليست واحد و صفر) ، بل يمكن ان تأخذ قيما مختلفة (1 , 2 , 3 , 4 , ...) ، كما في حالة الاختبارات التي تستخدم سلم ليكرت، وتعتمد طريقة كرو نباخ ألفا بشكل رئيسي على الاتساق الداخلي وبالتالي فأنها تعطي فكرة عامة عن الاتساق الموجود بين كل الأسئلة.

الجدول رقم (4) اختبار ثبات مُتغيرات البحث باستخدام مُعامل كرو نباخ ألفا

المتغيرات	معامل كرو نباخ ألفا
1 المنظمة المتعلمة	0.742
2 التميز المؤسسي	0.912
3 الإجمالي	0.913

سادساً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في كلية السلام الجامعة الاهلية في مدينة بغداد .
2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الجامعي 2019-2020
3. الحدود البشرية: سوف تجرى هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي كلية السلام الجامعة الاهلية في مدينة بغداد.
4. الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة على تحديد دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في عينة من موظفي كلية السلام الجامعة في بغداد.

سابعاً: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات، ومعالجتها على عدد من الأدوات الأساليب الإحصائية، وكالاتي

- 1- الوسط الحسابي (Mean Arithmetic): يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة، ومعرفة مستوى المتغيرات ؛ لأغراض التحليل.
- 2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): يستخدم ؛ لمعرفة التجانس، أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير .
- 3- معامل الثبات (كرو نباخ ألفا / Cronbacg Alfe): تستخدم ؛ لاختبار صدق فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستعمل ؛ لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من حيث قوتها واتجاهها.
- 5- حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز (19 – Spss – Ver): يستخدم ؛ لاستخراج النتائج.

ثامناً: نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما هو مستوى ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلام الجامعة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في كلية السلام الجامعة والجدول ادناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي لإجمالي المنظمة المتعلمة

الترتيب بحسب الاهمية	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	57.92	27.11	0.79	2.90	التمكين الشخصي 1X	1
3	58.65	30.79	0.90	2.93	التعلم الفرقي 2X	2
2	68.61	28.00	0.96	3.43	الرؤية المشتركة 3X	3
4	60.11	31.85	0.81	2.75	النماذج العقلية X4	4
5	61.25	33.95	0.87	2.25	التفكير النظمي X5	5
	72.70	30.34	0.86	2.85	المنظمة المتعلمة X	

يظهر الجدول رقم (5)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن المنظمة المتعلمة، حيث يشير الجدول رقم (5) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (2.85)، والتي تشير إلى خيار (محايد)، وهي قيمة متوسطة، وبانسجام متوسط في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.86)، (30.34)، في حين كانت الأهمية النسبية (72.70)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الحيادية.

أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال الجدول رقم (5)، إن إجابات العينة بحسب فقرات متغير المنظمة المتعلمة من الفقرة (5-1) قد تم ترتيبها تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وبالاعتماد على الوسط الحسابي فكلما كان الوسط الحسابي أعلى كلما كان تشخيص الاجابات نحو الفقرة متجه نحو الاتفاق، وترتيب الفقرات بحسب الأهمية في الجدول وبالاعتماد على معامل الاختلاف، فكلما كان معامل الاختلاف أقل كلما كانت الأهمية أعلى وكانت الإجابات كالتالي: -

1- جاءت الفقرة رقم (1) وهي (التمكين الشخصي 1X)، بالمرتبة الثالثة في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الأولى لمعامل الاختلاف، من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.90)، والتي تشير إلى خيار (محايد)، وبانسجام متوسط في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.79)، (27.11)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الأهمية النسبية، (57.92)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التمكين الشخصي 1X في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الحيادية.

2- جاءت الفقرة رقم (2)، وهي (التعلم الفرقي 2X)، بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الثالثة لمعامل الاختلاف، من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.93)، والتي تشير إلى خيار (محايد)، وبانسجام متوسط في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.90)، (30.79)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الأهمية النسبية (58.65)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التعلم الفرقي 2X في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الحيادية.

