

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية: على جامعة العريش د. عبدالعال عبدالله عبدالعال

مدرس ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة العريش .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة المباشرة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين إدراك الأفراد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية. وطبقت الدراسة علي عينة بلغت (٣٨٤) مفردة من اعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة العريش وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن إدراك الفرد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية متوسطة أيضاً، وتتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة بدرجة متوسطة. وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، كذلك توصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، وأخيراً توصلت الدراسة إلى زيادة العلاقة الإيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة من جانب وبين إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات من جانب آخر. وبذلك توصي الدراسة علي زيادة تفعيل نظام الاتصال الإداري، والعمل على توفير المعلومات وقت الحاجة إليها، والعمل على غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات، ووضع معايير خاصة باختيار رؤساء اللجان، واستقطاب الكفاءات والخبرات المتخصصة في مواجهة المشكلات الإدارية، واهتمام اللجان بدراسة تأثير توصياتها

Abstract:

This study aims to the direct relationship between the dimensions of the learning organization and the individual's perception of the

effectiveness of management committees in dealing with administrative problems. The study was conducted on a sample of (384) single-workers at the University of Alarish. The study came to the following conclusions the effectiveness of management committees in and dimensions of the learning organization are available at the university moderately. As well as the study concludes the existence of a positive relationship between the dimensions of the learning organization and the effectiveness of management committees in the resolution of administrative problems, as well as the study concludes the existence of a positive relationship the effectiveness of management committees in the resolution finally the study found that relationship between the dimensions of the learning organization under study by the perception among individuals and the effectiveness of management committees in solving the problems of the other side. Thus, the study recommends to increase the activation system the work to provide the information when you need them, and work to instill a culture of clarity and disclosure of information, and to develop standards for the selection of committee chairs, and attract talent and specialized expertise in the face the attention of committees to study the impact of its recommendations.

مقدمة :

أدى التنوع الكبير في مهام المنظمات، ومجالات عملها إلى التشابك في الطرق والأساليب اللازمة لإنجاز العمل، ونشأت الحاجة إلى استخدام المتخصصين لمعالجة

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

المشكلات بصفة عامة والمشكلات الإدارية بصفة خاصة (Chum, Shin, Choi & Kim, 2011). فاللجان هي الوسيلة الإدارية التي تساعد الإدارة على القيام بوظائفها المختلفة، فاستخدام اللجان في الأعمال الإدارية أصبح أمراً شائعاً لا يتوقف على طبيعة المنظمة أو طبيعة نشاطها (علاقي، ١٩٩٦؛ سليمان، ٢٠٠٦). واستخدام اللجان يدل دلالة قاطعة على سيادة النمط الإداري الديمقراطي التي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات بفاعلية، بالاعتماد على إيجابيات العمل الجماعي في اتخاذ القرارات التي تتمتع بدرجة عالية من الرشد (Alabi. Mustapha & Abdulkareen, 2012).

تعيش المنظمات والمؤسسات عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصالات، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها السابقة وتفعيلها في مواجهة المتغيرات، وتقوم المنظمة المتعلمة على النظرة المتفتحة للعاملين بها وقدراتهم في الإسهام بتطوير منظماتهم (البغدادي، ٢٠٠٨).

تعتبر المؤسسات الأكاديمية وسيلة أساسية لبناء الإنسان الصالح وأداة المجتمع لتحقيق التقدم والتنمية (أبو كريم، ٢٠٠٥). وتظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة.

واستكمالاً للجهود في هذا المجال، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.

أولاً : مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية تشكيل اللجان في المنظمات، كوسيلة فعالة لمواجهة المشكلات الروتينية والطارئة، إلا أن الانطباع العام السائد عن اللجان هو دورها في تعطيل الأعمال أو تأخير إنجازها نتيجة المناقشات المطولة، وأخذ عملية اتخاذ القرارات فترة طويلة نسبياً، حيث يري بعض الأفراد أن عمل اللجان مضيعة للوقت، فضلاً عن نتائجها السلبية، وانتشرت حولها المقولات مثل: إذا أردت أن تقتل موضوع

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

فشكل له لجنة، واللجنة مجموعة من الأفراد تحافظ علي الدقائق وتضيع الساعات (هاشم، ٢٠٠١).

وتسعى الكثير من المنظمات إلى حل مشاكلها عبر تشكيل اللجان حتى تحول ذلك إلى ظاهرة، فتشكل لجنة هو المسكن للأخطاء التي تصدر من بعض الجهات، بل وهو محاولة لتفكيك مشكلة، حتى تدخل تدريجياً في دور الانتظار، لكنها مع مرور الوقت تُنسى واللجنة مازالت تدرس المشكلة (الفرح، ٢٠٠١). إن المشاكل التي تحدث في المنظمات التي يُشكل لها لجان تعود إلى عدم جدية المسؤولين والموظفين في تطبيق النظام المنظم للوائح، فلا يوجد هناك شفافية، ولا يوجد هناك جدية في تطبيق النظام فتظهر الكثير من المشاكل (العتيبي، ١٩٩٩). وتعد اللجان سلاح ذو حدين، فمن الجوانب الإيجابية الوصول إلى حلول جيدة للمشكلات من خلال مناقشتها من جميع جوانبها، وإتباع الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرار، أما الجانب السلبي فيتمثل في ارتفاع التكلفة، وتبديد الوقت، وكثرة المناقشات الجانبية، وتجزئة المسؤولية (الفرح، ٢٠٠١).

وركزت غالبية الدراسات التي تناولت اللجان على إيجابياتها وسلبياتها، ولكنها لم تدرس مدى فاعليتها في معالجة المشكلات الإدارية وتكمن المشكلة في كثرة تشكيل اللجان، أو تشكيل لجان دون حاجة فعلية، وبذلك تفقد اللجان فاعليتها ولا تؤدي الغرض من تشكيلها (Schuppli & Fraser, 2007).

تعتبر المنظمة المتعلمة مدخلاً من مداخل التطوير في المنظمات علي جميع المستويات التنظيمية، وخاصة في ظل العولمة والثورة التكنولوجية والاقتصاد الحر القائم على التنافس والتميز في تقديم خدماته للعملاء، وبالتالي يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة، والسمة الأساسية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية (Savolainen & Haikonen, 2007).

والجامعة كمؤسسة مجتمعية أصبحت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها للمجتمع في ظل التوسع الكمي في إنشاء الجامعات (٢٠٠٨)

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

(Song،). وبينت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة متوسطة.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة، إلا أن الباحث وجد ندرة في الدراسات وخاصة العربية التي تناولت موضوع وفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، وكذلك لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات. ومن ثم تنطلق الدراسة الحالية من دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية.

