

العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين في رئاسة جامعة الكوفة

The relationship between learning organizations characteristics and critical success factors

الباحث : باسمه محمد باني الزرفي

جامعة الفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني/كوفة

الملخص

تبنت الدراسة التعرف على واقع جامعة الكوفة من حيث تبنيتها لمفهوم المنظمات المتعلمة, وتقديم توصيات من شأنها الارتقاء بأداء الجامعة المتعلق بتنمية معارفها ورأس مالها الفكري, وتأتي أهمية الدراسة من أهمية الجامعات والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق التعليم العالي ومن منطلق توجه الإدارة الحديثة نحو الاهتمام برأس المال المعرفي. وتم استخدام استبيان خصائص المنظمة المتعلمة كأداة للقياس, وتكونت عينة الدراسة من (61) مورداً بشرياً بمختلف مستوياتهم الوظيفية من منتسبي الجامعة وعلى مستوى الجامعة حصراً والإدارات التابعة لها, وتم تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية وتحليل التباين. أظهرت النتائج أن تبنى الجامعة لخصائص المنظمات المتعلمة هي (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق, ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها, تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة, القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم, توفير فرص للتعلم المستمر, تشجيع الحوار والمناقشة, إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) وعوامل النجاح الحرجة فيها وقد عرضت الدراسة خصائص المنظمة المتعلمة الأقل تطبيقاً في الجامعة والتي تستدعي تحركاً منظماً وسريعاً من قبل الجامعة لتحسين معدلات تلك الخصائص بالإضافة لعرض الخصائص الأكثر تطبيقاً والتي يمكن استثمارها مما يدفع بالجامعة نحو التعلم وبناء المنظمة المتعلمة ويستثمر رأس مالها في تلك الخصائص, إذ أن هناك ضرورة ملحة تحتم على المنظمات العمل على إتباع منهجية محددة للتعلم المستمر وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات, إلى أهمية النتائج الإحصائية سجلت أن جميع العلاقات من عوامل النجاح كانت قوية وذات دلالة معنوية التي تؤكد أن تحدث الكافي بين المتغيرات, وهذا هو اهتمام الزيادة مع النجاح الاستراتيجي في المنظمات سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة العمل الشاق والجاد على تطوير عوامل النجاح الاستراتيجي الحرجة وتوصلت الدراسة الى تقديم القيادات العليا في كل منظمة الدعم الكافي لجميع العاملين في مختلف الفئات الوظيفية للتواصل مع التعلم عن طريق اشراكهم في المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب المتنوعة لغرض تشجيع التعلم الفردي والجماعي وكذلك توفير المناخ التنظيمي الملائم للتعلم ومكافأة العاملين الذين شاركوا في فعاليات المؤتمرات أو الذين حصلوا على تأهيل علمي افضل.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة, تشجيع التعاون, تمكين العاملين, تشجيع الحوار, العوامل الحرجة, جامعة الكوفة.

Abstract

Study builds recognize the reality of the University of Kufa in terms of adoption of the concept of learning organizations. And make recommendations that will improve the performance of the university on the development of knowledge and intellectual capital, and the importance of the study of the importance of universities and large responsibility of higher education and out of modern management attention directed towards Knowledge intellectual Capital, Learning organization was used as a tool for measuring the characteristics of a questionnaire, the study sample consisted of (61) Human resource members of the university leaders, faculty, staff and staff at the university level body exclusively and its departments, Data was analyzed using percentages and averages, and analysis of variance. The results showed that the adoption of the characteristics of a learning organizations are (promoting cooperation and learning through the group, linked to the organization of Foreign surrounding environment, enabling workers toward a common vision, strategic leadership in support of learning, providing opportunities for continuous learning, encourage dialogue and discussion, the establishment of a knowledge sharing and learning systems). The critical success factors in the study offered a learning organization at least the characteristics of an application at the university and that call for a movement organized and quickly by the university to improve the rates of those characteristics as well as to view the most characteristics in application, which can be invested, pushing the university toward learning and build a learning organization and invest their capital in those characteristics, Where there is an urgent necessity makes it imperative for organizations working to follow a specific methodology for continuous learning The study found a set of conclusions and recommendations, Including high averages of paragraphs variable (CSFs), These results indicate that workers at the University of Kufa responses on these variables was the (positive), and the level of assessment of the paragraphs of this variable was (high) from the perspective of workers in the mentioned university. The study found, to provide senior leadership in every organization support CAF for all employees in different job categories to connect with learning through their participation in conferences, seminars

and training programs varied for the purpose of encouraging individual and collective learning as well as the regulatory environment appropriate to provide for learning and reward workers who participated in the conference events, or who have received the rehabilitation of scientific best.

.Key words: learning organization, promoting cooperation, empowering workers, encourage dialogue, critical factors, Kufa University.

المقدمة

أن المنظمات المتعلمة تلك التي تسعى وبشكل مستمر على تعزيز قدراتها عن طريق اكتساب وتطوير وخلق المعرفة وصياغة رؤيتها ومستقبلها على أساس مخرجات هذه المعرفة ، فليس مطلوباً منها فقط أن تخلق المعرفة ولكن لا بد من صياغة مستقبلها على أساس هذه المعرفة الجديدة والمتجددة، والمنظمة المتعلمة كأحدث نمط اداري انتشر مؤخراً ليحل محل الاشكال التقليدية في ادارة المنظمات ، فهي تقوم على النظرة المتفتحة للعاملين والجامعات بعدها من اهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بيئة معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية وبما تتضمنه من تخصصات وبما يتوفر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ماهي الا منظمات متعلمة وهذا يتطلب ان تتم عملية التعلم في جميع المستويات الادارية والفنية بصورة مميزة، حفاظاً على كفاءة وفعالية وقدرة الجامعة على البقاء و الاستمرار والتطور في بيئة العمل الديناميكية فالبيئات التي تحكم عمل المنظمات خصوصاً في بدايات هذا القرن تشهد تغييرات مستمرة مما يتوجب على المنظمات التكيف باستمرار استجابة لذلك التغيير، اذ تمتد ظاهرة التغيير لتصل إلى جميع الأنشطة والمجالات كالتغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وهذا يضع أمام مسؤولي تلك المنظمات تحديات ومتطلبات كبيرة لمواجهة تلك التغييرات مع المحافظة على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها ونموها، وبيان أهمية عوامل النجاح الحرجة لأي منظمة من المنظمات التي تريد أن تتبنى موضوع المنظمة المتعلمة فضلاً عن بيان الدور الرئيسي والحيوي الذي تلعبه تلك العوامل في نجاح وفشل تلك المنظمات كما يمكن إظهار الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية تبني هذه العوامل بصورة فعلية في تحديد نجاح المنظمات التي تحاول التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة ، ويجب استغلال الفرص التي تتيحها الجامعة دون تردد أو تأخير ،على وفق ذلك جرى تقسيم هذه الدراسة الى اربعة مباحث يتناول الاول منها الجانب المنهجي ويتناول الثاني الجانب النظري ويتناول الثالث الجانب التطبيقي اما المبحث الرابع والاخير من الدراسة ، فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات التي تم الوصول اليها والتي كانت من اهم استنتاجاتها هو وجود علاقة ارتباط موجبه ذات مستويات مختلفه بين خصائص المنظمات المتعلمه وبين عوامل النجاح الحرجه وتم صياغة التوصيات على ضوء تلك الاستنتاجات .

المبحث الاول

دراسات سابقة والمنهجية العلمية للدراسة

اولاً:- دراسات سابقة Previous studies

تشكل الدراسات التطبيقية السابقة ضرورة في البحث العلمي عموماً, وفي بناء واختيار الاطار الفكري والنظري للموضوع لا سيما بسبب تناولها الكثير من الحقائق المعرفية, لذلك اصبح من الضروري ان تقوم الباحثه بتعزيز الدراسة الحالية بما تناولته بعض الدراسات التطبيقية من قضايا التحليل والاختبار بهدف الافادة منها في اثراء الجانب العلمي , وتعزيز النواحي المعرفية من جهة وبلورة ابعاد مشكلة الدراسة من جهة اخرى وفي الوقت ذاته تقدم الدليل للدراسات اللاحقة .

وتأتي الدراسة الحالية لتستعرض عدد من الاسهامات العلمية الآتية:-

1-1-1 : دراسات اجنبية

ت	الباحث/ السنة/ الصفحة	هدف ونتائج الدراسة	النتائج التي توصلت اليها
1	Clodwell & Fried , (2012: 36) Learning organizations without borders A cross-cultural study	هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى امكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم المنظمة المتعلمة وقد تبنت الدراسة نموذج بيتر سنج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في ثلاثة مجالات تربوية هي (بريطانيا , والمانيا , وجنوب افريقيا) .	واستخلصت الدراسة : - ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المنظمة المتعلمة وخاصة في اوربا التي تعتمد النظام المركزي . - نموذج بيتر سنج يكون ناجحاً في حالة تدريب الكوادر وتوعيتهم بمفهوم المنظمة المتعلمة . - الحاجة الى اعادة الهيكلة للتمكن من التحول الى منظمة متعلمة وخاصة في جنوب افريقيا التي ما زالت تعتمد نظاماً مركزياً
2	(Weldy,2009:58-68) Learning organization and transfer: strategies forimproving performance", The	هدفت الى اكتشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وادارة المعرفة لتحسين الاداء وتحقيق ميزة تنافسية .	وتوصلت الدراسة ان المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحسين اداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية , وان هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب وبين تحسين الاداء وتحقيق ميزة تنافسية .

		Learning Organization	
واشارت نتائج الدراسة ان فهم ابعاد المنظمة المتعلمة مكن الجامعات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة .	هدفت الدراسة الى التحقق من استخدام ابعاد المنظمة المتعلمة في ادراك العلاقة لانشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا والتعرف على مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والحوافز في بناء منظمة متعلمة	(Poh yen Ng ,2010:1) learning organization dimensions on knowledge sharing, a study of faculty members in private universities in Malaysia	3
كشفت الدراسة الحاجة الى التنوع في تقييم جودة التعلم الالكتروني باستخدام العوامل الحرجة التي تؤثر في تحسين رضا المتعلم بما يساهم في تعزيز وتنفيذ التعلم الالكتروني الخاص بهم.	وضعت هذه الدراسة نموذج متكامل مع ستة ابعاد هي: المتعلمين والمعلمين والدورات والتكنولوجيا، التصاميم، والبيئة. وأجريت دراسة استقصائية للتحقيق في العوامل الحرجة التي تؤثر في رضا المتعلمين في التعليم الإلكتروني.	(Pei-Chen Sun , 2007 :1) What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction	4
كشفت هذه الدراسة وتحلل بعض عوامل النجاح الحرجة من أجل التغيير المؤسسي و تأثيرها في التعليم الإلكتروني في جميع أنحاء الحرم الجامعي من منظورين واسعة. المنظور الأول نتج عن تجربة عشر سنوات من إدخال تكنولوجيات التعلم داخل المملكة المتحدة والأدلة البحثية المستخدمة مستمدة من سلسلة من استطلاعات مواقف الموظفين لاستخدام الحاسب الآلي في التدريس. وأدت النتائج الموقنة للمنظور الثاني. إضافت التحقيقات في ست جامعات مختلفة في المملكة المتحدة التي حلت تجربة الأفراد وتحقيق مجموعة من الأدوار الرئيسية المرتبطة بإدارة واستخدام التعلم الإلكتروني في الحرم الجامعي .	هدفت الدراسة على التعرف على عوامل النجاح الحرجة للتعلم الإلكتروني والتغيير التنظيمي – لبعض وجهات النظر التنظيمية على التعلم الإلكتروني على نطاق الحرم الجامعي.	(White, S. A,2006: 1) Critical success factors for e-learning and institutional change – some organizational perspectives on campus-wide e-learning and Computer Science	5