3- جاءت الفقرة رقم (3)، وهي (الرؤية المشتركة 3X)، بالمرتبة الأولى في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الثانية لمعامل الاختلاف، من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.43)، والتي تشير إلى خيار (أفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.96)، (28.00)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الأهمية النسبية (68.61)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الرؤية المشتركة 3X في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

4- جاءت الفقرة رقم (4)، وهي (النماذج العقلية 4X)، بالمرتبة الرابعة في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الرابعة لمعامل الاختلاف، من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.75)، والتي تشير إلى خيار (محايد)، وبانسجام متوسط في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.81)، (31.85)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الأهمية النسبية (60.11)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول النماذج العقلية 4X في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الحيادية.

5- جاءت الفقرة رقم (5)، وهي (التفكير النظمي 5X)، بالمرتبة الخامسة في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الخامسة لمعامل الاختلاف، من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.25)، والتي تشير إلى خيار (لا اتفق)، وبانسجام ضعيف في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.87)، (33.95)، وهذه النتيجة تشير إلى إن لهذه الفقرة مستوى ضعيف من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الأهمية النسبية (61.25)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التفكير النظمي 5X في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو عدم الاتفاق.

السؤال الثاني: ما هو مستوى ابعاد التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرفة مستوى التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة والجدول ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم (6) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات

على المستوى الفرعي والاجمالي لإجمالي التميز المؤسسي

الترتيب بحسب الاهمية	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
2	64.71	25.44	0.82	3.24	التميز القيادي 1Y	1
3	51.46	33.26	0.86	2.61	التميز البشري 2Y	2
1	77.50	20.58	0.80	3.88	التميز الخدماتي 3Y	3
	64.56	26.42	0.82	3.24	التميز المؤسسي Y	

يظهر الجدول رقم (6)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (التميز المؤسسي)، حيث يشير الجدول رقم (6) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة التميز المؤسسي، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.24) من أصل (5)، والتي تُشير إلى خيار (محايد)، وهي قيمة متوسطة، وبانسجام متوسط في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.82)، (26.42)، في حين كانت الاهمية النسبية (64.56)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التميز المؤسسي في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الحيادية.

أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال الجدول رقم (6)، إن إجابات العينة بحسب فقرات متغير التميز المؤسسي من الفقرة (1-3) قد تم ترتيبها تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وباعتماد على الوسط الحسابي فكلما كان الوسط الحسابي أعلى كلما كان تشخيص الإجابات نحو الفقرة متجه نحو الاتفاق، وترتيب الفقرات بحسب الأهمية في الجدول وباعتماد على معامل الاختلاف، فكلما كان معامل الاختلاف أقل كلما كانت الاهمية أعلى، وكانت الإجابات كالتالي: -

1- جاءت الفقرة رقم (1) وهي (التميز القيادي 1Y)، بالمرتبة الثانية في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الثانية لمعامل الاختلاف، من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (3.24)، والتي تشير إلى خيار (محايد)، وبانسجام متوسط في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.82)، (25.44)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الاهمية النسبية (64.71)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التميز القيادي 1Y في المؤسسة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة إجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الحيادية.

2- جاءت الفقرة رقم (2) وهي (التميز البشري 2Y)، بالمرتبة الثالثة في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الثالثة لمعامل الاختلاف، من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.61)، والتي تشير إلى خيار (محايد)، وبانسجام متوسط في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.86)، (33.26)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى متوسط من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الأهمية النسبية (51.46)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التميز البشري 2Y في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الحيادية.

3- جاءت الفقرة رقم (3) وهي (التميز الخدماتي 3Y)، بالمرتبة الاولى في الوسط الحسابي، وفي المرتبة الاولى لمعامل الاختلاف من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على أعلى وسط حسابي حيث بلغت قيمته (3.88)، والتي تشير إلى خيار (أتفق)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.80)، (20.58)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الأهمية النسبية (77.50)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول التميز الخدماتي 3Y في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعة المبحوثة.

سيتم تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ومعرفة مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسة الاولى والتي تقترض وجود علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية لمفهوم تطبيق المنظمة المتعلمة بخطواتها الفرعية مع التميز المؤسسي، وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) الذي يعد من الطرق الاحصائية المستخدمة لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين على مستوى العينة المبحوثة. والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7) يوضح علاقات الارتباط بين مفهوم المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي	التمكين الشخصي	التعلم الفرقي	الرؤية المشتركة	النماذج العقلية	التفكير النظامي	المنظمة المتعلمة
التميز القيادي	معامل الارتباط	0.270**	0.254**	0.313**	0.226**	0.160*
	الدالة الإحصائية	0.000.	0.000.	0.000.	0.000.	0.000.
التميز البشري	معامل الارتباط	0.548**	0.147*	0.422**	0.448**	0.433**
	الدالة الإحصائية	0.000.	0.000.	0.000.	0.000.	0.000.
التميز الخدماتي	معامل الارتباط	0.530**	0.202**	0.298**	0.334**	0.335**
	الدالة الإحصائية	0.000.	0.000.	0.000.	0.000.	0.000.

*دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05).

**دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01).

من خلال الجدول (7) يتبين وجود علاقة إيجابية طرية دالة احصائياً بين مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وبين تحقيق التميز المؤسسي لدى عينة من موظفي كلية السلام الجامعة وهذا يعني انه كلما ارتفع مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ارتفع مستوى التميز المؤسسي في هذه المؤسسة المبحوثة، لذا يتم قبول الفرضية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية موجبة طردية بين مفهوم المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة المبحوثة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent Samples T-test) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تُعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخدمة، بينما تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لاختبار الفروق التي تُعزى للمتغيرات الأخرى.

1. الجنس.

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) ومن خلال الجدول رقم (8) نلاحظ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في التميز المؤسسي في المؤسسات المبحوثة لكافة الأبعاد الدراسة حسب متغير نوع الجنس، إذ ظهرت القيمة المعنوية لكافة الأبعاد أكثر من (0.05).

الجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	درجة الحرية	المعنوية
التمكين الشخصي X1	ذكر	46	2.92	0.87	0.74	382.00	0.46
	انثى	34	2.86	0.68			
التعلم الفرقي 2x	ذكر	46	2.88	0.93	-1.13	382.00	0.26
	انثى	34	2.99	0.87			
الرؤية المشتركة X3	ذكر	46	3.46	0.95	0.76	382.00	0.45
	انثى	34	3.39	0.97			
النماذج العقلية 4X	ذكر	46	3.09	0.75	0.13	382.00	0.89
	انثى	34	3.08	0.69			
التفكير النظامي x5	ذكر	46	3.17	0.80	-1.62	382.00	0.11
	انثى	34	3.31	0.85			
التميز القيادي Y1	ذكر	46	2.49	0.81	-2.01	382.00	0.07
	انثى	34	2.67	0.90			
التميز البشري Y2	ذكر	46	3.90	0.87	0.77	382.00	0.44
	انثى	34	3.84	0.71			
التميز الخدماتي Y3	ذكر	46	3.19	0.39	-1.85	382.00	0.06
	انثى	34	3.27	0.49			

2-سنوات الخدمة.

باستخدام اختبار (Independent Samples T-test) ومن خلال الجدول رقم (9) نلاحظ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) والمستوى (0.01)، بين متوسطات الإجابات للبعدين (التمكين الشخصي ، والتميز البشري) حسب متغير عدد سنوات الخدمة، إذ ظهرت القيمة المعنوية لبعد (التمكين الشخصي) أقل من (0.05)، وبعد (التميز البشري) أقل من (0.01)، أما بقية الأبعاد فظهرت بأنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين متوسطات الاجابات حسب متغير عدد سنوات الخدمة، إذ ظهرت القيمة المعنوية لكافة الأبعاد الأخرى أكثر من (0.05).

الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	عدد سنوات الخدمة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	درجة الحرية	المعنوية
التمكين الشخصي X1	أقل من 5 سنوات	55	2.84	0.70	-1.98	382.00	0.05
	6-10 سنة	35	3.00	0.91	-1.85	235.30	
التعلم الفرقي x2	أقل من 5 سنوات	55	2.94	0.80	0.30	382.00	0.77
	6-10 سنة	35	2.91	1.06	0.27	229.19	
الرؤية المشتركة X3	أقل من 5 سنوات	55	3.37	0.88	-1.74	382.00	0.08
	6-10 سنة	35	3.54	1.08	-1.65	245.40	
النماذج العقلية 4X	أقل من 5 سنوات	55	3.05	0.65	-1.36	382.00	0.18
	6-10 سنة	35	3.15	0.83	-1.27	237.64	
التفكير النظامي x5	أقل من 5 سنوات	55	3.29	0.86	1.78	382.00	0.08
	6-10 سنة	35	3.14	0.75	1.84	320.71	
التميز القيادي Y1	أقل من 5 سنوات	55	2.55	0.85	-0.67	382.00	0.50
	6-10 سنة	35	2.61	0.87	-0.66	284.28	
التميز البشري Y2	أقل من 5 سنوات	55	3.77	0.82	-3.55	382.00	0.00
	6-10 سنة	35	4.06	0.73	-3.66	317.15	
التميز الخدماتي Y3	أقل من 5 سنوات	55	3.20	0.45	-1.45	382.00	0.15
	6-10 سنة	35	3.27	0.41	-1.48	310.45	

3-العمر.