ومن هنا يمكن القول أن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في الإجابة على مجموعة التساؤلات وهي:

(١) ما مدى فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية في جامعة العريش؟

(٢) ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة العريش؟

(٣) ما طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة (إيجاد فرصة للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسارات، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) من جانب وإدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية من جانب آخر؟

ثانيا : فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

" توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة (إيجاد فرصة للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسارات، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية المشتركة) من جانب وبين إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية من جانب آخر."

ثالثا: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- التعرف على مستوى إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.
 - ٢- التأكد من توافر أبعاد المنظمة المتعلمة داخل قطاع التعليم (جامعة العريش).
 - ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.
 - ٤- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المنظمات في زيادة فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، وتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

رابعا: أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية:

أ- الأهمية الأكاديمية:

- ١) تناول أبعاد المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير، وهو من أحدث المداخل الإدارية، وتقديم صورة لمتخذ القرار عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٢) إثراء الباحثين بأحد المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال الاطلاع على الأدبيات والمقالات والكتب والمراجع المتعلقة بموضوع البحث.
- ٣) التعرف على السمات والأبعاد الأساسية للجان الفاعلة.
- ٤) الدراسات في مجال اللجان الإدارية وحل المشكلات الإدارية في البيئة المحلية المصرية خاصة (في مجال الجامعات) دون المستوى المطلوب، لذا جاءت الدراسة لسد الفجوة في هذا المجال.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١) التعرف على دور اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية وفق خطط فعالة تتضمن تحديد مدى تحقيق اللجان لأهدافها وتطبيق ما توصلت إليه بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات المنظمات الإدارية.
- ٢) التنبيه لأهمية التعاون والتنسيق بين الجهات الرسمية من خلال تشكيل اللجان التي تسهم في التقريب بين وجهات النظر.

(٣) إبراز الواقع الفعلي للجان وتوضيح مدلولاتها في مجتمع البحث.

خامساً : حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:-

(١) **الحد الأكاديمي:** أبعاد المنظمة المتعلمة، وفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.

(٢) **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة العريش.

(٣) **الحد المكاني:** جامعة العريش.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

وقد استهدف الباحث من عرض وتقديم ذلك الإطار النظري التعرف على الأساس المعرفي لهذه المتغيرات بما يسهم في فهم طبيعتها وخصائصها، وسوف يتناول البحث في الصفحات التالية عرضاً للإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

(١) أبعاد المنظمة المتعلمة: Dimensions of the Learning Organization

أن التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية أصبحوا محركاً أساسياً لدفع المنظمات في جميع أنحاء العالم إلى التحول إلى منظمة متعلمة تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن (السالم والحياي، ٢٠٠٧). كما تشهد البيئات التي تعيش فيها منظمات الأعمال تغييرات تقنية وسياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأدواقهم في جميع الأنشطة والمجالات (Watkins & Marsick, 1999; Wheelen & Hunger, 2006).

ويعد (Senge 1990) أول من أشار إلى المنظمة المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم، واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معاً. وتحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعليمية (السالم، 2005). ويرى (Calvert, Mobley & Marshall 1994) أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص للتعليم المستمر، واستخدام هذا في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع.

وتتمتع المنظمة المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً وللصالح العام (Dfat، 2000)، وأن كل فرد فيها يهتم بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فائدة للمنظمة عن عملهم منفصلين (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright، 2003). وينظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها (Karash، 2002). ويتطلب بناء منظمات التعلم جهوداً مستمرة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل (Raslogi, 1998)

وتعد المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبيناً على تمكين العاملين وخلق رؤى مشتركة وشاملة، وصنع القرارات التعاونية وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى (Alexiou، 2005). وقدم كل من (Watkins & Marsick نموذجاً متكاملاً للمنظمة المتعلمة مبيناً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوي الأفراد، ومستوي الجماعات، والمستوي التنظيمي). حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية.

وبالتالي عرف (Serge) (٢٠٠٦) المنظمة المتعلمة على أنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع الأفراد، وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم كمجموعات. ويتضح من هذا التعريف التركيز على العمل الجماعي باعتباره من المرتكزات الأساسية للمنظمة المتعلمة. وأكد من قبل على هذا التعريف: (Marquardt) (2002) فعرف المنظمة المتعلمة " بأنها المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج".

وبالتالي يعرف الباحث المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها " المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والعلم، وقدرتها على وضع استراتيجية واضحة".

٢- فاعلية اللجان الإدارية: Effectiveness of Management Committees

يعد نظام اللجان من أرقى وأكمل مراحل التطور التنظيمي، بحيث تؤسس القرارات التي تصدر عن أي لجنة على الحقائق التي تطرح أمامها، فلا تكون بناء على التخمين أو

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

الأحكام الشخصية للأفراد والتي ترجع إلى وجهة نظرهم العامة عن الأمور (الصباب، ١٩٩٧). وللجان دور فعال في حل المشكلات الإدارية، حيث تسهم غالبية اللجان في إيجاد الحلول الفعالة التي يتم اتخاذها وفق خطوات علمية منطقية (Adelayo، ٢٠٠٥).

وتعددت مفاهيم اللجان، ولا يكاد الفكر الإداري الحديث يتفق على تحديد مفهوم معين للجان بسبب اختلاف طبيعتها والهدف من إنشائها وتوقيتاتها، ومدى استمرارها. وتعني اللجان في اللغة الجماعة يجتمعون للنظر في الأمر (معلوف، ١٩٥١). أما اللجان اصطلاحاً فهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعهد إليهم بإنجاز مهمة محددة (هاشم، ٢٠٠١). وعرف عفيفي (١٩٩٠) اللجان بأنها إسناد وظيفية تنظيمية معينة إلى مجموعة من الأفراد وليس شخص واحد فقط.