2-1-1 دراسات عربية: Studies in Arabic

ت	الباحث/ السنة/ الصفحة	هدف ونتائج الدراسة	النتائج التي توصلت اليها
1	(الحضيف, 2012: 61)	هدفت الدراسة لبحث عوامل النجاح في تطبيق نظام ادارة سلسلة الامداد في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عن طريق دراسة هذه العوامل برضا المستفيد كأحد مؤشرات نجاح التطبيق الاساسية .	وتوصلت الدراسة توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين رضا المستفيد من جهة وبين كل من دعم الادارة العليا لتطبيق النظام ووضوح الاستراتيجية وحسن اختيار النظام ومشاركة المستفيد وتوصي الدراسة بالاعداد الجيد لأعمال تطبيق ادارة سلسلة الامداد في المنظمات الحكومية والعمل على ايجاد استراتيجيية واضحة واشراك المستفيدين في التطبيق .
2	(زرعة, 2014 : 89)	هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الاميرة نوره من وجهة نظر رئيسات الاقسام الاكاديمية كما هدفت الدراسة الى تقديم مقترحات لتطوير الجامعة للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة .	.وتوصلت الدراسة الى - ممارسة عملية التعلم التنظيمي بدرجة ضعيفة وقد تحدد ذلك في قلة معرفة اعضاء هيئة التدريس بأهم ممارسات عملية التعلم التنظيمي - وجود عوقات بدرجة عالية من تطبيق التعلم التنظيمي , واوصت الدراسة - ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الادارية وجميع منتسبات الجامعة - اتاحة الفرصة للجميع للتعلم وتمكين الافراد من الحصول على الدعم المادي والمعنوي في التعلم .
3	(العبادي, العتيبي, 2014 : 204)	الغرض من البحث هو تحليل العلاقة بين العناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة وقد تم اختيار قطاع الصناعات الانشائية بوصفه احد القطاعات الحيوية والمهمة التي تلعب دورا كبيرا في النهوض بواقع البنية التحتية في العراق ,	ويوصي البحث بضرورة سعي الشركة المبحوثة الى الكشف عن عناصر النجاح الحرجة بوقت مبكر من خلال الممارسات الادارية والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهدف الشركة المبحوثة .
4	(العياصرة, الحارثي 2015: 31)	هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة المدارس الثانوية بمدينة الطائف لآستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلماتها .	وخرجت الدراسة بالنتائج التالية :- -درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لآستراتيجيات المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة . - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات افراد عينة الدراسة ويعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل والمجال تمكين المعلمات من تكون رؤية جماعية مشتركة ولصالح المعلمات ذات الخبرة (10) سنوات . - وقدمت الدراسة توصية من اهمها الاستمرار بتفعيل الدورات التدريبية لمديرات المدارس ومعلماتها لبيان كيفية تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة ومستجداتها .
5	(العنزي , عمير , 2015: 1)	يهدف البحث الى تحديد مدى الافادة من ادارة المخاطر في تعظيم مخرجات العملية الانتاجية للمصارف العراقية الخاصة وتشخيص عوامل	وتوصل البحث الى امكانية عوامل النجاح الحرجة وعملية ادارة المخاطر وتعظيم مخرجات العملية الانتاجية المتمثلة بالاستراتيجيات التنافسية العامة للمصارف والعراقية الخاصة واستنتاج وجود

عوامل النجاح الحرجة وعملية ادارة المخاطر في تقليل التغيرات غير الاساسية في نشاط المصارف واوصت الدراسة بضرورة الاستثمار بعوامل النجاح الحرجة لتعظيم القيمة المضافة .	النجاح الحرجة لعملية ادارة المخاطر واختبار البيئة العراقية لاحتضانها .	تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في اطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية ادارة المخاطر
---	--	--

ثانياً: المنهجية العلمية للدراسة

1-2-1-:- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه منظمات الاعمال بشكل عام والمنظمات الخدمية (الجامعات الحكومية في العراق ومنها جامعة الكوفة) بشكل خاص العديد من المؤثرات والعوامل التي من شأنها ان تلقي بظلالها على بقاءها وتطورها ونموها في بيئة العمل مما يجعلها في مرحلة تحول وابتعاد دائم من مفهومها التقليدي بتعاملها مع انظمتها التقليدية المعروفة ومحاولة الولوج بالتطبيقات التعليمية المعاصرة المتمثلة بتقانة المعلومات (التعليم الالكتروني) اذ ان ذلك لن يتحقق مالم تتصف الجامعة بجملة من الخصائص لتنتقل من مفهومها التقليدي الى منظمة متعلمة بسبب اتباعها للعديد من عوامل النجاح الحرجة.

وتعد عوامل النجاح الحرجة المتمثلة بالعوامل التنظيمية عنصراً حيوياً لجعل المنظمة متعلمة وخروجها من جانبها التقليدي, ولكن الى جانب تلك العوامل تظهر هنالك عوامل اخرى مختلفة بسلوك الموارد البشرية وطاقتهم لم يتم الاهتمام بهم بالقدر المناسب جراء اعطائهم الحرية والأصغاء لهم بانجاز المهام المكلفين بها لتطفي مصلحة الجامعة اولاً قبل مصالحهم . ولقد ظهرت اختلافات عديدة في وجهات نظر العديد من الادبيات في الجانب الاكاديمي مما استدعى معرفة ما اذا كانت هنالك علاقة مؤثرة بين عوامل النجاح الحرجة وبين تلك المنظمات الخدمية لتخرج من اطرافها التقليدي وتصبح منظمات متعلمة والواقع ان هذه المشكلة المعرفية مازالت محل جدل واهتمام بالغين على المستويين الاكاديمي والتطبيقي, لذا تسعى هذه الدراسة للاجابة على التساؤلات الجدلية والاكاديمية الآتية :-

1- هل توجد علاقة بين عوامل النجاح الحرجة وبين المنظمة المتعلمة المتمثلة بجامعة الكوفة عينة الدراسة

؟

2- ما مدى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة(تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق, ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها, تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة, القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم, توفير فرص للتعلم المستمر, تشجيع الحوار والمناقشة, إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) على طبيعة عمل جامعة الكوفة عينة الدراسة لتصبح منظمه متعلمه.

1-2-2- فرضيات الدراسة Hypotheses of study

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وبهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في مشكلة الدراسة فقد تم وضع الفرضيات الآتية:-

1- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين المنظمة المتعلمة والعوامل الحرجة و تنبثق منها الفرضيات الفرعية وكما يلي :-

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق والعوامل الحرجة.

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية بين ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها والعوامل الحرجة.

ج- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة والعوامل الحرجة.

د- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم والعوامل الحرجة.

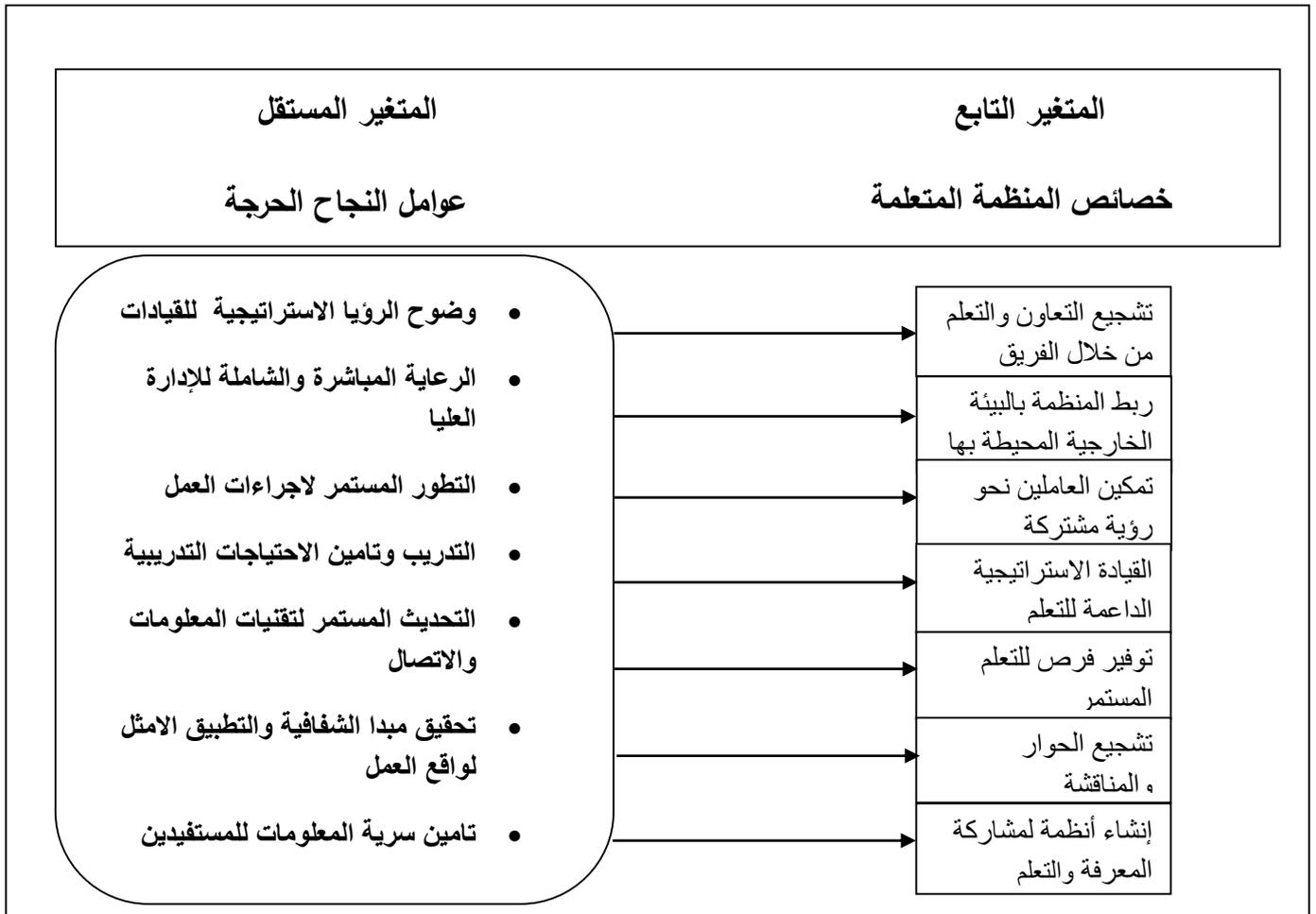
هـ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين توفير فرص للتعلم المستمر والعوامل الحرجة.

خ- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تشجيع الحوار والمناقشة والعوامل الحرجة.

ح- توجد علاقة ارتباط معنوية بين إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم والعوامل الحرجة

2-الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي بين المنظمة المتعلمة والعوامل الحرجة

3-2-1- أنموذج الدراسة Model study



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر:- اعداد الباحثة اعتماداً على الادبيات

4-2-1- اهمية الدراسة: The importance of studying

تنبثق اهمية الدراسة جراء ممارسة قيادة المنظمة ومدرائها دوراً حيوياً في توفير بيئة تدعم التعلم، اذ تلعب الإدارة دوراً جوهرياً في توفير المستلزمات الضرورية والحوافز التي تعزز التوجه المستمر للمنظمة نحو التعلم، ولذا فإن عدم فهم القيادات الإدارية الممثلة لهذه المنظمات بشكل عام لهذه التحديات وعدم تبني الأساليب الإدارية الحديثة في أعمالها يشكل عائقاً أمام مواجهة تلك التحديات، وحاجزاً أمام رفع قدرتها على التميز. ومن جانب آخر فقد أصبحت المنظمات بحاجة مستمرة إلى تطوير العاملين فيها إذ أن لأداء العنصر البشري لما يمثله من أهمية كبيرة في نجاح المنظمة، ويتضمن ذلك أيضاً اختيار العنصر البشري المؤهل وتحفيزه وتطوير أدائه.

5-2-1- اهداف الدراسة Objectives of the study

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الاهداف , من اهمها :-

- 1- الاستعراض والنقاش المعرفي لموضوع خصائص المنظمة المتعلمه ومدى تأثيرها بالعوامل الحرجة.
- 2- الاختبار التجريبي لتلك الخصائص تمهيداً للتوصية لتصبح عينة الدراسة من المنظمات الخدمية التي تتأثر بتلك العوامل.
- 3- بيان ان خصائص المنظمة المتعلمه عند تأثيرها بالعوامل الحرجه لعينة الدراسة تنقلها من مفهومها التقليدي الى المفهوم المعاصر المتمثل بالمنظمة المتعلمه .
- 4- تحديد وتوفير عوامل النجاح الحرجة اذ تعد هذه الخطوة من المهام الملقة على عاتق الإدارة العليا في المنظمة التي يتعين عليها رسم الاستراتيجية التي تتضمن التغييرات المنظمة في اهداف ووسائل المنظمة المتعلمة من منطلق استغلال الفرص المتاحة جراء التحديات المحيطة بها .

6-2-1- مجتمع الدراسة وعينتها: The study population and its sample

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الكوفة البالغ عددهم (325) مورداً بشرياً، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (20%) اذ بلغت العينة (65) مورد بشري، حيث تم توزيع (65) استبانة على أفراد العينة تم استرجاع (63) استمارة وبنسبة استرجاع بلغت (96.9%)، في حين بلغ عدد الاستمارات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي (61) استمارة بعد استبعاد (2) استمارتين لنقص المعلومات الواردة بأجابات المبحوثين. وبهذا تصبح العينة النهائية للدراسة (61) مورداً بشرياً وقد تم اختيار رئاسة جامعة الكوفة كونها من الجامعات التي تحتل مركزاً مهماً من مراكز البحث العلمي على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد كانت الموارد البشرية بمختلف مستوياتهم داخل الجامعة من مستويات قيادية وتنفيذية ممن يمارسون الجانب القيادي والتنفيذي .

7-2-1- حدود الدراسة:- The limits of the study

أ- الحدود الموضوعية Objective limits :- اقتصرت الدراسة على موضوع المنظمة المتعلمة بخصائصها (تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق, ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها, تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة, القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم, توفير فرص للتعلم المستمر, تشجيع الحوار والمناقشة, إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) وعلاقتها بموضوع عوامل النجاح الحرجة لذا فإن الدراسة تتبنى منهج أوسع في دراسة تأثير

كل من القيادات والعاملين بدل من التركيز على احد منهما على المنظمة المتعلمة.

ب - الحدود المكانية Spatial border :- اقتصرت الدراسة على رئاسة جامعة الكوفة الكوفة حصراً وبإستثناء الكليات التابعة لها.

ج- الحدود البشرية (عينة الدراسة The study Sample) :- وقد اقتصر على القيادات والتدريسين والافراد العاملين والمنفذين لأجراءات المعاملات والكتب الرسمية في رئاسة جامعة الكوفة حصراً .