باستخدام اختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) ومن خلال الجدول رقم (10) نلاحظ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.01) بين متوسطات الاجابات لكل من الابعاد (التمكين الشخصي، التفكير النظمي، التميز القيادي، التميز البشري) حسب متغير العمر، إذ ظهرت القيمة المعنوية لهذه الابعاد أقل من (0.01)، كما نلاحظ وجود فروق معنوية إحصائية عند المستوى (0.05) بين متوسطات الاجابات للبعدين (التعلم الفريقي، الرؤية المشتركة) حسب متغير العمر، إذ ظهرت القيمة المعنوية لهذين البعدين أقل من (0.05)، أما الابعاد (النماذج العقلية، التميز الخدماتي) فظهر بانه لا يوجد فروق معنوية إحصائية عند المستوى (0.05) بين متوسطات الإجابات حسب متغير العمر، إذ ظهرت القيمة المعنوية لهذين المحورين أكثر من (0.05).

الجدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات العينة حسب متغير العمر
ANOVA

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.000	5.863	3.439	4	13.756	Between Groups	التمكين الشخصي 1X
		.587	76	222.300	Within Groups	
			80	236.056	Total	
.018	3.022	2.412	4	9.646	Between Groups	التعلم الفريقي 2X
		.798	76	302.482	Within Groups	
			80	312.128	Total	
.012	3.265	2.941	4	11.766	Between Groups	الرؤية المشتركة 3X
		.901	76	341.493	Within Groups	
			80	353.259	Total	
.059	2.288	1.185	4	4.742	Between Groups	النماذج العقلية X4
		.518	76	196.391	Within Groups	
			80	201.133	Total	
.004	3.842	2.528	4	10.113	Between Groups	التفكير النظمي x5
		.658	76	249.405	Within Groups	
			80	259.518	Total	
.001	4.567	3.225	4	12.898	Between Groups	التميز القيادي 1Y
		.706	76	267.620	Within Groups	
			80	280.518	Total	
.000	12.511	7.103	4	28.413	Between Groups	التميز البشري 2Y
		.568	76	215.187	Within Groups	
			80	243.600	Total	
.249	1.355	.260	4	1.042	Between Groups	التميز الخدماتي 3Y
		.192	76	72.831	Within Groups	
			80	73.873	Total	

4-الحالة الاجتماعية.

باستخدام اختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) ومن خلال الجدول رقم (11) نلاحظ عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين متوسطات الاجابات لكافة ابعاد الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، إذ ظهرت القيمة المعنوية لكافة الابعاد أكثر من (0.05).

الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.124	1.934	1.183	3	3.550	Between Groups	التمكين الشخصي 1X
		.612	77	232.505	Within Groups	
			80	236.056	Total	
.309	1.202	.978	3	2.934	Between Groups	التعلم الفرقي 2X
		.814	77	309.194	Within Groups	
			80	312.128	Total	
.681	.502	.465	3	1.395	Between Groups	الرؤية المشتركة 3X
		.926	77	351.864	Within Groups	
			80	353.259	Total	
.474	.837	.440	3	1.320	Between Groups	النماذج العقلية X4
		.526	77	199.812	Within Groups	
			80	201.133	Total	
.463	.858	.582	3	1.747	Between Groups	التفكير النظامي x5
		.678	77	257.771	Within Groups	
			80	259.518	Total	
.207	1.526	1.113	3	3.340	Between Groups	التميز القيادي 1Y
		.729	77	277.179	Within Groups	
			80	280.518	Total	
.395	.995	.633	3	1.899	Between Groups	التميز البشري 2Y
		.636	77	241.701	Within Groups	
			80	243.600	Total	
.080	2.272	.434	3	1.302	Between Groups	التميز الخدماتي 3Y
		.191	77	72.571	Within Groups	
			80	73.873	Total	

5-المؤهل العلمي.