وعرف علاقي (١٩٩٦) اللجان بأنها مجموعة من الأفراد (اثنين أو أكثر) تشكل رسمياً من الإدارة لمعالجة مشكلة محددة أو عدة موضوعات تشكل أهمية خاصة للمنظمة وقد حدد هذا التعريف جهة تشكيل اللجان الإدارية، ومجال عمل اللجان الإدارية وهو مواجهة المشكلات الإدارية، ولكنه لم يحدد الهدف من اللجان، والأساليب التي يستخدم. وعرف العتيبي (١٩٩٩) اللجان بأنها مجموعة من الأفراد يلتزمون ببحث أو عمل شيء ما، وبعض اللجان قد يكون لها حق اتخاذ القرارات، والبعض الآخر يقتصر على تقديم المقترحات والتوصيات إلى المدير الذي يقبلها أو يرفضها. ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للجان يتضح الآتي: اللجان تعد عنصراً محورياً وفعالاً من عناصر التنظيم الإداري، وتتكون اللجنة من مجموعة من الأفراد اثنين فأكثر، ويعهد إليها مسئولية القيام بمهام وموضوعات محددة ومجدولة وبالتالي يعرف الباحث فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية بأنها "قدرة أعضاء اللجنة من حل المشكلات التي تعرض عليهم نتيجة خبراتهم، والبرامج التدريبية التي تلقوها، وتنوع تخصصاتهم، وإماتهم بطبيعة العمل، وقدرتهم على تطبيق الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية".

ويمكن تقسيم اللجان من حيث الإلزام إلى لجان تنفيذية وهي التي من سلطتها أن تصدر قرارات ملزمة وعلي كافة الأجهزة أن تقوم بتنفيذها أو تلتزم بما جاء بها، ولجان استشارية وهي التي يقتصر عملها على دراسة المشكلات أو الظواهر الإدارية وإبداء الرأي فيها وإصدار توجيهات بشأنها، ومن حق الجهاز الإداري أن يأخذ بتلك التوصيات كما هي أو يعدل فيها أو لا يأخذ بها (صباب، ١٩٩٧). وتقسم من حيث المدى الزمني إلى اللجان الدائمة وهي اللجان التي تشكل للقيام بأعمال من طبيعتها الاستمرار، ومثل هذه اللجان تجتمع في مواعيد دورية ثابتة لتتظّر فيما يعرض من موضوعات، واللجان المؤقتة وهي التي تشكل للقيام بمهمة معينة أو لفترة زمنية معينة من الزمن، ومتى أنجزت اللجنة مهمتها، فإن حياتها تنتهي بانتهاء أو بانقضاء الفترة الزمنية التي حددت (علاقي، ١٩٩٦).

ويمكن الحصول على عدد من الإيجابيات نتيجة استخدام اللجان مثل الحصول على الرأي الجماعي من قبل أفراد يتمتعون بخبرات وتخصصات متنوعة، والحصول على الآراء بحيادية تامة، وتمثيل المصالح المختلفة، والمساعدة في تنسيق الخطط والسياسات، وتجمع الخبرات (علاقي، ١٩٩٦؛ الشنواني، ١٩٩٩؛ عبد الفتاح، ١٩٩٠). وعلى الرغم من إيجابيات اللجان إلا أن هناك بعض السلبيات من استخدام اللجان منها الإفراط في تفويض السلطة لشخص واحد، وبطء الانجاز وزيادة التكاليف، فعندما تجتمع اللجان ويعرض عليها المشكلات فإن وجهات النظر تختلف ويزداد الجدل ويضيع الوقت، وكذلك تمييع المسؤولية وتشتيتها، ومن الصعب تطبيق مبدأ المساءلة على اللجنة فكل فرد عند المساءلة يستطيع القول أنه ليس قراري ولكنه قرار اللجنة، وكذلك الوصول الى الحلول لأعضاء اللجنة قد يجعل من الصعب الوصول إلى مدخل موحد أو فكر مشترك في بحث مشكلة ما الأمر الذي يسهم في تشتيت الجهد وتبديد الوقت، وصعوبة ضبط المناقشات وتنظيم الاجتماعات (عفي، ١٩٩٠؛ عبد الرحيم، ١٩٩٢؛ الصباب، ١٩٩٧).

سادسا : مراجعة الدراسات السابقة:

يناقش هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك حتى يمكن الوصول إلى الفجوة البحثية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية:

(١) الدراسات التي تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة:

هدفت دراسة (Song ٢٠٠٨) تحديد مسارات التعلم المعتمدة على الجوانب الثقافية والاستراتيجية، وعملية تطوير المعرفة التي ترتبط بتحسين أداء المنظمة في المنظمات الكورية وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة المتعلمة لها تأثير كبير في المعرفة الاستراتيجية وتحسين الأداء، والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، والقيادة وأنماطها، وهذه كله عوامل تدعم إنشاء منظمة متعلمة ولكن دراسة (Fahey ٢٠٠٨) هدفت إلى التعرف على تأثير البرامج التطويرية للقيادات على أبعاد المنظمة المتعلمة، وطبقت الدراسة على الجامعات الكندية، وتوصلت الدراسة أن هناك تأثير موجب لتلك البرامج على أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي يجب التركيز عليها لتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة الثقافة التعليمية والإبداع وخفض التكاليف.

وعلى نفس نهج الدراسة السابقة سعت دراسة (Poh ٢٠١٠) إلى التعرف على فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية في بناء منظمة متعلمة، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في ماليزيا، وتوصلت الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القيادة وبناء منظمة متعلمة، وإذا توافرت أبعاد المنظمة المتعلمة تتمكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة ومن قبل أوضح هيجان (١٩٩٨) أنه من أكثر المعوقات خطورة في عملية المنظمة المتعلمة هو غياب القيادة التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي إلى جانب ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع المنظمة المتعلمة.

بينما تناول كل من (Kumar & Idris ٢٠٠٦) دراسة كل من أبعاد المنظمة المتعلمة على الأداء المعرفي لمنظمات التعليم العالي الماليزية، وقد اعتمدت الدراسة

على دراسة سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وجماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام، والرؤية المشتركة، وربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الاستراتيجية)، وتوصلت تلك الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بمستويات متوسطة لأبعاد المنظمة على الأداء المعرفي لهذه المنظمات، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً: جماعة التعلم، والتفكير على مستوى النظام، والقيادة الاستراتيجية ولكن هدفت دراسة (Hudspeth ٢٠٠٤) تحليل أثر الثقافة التعاونية في إدارة المعرفة على كل من التعلم التنظيمي وأداء المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التعاونية على التعلم التنظيمي والأداء التنافسي للمنظمة.