8-2-1 : الاساليب المتبعة في الحصول على البيانات

اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات لهذه الدراسة على الأسلوبين الآتين:

أ : الاسلوب النظري Theoretical study

وقد اشتمل على مراجعة الادبيات العربية والأجنبية بما تتضمنه من كتب ودوريات وبحوث ورسائل بما هو ذو صلة بالدراسة، فضلاً عن الاطلاع على السجلات والدوريات والإحصاءات ذات العلاقة بالجامعة محل الدراسة.

ب : الاسلوب الميداني The field study

قامت الباحثة بإتمام الاسلوب الميداني على مرحلتين :

المرحلة الأولى : قامت فيها الباحثة اجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بالملاك العام في رئاسة جامعة الكوفة ورغبة منها في تحقيق التكيف الناجح لمتغيرات الدراسة في الجانب الميداني، وبما يمكنها من صياغة افتراضات الدراسة على نحو أفضل.

المرحلة الثانية : جمع البيانات الأولية من القيادات والعاملين بالجامعة المبحوثة عن طريق إعداد قائمة استبيان اعدت لا سيما لتحقيق الغرض وتتضمن هذه القائمة تساؤلات عن المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة وتتضح في الملحق رقم (1)، وتكونت الاستبانة من جزأين وبالشكل الآتي :

الجزء الاول : صمم لجمع البيانات عن المتغيرات الديموغرافية والادارية والتي تشمل الخصائص الشخصية للعاملين عينة الدراسة وهي : الجنس والعمر, التحصيل الدراسي, المستوى الوظيفي ومدة الخدمة والدورات المشارك بها.

الجزء الثاني : وقد استعانت الباحثة في تصميم قائمة الاستبيان الخاصة بالمنظمة المتعلمة على القائمة التي أعدها بناءً

على مقياس (Marsick & Watkins,2003) اما بخصوص العوامل الحرجة (critical factors) فقد صممت لبيان عوامل النجاح الحرجة والمتغيرات الخاصة بها في استجاب القيادات والمدراء ورؤساء الأقسام والوحدات ومن لهم خبرة في مجال العمل الإداري والتكنولوجي في المنظمة المبحوثة والكشف عن طريق طرح الأسئلة والفقرات الواردة في الاستمارة ومعرفة ما اذا كانت تلك العوامل قد اثرت بالجامعة من عدمها وقد تم اجراء بعض التعديلات البسيطة في فقراتها لكي تلائم بيئة العمل في الجامعة الحالية وتضم العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة , عوامل النجاح الحرجة) بواقع (30) سؤالاً , وللإجابة عن العبارات التي تضمنتها الاستبانة فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert) وبالشكل التالي : (اتفق بشدة (5) , اتفق (4), محايد (3) , لا اتفق (2) , لااتفق بشدة (1) وتحليلها بما يمكن الباحثة من اختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل الى النتائج .

1-2-9 :- الاساليب المتبعة في انجاز الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة، إذ تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين في جامعة الكوفة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لقياس العلاقة بين المنظمة المتعلمة لجامعة الكوفة واستنادا على ماتم جمعه من بيانات تمثلت بإجابات عينة البحث على أسئلة الاستبيان ،وقد تم استخدام برنامج (SPSS) وذلك لحساب ما يلي:

1- الإحصائيات الوصفية، الأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة بجداول التوزيع التكراري (FDT) Frequency (distribution tables) والوسط الحسابي (Arithmetic Mean) والنسبة المئوية (%) والانحراف المعياري (Standard Deviation)

2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: لغرض بيان معنوية الارتباط تم استعمال اختبار (t-student) كما تم استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ومعاملاتها لبيان اثر العامل المستقل في العامل المعتمد.

10-2-1 – اختبار الصدق والثبات للاستبانة

1-10-2-1 - منهج الدراسة: The study approach

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لغرض وصف استجابات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة التابعة المتمثلة بأبعاد (المنظمة المتعلمة) والمستقلة

المتتمثلة بـ(عوامل النجاح الحرجة)، وكذلك تحليل العلاقة الارتباطية بين ابعاد المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة، وقياس أثر ابعاد المنظمة المتعلمة على عوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة.

2-10-2-1 - أداة الدراسة: The study tool

بالاعتماد على البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانته الدراسة لغرض جمع البيانات والمعلومات، وقد تكونت الأداة من (30) فقرة، توزعت على المتغيرات المستقلة والتابعة الواردة في هذه الدراسة. وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة تم اختبار صدقها وثباتها، على النحو الآتي:

1-2-10-2-1 - صدق الأداة: Thetool sincerity

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على عدد من المختصين في مجال التنظيم والادارة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوفة من ذوي الخبرة، بالإضافة تم توزيعها على عينة تجريبية، وتم الاخذ بالملاحظات التي اوردوها على مضمون فقراتها مع التوصية بإجراء التعديلات في الصياغة اللغوية لبعض فقراتها لاجل زيادة مصداقية الاداء

2-2-10-2-1 - ثبات الأداة: The tool reliability

لغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، استخدمت الباحثة لهذا الغرض معامل (ألفا كرونباخ) لقياس (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، والذي بلغت قيمته للأداة الكلية (0.624)، وتعد هذه القيمة جيدة بالنسبة للبحوث الإدارية والإنسانية. كما هو موضح في الجدول رقم (1) الآتي:

الجدول (1)

معاملات ألفا كرونباخ(الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الثبات (%)
تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق	3	0.793	79.3%
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها	3	0.618	61.8%
تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة	3	0.609	60.9%
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	3	0.709	70.9%
توفير فرص للتعلم المستمر	3	0.775	77.5%
تشجيع الحوار والمناقشة	3	0.691	69.1%
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3	0.648	64.8%
عوامل النجاح الحرجة	9	0.716	71.6%

الأداة لكل	30	0.624	%62.4
------------	----	-------	-------

المبحث الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي

يتضمن هذا المبحث عرضاً نظرياً ومناقشة الجانب المفاهيمي لمتغيري الظاهرة قيد الدراسة بدءاً من تناول المنظمة المتعلمة بـ (مفهومها وخصائصها) وانتهاءً بعوامل النجاح الحرجة بـ (مفهومها ، خصائصها , مداخلها , مصادرها) وسيتم تناولها على النحو الآتي :-

1-2- المنظمة المتعلمة , المفهوم , الخصائص Learning organization , concept, characteristics

1-1-2- مفهوم المنظمة المتعلمة Learning organization concept

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة نظراً لما تقوم به المنظمة من استثمار لأجل التجديد والتطوير المستمر لعملها , وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير ضرورة ملحة في منظمات القرن الواحد والعشرين وحديث الساعة في أدبيات علم الإدارة في الظرف الراهن بسبب اختلاف المنظمات لدرجة استجابتها للتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تتسم بها البيئة الداخلية والخارجية من عوامل ديناميكية متسارعة مما يعني الاختلاف الواضح في نوع وخصائص مواردها البشري ورويته لأهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة بحيث تصبح قادرة على البقاء ولأستمرار في البيئة التنافسية (Carmeli & Sheaffer, 2008: 469) إذ يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها على قدرتها الى التحول لمنظمة متعلمة (Huber, : 2006:93) وتعد المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرون كونها تتصف بالتغيير السريع والتقدم في التقنيات وتوليد الأفكار والمعرفة والاهتمام في تعزيز رأس المال الفكري الذي ينبثق عن العنصر البشري الذي يتم تحفيزه نحو المشاركة والتعلم والابتكار والمساهمة في تطوير الرؤية والاستراتيجية للمنظمة (Marsick & Watkins, 2003: 147) ويحدد عدة الباحثين مثل (Dewar & Whittington , 2004: 265-268) مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها تعزيز قدرة المنظمة المتعلمة في التكيف والتنبؤ والتحول والموائمة مع ظروف البيئة سريعة التغير، كما يتفق معهم (Yang, et.al, 2004: 12) في ان دور المنظمة المتعلمة يتمثل في تسهيل عملية التعلم امام جميع اعضائها والتفاعل بأيجابية مع متغيرات البيئة ويشير (Thomas & Allen, 2006: 123-139) الى توفر العديد من الحوافز التي تزيد من حدة المنافسة بين المنظمات لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة ويؤكد (السويدان, 2012: 58) بأن المنظمة اذا ما ارادت ان تنجح في المستقبل لا بد لها من الاستفادة من طاقة التعلم لدى جميع افرادها ويعرفها (العياصرة , الحارثي, 2015: 36) بأنها المنظمة التي تدعم المستوى الفردي والجماعي لزيادة قدراتهم على تحقيق اهدافها ويشير (الذياب, 2014: 14) بأنها تلك التي تتوفر فيها المواصفات والخصائص التي يمكنها من تعزيز قدراتها على التكيف السريع مع التغييرات التي تحدث داخلياً وخارجياً على التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب بالاعتماد على الإدارة الفعالة للمعرفة والتقنية الحديثة ، ويعرفها (Bersenaite and Saparnis, 2007:22), بانها منظمة تتطلب مشاركة

العاملين من اجل تحقيق اهدافها التنظيمية وذلك عن طريق تبادل المعارف والخبرات فيها ويؤكد Garvin, et. al (2008:112), بأن المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يتفوق فيه الافراد في خلق واقتناء ونقل المعرفة بسبب اعتمادها على ثلاث مرتكزات اساسية هي (بيئة داخلية داعمة, عمليات وممارسات ملموسة, سلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم) ويشير (Therin & Dalglish, 2010:5) هي مجموعة من القدرات التي تهدف الى الجماعة مضافا القيمة الى واستخدام المعرفة الداخلية والخارجية التي اكتسبتها المنظمة بفاعلية" (ورکز Malek (117: 2012, et. Al ., على ان المنظمة المتعلمة هي نهج مستمر من الافراد اتجاه الابداع والبيئة التعليمية المتقدمة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد التنظيمية والانتفاع الحقيقي للمعرفة من الاعلى للأسفل لتبسيط وتنسيق الاهداف الفردية مع الاهداف التنظيمية وأن المنظمة المتعلمة ما هي إلا مهارة مرتكزة على خمسة أنشطة رئيسة هي :

- 1- حل المشاكل وفق طرق علمية
- 2- عمل تجارب باستخدام اساليب جديدة
- 3- التعلم من التجارب الخاصة وماضيهم العملي
- 4- السعي نحو اكتساب تجارب وخبرات الآخرين
- 5- السعي نحو جذب المعرفة من خارج المنظمة بشكل سريع وفاعلية

والمنظمة المتعلمة كما بينها (Senge, 1990 :52) بأنها تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية :-

- 1- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- 2- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يؤدي الى مضاعفة التعلم الفردي.
- 3- التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي معوقات تمنعه من التعلم والمشاركة.
- 4- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
- 5- القيادة التي تحمل الرؤية نحو منظمة متعلمة متطورة باستمرار.

و عن طريق طرح تلك المفاهيم لمجموعة الكتاب والباحثين , فان الباحثة تحاول تعريفها على أنها (المنظمة التي تتصف بقدرتها على تشجيع وتمكين الافراد العاملين فيها على التعلم المستمر وتعمل على مشاركة افرادها بالتفاعل مع البيئة الخارجية والقدرة على التكيف والبقاء مع التغييرات والتطورات المستمرة) وأن المنظمة المتعلمة هي التي تحت الافراد فيها على التعلم ونقل خبرات هذا التعلم لبعضهم البعض بحيث يسهم هذا التعلم في تغيير سلوك الافراد العاملين, وان المنظمة المتعلمة هي التي تعمل على جمع وتنظيم المعرفة وادارتها بشكل جماعي بين افرادها والتغلب على مشاكلها وتحقيق اهدافها وبما يعكس ويتواكب مع ظروف البيئة المحيطة بها وان المنظمات الناجحة هي التي تتبنى نظم إدارية متعددة لتكوين بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة للتفكير الاستراتيجي ضمن مستوى الافراد والقيادات.