باستخدام اختبار التباين الأحادي (One way ANOVA) و من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)) بين متوسطات الاجابات لكل من المحاور (التفكير النظامي ، والتميز الخدماتي) والابعاد (التمكين الشخصي ، التعلم الفرقي ، الرؤية المشتركة، التميز القيادي) حسب متغير المؤهل العلمي، إذ ظهرت القيمة المعنوية لهذه المحاور والابعاد أقل من (0.01))، كما أظهر الجدول وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين متوسطات الاجابات للبعدين (التفكير النظامي، والتميز البشري) حسب متغير المؤهل العلمي، إذ ظهرت القيمة المعنوية لهذين البعدين أقل من (0.05).

الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات العينة حسب متغير المؤهل العلمي

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
.000	6.052	3.543	4	14.173	Between Groups	التمكن الشخصي 1X
		.585	76	221.883	Within Groups	
			80	236.056	Total	
.001	4.855	3.804	4	15.215	Between Groups	التعلم الفرقي 2X
		.783	76	296.913	Within Groups	
			80	312.128	Total	
.000	8.461	7.240	4	28.960	Between Groups	الرؤية المشتركة 3X
		.856	76	324.299	Within Groups	
			80	353.259	Total	
.000	5.983	2.987	4	11.946	Between Groups	النماذج العقلية X4
		.499	76	189.186	Within Groups	
			80	201.133	Total	
.004	3.905	2.568	4	10.273	Between Groups	التفكير النظامي x5
		.658	76	249.245	Within Groups	
			80	259.518	Total	
.000	7.070	4.869	4	19.477	Between Groups	التميز القيادي 1Y
		.689	76	261.041	Within Groups	
			80	280.518	Total	
.037	2.573	1.610	4	6.441	Between Groups	التميز البشري 2Y
		.626	76	237.159	Within Groups	
			80	243.600	Total	
.000	8.016	1.441	4	5.762	Between Groups	التميز الخدماتي 3Y
		.180	76	68.110	Within Groups	
			80	73.873	Total	

المبحث الرابع - النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بعد هذه الدراسة المتواضعة لمفهوم المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي في مجتمع الدراسة موضوع البحث يمكن أجمال ما تم التوصل اليه وكما يلي:

1- مستوى متغير المنظمة المتعلمة مجتمعة بأبعادها الخمسة (متوسط) بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.86).

1- مستوى بعد التمكن الشخصي (متوسط) بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.79)

2- مستوى بعد التعلم الفرقي (متوسط) بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.90)

3- مستوى بعد الرؤية المشتركة (جيد) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.96)

4- مستوى بعد النماذج العقلية (متوسط) بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.81)

5- مستوى بعد التفكير النظامي (متوسط) بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.87)

2- مستوى متغير التميز المؤسسي مجتمعة بأبعادها الثلاثة (متوسط) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.82).

1- مستوى بعد التميز القيادي (متوسط) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.82).

2- مستوى بعد التميز البشري (متوسط) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.86).

3- مستوى بعد التميز الخدماتي (جيد) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.80).

- 3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة طردية بين متغير المنظمة المتعلمة ومتغير التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة طردية بين بعد التمكين الشخصي ومتغير التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة طردية بين بعد التعلم الفرقي ومتغير التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة طردية بين بعد الرؤية المشتركة ومتغير التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة طردية بين بعد النماذج العقلية ومتغير التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.
 - 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة طردية بين بعد التفكير النظمي ومتغير التميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.
- 4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر.
- 6-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 7-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس.
- 8-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول ابعاد المنظمة المتعلمة المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ثانياً: التوصيات