٢- الدراسات التي تناولت فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية:

أجري العتيبي (١٩٩٩) دراسة لترشيد استخدام اللجان المؤقتة لحل المشكلات الأمنية، وذلك بهدف التعرف على تحديد الوضع الراهن للجان المؤقتة، وتحديد المعوقات التي تعترض عمل اللجان المؤقتة وتحول دون ترشيدها، وتوصلت الدراسة أن ٨٠% من أفراد العينة أكدوا على أن اللجان المؤقتة تساعد في تمثيل الإدارات ذات العلاقة وعدم تركيز السلطة في يد شخص واحد. وأوضحت دراسة الذنبيات (١٩٨٩) التي هدفت التعرف على أعمال اللجان في الإدارة، وقد أظهرت نتائج الدراسة اتفاق أفراد عينة الدراسة بجدوى أعمال اللجان وفعاليتها، وأنها ليست كما يعتقد البعض مضيعة للوقت وغير مجدية، كذلك لا يوجد اختلاف في إدراك الأفراد لفاعلية اللجان حسب العمر، والفئات الوظيفية، والمؤهلات العلمية، وعدد سنوات الخبرة، وعدد اللجان التي يشاركون فيها وأجري الثلج (١٩٨٤) دراسة عن انتشار اللجان وتعدد العضوية فيها، وأثر ذلك على الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك آثار سلبية لانتشار اللجان ومنها: عدم توافر الأعضاء المناسبين، وتعطيل مصالح المنتفعين، وعدم استغلال الوقت.

أوضحت دراسة كل من (Alabi, Mustapha & AbdIkareel ٢٠١٢) التي هدفت إلى بحث العلاقة بين الاستفادة من نظام اللجان والفعالية الإدارية لمديري

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

المدارس الثانوية، على عينة بلغت (٢٩٠) مفردة، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين الاستفادة من نظام اللجان والفاعلية الإدارية وفي نفس السياق هدفت دراسة المؤمني (٢٠٠٩) التعرف على دور مجالس الإدارة في الشركات الأردنية في تعزيزها لفاعلية لجان التدقيق. وذلك من خلال معرفة مدى استجابة أعضاء مجلس الإدارة لتوصيات لجان التدقيق المتعلقة في المجالات الآتية: التدقيق الخارجي، ونظام الرقابة الداخلية، وإعداد القوائم المالية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مجالس الإدارة تعزز من فاعلية لجان التدقيق بدرجة متوسطة في المجالات كلها: التدقيق الخارجي، ونظام الرقابة الداخلية، وإعداد القوائم المالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن هناك تنوع في أهدافها، ومنهجيتها وأدواتها ونتائجها، ومعظم الدراسات تناولت متغيرات الدراسة أما بشكل منفرد أو من خلال ربطها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى. ولاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت فاعلية اللجان الإدارية بنيت أساساً على قياس الفاعلية الإدارية للجان بشكل عام، دون الاهتمام بربطها ببعض المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في فعاليتها. وبالتالي ندرة الدراسات قامت بالربط المباشر وغير المباشر بين أبعاد المنظمة المتعلمة وفاعلية اللجان الإدارية، فتقوم الدراسة الحالية بالمساهمة في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

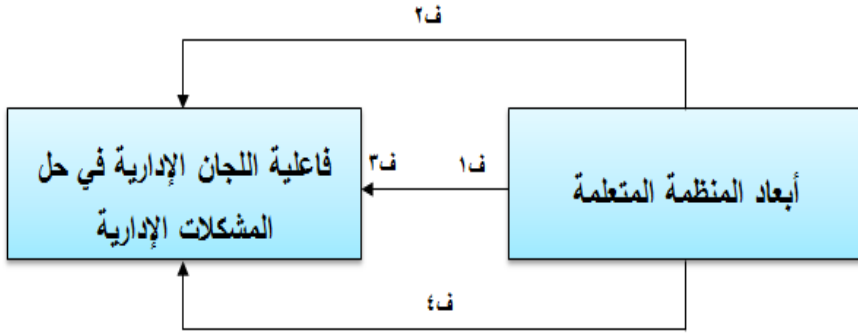
سابعاً : تصميم الدراسة:

(١) نموذج الدراسة :

وللإجابة على تساؤلات الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ونتائج الدراسات السابقة، وفي ظل الأهداف المحددة للبحث تم تحديد العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة على النحو الموضح في الشكل التالي:

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال



شكل رقم (١)

العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

ثامنا : مجتمع وعينة الدراسة :

تم تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة ووحدة المعاينة على النحو التالي:

١- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في جامعة العريش سواء العاملين الإداريين أو الأكاديميين.

٢- وحدة العينة:

تتمثل وحدة العينة من الفرد الذي يعمل في جامعة العريش وقت إجراء الدراسة وبلغوا (٩١٦) مفردة، ونظراً لاختلاف فئات مجتمع البحث لذلك تم اختيار العينة الطبقية العشوائية Stratified Random Sample ، والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة، حيث يتم توزيع العينة على الطبقات بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة، الأمر الذي يجعل التباين داخل كل طبقة أقل ما يمكن (العبد وعزمي، ٢٠٠٢).

٣- العينة:

أعتمد الباحث في تحديد نوع العينة على العينة الطبقية العشوائية، وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (٩١٦) مفردة، فتبين أن حجم العينة تبلغ (٣٨٤) مفردة (ريان، ٢٠٠٢). وقد تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب Proportional Allocation والتي تتضمن توزيعاً متناسباً للعينة على طبقات المجتمع بما يعكس الوزن النسبي لكل طبقة داخل المجتمع (العبد وعزمي، ٢٠٠٢)، والجدول التالي رقم (١) يوضح مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب.

جدول رقم (١)

مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب

بيان	المجتمع	%	العينة
(١) العاملين الإداريين	٨٠٠	٤٠	٣٢٦
(٢) العاملين الأكاديميين	١١٦	٥٠	٥٨

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات جامعة العريش.

تم توزيع الاستقصاء على جميع مفردات العينة، فتم استرداد (٥٠) مفردة من العاملين الأكاديميين، و(٢٥٠) مفردة من العاملين الإداريين، لتصبح عدد القوائم الصالحة للتحليل (٣٠٠) مفردة، بنسبة (٧٨%) .