2-1-2- خصائص المنظمة المتعلمة Learning organization characteristics

يجمع معظم علماء الادارة والباحثين في التنظيم ان السمة الرئيسية في المنظمة المتعلمة هو السرعة في التعلم وهي الصفة الاساسية في التنافس بين المنظمات في عصر المعرفة , وان معظم المنظمات في العصر الراهن تتصف بخصائص المنظمة المتعلمة مما تميزها من غيرها (Murray, 2003: 306). وأشار (Kelly et al, 2006:2007) الى ان المنظمة المتعلمة تمتاز عن طريق ماتقدم هو ماتنتجه من أنشطة معرفية والتي تشمل الحصول على المعرفة وتوزيعها و تخزينها وتوثيقها وتوظيفها وتفسيرها وتوليدها. كما أن تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة يؤدي الى رفع الاداء الوظيفي اي وجود علاقة طردية بينها (Feizi, 2013 : 134) وأرأت الباحثة الى اعداد جدول (1) يبين خصائص المنظمة المتعلمة التي تناولتها بعض الادبيات في ادناه:-

جدول (1)

يبيّن خصائص المنظمة المتعلمة حسب رؤية الكتاب والباحثين

ت	الباحث/ السنة/ الصفحة	خصائص المنظمة المتعلمة
1	(Marqwardt, 2002: 32)	- توفير فرص التعلم - استخدام التعلم لتحقيق الهدف- ربط الاداء الفردي بالاداء التنظيمي - الوعي المستمر مع البيئة -مشاركة الأفراد في القرار - نقل المعرفة بين المنظمة
2	(Glosser, 2012:1)	- تمكين العاملين - الشراكة بالمعرفة - الرصد البيئي - احتواء العاملين
3	(Skuncikiene, Balvociute, and Balciunas, 2009:33)	- الفاعلية والتفاوض في التعامل - القدرة على الاستجابة - التفاعل مع التغيرات البيئية - تنمية الوعي والتفاعل الايجابي - تنمية التباين الايجابي بين الافراد
4	(حسانين, 2011: 7)	- الخصائص الاستراتيجية الادارية - الخصائص الاستراتيجية التنظيمية - الخصائص الاستراتيجية الثقافية
5	(القحطاني, 2012: 34)	- دفع الفرد نحو التعلم المستمر - توفير مجالاً للعاملين وجوأمناسباً للمنافسة والابداع
6	(الحارثي, 2013 : 50)	- وجود خطة استراتيجية واضحة للتعلم - توفر بيئة عمل آمنة - تشجيع واثارة طاقة الابداع - ارتباط التعلم بالعمل

و عن طريق ماتقدم تبرز أهمية المنظمة المتعلمة والتعرف على خصائصها ومايمكن ان تقدمه من دعم في تحسين اداء المنظمات اذ عمدت الباحثة على موائمة وتكيف تلك الخصائص مع مايتناسب والعينة التي استخدمتها الدراسة الا وهي جامعة الكوفة, وتعد تلك المنظمات ذا اهمية عالية في الحفاظ على تنمية مواردها البشرية جراء تلك الخصائص وبالإمكان اجمال تلك الخصائص على النحو التالي :-

(Egan, 2002 :2938), (العياصرة, الحارثي, 2015 : 37).

1- تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق (Promoting cooperation and learning through team)

يعني روح التعاون بين الافراد, والمهارات, والخبرات , والاتجاهات الاساسية التي يتم تعلمها عن طريق المجموعات اذ يجب على المنظمات ان تولي اهتماماً بها وايجاد روح الفريق والمنافسة بين اعضاء الفريق وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهامهم (الكبيسي , 2013 : 27) , ويذكر(جوادي, 2015 : 27) ان العمل ضمن فريق سيشجع على التحوار بين افراد المنظمة ومشاركة المعرفة وتحفيز عملية توليد الأفكار بشكل جماعي للتعامل مع المشاكل والاستجابة للتغيرات وهذا كله سوف يؤدي الى اكتساب الخبرة.

2- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها (linking the organization to the external environment surrounding)

تشير البيئة المناسبة للتعلم الى انها القادرة على اكتساب المعرفة وتخزينها وتوظيفها في التعامل مع الفرص والتحديات التنظيمية ومراجعة الوضع القائم للمنظمة , وتشجيع القادة والعاملين على ايجاد طرق وافكار جديدة وادخال تحسينات في اساليب العمل وتنوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين (جوادي, 2015 : 28)

3- تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة (Enable workers toward a common vision)

ويقصد بها شعور العاملين بالالتزام نحو المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل والسعي الى ايجاد المبادئ وتوجيه الممارسات التي تؤدي الى تحقيق الحلم المشترك فهي توفر التركيز والقدرة على التعلم , وتعزز ايضاً الابتكار والخبرة والمخاطرة من خلال العاملين وتمكنهم من العمل على تحقيق اولويات المنظمة (senge,2007:69) وعرفها (عبد الفتاح , 2013 : 19) اتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في عملية صنع القرارات ووضع رؤى للمنظمة وتوزيع المسؤوليات والمهام بينهم ليكون ذلك حافزاً نحو التعلم والتطوير من مسؤولياتهم ومهامهم .

4- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم (Supporting strategic leadership for learning)

وتعني وجود قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية واتاحة فرص التعلم فضلاً عن توفر الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم عمليات المشاركة في المعلومات ونقلها للعاملين والقناعة التامة من جانب القيادة بأهمية التعلم . (الذياب , 2014 : 21).

5- توفير فرص للتعلم المستمر (Provide opportunities for continuous learning)

وتعني توفير فرص للتعلم والنمو عن طريق ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال . (القواسمة والعمرى , 2012 : 5)

6- تشجيع الحوار والمناقشة (To encourage dialogue and discussion)

وهو قيام المنظمة بتشجيع ثقافة السؤال والحوار بين الافراد العاملين في معظم الاوقات وعلى المستويات كافة بغض النظر عن المواقع ومعرفة رد فعلهم . (الشلفان , 2012 : 6)

7- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (Establish a knowledge sharing and learning systems)

هي الانظمة التي تعمل على اكتساب المعرفة العلمية والعملية والمتخصصة من مختلف المصادر وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها لتحقيق اهداف العاملين والمتعاملين مع المنظمة (النعيمي , نايف , 2012 : 183) وترى الباحثة ان خصائص المنظمة المتعلمة هي متغيرات تؤثر في افرادها داخل المنظمة و الواقع يشير الى أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في تكوين درجة من التوافق بين خصائصها والبيئة التي تعمل بها .

ثانياً- العوامل الحرجة , المفهوم , الخصائص , المداخل , المصادر

2-2-1- مفهوم العوامل النجاح الحرجة (CSF) (critical success factors concept)

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم عوامل النجاح الحرجة بسبب الاختلافات في وجهات نظرهم المعرفية المبنية على اختلافات تلك العناصر من منظمة لأخرى وخاصة في المنظمات التعليمية المتمثلة بكونها تلك العناصر التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الادارة العليا باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الاعمال , والمنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عوامل النجاح الرئيسية في حين تكون المنظمات الاقل نجاحا ضعيفة في مثل هذه الاتجاهات. (الغالبى , ادريس, 2009: 263)

ويقصد بالعوامل الحرجة عدد من العناصر الحيوية التي تحددها الادارة العليا لأجل انجاح استراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها واهدافها وتفوقها في بيئة المنافسة (العبادي , العتبي, 208 : 2014) اذ تعد عوامل النجاح الحرجة مجموعة التدابير التي تركز على جوانب اداء المنظمة الأكثر اهمية لبقائها والتي تم تحديدها هي ذات الاتساق لنجاح وتنفيذ تخطيط موارد المنظمات وانها تقدم للإدارة العليا تقريراً بالمعلومات الضرورية التي ينبغي الحصول عليها لتجنب الفشل ومصادرة تلك المعلومات فضلاً عن أنها تعد احد متطلبات التخطيط الاستراتيجي. ان التعرف على العوامل الحرجة مهماً جداً يسمح للمنظمات أن تركز جهودها على بناء نظم خاصة تتيح لها القدرة على بناء المتطلبات الضرورية وتمييز الأعمال الأكثر اهمية وحرارة وبدقه عاليه. (Williams & Ramaprasad, 2002:208) ان عوامل النجاح الحرجة يمكن فهمها بالمجالات الرئيسية القليلة التي يجب أن تسير الأمور في الاتجاه الصحيح لتنفيذها كما أن عوامل النجاح الحرجة تعد منهجاً يركز على مجموعة عوامل النجاح المبنية على توضيح وتحليل الغايات بشكل عميق والعمل باستمرار على التحقق من مدى ملائمتها للمدد الزمنية التي تمر بها المنظمة. (Saqib, 2009:324) وتعد عوامل النجاح الحرجة ايضاً بمثابة المجالات المحدودة التي يمكن من خلالها ان تكون نتائجها مرضية وتضمن نجاح الأداء التنافسي للمنظمة وفي حالة حصوله نتائج غير مرضيه فان الأداء سيكون اقل مما هو متاح ومن ثمّ يعكس الأمر على كيفية ادارة تلك العوامل (Vilte, et. al, 2006:329- 399).

ان تعلم المنظمات يحتاج الى مجموعة من العوامل الحرجة التي لا بد أن تقوم بعملية تحليلها التي يمثل بشكل أو بآخر نجاح أو فشل تلك المنظمات وهذا ما يقودنا للقول بأن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على ظروفها وامكانياتها. فالاستجابة السريعة لهذه التغييرات المتسارعة ستقود إلى الابتكار والإبداع في الأعمال وظهور أساليب حديثة

ومعايير متطورة بطرق مختلفة عن الطرق التقليدية المتبعة، اما عندما تكون الاستجابة غير سريعه فأنها ستؤثر على البطء في تطور الاعمال مما يسبب بالتالي الى خسارة في التعلم واختفاء الابداع وان الاستجابة السريعة لتطورات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تتطلب وجود قيادات إدارية واعية وداعمة ذات نظرة شاملة وإستراتيجية قادرة على اخذ زمام المبادرة ومواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها تلك التقنيات و مواجهة تحدياتها على اعتبار هنالك عدة عوامل تؤدي لتحقيق النجاح في المنظمة ومن أهمها -Hafedh AISHIHI, 2006:108- (114):

- 1- وضوح الرؤية الإستراتيجية للقيادات والمديرين في المنظمة. والاستيعاب الشامل لمفهوم المنظمة المتعلمة من تخطيط وتنفيذ وتطوير والتعبير الدقيق عنها ومشاركة جميع المستفيدين في صياغتها كونها تعد من أهم عوامل النجاح الجوهرية الحرجة للانطلاق بأنشطة الجامعة والى جانب ذلك ضرورة وجود رؤية إستراتيجية واضحة يعبر عنها باستراتيجيات مستقبلية ومسارات عمل أساسية لا بد من وجود قيادات إدارية تستطيع إدارة وقياس قدرات الافراد على المشاركة في تحديد الفرص المتاحة للمنافسة محلياً وعالمياً.
- 2- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة والابتعاد قدر الامكان عن الروتين في تسيير الحالات الطارئة.
- 3- التطوير المستمر لإجراءات العمل. ومحاولة توضيحها للموظفين بغية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها .
- 4- التدريب وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه .
- 5- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال .
- 6- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل لواقع العمل .
- 7- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين .
- 8- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء في حل الاختناقات في ميدان العمل .
- 9- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية .

وقد تركزت اهمية العوامل النجاح الحرجة للمنظمات لاستخدامها كوسيلة للتصميم الفعال لأنظمة قياس الاداء والرقابة وكذلك توضح الاهتمامات الرئيسية للإدارة العليا وقيمها وتعمل على تحسين التوازن بين الاستراتيجيات والسياسات وانظمة التشغيل في حقبة التطوير والابداع كما تساهم في التحديد الدقيق لحجم المعلومات التي يجب جمعها من قبل المنظمة وتعد حافزاً لتوجيه المنظمة لتركز جهودها لبناء القدرات . (Antonios, 2011:45)

وتشير الدراسة الحالية ان اهمية العوامل الحرجة بمثابة اداة تقييم تحدد نسبة نجاح أو فشل المنظمة وكذلك تجعل باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة في إيجاد قيمة تنظيمية للمنظمة تؤدي إلى منفعة حقيقية. وأن عوامل النجاح الحرجة متحركة ومتغيرة مع تغيير الأفراد وتغييرات البيئة المحيطة بالمنظمة وعليه يستوجب الاهتمام بأدائها.

2-2-2 - خصائص العوامل الحرجة :

لقد اتجه العديد من الباحثين ومنهم (Linda, 2010: 9-11) ونقلًا عن (العززي , العمير, 2015 : 3) لأعطاء

مجموعة من خصائص للعوامل الحرجة وكما موضحة في ادناه وكما يأتي :-

أ- التسلسل الهرمي لعوامل النجاح الحرجة:- تتضمن عوامل النجاح الحرجة اربع مستويات طبيعية لهرمية هذه العوامل التي تدعم الاهداف العامة للمنظمة وهي عوامل النجاح الحرجة على مستوى الصناعة , المنظمة , الاقسام , الافراد توصف هذه العوامل على مستوى الصناعة بتقاسمها بين جميع المنظمات داخل الصناعة ويمكن ان تختلف هذه عوامل النجاح الحرجة من صناعة الى اخرى ومن وقت الى اخر ومن مدير الى اخر .

ب- تنوع عوامل النجاح الحرجة :- ان تنوع وتعدد تصنيفات عوامل النجاح الحرجة سواء على مستوى هيكل الصناعة او الاستراتيجية التنافسية او البيئة الخارجية وتحديات المنظمة او منظور الادارة وقد تشمل عوامل النجاح الحرجة للمنظمة بعضها او جميعاً .

ت- فريدة عوامل النجاح الحرجة :- من الاهمية التركيز العالي على عوامل النجاح الحرجة الفريدة للمنظمة فليس كل عوامل النجاح الحرجة فريدة للمنظمة او للاقسام او وحدات الاعمال التشغيلية او الافراد الذين يرغبون بتطبيقها .

ث- ثبات عوامل النجاح الحرجة على مرور الزمن :- على الرغم من ثبات عوامل النجاح الى حد ما مع مرور الزمن بما يمكن المنظمة من التخطيط الاستراتيجي الا انها تتغير مثلما تتغير بيئة الصناعة وموقع المنظمة ضمن تغييرات الصناعة وقد يكون تغييرها على وفق ظهور التهديدات او الفرص .

واشار (Wheelen & Hunger, 2006:29) بعض الصفات للعوامل الحرجة ومنها:

1- مهمة لتحقيق اهداف منظمة الاعمال الرئيسية والفرعية.

2- قليلة العدد نسبياً.