- على ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج في تحديد مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين في كلية السلام الجامعة، يمكن اجمال التوصيات على الوجه التالي:
- التأكيد على نشر مفهوم المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تبني هذين المفهومين.
1. دعم ممارسة التطوير الذاتي للموظفين بما ينعكس على مستوى التعلم من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين الموظفين.
 2. نشر الوعي الثقافي لدى الموظفين من خلال زيادة الدورات التدريبية في مجال التعلم الجماعي.
 3. تحقيق التميز من خلال الاهتمام بالأبداع والابتكار كوسيلة في انجاز الاعمال.
 4. ضرورة التأكيد على نشر الافكار التي يدعو اليها التفكير النظمي في مضمونه، والذي يعد كمحور لباقي خصائص المنظمة المتعلمة.
 5. التركيز على تنمية قدرات الافراد بالإفادة من خاصية النماذج العقلية والتفوق الشخصي، وتحفيزهم للمشاركة الجماعية، والتي تعزز زيادة فرص نجاح ادارة المشروع.
 6. على الكلية إعادة النظر في طبيعة وشكل الخدمة التعليمية التي تقدمها على المدى القريب والمتوسط والبعيد مع الاخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق من نوع خدمة التعليم المطلوبة.
 7. زيادة الاهتمام بالخدمات العامة من خلال الاهتمام بالبنى التحتية للكلية لتوفير بيئة مناسبة للتعليم.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. أبو زيد، محمد (2013)، "درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاها الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. النويري، عبير ماجد (2016) "درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. البجيصي، عبد المعطي محمود (2014) دراسة بعنوان " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي على الكليات التقنية في محافظة غزة" رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة.
4. البغدادى، عادل هادي (2008) دراسة بعنوان " العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير " دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، ال عدد 1.
5. البناء، هالة، (2013)، " الإدارة المعاصرة " ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. جبران، على (2011) دراسة بعنوان " المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 19، ال عدد 1.
7. جلاب، إحسان (2011) " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الحربي، عبد الله (2010) "المنظمة المتعلمة"، جريدة الجزيرة، العدد 13699، الرياض، 2010/4/1.
9. خضر، ضحى محمد (2008) دراسة بعنوان " تطوير أنموذج لممارسة المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية"، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
10. زايد، عادل (2003) " الأداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. الساعدي، مؤيد نعمة (2006)، " العلاقة بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
12. سالم، أكرم (2008) دراسة بعنوان " المنظمة المتعلمة: منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة" مجلة الحوار المتمدن، ال عدد 2297.
13. سعيد، وفاء فنجري مرزوق (2013)، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
14. السيد، رضا (2007) " عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الإدارية العليا" الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
15. الشروقي، خليفة علي (2018) دراسة بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين" رسالة ماجستير، مملكة البحرين.
16. الشملة، ميسون عبد الله احمد، (2004)، "مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة : دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات / محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
17. صباح، ميسرة محمد (2011) دراسة بعنوان " واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة.
18. الطويل، هاني وعبانة، صالح (2009) " المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. عاشور، محمد (2009) " تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لتطبيق ضوابط سينج" مجلة الساتل.
20. عبانة، رائد إسماعيل والعدوان، ياسر مناع (2008)، " العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 48، العدد: 3، 435-475.
21. عبانة، رائد إسماعيل، والعدوان، ياسر مناع (2008) دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 48، العدد 3.
22. عبد الله، عبد اللطيف علي محمد، (2012) دراسة بعنوان "أثر الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي" (دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للاتصالات - سود اتل)، رسالة ماجستير، جامعة البحر الأحمر، السودان.
23. عبد المحسن، حاجي حسن (2013) دراسة بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية" وفق نموذج (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
24. العتيبي، سعد مرزوق (2001) " المنظمة المتعلمة : وضع نموذج مفاهيم وأداة للقياس والتقويم في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