٤- تصميم قائمة الاستقصاء واختبارها:

لأغراض جمع البيانات واختبار فروض الدراسة، قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، لقياس العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية. وقام

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

الباحث بتصميمها وتطويرها لأغراض الدراسة، وتم الاعتماد على استبيانات سعدة سابقاً لهذا الغرض، وتكونت قائمة الاستقصاء من ٥٩ عبارة لقياس متغيرات الدراسة، فشملت العبارة من (١ - ١٠) لقياس فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية ومن أمثلة العبارات (تسهل خبرات أعضاء اللجان المتخصصة في التعامل مع المشكلات الإدارية القائمة والمحتملة، ويساعد اشتراك الأعضاء في عدة لجان في تفهمهم لأسلوب مواجهة المشكلات الإدارية)، وتم الاعتماد في هذا المقياس على مقياس كل من (Adrienne & Thomas (2000). وتم تناول أبعاد المنظمة المتعلمة من العبارة (١١ - ٤٤) ومن أمثلة العبارات الاستقصاء (يناقش الموظفون بصراحة الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها، ويمنح الموظفون وقتاً للتعلم، وتثق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها)، وتم الاعتماد في هذا المقياس على مقياس التصميم والمطور من قبل (Watkins & Marsick (١٩٩٩).

واستخدم الباحث طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء هما: الصدق الظاهري: تم التأكد من صدق القائمة ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الإدارة وإدارة الأعمال والبحث العلمي، وبناء على آراء هؤلاء المحكمين فقد قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء قائمة الاستقصاء.

٥- صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات، طبقاً لاختبار ألفا كرونبارخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء كافة، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. ويبين الجدول التالي رقم (٢) قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة حيث كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (٦٠%) (Sekaran, 2006).

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...
د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
١	<u>المتغيرات المستقلة: (أبعاد المنظمة المتعلمة)</u> إيجاد فرصة للتعلم المستمر	٠.٨٦	٠.٩٢٣
٢	تشجيع الحوار والاستفسارات	٠.٨٧٦	٠.٩٣٦
٣	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	٠.٩١	٠.٩٤٩
٤	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	٠.٩٠٣	٠.٩٤٨
٥	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	٠.٨٨	٠.٩٤٤
٦	القيادة الاستراتيجية المشتركة	٠.٦٣١	٠.٧٨٨
	المتغير التابع: فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية	٠.٨٣٣	٠.٩١٣

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

تاسعا : التحليل الإحصائي للبيانات وكيفية اختبار الفروض

تم تبويب وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (١٦ + SPSS/PC Version) وذلك على النحو التالي:

١- التحليل الإحصائي للبيانات:

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتحليل الإحصائي للبيانات: تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability, Analysis Alpha Scale، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

Measures، والنسب المئوية وذلك بغرض وصف وتلخيص خصائص العينة، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، كوسيلة لقياس التوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، وتهدف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إلى عرض البيانات بصورة أكثر تقدماً وتعطي نتائج أفضل معاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة. أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Analysis Simple Linear Regression. استخدام أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis، وقد أتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Regression.

٢ - نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٣) توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلة في الأوساط الحسابية مقاسه على مقياس خماسي، وانحرافاته المعيارية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	متغيرات الدراسة
٠.٧١٣	٣.٩١	١ المتغيرات المستقلة: (أبعاد المنظمة المتعلمة) إيجاد فرصة للتعلم المستمر
٠.٩٢٣	٤.٢	٢ تشجيع الحوار والاستفسارات
٠.٩٩٧	٤.٩١	٣ تشجيع التعلم والتعاون الجماعي
٠.٩٧٦	٣.٥٢	٤ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

٥	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	٣.٣٦	٠.٩٤٥
٦	القيادة الاستراتيجية المشتركة	٣.٠٥٢	٠.٨٧٨
	المتغير التابع: فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية	٣.٥٢	٠.٧٤٥

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (٣٠٠ مفردة).

ويتضح من الجدول رقم (٣) إن إدراك الأفراد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية كانت متوسط درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة كانت متفاوتة، فأعلاها في الإدراك تشجيع الحوار والاستفسارات، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي. وسوف يستفيد الباحث من مؤشرات توصيف متغيرات الدراسة عند مناقشة النتائج لاحقاً.

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

يبين الجدول التالي رقم (٤) معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة محل الدراسة والمتغير التابع:

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

Z	X6	X5	X4	X3	X2	X1	بيان
							X1
						**0.667	X2
					**0.878	**0.640	X3

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د / محمد العال محمد الله محمد العال

				**0.867	**0.853	**0.562	X4
			**0.792	**0.751	**0.721	**0.543	X5
		**0.705	**0.680	**0.672	**0.641	**0.504	X6
	**0.629	**0.735	**0.717	**0.725	**0.737	**0.695	Z

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = 300 مفرد

***P<0.001

تشير الرموز زمن X1-X6 إلى أبعاد المنظمة المتعلمة، و Z فاعلية اللجان في حل المشكلات الإدارية

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات (المتغيرات المستقلة والمتغير التابع) عالية نسبياً.

3- نتائج اختبار الفرض الرئيس:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة لأبعاد المثالية المتعلمة محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب على فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية كمتغير تابع من ناحية أخرى.

جدول رقم (6)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة و فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية

المتغير المستقل	Beta	R	R ²	AdjR ₂	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.f
1. إيجاد فرصة للتعلم المستمر	0.695	0.695	0.483	0.481	0.676	16.68	***0.000	278.27	***0.000
2. تشجيع الحوار والاستفسارات	0.737	0.737	0.544	0.542	1.303	18.84	***0.000	354.92	***0.000
3. تشجيع التعلم والتعاون الاجتماعي	0.725	0.725	0.525	0.524	1.411	18.17	***0.000	329.99	***0.000

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

***0.000	315.03	***0.000	17.75	1.788	0.512	0.514	0.717	0.717	٤. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
***0.000	349.25	***0.000	18.68	1.783	0.538	0.54	0.735	0.735	٥. تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
***0.000	194.72	***0.000	13.95	1.891	0.393	0.395	0.629	0.629	٦. القيادة الاستراتيجية المشتركة

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٣٠٠ مفردة)

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) الآتي:

- أن هناك ترابط ايجابي وقوي بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة (إيجاد فرصة للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسارات، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية المشتركة) وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.
- كما تشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن متغير إيجاد فرصة للتعلم المستمر يفسر (٤٨.١%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات، ومتغير تشجيع الحوار والاستفسارات يفسر (٥٤.٤%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات، ومتغير تشجيع التعلم والتعاون الجماعي يفسر (٥٢.٤%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، ومتغير إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم يفسر (٥١.٢%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات، ومتغير تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة يفسر (٥٣.٨%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات، ومتغير القيادة الاستراتيجية المشتركة يفسر (٣٩.٣%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

- تشير معلمات النموذج إلى التأثير الإيجابي لأبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة على فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.
- قدرة متغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة على التنبؤ بفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.
- كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠).
- توافر الشرط الثاني من شروط الوساطة التداخلية، وهو وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة)، والمتغير التابع (فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية).