3- معبر عنها بأشياء ممكنة الانجاز.

4- قابلة للتطبيق والتحقيق.

2-2-3- مداخل العوامل الحرجة

لقد اعتمد الكتاب والباحثين في تناولهم للجوانب النظرية في تحديد دقيق للعوامل الحرجة على اساس مداخل محددة تعمل على زيادة الفهم المعرفي لها وكما موضحة في ادناه :- (Raduan, et. al,2009: 407) , (Balderstone & Mabin, 2010:1).

أ- المدخل المعرفي: ويشير الا أن النجاح لا يعني امتلاك القدرة على التشغيل والصيانة فحسب , بل يشمل القدرة على التعلم واكتساب واستيعاب وتطبيق المعارف التي هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المنظمة وهذا له تاثير في نجاح المنظمة أو فشلها.

ب- مدخل الموارد: وينظر إلى المنظمة على انها مجموعة من الموارد تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة وأن هذه الموارد قد تشمل جميع الموجودات, القدرات والعمليات التنظيمية والمعرفة , وعملية السيطرة عليها ستمكن المنظمة من تنفيذ وتطوير استراتيجياتها بكفاءة وفاعلية عالية فالميزة تتحقق عن طريق إضافة قيمة إستراتيجية متطورة مع مرور الزمن.

ت- مدخل القيود(القيود): وتعني ان اي نظام(المنظمة) يمتلك مجموعة من القيود الغالبة على النظام بأكمله, وأن النجاح أو الفشل يكون في إدارة تلك القيود أثناء تفاعلها مع النظام بأكمله سواء أكانت هذه القيود مادية أم غير مادية.

4-2-2- مصادر عوامل النجاح الحرجة:

على الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وتباينها بشأن مضامين هذه المصادر فإن هنالك مصادراً رئيسة لعوامل النجاح الحرجة التي تعد متغيرة حسب عمل المنظمة والقطاع الذي تعمل بها. (Caralli, 2004), (16 الزعبي , 2005 : 90 – 91). (Ranjan&Bhatnager,2008:3) وكما مبيته في ادناه :-

أ- عوامل النجاح الحرجة الصناعية الناجمة عن خصائص الصناعة فإن تشخيص عناصر النجاح الحرجة في أي صناعة هي القضية الاستراتيجية الأهم وتعتبر حجر الزاوية في بناء المنظمة والتي تنتج عن التنافس في قطاع الأعمال أي انها تكون من المحددات الأساسية للنجاح التنافسي في تلك الصناعة وموقع المنظمة في السوق والتي تمتلكها المنظمة وفقاً لموقعها في السوق او في الصناعة فأنها تكون ذات عناصر نجاح حرجة تتيج لها ضمان حصتها السوقية او زيادتها ازاء المنظمات الاخرى العاملة في الصناعة.

, (Thompson& Strickland,2002:81)

ب- عوامل النجاح الحرجة البيئية الواقعة خارج نطاق عمل المنظمة والناجمة عن التغييرات (الاقتصادية, والتكنولوجية,السياسية,الطبيعية,القانونية,الثقافية) كون تلك العوامل لا تمتلك المنظمة السيطرة الكبيرة عليها واطهار تلك العوامل يمكن المنظمة ان تكون قادرة على متابعتها بفعالية ومراقبة الاداء قدر تعلق الامر بتلك العوامل. (Caralli, 2004 :18 –19)

ت- عوامل النجاح الحرجة الناتجة عن الحاجات التنظيم الداخلي للمنظمة وذلك اعتماداً على المستوى الاداري الذي يعملون فيه وهذا كله يؤدي الى مجموعة من عناصر النجاح الحرجة التي تعكس نوع المسؤوليات التي التي يتطلبها الموقع الذي يشغله كل مدير في المنظمة. (Caralli, 2004:19-20).

وعلى ضوء ماتقدم تشير الباحثة ان افضل احد الاساليب يكمن في الكشف عن عوامل النجاح الحرجة التي تتباين من منظمة الى اخرى ومن وقت لآخر نتيجة للاختلافات الحاصلة في الخلفيات المعرفية للقيادات العليا وما تفرضه الظروف البيئية التي تعمل بها الجامعة من جهة اخرى فقد تعتمد الجامعة طريقة او اكثر للوصول الى العوامل التي تحتاجها وعن طريقها تستطيع الجامعة ادراك عوامل النجاح الحرجة التي تمكن الجامعة من التركيز عليها وكذلك تساعد الجامعة من مراجعة امكانياتها المادية والمعرفية وتساعد ايضا في تغذية شبكة المعلومات الاستراتيجية الخاصة بالجامعة لتحديد مواقع عوامل النجاح الحرجة واهميتها وأن إشاعة وتعميم منهج تعلم الفرد اثناء العمل يؤدي الى ان تكون المنظمة منفتحة وذات اتصالات تتسم بالشفافية، فضلا عن تعزيز عملية تبادل المعرفة بين الموظفين وضمن مختلف مستويات المنظمة، مما يؤدي الى تجاوز الحواجز البيروقراطية وتحويل الهيكلية الهرمية للمنظمة الى هيكلية دائرية تقرب المستويات التنظيمية وتلغي الحواجز التقليدية والتي كانت تعرق عملية التطور والتفاعل الحيوي وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي والوظيفي وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الأصدء التشغيلية والمعلوماتية , وهذا مما دعى الباحثه في الاشارة الى بعض متغيرات الدراسة ومايتعلق بالعوامل الحرجة في الجانب الميداني والتي تلائم بيئة الجامعة قيد الدراسة.

ثالثاً:- العلاقة من الناحية الفكرية بين المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة:

يتضح مما ورد ذكره سابقاً في الجانب النظري للدراسة بأن الخصائص الرئيسة للمنظمات المتعلمة وهي (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق, ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها, تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة, القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم, توفير فرص للتعلم المستمر, تشجيع الحوار والمناقشة, إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) هي عوامل تنظيمية لها دور في تحطيم او تثبيت فكرة عوامل النجاح الحرجة في المنظمات, والمفترض التركيز على عوامل تكون عالية الاهمية بالنسبة للجامعة ومنها الدعم المقدم من قبل قيادات الجامعة, والمرونة تجاه التغييرات البيئية, والتكنولوجيا المستخدمة, ويتوجب على الجامعة قيد الدراسة الاستجابة لهذه العوامل عن طريق استخدام هذه العوامل لتحديد حاجات الجامعة من المعلومات, وبذلك تكون قد حددت مجموعة البيانات الحرجة لرئاسة الجامعة وهذا ما يؤدي الى الاستفادة من الطاقات البشرية وبما يسهم في تحقيق الاهداف المخططة والمثمرة, وعلى هذا الاساس يعد الجانب السلوكي في المجال الاداري جانباً مهماً وان مايعزز هذا الجانب هو منح الافراد العاملين مقدار مناسب من الحرية والاصغاء لهم في انجاز المهام المكلفين بها في منظماتهم وبما يحقق مصلحة الجامعة اولاً ومصلحة الافراد العاملين ثانياً, وبدون ذلك فأنها لن تتمكن من تحقيق النجاح في انجاز اعمالها, وعلى وفق ذلك يلاحظ بان خصائص المنظمة المتعلمة ترتبط بشكل وثيق مع تحقيق عوامل النجاح الحرجة في الجامعة وان هذا الارتباط يستحق ان يجري دراسته بالبحث والتحليل.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي The practical side

1-3- التحليل الإحصائي للبيانات: Statistical analysis of the data

يتضمن هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، التي تم الحصول عليها من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة ضمن برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولقياس وتقييم إجابات أفراد العينة عن متغيرات الدراسة الموسومة بـ (المنظمة المتعلمة على وفق عوامل النجاح الحرجة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين والقيادات في رئاسة جامعة الكوفة)، تم اعتماد معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. ولغرض عرض نتائج الدراسة فقد تم تبويبها على النحو الآتي:

2-3- النتائج المترتبة في التحليل الإحصائي

3-2-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

ما مستوى تقييم أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في جامعة الكوفة؟

ولغرض إجابة السؤال الأول للبحث، فإنه تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن مستوى تقييمهم لأبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة بـ (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، توفير فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، وهي على النحو الآتي:

1- بعد تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق:

لقد اشارت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (2)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعده (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق)، حيث بلغ (3.74)، بانحراف معياري قدره (0.50)، وتبين أن المتوسط الحسابي عن الوسط الفرضي البالغ (3). وهذا يدل على إن إجابات عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
1	يفكر الأفراد العاملين في الجامعة بصورة جماعية لتحقيق الاهداف المطلوبة.	3.84	0.71	2	مرتفع
2	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة ومختلفة.	3.89	0.73	1	مرتفع

متوسط	3	0.70	3.49	تقوم الجامعة بمكافئة فرق العمل على انجازاتهم بشكل جماعي وليس كأفراد.	3
مرتفع	-	0.50	3.74	تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق	-

أما بخصوص كل فقرة من فقرات بعد (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (2) ومفادها (يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة ومختلفة)، قد حققت المرتبة (الأولى) في إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.73)، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها (تقوم الجامعة بمكافئة فرق العمل على انجازاتهم بشكل جماعي وليس كأفراد) في المرتبة (الثالثة) حسب اجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.70)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق) تراوح بين (المتوسط والمرتفع) من وجهة نظر أفراد العينة.

2- بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها:

لقد اظهرت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (3)، ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها) حيث بلغ (3.90)، بانحراف معياري قدره (0.33)، وظهر بان المتوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
4	تتواصل الجامعة مع بيئتها الخارجية لتلبية الاحتياجات وتبادل المنافع بينها وبين أصحاب المنافع.	3.92	0.46	1	مرتفع
5	تقوم الجامعة بمراجعة التغييرات ونقاط الضعف مع الجهات الخارجية.	3.91	0.49	2	مرتفع
6	تهتم الجامعة بمعرفة آثار القرارات المتخذة على معنويات العاملين.	3.85	0.51	3	مرتفع
-	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها	3.90	0.33	-	مرتفع

أما بخصوص كل فقرة من فقرات بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (4) ومفادها (تتواصل الجامعة مع بيئتها الخارجية لتلبية الاحتياجات وتبادل المنافع بينها بين أصحاب المنافع)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.46)، في حين جاءت الفقرة (6) ومفادها (تهتم الجامعة بمعرفة آثار القرارات المتخذة على معنويات العاملين) المرتبة (الثالثة) وفقا لاجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.51)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها) كان (مرتفعا) من وجهة نظر أفراد العينة.

3- بعد تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة:

أشارت النتائج الظاهرة في الجدول رقم (4)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة) إذ بلغ (3.66)، بانحراف معياري قدره (0.40)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدلل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (متوسطا) من وجهة نظرهم.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
7	تسعى الجامعة إلى تطوير العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية.	3.79	0.63	1	مرتفع
8	تعمل الجامعة على تشجيع العاملين بالمشاركة في وضع رؤية وخطط المنظمة المتعلمة.	3.49	0.62	3	متوسط
9	تتيح الجامعة للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل والتزاماته	3.70	0.61	2	مرتفع
-	تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة	3.66	0.40	-	متوسط

أما بخصوص كل فقرة من فقرات بعد (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (7) ومفادها (تسعى الجامعة إلى تطوير العاملين عن طريق تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت الفقرة (8) ومفادها (تعمل الجامعة على تشجيع العاملين بالمشاركة في وضع رؤية وخطط المنظمة المتعلمة) المرتبة (الثالثة) وفقا لاجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وانحراف معياري

(0.62)، وكما يظهر ذلك بشكل واضح في الجدول السابق. وبينت نتائج التحليل الوصفي أن كافة المتوسطات الحسابية للفقرات أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة) تراوح بين (المتوسط والمرتفع) من وجهة نظر أفراد العينة.

4- بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:

أشارت النتائج الظاهر في الجدول رقم (5)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لبعدها (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) إذ بلغ (3.97)، بانحراف معياري قدره (0.33)، ويظهر بأن المتوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
10	تتميز القيادات بمقدرتها على رسم رؤية مستقبلية للجامعة.	4.01	0.51	1	مرتفع
11	تسعى القيادة إلى تشجيع العاملين المبدعين والتعبير عن آرائهم بكل شفافية.	4.00	0.52	2	مرتفع
12	يتوفر دعم من القيادات بزيادة إمكانات الأفراد العاملين على التجديد والتطوير.	3.92	0.56	3	مرتفع
-	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	3.97	0.33	-	مرتفع

أما بخصوص كل فقرة من فقرات بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (10) ومفادها (تتميز القيادات بمقدرتها على رسم رؤية مستقبلية للجامعة)، قد حقق على المرتبة (الأولى) ضمن أولويات اجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.51)، في حين جاءت الفقرة (12) ومفادها (يتوفر دعم من القيادات بزيادة إمكانات الأفراد العاملين على التجديد والتطوير) وفقاً لاجابات عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.56)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. كما اظهرت النتائج بأن المتوسط الحسابي لكافة الفقرات قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

5- بعد توفير فرص للتعلم المستمر:

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (6)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعده (توفير فرص للتعلم المستمر) إذ بلغ (3.82)، بانحراف معياري قدره (0.36)، وتبين بأن المتوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (توفير فرص للتعلم المستمر) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توفير فرص للتعلم المستمر (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
13	تسعى الجامعة إلى مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين على تعلمهم.	3.64	0.61	3	متوسط
14	. تقوم الجامعة بمنح العاملين الوقت الكافي لتعليمهم.	3.97	0.31	1	مرتفع
15	توفر الجامعة للعاملين المستلزمات المادية والمعنوية لإنجاح عملية تعلم الأفراد بشكل متناسق.	3.85	0.54	2	مرتفع
-	توفير فرص للتعلم المستمر	3.82	0.36	-	مرتفع

أما بخصوص كل فقرة من فقرات بعد (توفير فرص للتعلم المستمر)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (14) ومفادها (تقوم الجامعة بمنح العاملين الوقت الكافي لتعليمهم)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري (0.31)، في حين جاءت الفقرة (13) ومفادها (تسعى الجامعة إلى مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين على تعلمهم) على المرتبة (الثالثة) وفقاً لإجابات عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.61)، وكما يظهر في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (توفير فرص للتعلم المستمر) تراوح بين (المتوسط والمرتفع) من وجهة نظر أفراد العينة.