25. العزام، عبد الناصر احمد، والشقران، عبد الله عبد الكريم (2017) دراسة بعنوان " مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الأولى"، مجلة العلوم التربوية.
26. العيساوي، هاني مروان احمد (2018) " دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية " مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 4 العدد 44 ج2.
27. الكبيسي ، اريج ميمون ،(2013) ، "درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالأبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط.
28. الكساسبة، محمد، والفاعوري، عيبر، والعميان، محمود، (2010) دراسة بعنوان " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة " المجلة الأردنية في غدارة الاعمال، المجلد 6، العدد 2.
29. المليحي، رضا إبراهيم (2010) إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
30. النصور، أسماء سالم (2010) دراسة بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "(دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية)" رسالة ماجستير /جامعة الشرق الأوسط.
31. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل(2008) "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. نهال، موسى حجازي (2016) دراسة بعنوان " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي" دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية – قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.
33. : ملحم , محمود ابراهيم سعيد , (2010) , " دراسة تحليلية للعلاقة بين ادارة الوقت وأداء العاملين : بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية فلسطين " , أطروحة دكتوراه , كلية التجارة , جامعة القاهرة .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Ajaif, Mona. (2008) . "Culture of Excellence in Som Semi Government Organization in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Responsibilities:Challenges&Stretegies , Dubai : e-TQM College ,p227 .
2. Can, Niyazi (2011): Developing activities of learning organization in primary schools, African Journal of Business Management, Vol. 5(15), 6256- 6260.
3. Cors , Rebecca , (2003) , What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives , Engineering Professional Development University of Wisconsin-Madison , EPD 699: Organizational Learning for Environmental Management Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives .
4. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), “The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5
5. Davis, D & Daley, B. J., (2008), “The learning organization and its dimensions as key factors in firms’ performance”, Human Resource Development International, Vol.11.
6. Erdem, Mustafa, & others (2014): Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers, International Online Journal of Education Science, Vol.4, No.1, 8-20
7. Eygelaar, S.J.D. (2004). " The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence", Doctoral Dissertation, South Africa: Rand Afrikaans University.
8. Haines, Stephen, G ., & The Center of strategic Management , (1999) , system Thinking and Learning from chaos and complexity to elegant simplicity, published by center for strategic Management.
9. Kanji, Copal,(2005),The Ninth World Congress For TQM Creating Sustainable Excellence, Total Quality Management.Vol.16,No.8-9.
10. Marquardt , Michael, J.,(1996) , Building the Learning Organization:A ystems Approach to Quantum Improvement , ABook Summary by Jyrki J.J. Kasvi (30735p) , Published byMcGraw-Hill, 220 (242) pages .
11. Robbins S., (1990). Organization Theory: Structure Designs & Applications, New Jersey, Englewood Cliffs,

12. Saada,I.(2013). "Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution –Ucas as a case study ",Paper Thesis Master In Business Administration Islamic University ,Gaza.
13. Sharma, Anilk, &Talwar, Balvir,(2007)." Evalution of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy, Measuring Business Excellence", Vol. 11, No. 3, Emerald GroupPublishing Limited.
14. Yang,Baiyin,Watkins,Karen E.&Marsik,Victoria J(2004) The Cons-truct of the learning Organization: Dimensions Measurement, and Validation Human Resource Development Quarterly,vol.15.No 1.
15. Zietlow, Gina (2011): High schools as learning organizations: A comparison of exemplar and underperforming high schools in Southern California using Seng's Five Key Disciplines of a learning organization, University of La Vern, Pro Quest, UMI Dissertation Publishing.
16. Senge, P. (1990)**"The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization"**, Doubleday, New York.
17. Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (Eds.) (2003), ***Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations***, Sage, Thousand Oaks, CA.
18. Cristina, Mele, Colurcio, Maria, (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5: 464-489.

استمارة الاستبانة

أخي الموظف الكريم ... اخني الموظفة الكريمة...

تحية طيبة.

تهدف أسئلة الاستبانة الى التعرف على (دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في كلية السلام الجامعة الاهلية)، لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية، وضع إشارة (✓) للخيار الذي يلائمك، وحسب ما يتبادر إلى تفكيرك أولاً، لا حاجة لذكر الاسم ومكان العمل على الاستبانة، الإجابة على جميع الفقرات دون استثناء، وسيتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة وتحويلها إلى أرقام مجردة تستخدم فقط لأغراض التحليل الإحصائي.

شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق

الباحث

بيانات شخصية – يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ اعزب ☐ مطلق
3. العمر: ☐ 30 - 18 ☐ 40 - 31 ☐ 50 - 41 ☐ 60 - 51 ☐ 61 فأكثر
4. المؤهل العلمي: ☐ إعدادية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عال ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
5. سنوات الخدمة: ☐ 5 - 1 ☐ 10 - 6 ☐ 15 - 11 ☐ 16 - 20

أولاً: المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تتمحور حول التعلم المستدام، وإن التعلم هو عملية مستمرة مدى الحياة ، فالجميع يتعلم ، وذلك من خلال التعاون الجماعي ، وتشجيع الابداع والابتكار والتغيير للتكيف مع الأوضاع والتطورات المستمرة.