يتضح من نتائج تحليل الجدول رقم (٦) قبول صحة الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة محل الدراسة (إيجاد فرصة للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسارات، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية المشتركة) من جانب وبين إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية من جانب آخر.

٤- نتائج اختبار الفرض الرئيس ككل:

يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة لأبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة كمتغيرات مستقلة من جانب على فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية كمتغير تابع من ناحية أخرى. ولاختبار هذا الفرض استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis*، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise Regression*، وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لمتغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة لتحديد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، لتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة، ويبين الجدولان أرقام (٧)، و (٨) نتائج هذا التحليل: ويظهر الجدول التالي رقم

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

(٧) مراحل إدخال أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة طبقاً لأهميتها النسبية في تفسير التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.

Adj R ²	Δ R ²	R ²	R	المتغير الداخل
٠.٥٤٣	-	٠.٥٤٤	٠.٣٧٤	(١) تشجيع الحوار والاستفسارات
٠.٦٢٨	٠.٠٨٦	٠.٦٢٩	٠.٧٩٤	(٢) تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
٠.٦٨٤	٠.٠٥٨	٠.٦٨٨	٠.٨٢٩	(٣) إيجاد فرصة للتعلم المستمر

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = ٣٠٠ مفرد

***P<0.001

نستنتج من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين متغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة ذات التأثير المعنوي من جانب وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية من جانب آخر.
- أن متغير تشجيع الحوار والاستفسارات هو أهم متغير مفسر للتباين في إدراك فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات، حيث أسهم في تفسير (٤.٤%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، ويليه متغير تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة حيث أسهم في تفسير (٨.٥%)، من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية وأخيراً متغير إيجاد فرصة للتعلم المستمر حيث يفسر (٥.٨%) من التباين في فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمد العال محمد الله محمد العال

ويوضح الجدول التالي رقم (٨) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise Regression في علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة على فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية:

جدول (٨)

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة على فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية

المتغير المستقل	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	قيمة F	Sig.f
١. تشجيع الحوار والاستفسارات	٠.٧٣٧	١٨.٨٤	***0.000	٠.٤٤٦	٢٦١.٢١٥	***0.000
٢. تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	٠.٤٢٣	٨.٢٩	***0.000			
٣. إيجاد فرصة للتعلم المستمر	٠.٣٢٤	٧.٣٥	***0.000			

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (٣٠٠ مفردة)

نستنتج من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- تؤكد اشارات المعلمات وجود علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة ذات التأثير المعنوي من جانب وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية من جانب آخر.
 - تشير نتائج (T. vaule) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوي معنوية قدره (٠.٠٠٠).
- نستنتج من النتائج السابقة الخاصة بدراسة العلاقة المباشرة لمتغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة على فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية قبول الفرض الثاني بصورة جزئية بالنسبة للمتغيرات التي ثبت التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

مباشرة إيجابية ومعنوية بين هذه المتغيرات وبين إدراك فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، ورفضه بالنسبة للمتغيرات التي ثبت التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة مباشرة إيجابية ومعنوية بينها وبين إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.

مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة الحالية اختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية. وقد تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، وجاءت متغيرات تشجيع الحوار والاستفسارات، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وإيجاد فرصة للتعلم المستمر أهم متغيرات مفسره في التباين في إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية. كذلك توصلت الدراسة إلى زيادة علاقة إيجابية بين بعض من أبعاد المنظمة المتعلمة كمتغيرات مستقلة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، مما يدل على أهمية توفير المعلومات بشفاافية ووضوح ومصداقية عند اجتماع اللجان في حل المشكلات الإدارية. وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار مطابقة شروط الوساطة التداخلية بين المتغيرات كما حددها Baron & Kenny (١٩٨٦).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة Fahey (٢٠٠٨) حيث تناولت هذه الدراسة متغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة كمتغيرات تابعة أما الدراسة الحالية تناولتها كمتغيرات. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة Kumar & Idris (٢٠٠٦) في تناول أبعاد المنظمة المتعلمة كمتغيرات مستقلة.

ولوحظ من تحليل نتائج الدراسة أن تشجيع الحوار والاستفسارات تأتي في مقدمة المتغيرات الثلاث الداخلة في معادلة انحدار في العلاقة المباشرة بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة وفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية حيث أسهم في تفسير (٥٤.٤%) من التباين، ويليه متغير تمكين الأفراد من رؤية

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د / محمد العال محمد الله محمد العال

جماعية مشتركة (٨٠.٥%)، وأخيراً إيجاد فرصة للتعليم المستمر (٥٠.٨%)، وقد يرجع تقدم متغير تشجيع الحوار والاستفسارات، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وإيجاد فرصة للتعليم المستمر في هذه الدراسة إلى طبيعة عمل اللجان التي تعتمد بصفة أساسية على المناقشات والحوارات لتبادل المعلومات بين أعضاء اللجنة للوصول إلى حلول للمشكلات موضوع المناقشة، وإذا توصلوا أعضاء اللجنة إلى نقاط اتفاق حول الموضوع التي تناقشها اللجنة فهذا يؤدي إلى رؤية جماعية مشتركة فيؤثر إيجابياً على فاعلية اللجان، والمنظمة التي تعطي الفرصة لأفرادها للتعليم المستمر من خلال إعطاءهم الدورات التدريبية المناسبة لطبيعة عمل اللجان وتوفير نظم للمعلومات متطورة وحديثة تساعد أعضاء اللجنة على حل المشكلات التي تعرض عليهم.

دلالات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يلي:

١ - على مستوى النظرية:

أكدت الدراسة الحالية على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، فقامت الدراسة الحالية بالربط بين هذه المتغيرات، وهذا الربط بين هذه المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية لم يوجد في دراسات سابقة علي حد علم الباحث، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال من البحث.