6- بعد تشجيع الحوار والمناقشة:

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (7)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي لبعده (تشجيع الحوار والمناقشة) إذ بلغ (4.11)، بانحراف معياري قدره (0.23)، واتضح بأن المتوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (تشجيع الحوار والمناقشة) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع الحوار والمناقشة (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
16	يشارك العاملون باقتراح طرق ووسائل لرفع كفاءة ومنهج التعلم.	4.11	0.32	2	مرتفع
17	تتعلم فرق العمل من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار.	4.18	0.43	1	مرتفع
18	يتم عقد مناقشة بين الأفراد العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل.	4.05	0.34	3	مرتفع
-	تشجيع الحوار والمناقشة	4.11	0.23	-	مرتفع

أما بخصوص كل فقرة من فقرات بعد (تشجيع الحوار والمناقشة)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (17) ومفادها (تتعلم فرق العمل من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.43)، في حين جاءت الفقرة (18) ومفادها (يتم عقد مناقشة بين الأفراد العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل) على المرتبة (الثالثة) وفقا لآراء عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري (0.34)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (تشجيع الحوار والمناقشة) كان (مرتفعا) من وجهة نظر أفراد العينة.

7- بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (8)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لبعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) إذ بلغ (3.78)، بانحراف معياري قدره (0.26)، واتضح أن المتوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات البعد المذكور كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
19	تسعى الجامعة إلى إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في عملية التعلم والممارسة الفعلية في العمل.	3.89	0.41	1	مرتفع

20	تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات ومعلومات حديثة عن إبداعات العاملين ومهاراتهم لديها.	3.80	0.48	2	مرتفع
21	تتيح الجامعة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في أي وقت وبشكل سريع وسهل.	3.64	0.58	3	متوسط
-	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.78	0.26	-	مرتفع

أما بخصوص كل فقرة من فقرات بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (19) ومفادها (تسعى الجامعة إلى إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في عملية التعلم والممارسة الفعلية في العمل)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.41)، في حين جاءت الفقرة (21) ومفادها (تتيح الجامعة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في أي وقت وبشكل سريع وسهل) على المرتبة (الثالثة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.58)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا البعد في الجدول السابق. وظهرت النتائج بأن المتوسط الحسابي لكافة لفقرات في هذا البعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا البعد كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) تراوح بين (المتوسط والمرتفع) من وجهة نظر أفراد العينة.

وبعد أن تم الانتهاء من الوصف التفصيلي لفقرات أبعاد المنظمة المتعلمة، ارتأت الباحثة وصف الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة. كما هو موضح في الجدول رقم (9) الآتي:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لأبعاد المنظمة المتعلمة

ت	أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
1	تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق	3.74	0.50	6	مرتفع
2	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها	3.90	0.33	3	مرتفع
3	تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة	3.66	0.40	7	متوسط
4	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	3.97	0.33	2	مرتفع
5	توفير فرص للتعلم المستمر	3.82	0.36	4	مرتفع
6	تشجيع الحوار والمناقشة	4.11	0.23	1	مرتفع
7	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.78	0.26	5	مرتفع

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (9)، بحصول بعد (تشجيع الحوار والمناقشة) على المرتبة (الأولى) من حيث أهميته لأفراد عينة الدراسة، وجاء بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) في المرتبة (الثانية)، وحصل بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها) على المرتبة (الثالثة)، وجاء بعد (توفير فرص للتعلم المستمر) في المرتبة (الرابعة)، في حين حصل بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) على المرتبة (الخامسة)، وجاء بعد (تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق) في المرتبة (السادسة)، وأخيراً حصل بعد (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة) على المرتبة (السابعة) وفقاً لعينة الدراسة.

3-2: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة:

ما مستوى تقييم عوامل النجاح الحرجة من وجهة نظر العاملين في جامعة الكوفة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييمهم لفقرات متغير (عوامل النجاح الحرجة). وتشير النتائج المبينة في الجدول (10)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (عوامل النجاح الحرجة)، حيث بلغ (3.91)، بانحراف معياري قدره (0.14)، وظهرياً أن المتوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات متغير (عوامل النجاح الحرجة) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات المتغير المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير عوامل النجاح الحرجة (N=61)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التقييم
1	تعد الميزة التنافسية من الأساسيات الفريدة التي تركز عليها الجامعة وبيان رسالتها بشكل واضح ومحدد.	3.75	0.57	8	مرتفع
2	تركز رؤية الجامعة على الأهداف الحرجة وتحديد المقاييس اللازمة للنجاح.	3.92	0.38	5	مرتفع
3	تعطي الجامعة اهتمام كبير بمشاركة الأفراد العاملين في صياغة الأهداف لإنجاح عملية التعلم.	3.69	0.53	9	مرتفع
4	يحقق استخدام التقنية الحديثة في الجامعة مقدرة أكبر في تادية الأعمال.	4.00	0.37	2	مرتفع
5	تسعى الجامعة إلى تطوير مهارات الأفراد العاملين وتعمل على تحسينها حسب متطلبات النجاح المتجددة.	3.87	0.43	7	مرتفع
6	لدى الجامعة كوادر متخصصة وذات خبرة بالتخطيط الاستراتيجي.	4.07	0.25	1	مرتفع
7	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة وقابلة للتعديل وتعطي درجة كبيرة من الالتزام.	3.90	0.35	6	مرتفع

مرتفع	4	0.28	3.97	تسعى الجامعة وبصورة مستمرة إلى تحقيق مركز تنافسي مناسب للنجاح.	8
مرتفع	3	0.22	3.98	تكون الاتصالات فاعلة ومنتظمة بين الجامعة والكليات من خلال توفير المعلومات الواضحة والجديرة بالثقة.	9
مرتفع	-	0.14	3.91	عوامل النجاح الحرجة	-

أما بخصوص كل فقرة من فقرات متغير (عوامل النجاح الحرجة)، فقد أشارت النتائج إلى أن الفقرة (6) ومفادها (لدى الجامعة كوادر متخصصة وذات خبرة بالتخطيط الاستراتيجي)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري قدره (0.25)، في حين جاءت الفقرة (3) ومفادها (تعطي الجامعة اهتمام كبير بمشاركة الأفراد العاملين في صياغة الأهداف لإنجاح عملية التعلم) بالمرتبة (التاسعة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري قدره (0.53)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا المتغير في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا المتغير كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات متغير (عوامل النجاح الحرجة) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

3-3: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

قبل إجراء اختبار فرضية الدراسة والفرضيات الفرعية المنيثقة عنها، ينبغي التحقق من بعض خصائص البيانات والمتمثلة بـ[التحقق من خاصية تجانس البيانات (Homogeneity) من عدم تجانسها، والتحقق من خاصية خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) من عدم خضوعها، والتحقق من وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) أو عدم وجودها بين المتغيرات المستقلة]، وهي على النحو الآتي:

أ- اختبار خاصية تجانس البيانات: Homogeneity

يشير الجدول رقم (11)، إلى نتائج اختبار (t) للتحقق من خاصية تجانس بيانات متغيرات الدراسة (Homogeneity) من عدم تجانسها:

الجدول (11)

نتائج اختبار (t) للتحقق من خاصية تجانس بيانات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة (t) المحسوبة	df.	معنوية قيمة (t)
تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق	11.556	60	0.000
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها	21.528	60	0.000
تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة	13.018	60	0.000

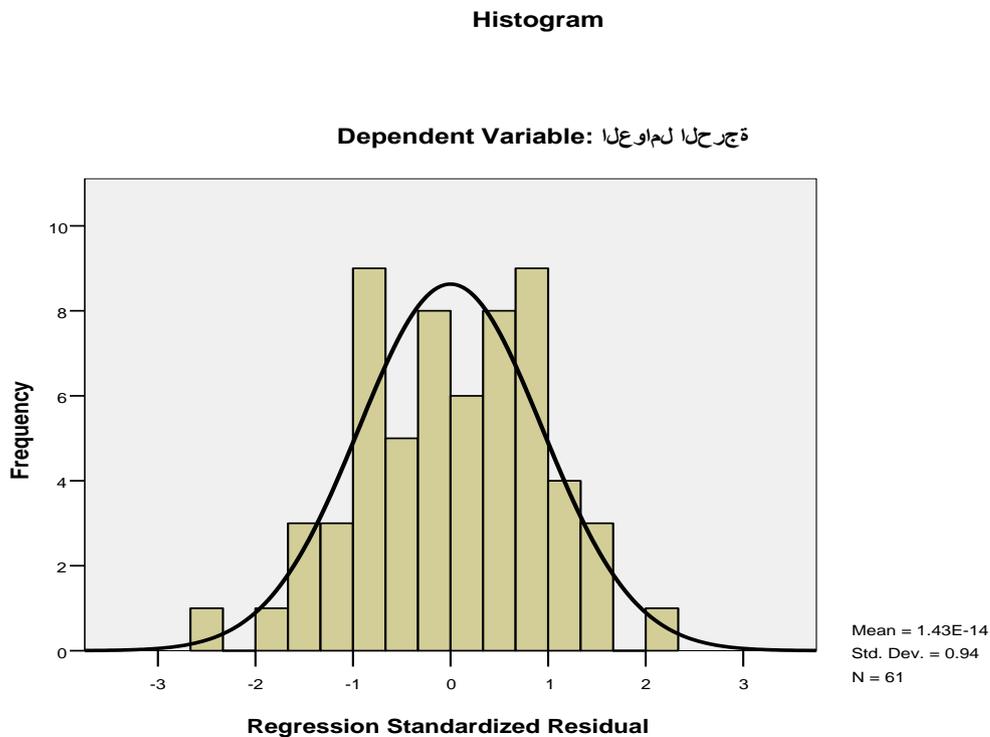
0.000	60	22.679	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
0.000	60	17.890	توفير فرص للتعلم المستمر
0.000	60	38.393	تشجيع الحوار والمناقشة
0.000	60	23.015	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.000	60	49.857	عوامل النجاح الحرجة

{قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية (60)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) = 1.96}

لقد أظهرت النتائج في الجدول (11)، إلى التحقق خاصة من ان البيانات متجانسة (Homogeneity) بين البيانات لمختلف متغيرات الدراسة، و مايعزز ذلك هو قيم معيار الاختبار (t) المحسوبة للمتغيرات وجميع هذه القيم أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.96) عند درجات حرية (df.) البالغة (60)، وكذلك إن جميع قيم الدلالة الاحصائية (Sig.) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يؤكد التجانس العالي للبيانات الخاصة بالدراسة.

ب- اختبار خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات: Normal Distribution

يوضح الشكل رقم (1) التالي، المتعلق بالتحقق من خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution):



الشكل (1)

المدرج التكراري

يشير الشكل البياني السابق إلى تحقق خاصية التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) لبيانات المتغيرات المستقلة (أبعاد المنظمة المتعلمة) وبيانات المتغير التابع (عوامل النجاح الحرجة).

ج- اختبار عوامل تضخيم التباين: Variance Inflation Factors (VIF)

يشير الجدول رقم (12)، إلى نتائج اختبار عوامل تضخيم التباين (VIF) المتعلقة بالتحقق من وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (أبعاد المنظمة المتعلمة) المتمثلة بـ(تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، توفير فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، من عدم وجودها:

الجدول (12)

نتائج اختبار (VIF) للتحقق من مشكلة التداخل الخطي المتعدد

ت	المتغيرات التابعة	Tolerance (*)	VIF	القيمة الحرجة
1	تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق	0.669	1.494	5
2	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها	0.895	1.117	5
3	تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة	0.885	1.130	5
4	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	0.907	1.102	5
5	توفير فرص للتعلم المستمر	0.914	1.094	5
6	تشجيع الحوار والمناقشة	0.871	1.148	5
7	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0.729	1.372	5

(*) يمثل التباين المسموح به.

تشير النتائج المبينة في الجدول (12)، إلى عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات التابعة (أبعاد المنظمة المتعلمة) المتمثلة بـ(تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، توفير فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، إن ما يؤكد ذلك قيم معيار الاختبار (VIF) المدسوبة للمتغيرات المذكورة، والبالغة (1.494، 1.117، 1.130، 1.102، 1.094، 1.148، 1.372) على التوالي، إذ أن جميع قيم اختبار (VIF) المحسوبة أقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (5) .