البعد الفرعي	الرقم	الفقرات	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اتفق	اتفق بشدة
التمكين الشخصي	1	يؤدي الموظفون أعمالهم بمهارة عالية					
	2	تتم مواكبة التطورات والمستجدات الحديثة في مجالي التعليم والتعلم					
	3	يشارك الموظفون في حضور ورش العمل والندوات والدورات المخصصة لرفع كفاياتهم المهنية.					
	4	يستفيد الموظفون من خبرات وتجارب الآخرين					
	5	يحظى الموظفون بفرص التعلم اللازمة لتحسين أدائهم					
	6	يظهر الموظفون الرغبة في البحث عن فرص التعلم داخل الكلية وخارجها					
التعلم الفرقي	7	يحرص جميع الموظفون على العمل بروح الفريق الواحد					
	8	يشارك الموظفون في الإعداد للقاءات والندوات وورش العمل والاحتفالات					
	9	تأخذ الإدارة بتوصيات ومقترحات فرق العمل					
	10	يقدم الموظفون يد العون والمساعدة للموظف الجديد					
	11	تشجع الإدارة الموظفون على التواصل مع بعضهم البعض					
	12	يشارك الموظفون في اللجان الجامعية بفاعلية					
الرؤية المشتركة	13	تتبنى الكلية رؤيتها ورسالتها بمشاركة الجميع					
	14	تطور الكلية رؤيتها بناءً على استشراف المستقبل					
	15	يدرك جميع الموظفون أهمية الرؤية المشتركة للكلية					
	16	تتم مراجعة رؤية الكلية بشكل دائم					
	17	توجه رؤية الكلية جهود الموظفون نحو تحقيق التميز					
	18	يناقش الموظفون والإدارة الخطة التطويرية للكلية					
النماذج العقلية	19	تتصف المناقشات بين العاملين بالأمانة والصراحة					
	20	يرحب الموظفون بالمناقشات الموجه للتنمية المهنية المستمرة					
	21	يعتبر الموظفون تعاونهم في حل المشكلات مصدراً للمعرفة					
	22	تهدف اجتماعات الموظفون الى تحقيق تعلم متبادل					
	23	يتم تشجيع وجهات نظر الموظفون المتعددة ونقاشاتهم الهادفة					
	24	ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم بكفاءة في الوقت المحدد					
التفكير النظامي	25	ينظر الموظفون الى المشاكل التي تواجههم نظرة شمولية					
	26	يقترح الموظفون حلولاً مبتكرة ومبدعة للمشكلات					
	27	يتمتع الموظفون بمهارات جمع وتصنيف وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالكلية					
	28	تستفيد الكلية من التصدي للضغوط والمشكلات التي تواجهها لتعزيز عمليتي التعليم والتعلم					
	29	يستخدم الموظفون الأساليب العلمية في حل المشكلات.					
	30	يرى الموظفون بأن التصدي للآزمات والظروف والأحداث فرصاً للتعلم والتدريب.					

ثانياً: التميز المؤسسي: حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما نتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ماي حققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

البعد الفرعي	الرقم	الفقرات	ارفض بشدة	ارفض	محايد	اتفق	اتفق بشدة
التميز القيادي	31	تتولى إدارة الكلية عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية					
	32	تهتم إدارة الكلية بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف الى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم					
	33	تسعى إدارة الكلية باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد					
	34	تشجع إدارة الكلية الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة					
	35	تتبنى إدارة الكلية الأهداف الاستراتيجية استناداً الى حاجات الطلبة ورغباتهم					
	36	تعمل إدارة الكلية على تحفيز موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة					
التميز البشري	37	تقوم إدارة الكلية بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز					
	38	توفر الكلية لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية					
	39	يحصل موظفو الكلية على مكافأة تناسب تقييمهم					
	40	تهتم إدارة الكلية بقياس الرضا الوظيفي لموظفيها دورياً					
	41	تقوم إدارة الكلية بالتأكد من حسن استثمارها للعاملين في الكلية					
التميز الخدماتي	42	تخصص إدارة الكلية موازنة خاصة للعاملين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (رحلات ترفيهية وأنشطة ثقافية... الخ)					
	43	تقوم الكلية بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة					
	44	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية إلى روادها إلى ضبط وتطوير مستمرين					
	45	تشجع الكلية التغذية الراجعة من الموظفين للارتقاء بمستوى الخدمات					
	46	تحرص الكلية على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في الكليات الأخرى لتقديمها لروادها					
	47	تعتمد الكلية على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
	48	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالراحة التامة					