٢ - على مستوى التطبيق:

وقد تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، وجاءت متغيرات تشجيع الحوار والاستفسارات، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وإيجاد فرصة للتعليم المستمر أهم متغيرات مفسره في التباين في إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، مما يدل على أن فاعلية اللجان تعتمد بشكل كبير على تبادل المعلومات بين أعضاء اللجنة وحق المعرفة للأعضاء، واختيار أعضاء اللجنة من أفراد يكون لديهم

رؤية جماعية مشتركة، وإتاحة فرصة للتعلم المستمر لأعضاء اللجنة من خلال إعطاء دورات تدريبية وعمل ندوات واجتماعات لتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من زيادة فاعلية اللجان التي ينتموا إليها كذلك أكدت نتائج الدراسة الحالية من زيادة العلاقة الإيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، فإن هذا يدعو إلى غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والتخلص من ثقافة حجب المعلومات، والعمل على توفير المعلومات في وقت الحاجة إليها دون تأخير أو تقديم، لكي لا تفقد المعلومات قيمتها وأهميتها.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

- ١- تشجيع الإدارة العليا روح المبادرة والتجديد للعاملين من تعزيز التفكير الإبداعي لديهم، مما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يتعزز شعورهم بانهم شركاء حقيقيين في نجاح الجامعة وتطورها.
- ٢- تحديد آلية عمل اللجان وفق أجندة وجدول زمني محدد ومعد مسبقاً لتناول كافة جوانب المشكلة بتوازن واعتدال.
- ٣- توفير المعلومات وقت الحاجة إليها، والعمل على غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات.
- ٤- عمل توازن بين حق معرفة العاملين للمعلومات وحق الجامعة بالحفاظ على أسرارها ومصالحها، فهناك الكثير من المعلومات التي لو تم الإفصاح عنها تضر بمصلحتها.
- ٥- استخدام الإدارة الإلكترونية كوسيلة اتصال مباشرة بين اللجان والإدارة، وكذلك استقطاب الخبرات المتخصصة في اللجان الإدارية، وتزويد اللجان بأعضاء جدد ممن يتمتعون بالكفاءة، إعطاء أعضاء اللجان دورات تدريبية متقدمة، والعمل على تمثيل كافة الإدارات ذات العلاقة بالمشكلة الإدارية داخل اللجنة.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

- ٦- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة وتوضيحها، والعمل على دعم نظم المعلومات لتوفير المزيد من برامج المعلومات لضمان عدم فقدانها أو اختراقها.
- ٧- تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الجامعة، والإعلان عنها لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار، وتطبيقها على الجميع دون تحيز، والعمل على شيوع ثقافة المساءلة بين العاملين.
- ٨- زيادة تفعيل نظام الاتصال الإداري، وتنوع قنوات الاتصال، وتطوير وتحديث شبكة نظم المعلومات التي تربط جميع إجزاء الجامعة بعضها، والعمل على تقديم دليل إرشادياً للعاملين يساعدهم للوصول للمعلومات. فالاتصال الإداري الذي يتسم بالشفافية يساعد على سهولة تبادل المعلومات، والحد من المعوقات الإدارية.
- ٩- تكوين لجان للنزاهة في الجامعة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة، كما تهدف هذه اللجان إلى التغلب على المشاكل المالية والتصدي لها في حال حدوثها بالإضافة إلى معالجة الحالات التأديبية المختلفة، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.
- ١٠- تهيئة بيئة عمل تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية وبت روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

توصيات الدراسة واليات تنفيذها

م	التوصية	الاية التنفيذ	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
١	تعزيز الفكر الابداعي وروح المبادرة	تهيئة الجامعة لجائزة التميز الحكومي	نواب رئيس الجامعة، وحدة الجودة	١٢ شهر
٢	تحديد اليات عمل اللجان	قرارات وتعليمات تنفيذية	رئيس الجامعة، عمداء الكليات	٣ شهور
٣	توفير المعلومات وتبادلها واستخدام نظم المعلومات الادارية والالكترونية	وحدة الحاسب الالي دورات تدريبية	الادارة الالكترونية والتحول الرقمي	٦ شهور
٤	مراجعة القوانين والتعليمات	دورات تدريبية واصدار القرارات والتعليمات المنظمة	رئيس الجامعة وحدة التحول الرقمي والجودة	٩ شهور
٥	الاتصال الاداري والتقني	دورات تدريبية في التحول الرقمي	وحدة الحاسب الالي والتحول الرقمي	٦ شهور

الدراسات المستقبلية:

أثارت نتائج الدراسة الحالية ودلالاتها عدداً من النقاط التي يمكن أن تكون مجالاً مفيداً للدراسة في المستقبل ومنها:

- ١- دراسة أبعاد وخصائص الوظيفية التي يشغلها الأفراد وأثر ذلك على فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.
- ٢- البحث عن عدة عوامل وسيطة أخرى تتوسط العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

- ٣- دراسة وتحليل التباين المتوقع لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على إدراك الأفراد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية.
- ٤- دراسة أثر تمكين الأفراد على بعض المتغيرات الأخرى مثل الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي وإدارة المعرفة والجمود الوظيفي وغيرها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الفرّح، عبد الرزاق محمد سعيد داود. (٢٠٠١)، مدى فاعلية لجان التدقيق في الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- ٢- المؤمني، محمد عبدالله. (٢٠٠٩)، دور مجالس الإدارة في الشركات الأردنية في تعزيز فاعلية لجان التدقيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (٢٥)، العدد (١): ٤٥٥-٤٨٣.
- ٣- البغدادي، عادل هادي (٢٠٠٨)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد (١٠)، عدد (١): ٥٧-٧٨.
- ٤- الثلج، خالد. (١٩٨٤)، ظاهرة انتشار اللجان في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد (٢٢)، العدد (٤١)، ٤٠-٧٤.
- ٥- العبد، عاطف عدلي وعزمي، نكي أحمد (٢٠٠٢). الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٦- العتيبي، خالد مرشد (١٩٩٩)، ترشيد استخدام اللجان المؤقتة لحل المشكلات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٧- السالم، مؤيد سيد والحياني، عبد الرسول (٢٠٠٧)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى أردني. المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٧)، العدد (١): ٢٥-٥١.
- ٨- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥)، منظمات التعلم، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية دراسة ميدانية ...