وبعد إن تم التحقق من بعض خصائص البيانات المذكورة أنفاً، أصبح بالإمكان إجراء اختبار فرضيات الدراسة وفرضياتها الفرعية كالاتي:

3-2-3: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

3-2-3-1: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة.

H_{11} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام معامل الارتباط غير المعلمي لـ(سبيرمان). كما هو موضح في الجدول رقم (13) الآتي:

الجدول (13)

نتائج معامل الارتباط غير المعلمي لـ(سبيرمان)

عوامل النجاح الحرجة	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.837**	المنظمة المتعلمة	
0.000	الدلالة الإحصائية (Sig.)	

تشير النتائج الواردة في الجدول (13)، إلى وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{01})، وقبول الفرضية البديلة (H_{11}) ومفادها: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.691)، وهذا يعني بان زيادة اهتمام إدارة جامعة الكوفة بالمنظمة المتعلمة سيؤدي وبنفس الاتجاه إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة. وبعد أن تم التحقق من وجود علاقة ارتباط بين المنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة، ينبغي إجراء اختبار العلاقة بين كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة مع عوامل النجاح الحرجة. ولاختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى من عدم صحتها، تم استخدام معامل الارتباط غير المعلمي لـ(سبيرمان). كما هو موضح في الجدول رقم (14) الآتي:

الجدول (14)

نتائج معامل الارتباط غير المعلمي لـ(سبيرمان)

المتغيرات التابعة	تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها	تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	توفير فرص للتعلم المستمر	تشجيع الحوار والمناقشة	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
المتغير المستقل	0.423*	0.485*	0.327*	0.266*	0.250	0.211	0.460*
عوامل النجاح الحرجة	0.001	0.000	0.010	0.039	0.052	0.103	0.000
الدلالة الإحصائية (Sig.)							

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (14)، ما يأتي:

أ- توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى (H_{011})، وقبول الفرضية البديلة (H_{111}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي و بالاتجاه نفسه إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

ب- توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية (H_{012})، وقبول الفرضية البديلة (H_{112}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي و بالاتجاه نفسه إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

ج- توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة (H_{013})، وقبول الفرضية البديلة (H_{113}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي و بالاتجاه نفسه إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

د- توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.039) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية الرابعة (H_{014})، وقبول الفرضية البديلة (H_{114}). وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي و بالاتجاه نفسه إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

ه- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (توفير فرص للتعلم المستمر) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.052) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على النتائج السابقة تم قبول فرضية العدم الفرعية الخامسة (H₀₁₅).

و- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (تشجيع الحوار والمناقشة) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.103) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على النتائج السابقة تم قبول فرضية العدم الفرعية السادسة (H₀₁₆).

ز- توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. إن ما يؤيد ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم الفرعية السابعة (H₀₁₇)، وقبول الفرضية البديلة (H₁₁₇). وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي و بالاتجاه نفسه إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات: Conclusions & Recommendations

4-1- الاستنتاجات: Conclusions

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، نذكر منها ما يأتي:

أ- ارتفاع المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة بـ(تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، توفير فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، وتدل هذه النتائج على إن استجابات العاملين في جامعة الكوفة عن هذه الأبعاد كانت (إيجابية)، وأن مستوى تقييم الأبعاد المذكورة تراوح بين (المتوسط والمرتفع) من وجهة نظر العاملين في الجامعة المذكورة.

ب- ارتفاع المتوسطات الحسابية لفقرات متغير (عوامل النجاح الحرجة)، وتدل هذه النتائج على إن استجابات العاملين في جامعة الكوفة حول هذه الفقرات كانت (إيجابية)، وأن مستوى تقييم فقرات المتغير المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظر العاملين في الجامعة المذكورة.

ج- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (تشجيع التعاون والتعلم عن طريق الفريق) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

د- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

هـ- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

و- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. وهذا يعني بان زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

ز- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (توفير فرص للتعلم المستمر) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة.

ح- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (تشجيع الحوار والمناقشة) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة.

ط-توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، بين بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) وعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. وهذا يعني بأن زيادة اهتمام جامعة الكوفة بالبعد المذكور سيؤدي إلى النهوض بعوامل النجاح الحرجة في الجامعة المذكورة.

ظ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، للمنظمة المتعلمة على عوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة.

ف- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة على عوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة. وتبين بأن أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة تأثيراً على عوامل النجاح الحرجة هو بعد (تشجيع الحوار والمناقشة).

ك- الدورات التدريبية لها أثر كبير وإيجابي في أسلوب القيادة وتنمية قدرات المديرين على القيادة الناجحة عن طريق توجيههم إلى خصائص القيادة الناجحة .

ل- المركز الوظيفي في هيكل الجامعة هو سبب استجابة الرؤوسين وله التأثير الأكبر في تنفيذ التعليمات والقوانين المعمول بها وهي سمة المنظمات الخدمية والحكومية .

و- طبيعة العمل والموقع الإداري هي التي تحدد الأسلوب القيادي وحدوده في الجامعة , وكلما زادت في رفق منتسبها في التعلم وتشجيعهم في اتخاذ القرارات وتقليل الأخطاء والروتين.

2-4: التوصيات Recommendations

في ضوء النتائج السابقة، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

أ- بضرورة اهتمام إدارة جامعة الكوفة ببعده (تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة) كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لكونه جاء بالمرتبة (السابعة) والأخيرة على سلم أولويات العاملين وتقديراتهم في الجامعة المذكورة. لما لهذا البعد من دور فاعل في الارتقاء بعوامل النجاح الحرجة في جامعة الكوفة.

ب- بضرورة اهتمام إدارة جامعة الكوفة بالفقرات (3، 6، 8، 12، 13، 18، 21) الواردة ضمن أبعاد المنظمة المتعلمة لكونها حصلت على المراتب الأخيرة في ضوء اهتمامات العاملين وتقديراتهم في الجامعة المذكورة.

ج- بضرورة اهتمام إدارة جامعة الكوفة بالفقرة (3) الواردة ضمن فقرات (عوامل النجاح الحرجة) ومفادها (تعطي الجامعة اهتمام كبير بمشاركة الأفراد العاملين في صياغة الأهداف لإنجاح عملية التعلم)، لكونها جاءت بالمرتبة (التاسعة) والأخيرة في ضوء تقديرات العاملين في الجامعة المذكورة، مع ضرورة مراعاة إشراك العاملين في صياغة الأهداف.

د- توصي الباحث بضرورة دراسة متغيرات مختلفة عن متغيرات الدراسة الحالية وباستخدام اساليب إحصائية أخرى في تحليل بيانات الدراسة التي سيتم إجرائها مستقبلاً.

هـ- ضرورة منح الفرص لكافة الموظفين في التعلم وبشفافية تامة، ومنح التفرغ الكافي لممارسة التعلم.

و-توصي الباحث القيادة العليا في كافة المنظمات على ضرورة تقديم الدعم لكافة الموظفين ضمن مختلف المستويات والفئات الوظيفية، وذلك من خلال تشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وبرامج التدريب المختلفة من اجل تحقيق التعلم على مستوى الفرد والمجموعة.

ز- إقامة ندوات في داخل المنظمة ويدعى فيها الموظفين في تخصص وظيفي معين وبعد ذلك يقوم المشاركون بنقل المعرفة التي اكتسبوها الى زملائهم ومرؤوسيهم بالتالي يتحقق التعلم الجماعي.
ط- السعي نحو تدوين المعرفة الكامنة لدى الموظفين وبالشكل الذي يمكن ان يجعلها معرفة صريحة، اذ يمكن ان يطلب من كل فرد تدوين الخبرات والمعارف التي اكتسبها خلال شهر، فضلا عن المشاكل التي واجهته والاجراء الذي قام به من اجل معالجتها.

ظ- ضرورة توفر مناخ تنظيمي يشجع على التعلم، فضلا عن تقديم المكافآت للموظفين الذي يشاركون في المؤتمرات والندوات او الذين يحصلون على شهادات ومراتب علمية متقدمة.
ك- العمل على إعادة النظر والتحديث في الهيكل التنظيمي، فضلاً عن السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، وهذا ما يمنح درجة مرونة عالية، كما يجب ان يتم استخدام نظم الاتصال غير الرسمية في تعزيز النظم الرسمية مما يؤدي الى تدفق المعلومات والمعارف في جميع الإتجاهات.
ي-تقترح الباحثة عقد ورش عمل لكافة العاملين في جامعة الكوفة يتم فيها طرح ومناقشة المفاهيم الحديثة ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة، مع مراعاة طبع كراس يضم هذه المفاهيم ليكون في متناول يد العاملين في الجامعة المذكورة.

المصادر References

أولاً:- المصادر باللغة العربية

1. جوادي , بلقاسم , (2015) " التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين " , دراسة ميدانية على عينه من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط , مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس , جامعة محمد خيضر بسكرة , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , قسم العلوم الاجتماعية .
2. حساين, جاد الرب عبد السميع , (2011) " خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري " , دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية , المنظمة العربية للتنمية الادارية , جامعة الدول العربية .
3. الحضيف , سليمان بن عبد الله , (2012) " عوامل نجاح نظام ادارة سلسلة الامداد وعلاقتها برضا المستفيدين في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية " المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد 8, العدد 1 .
4. الذياب, سعود بن ذياب , (2014) , " مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج " رسالة ماجستير غير منشورة , قسم العلوم الانمينة , كلية العلوم الاجتماعية , جامعة نايف العربية
5. زرعة , سوسن بنت محمد , (2014) , " مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة رئيسات الاقسام الاكاديمية " المجلة الدولية التربوية المتخصصة , المجلد 3, العدد 9 .

6. الزعبي, حسن علي, (2005), "نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل استراتيجي", الطبعة الاولى, دار وائل للنشر عمان, الاردن.
7. السويدان, طارق, (2012), "الاتجاهات الحديثة في الادارة منهجية التغيير في المنظمات — المنظمة المتعلمة - قيادة السوق, ط1, قرطبة للنشر والتوزيع, الرياض.
8. الشريفي, عباس عبد مهدي, وآخرون, (2012) "درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس" مجلة العلوم التربوية, العدد 1, جامعة الشرق الاوسط, المجلة الاردنية الهاشمية.
9. الشلفان, عادل احمد, (2012) " دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي", دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد (8) العدد (1) : ص 82-105 .
10. العبادي, سناء عبد الرحيم سعيد, العتيبي, تاغي زيدان محمد ناصر, (2014) " تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمص العامة للمقاولات الانشائية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 20, العدد 2014 .
11. عبد الفتاح, فداء (2013), " درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية - نابلس
12. العنزي, سعد علي حمود, عمير, عراك عبود (2015) " تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في اطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية ادارة المخاطر " بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد (21), العدد (83) : ص 1-20.
13. العياصرة, معن, الحارثي,خلود,(2015), "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لأستراتيجيات المنظمة المتعلمة", المجلة الاردنية في العلوم التربوية, مجلد 11, العدد 1, 31-43 .
14. الغالبي, ظاهر محسن, ادريس, وائل محمد (2009) " الادارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل (دار وائل للنشر, عمان .
15. القحطاني, فاطمه محمد, (2012) " التعلم التنظيمي مدخل للتحويل الى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية", دراسة تطبيقية على جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية, رسالة ماجستير غير منشورة, الرياض, جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية .
16. القواسمة, فريد والعمرى, زياد, (2012), " ابعاد المنظمة المتعلمة وتأثيرها على الاداء التنظيمي " دراسة حاله على شركة الاتصالات الاردنية, مجلة الاعمال والاقتصاد العربية, المجلد (8) , : ص 38-52 .
17. الكبيسي, أريج ميمون, (2013) " درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الاوسط, كلية العلوم التربوية, قسم الادارة والمناهج .

18. المالكي , حنان رحيم عنيد , (2010)" تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المنظمات دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية " رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد .

19. النعيمي , صلاح عبد القادر , نايف , باسم فيصل , (2012) , " دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية , العدد (31) , ص 190-161 .

ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1-Antonio's Michail, (2011), "An investigation of the relationship between value Chan activities and generic strategies in small and medium- size enterprises in U.K manufacturing" A Thesis of degree of doctoral philosophy in international business University of central Lancashire .2(3-4):110-113.

2-Balderstone, Steven & mabin, Victoria (2010) "A Review of Goldratt's theory of constraints (TOC)-lessons from the international literature. www.tocca.com.

3-Bersenaite, J. and Saparnis, G. (2007). Assessment of Features, State and Success Factors of a Learning Organization: Aspect of Staff Opinions. Social Research, 1 (9): 20-27.

4-Caralli,R. (2004),"The critical success factor method :Establishing A foundationforEnterprise Security management ",Carnegie Mellon softwareEngineeringInstitute .July.

5-Clodwell, D & Fried, A. (2012). Learning organizations without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of Senge s five disciplines in effective work outcomes *Commerce Law and Management*, 1(1), 32-44.

6-Carmeli, Abraham &Sheaffer, Zachary, (2008), "How LearningLeadership and Organizational Learning from Failures Enhance PerceivedOrganizational Capacity to Adapt to the Task Environment" The Journalof Applied Behavioral Science, Vol. 44, No. 4: 468-489.

7--Coulson-Thomas, Colin,(2005)," Creating a WinningBoard, Viewpoint", Vol. 21, No.3.

8-Dewar, Tammy & Whittington, Dave, (2004), "A strategic approach to Organizational learning", Industrial and Commercial Training, Vol.36, No.2: 265-268.

9-Egan , T.,(2002)" Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees ", University of Minnesota , PHD.v63-08A of Dissertation Abstracts International , P.2938.

10-Feizi,M., (2013): Surveying the relationship between learning organization and job performance in power transfer organization of Khuzestan Province, International journal of management and social sciences research, Vol (2), No (4), pp: 134-138

11-Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning-Organization? Harvard Business Review, 86(3), 109-116.

12-Glosser, Gisele,(2012)," Cooperative Learning Techniques" Math Goodies NewsLetter, March (27), P:1-2

13 - Hafedh AlShihi,(2006)," Critical Factors in the Adoption and Diffusion of E-government Initiatives in Oman" This thesis is submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy School of Information Systems Faculty of Business and Law Victoria University.

14-Huber, G. (2006) "Organizational learning", organizational science, Vol.2: 88-115.

15-Kelly, Diane R.; Murray Lough; Rosemary Rushmer; Joyce E. Wilkinson; Gail Greig & Huw T. O. Davies, (2007), "Delivering feedback on learning organization characteristics- using a Learning Practice Inventory", Journal of Evaluation in Clinical Practice, Vol. 13, No.5.

16-Marsick, V. & Watkins, K., (2003): Demonstrating the value of an organization's

learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire, Advances in developing human resources, Vol (5), No (2), pp: 132-151.

17-Malek, Muhammad Ehsan, Danish, RizwanQaiser and Munir, Yasin, (2012,) " Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutesof Pakistan: A Correlational Study",International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 2:Pp(117-120).

18-Murray, P., Chapman, R. (2003), "From continuous improvement toorganizational learning: developmental theory", The Learning Organization,Vol. 10, No.5.

19-Marquardt, M., (2002)" Building the learning organization," Mastering the 5elements for corporate learning, Second edition, Davies Black Publishing,California.

20.-Pohyen Ng(2010), learning organization dimensions on knowledge sharing, a study of faculty members in private universities in Malaysia ,www.academic-papers.org/ocs2/session/papers/B8/111322/2-1-DR-doc

21-Razali, M. &Amira, N. &Shobri, N., (2013): Learning organization practices and job satisfaction among academicians at Public University, International journalof social and humanity, Vol (3), No (5), pp: 518-522.

22- Raduan, C.R.&Jegak U.&Haslinda A.&Alimin I.I.(2009) "Management, strategic management theories and the Linkaga with organizational competitive Advantage from the Resource-Based view" European Journal of social sciences, vol.11, No.3, P.403-417.

23-Ranjan, Jayanthi&Bhatnagar, vishal (2008) "critical success factors for Implementing CRM using Data mining" Journal of knowledge management practice, vol.9, No.3, P.1-7

24-Senge, Peter, (1990), "The fifth discipline: the art and practice of the learningorganization", Doubleday Dell Publishing Group.

25-Senge P.M. (2007). The fifth discipline the art and practice of the learningorganization, Random House: Business Books, UK.http://www.amazon.ca/s?_encodingRetrieved: 10/1/2013

26-Skuncikiene, S., Balvociute, R., Balciunas, S. (2009)."Exploring Characteristics of a Learning Organization ".Vol (4), No (3), pp: 1-40

27-Saqib, Muhammad &farooqui, Rizwan& Lodi, sarosh (2009) "Assessment of critical success factors for construction projects in Pakistan" first International conference on construction in developing countries, PP.392-404.

28-- Thomas, K., Allen, S. (2006), "The learning organization: a meta-analysis of themes in literature", The Learning Organization, Vol. 13, No.2. , p. 123-139.

29-Thompson, A. &Strichland J. (2002) "Strategic management, concepts and cases" 12th Ed, McGraw, Hill , Irwin.pp(54-56).

30-Therin , Francois &Dalglish, Carol,(2010), "Leadership, Organizational Learning and Performance in Small and Medium Firms", hal-00451658, version 1 – 29.

31-Vilte, Auruskeviciene, &Saleiuviene, Laura&Kazlauskaite, Ruta&Trifanovas,Andrius(2006)" A comparison between recent and prospective Critical success factors in Lithuanian printing industry", managing Global Transitions, Vol.4, No.4, Pp327-346.

32-Linda Parker Gates(2010),"Strategic planning with critical success factors and future scenarios, An integration strategic planning farm work", Carnegie Mellon University.

33-Wall , S.J,(2005) " The Pro- Team Organization: Learning to Love change ", Journal of Organizational Dynamics, vol, (34), NO .(11) ,37-46.

34-Williams, J. J., &Ramaprasad, A., (2002), "A taxonomy of Critical success factors", European Journal of Information Systems, Vol.5, No.4: 250-260.

35-Weldy, T. G, (2009), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", The Learning Organization, Vol. 16, No. 1: 58-68

36-Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006), "Strategic Management and Business Policy", 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

37-White, S. A. (2006) , " Critical success factors for e-learning and institutional change – some organizational perspectives on campus-wide e-learning and Computer Science. Southampton, UK, University of Southampton

38-Pei-Chen Sun & Ray J. Tsai & Glenn Finger & Yueh-Yang Chen (2007), "What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction" Available online at [www . Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com).

39-Yang, B. et. Al, (2004), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions: Management and Validation", Human Recourse Development Quarterly, Vol. 15, No. 1

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الاوسط التقنية

المعهد التقني /كوفة

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

السيد المجيب المحترم

تحية طيبة.....

تمثل هذه الاستبانة مقياسا يعتمد عليه لأعمال البحث العلمي (العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين في رئاسة جامعة الكوفة)

وتهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على أهم الخصائص المؤثرة في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالجامعة من وجهة نظر القيادات والعاملين فيها ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إعداد هذه الاستبانة , فأنا تعاونكم واستجابتكم

مع هذه الدراسة له الأثر الكبير في نجاحها وتحقيق الهدف منها والوصول إلى نتائج دقيقة يعزز أهداف البحث العلمي.

علما إن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

...وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير لكم ...

الباحث

باسمه محمد باني الزرفي

مدرس

جامعة الفرات الأوسط التقنية/ المعهد التقني / كوفه

الجزء الأول : البيانات الأولية

ملاحظة :- يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة 0

1- الجنس

الاختيار (√)	الجنس	ت
	ذكر	1
	أنثى	2

2- العمر

الاختيار (√)	العمر	ت
	أقل من 30 سنة	1
	30 - 40 سنة	
	40 - 50 سنة	3
	50 سنة فأكثر	4

3- التحصيل الدراسي

الاختيار (√)	التحصيل الدراسي	ت
	دكتوراه	1
	ماجستير	2
	دبلوم عالي	3
	بكالوريوس	4
	أخرى	5

4- المستوى الوظيفي

الاختيار (√)	المستوى الوظيفي	ت
	رئيس الجامعة	1
	مساعد رئيس الجامعة	2
	رئيس القسم	3
	مدير وحدة / مركز	4
	أخرى	5

5- مدة الخدمة

الاختيار (√)	مدة الخدمة	ت
	أقل من 5 سنوات	2
	5-10 سنة	3
	10-15 سنة	4
	15 سنة فأكثر	5

6- عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها

ت	مدة الخدمة	الاختيار (√)
1	لم أشارك في أي دورة	
2	شاركت بدورة واحدة	
3	شاركت بدرتين	
4	شاركت بثلاث دورات فأكثر	

الجزء الثاني متغيرات البحث

أولاً:- المنظمة المتعلمة (learning organization):- هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والأليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات, وتحقيق أهدافها يتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعليم المستمر, والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة. (الذياب, 2015 : 158).

1-تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق:- يعني روح التعاون بين الأفراد, والمهارات, والخبرات , والاتجاهات التعاونية الأساسية والتي يتم تعلمها عن طريق المجموعات إذ يجب على المنظمات ان تولي اهتماماً بها وإيجاد روح الفريق والمنافسة بين اعضاء الفريق وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهامهم (الكبيسي, 2013: 27).

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
1	يفكر الأفراد العاملين في الجامعة بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة					
2	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة ومختلفة					
3	تقوم الجامعة بمكافأة فرق العمل على انجازاتهم بشكل جماعي وليس كأفراد					

2- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها تشير البيئة المساندة للتعلم الى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة ومراجعة الوضع القائم للمنظمة , وتشجيع القادة والعاملين على ايجاد طرق وأفكار جديدة وادخال تحسينات في اساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين (جوادى, 2015 : 28)

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
4	تتواصل الجامعة مع بيئتها الخارجية لتلبية الاحتياجات وتبادل المنافع بين أصحاب المنافع					
5	تقوم الجامعة بمراجعة التغييرات ونقاط الضعف مع الجهات الخارجية					
6	تهتم الجامعة بمعرفة آثار القرارات المتخذة على معنويات العاملين					

3- تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة : ويقصد بها بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل والسعي الى ايجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي تؤدي الى تحقيق الحلم المشترك فهي توفر التركيز والقدرة على التعلم , وتعزز ايضاً الابتكار والتجريب والمخاطرة من خلال العاملين وتمكنهم من العمل على اولويات المنظمة (senge,2007:69)

ت	الفقرات	اتفق 5 بشدة	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
7	تسعى الجامعة الى تطوير العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية					
8	تعمل الجامعة على تشجيع العاملين بالمشاركة في وضع رؤية وخطط المنظمة المتعلمة					
9	تتيح الجامعة للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل والتزاماته					

4- القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم : وتعني تمتع القيادة بالخبرة والمهارة في تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة العمل وتواجه الواقع بنظرة طويلة الامد وتركز على العوامل الحرجة للتنافس . (Coulson-Thomas,2005:3-4)

ت	الفقرات	اتفق 5 بشدة	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
10	تتميز القيادات بمقدرتها على رسم رؤية مستقبلية للجامعة					
11	تسعى القيادة الى تشجيع العاملين المبدعين والتعبير عن آرائهم شفافية					
12	يتوفر دعم من القيادات بزيادة إمكانات الأفراد العملي على التجديد والتطوير					

5- توفير فرص للتعلم المستمر: وتعني توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال (القواسمة والعمرى , 2012 : 5) .

ت	الفقرات	اتفق 5 بشدة	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
13	تسعى الجامعة إلى مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين على تعلمهم					
14	تقوم الجامعة بمنح العاملين الوقت الكافي لتعليمهم					
15	توفر الجامعة للعاملين المستلزمات المادية والمعنوية لإنجاح عملية تعلم الأفراد بشكل متناسق					

6- تشجيع الحوار والمناقشة: وهو قيام المنظمة بشجيع ثقافة السؤال والحوار بين الأفراد العاملين في معظم الاوقات وعلى كافة المستويات بغض النظر عن المواقع ومعرفة رد فعلهم. (الشلفان , 2012 : 6)

ت	الفقرات	اتفق 5 بشدة	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
16	يشارك العاملون باقتراح طرق ووسائل لرفع كفاءة ومنهاج التعلم					
17	تتعمق فرق العمل من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار					
18	يتم عقد مناقشة بين الأفراد العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل					

7- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: هي الانظمة التي تعمل على اكتساب المعرفة العلمية والعملية والمتخصصة من مختلف المصادر وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها لتحقيق اهداف العاملين والمتعاملين مع المنظمة (النعيمي , نايف , 2012 : 183)

ت	الفقرات	اتفق 5 بشدة	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
19	تسعى الجامعة إلى إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في عملية التعلم والعمل الفعلية في العمل					
20	تحتفظ الجامعة بقاعدة بيانات ومعلومات حديثة عن إبداعات العاملين ومهاراتهم لديها					
21	تتيح الجامعة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في أي وقت وبشكل سريع وسهل					

ثانياً العوامل الحرجة :- وتعني عدد من العناصر الحيوية التي تحددها الإدارة العليا لأجل انجاح استراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها واهدافها وتفوقها في بيئة المنافسة (العبادي , العتيبي : 208 : 2014)

ت	الفقرات	اتفق 5 بشدة	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق 1 بشدة
22	تعد الميزة التنافسية من الأساسيات الفريدة التي تركز عليها الجامعة وبيان رسالتها بشكل واضح ومحدد					
23	تركز رؤية الجامعة على الأهداف الحرجة وتحديد المقاييس اللازمة للنجاح					
24	تعطي الجامعة اهتمام كبير بمشاركة الأفراد العاملين في صياغة الأهداف لإنجاح عملية التعلم					
25	يحق استخدام التقنية الحديثة في الجامعة مقدرًا أكبر في تادية الأعمال					
26	تسعى الجامعة إلى تطوير مهارات الأفراد العاملين وتعمل على تحسينها حسب متطلبات النجاح المتجددة					
27	لدى الجامعة كوادر متخصصة وذات خبرة بالتخطيط الاستراتيجي					
28	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة وقابلة للتعديل وتعطي درجة كبيرة من الالتزام					
29	تسعى الجامعة وبصورة مستمرة إلى تحقيق مركز تنافسي مناسب للنجاح					
30	تكون الاتصالات فاعلة ومنتظمة بين الجامعة والكليات من خلال توفير المعلومات الواضحة والجديرة بالثقة					