د/ محمدالعال محمدالله محمدالعال

- ٩- الذنبيات، محمد محمود. (١٩٨٩) مدى فاعلية أعمال اللجان في الإدارة. مجلة لدراسات التربوية، مجلد (٩)، العدد (٧): ٧٨-١٠٩.
- ١٠- الشنواني، صلاح (١٩٩٩)، **التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال**. مؤسسة شباب الجامعة، مصر الإسكندرية.
- ١١- الصاب، أحمد عبدالله (١٩٩٧)، **أصول الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، جدة، دار عكاظ للطباعة والنشر.**
- ١٢- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠١٠)، **نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.**
- ١٣- اللوزي، موسى (٢٠٠٢)، **التنظيم وإجراءات العمل**. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ١٤- ريان، عادل ريان محمد (٢٠٠٢)، **بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، الطبعة الأولى، العريش، مطبعة الصفا والمروة للنشر.**
- ١٥- سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٦). **"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"**. الإسكندرية، مصر، الدار الجماعية.
- ١٦- عبد الرحيم، محمد عبد الله (١٩٩٢)، **أساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية والتوزيع، القاهرة، عبد الفتاح، محمد سعيد (١٩٩٠)، الإدارة العامة الإسكندرية، الدار الجامعية.**
- ١٧- عفيفي، صديق. (١٩٩٠)، **الإدارة في مشروعات الأعمال، الطبعة الخامسة، الرياض، مكتبة الخريجي.**
- ١٨- علاقي، مدني عبد القادر (١٩٩٦) **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار تهامة للنشر، جدة.**
- ١٩- معلوف، لويس، (١٩٥١)، **المنجد الطبعة الثانية عشر، بيروت، المطبعة الكاثوليكية.**
- ٢٠- منصور، علي محمد (٢٠٠٠)، **مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربي.**
- ٢١- هاشم، زكي محمود (٢٠٠١)، **أساسيات الإدارة، الكويت، ذات السلاسل.**
- ٢٢- هيجان، عبد الرحمن أحمد، (١٩٩٨)، **التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، الرياض.**

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

1. Adrienne. E & Thomas, N. (2000), The Effectiveness of Health and Safety Committees Results of a Survey of Public - Sector Workplaces the Effectiveness of Health and Safety Committees Industrial Relations 39.2, 265-290.
2. Alexiou, A. (2005). A tale of the Field Reading Power and gender in the Learning Organization. **Studies in Continuing Education**, 27, 1, 17: 31.
3. Ball, C. (2009), What is Transparency Public Integrity. 11, 4.293- 307.
4. Baron, R. M & Kenny. D. A. (1986) Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations Journal of Personality and Social Psychology, 51, 6, 1173:1162.
5. Berggren, E & Bemshteyn, R. (2007), Organizational Transparency Drives Company Performance Journal of Management Development 26, 5, 411.417.
6. Brelcon. A. Gianluigi, G. Pierre. S & Ronalad. W. (2007). The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publis hin.
7. Calvert, G, Mobley. S & Marshall, L. (1994), Grasping the Learning Organization Training & Development, 48, 6, 38 - 43.
8. Chum, J. S, Shin, Y., Choi J. N. & Kim, M. S. (2011). How does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Management, 39, 4, 853 : 877.
9. Crowe, C. & Meade, E. E. (2008). Central Bank Independence and Transparency: Evolution and Effectiveness. European Journal of Political Economy, 24, 4, 763 : 777.

10. Dfat, R. (2000). Management. Dryden Press, For Worth.
11. Fahey K. (2008). Learning to Lead: Leading to Learn in a Postsecondary Learning Organization. Unpublished Master, Royal Roads University.
12. Fairbanks, J. (2005). Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators. a Master Thesis, Brigham Young University.
13. Fairbanks, J., Plowman, K. D. & Rowins, B.L. (2007). Transparency in Government Communication. Journal of Public Affairs, 7, 1, 23 : 37.
14. Fox, J. (2007). The Uncertain Relationship between Transparency and Accountability. Development in Practice, 17, 4, 663 : 671.
15. Hudspth, J. (2004). a Study of Organizational Learning Culture Strategic Responsiveness and Mass Customization Capabilities of United States Manufacturing Enter Pries. A available at <http://busphduto Ledoedu/Srao/ Dissertation- Listshtm>.
16. Karash, R. (2002). Learning - Org Dialog on Learning Organizations. A. available at <http://www Wordstd.com>.
17. Kumar, N. & Idris, K. (2006). An Examination of Educational Institutions Knowledge Performance Analysis, Implications and Outlines. For Future Research. The Learning Organization, 13, 1, 96: 116.
18. Marquardt, M. J. (2002). Building the Learning Organization Mastering the Five Elements For Corporate Learning. Polo Alto, USA, Davies. Balck Inc Publishing.
19. Marsick, K. E. & Watkins, V. J. (1993) The Construct of the Learning Organization: Dimensions. Measurement and Validation. Human Resource Development Quarterly, 15, 1, 31 : 55.

20. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B. & Wright, P. M. (2003). Human Resource Management: Graining a Competitive advantage. McGraw – Hill, New York.
21. Norman, R. M., Sorrentino, R.M., Gawronski, B., Szeto, A.C., Ye, Y .& Windell, D. (2010). Attitudes and physical distance to an individual with schizophrenia: the moderating effect of self-transcendent values. Soc. Psychiatry Psychiatr. Epidemiol. 45, 7, 751: 758.
22. Oliver, R. W. (2004). What is Transparency. New York The McGraw – Hill Companies, Inc, USA.
23. Poh, Y. N. (2010). Learning Organization Dimensions on Knowledge Sharing, a Study of Faculty Member Private Universities in Malaysia. School of Business Curtin University of Technology Sarawak Campus www.Academic-Papers.Org, Ocs2/ Session/ Papers/ B8,111322/ 2-1.
24. Rastogi, P.N. (1998). Bulilding a Learning Organization. Wheeler Publishing, New Delh.
25. Savolainen, T., & Haikonen, A. (2007). Dynamics of organizational Learning and Continuous Improvement in Six Sigma Implementation. The TQM Magazine,19,1, 6:17.
26. Schuppli, C. A. & Fraser, D. (2007). Factors influencing the effectiveness of research ethics committees. Journal of Medical Ethics, 33. 10. 294: 301.
27. Sekaran, U. (2006). Paths to the job satisfaction of bank employees. Journal of Organizational Behavior, 10,4, 347 : 359.
28. Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization. New York: Doubleday.

29. Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization. New York, Doubleday.
30. Song Ji. H. (2008). The Integrative Determinants Of Organization; Performance Improvement: The Impacts Of Dimensions Of Learning Organization and Dynamic Knowledge Creation. Unpublished PN.D. Dissertation, The Pennsylvania State University. USA.
31. Watkins, K. & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the Learning Community New Forms of Working and Organizing. National Association of Secondary School Principals Nassp Bulletin, 83, 604, 78 : 87.
32. Watkins, K. E & Marsick, V. J. (1992). Buliding the Learning Organization: a New Role for Human Resource Developers. Studies in Continuing Education, 14, 2, 115: 129.
33. Wheelen, T. & Hunger, J. (2006). Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
34. Wong, G. & Wong, J. (2007). Interpreting Chine Development World Scientific Publishing, USA.