

## مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة القصيم وفق نموذج بيتر سينج

د. فاطمة عبد المنعم محمد معوض  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك  
بكلية التربية-جامعة القصيم

الملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع تطبيق كلية التربية بجامعة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة كما حددها بيتر سينج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم البحث المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وطبقت الاستبانة كأداة للبحث على عينة مكونة من (100) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وأسفرت النتائج عن:

- مستوى تطبيق الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي) كان بدرجة مرتفعة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية ترجع لمتغير النوع، عدا بُعد النماذج العقلية وجدت به فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,05 لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية ترجع لمتغير الرتبة العلمية، عدا بُعد النماذج العقلية وجدت به فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,01 لصالح رتبة أستاذ مساعد.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم ترجع لمتغير سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة- نموذج بيتر سينج- كلية التربية.

### Abstract:

Current research aimed to identify the reality of the application of the Faculty of Education at Qassim University to the dimensions of the educated organization as defined by Peter Singh from the point of view of faculty members. The research used the descriptive case study, and applied the questionnaire as a tool to research on a sample of 100 members of the faculty, the results resulted in:

- The level of application of the five dimensions of the learning organization (Personal Mastery, mental models, Building Shared Vision, team learning, systems thinking) was high.
- There are no statistically significant differences in the responses of the members of the study sample on the reality of applying the dimensions of the educational organization in the Faculty of Education due to the gender variable, except dimension of mental models were found to have statistically significant differences at the level of 0.05 in favor of females.
- There are no statistically significant differences in the responses of the sample members of the study on the reality of applying the dimensions of the educational organization in the Faculty of Education due to the variable of scientific rank, except dimension of mental models, with statistically significant differences at 0.01 for the rank of assistant professor.
- There are no statistically significant differences in the responses of the study sample members on the reality of applying the dimensions of the educated organization in the Faculty of Education at Qassim University due to the variable years of experience.

**Keywords:** Educated Organization - Peter Singh Model - Faculty of Education.

المقدمة:

تشهد مجتمعات اليوم تطورات  
وتغيرات متلاحقة في شتى الميادين، ولاسيما

ونشر المعرفة وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، للعمل على زيادة طاقات وقدرات ومهارات العاملين أفراداً وجماعات بما يكفل للمنظمة البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات والتفاعل مع التغييرات البيئية السريعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (أبو خضير، ٢٠٠٧، ص ٦١)

وتعد تلك المنظمة من أنجع الحلول التي توصل لها المفكرون المعاصرون وعلى رأسهم بيتر سينج Peter Senge، فهي تسعى إلى جعل المنظمات خلية دائمة النمو والتطور قادرة على المنافسة، وقوية بما يجعلها تصارع المتغيرات المحيطة، وتوجد من التحديات فرصاً للنجاح، وتجعل أفرادها في عملية تعلم جماعي مستمر يتشاركون الرؤى، ويتبادلون الخبرات، ويطورون نماذجهم الذهنية، ويفكرون بأسلوب علمي منظم بما يتوافق مع المتغيرات المحيطة؛ ليصهروا الصعوبات والتحديات في بوتقة واحدة تفجر طاقات الأفراد، لتولد النجاحات الدائمة، والإبداع بعقريّة بشرية خلاقية. (عواد، ٢٠١٣، ص ص ١-٢)

ونتيجة الفائدة التي تحقّقها المنظمة المتعلمة، شجع ذلك الكثير من الجامعات على التوجه نحو تطبيق أبعاد واستراتيجيات تلك المنظمة، وصولاً إلى مستوى الفاعلية والتميز وتلبية احتياجات اقتصاد المعرفة، وهذا ما

التطور الواضح في الأفكار والنظريات والعلوم والمعارف، وتتجه كثير من المنظمات نحو تبني نماذج ومفاهيم حديثة تسهم في الرقي والنهوض بقدرات العناصر البشرية، وتضمن النجاح والمنافسة والتكيف مع تلك المتغيرات.

فالتغييرات السريعة هي السمة الواضحة للقرن الواحد والعشرين والتي تؤثر على جميع المجالات. فالمنظمات تعمل في بيئة معقدة ومتغيرة والثابت الوحيد فيها هو التغيير، وتتميز البيئة بالتغيرات في كفاءة القوى العاملة، وارتفاع توقعات العملاء، وزيادة الضغوط التنافسية، والتقدم التكنولوجي والعولمة. وللتعامل مع هذه التحديات يجب على المنظمات مواكبة هذا التغيير السريع والسعي لتحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية، وأن يكون معدل التعلم مساوٍ أو أكبر من معدل التغيير خارج المنظمة، وتوافر القدرة على التعلم والالتزام بالتعلم كمنظمة يمكن أن تحول نفسها من خلال تعلم شيء جديد من أجل اللحاق بالنمو المتصاعد للمعرفة والمعلومات، وإنشاء منظمة التعلم.

(Nejad, B.& Zadeh, M.& Hassani, M. 2012, pp.67-68)

ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقتضي تبني فلسفة التعلم التنظيمي ودعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم

فرض على الجامعات التحول بقوة نحو المنظمات المتعلمة.

مشكلة البحث وتساؤلاته

من الجدير بالذكر أن الجامعات بصفة عامة وكليات التربية خاصة تعد في أجل صورها منظمات للتعليم، لكونها مسؤولة عن إعداد كوادر متعلمة مؤهلة ومزودة بالمعارف والعلوم الحديثة، بما يتماشى مع التطورات العلمية والمعرفية المتغيرة، وبما يؤكد على مفاهيم التعليم المستمر والتنمية المهنية المستدامة لأفراد المجتمع الجامعي.

وفي هذا الشأن تؤكد رؤية المملكة ٢٠٣٠ على إسهام التعليم في تطوير رأس المال البشري، والتحول نحو اقتصاد يعتمد على العقول ذات المهارة العالية والطاقات البشرية المبدعة. والجامعات لكونها من أكثر المنظمات ارتباطاً بالمجتمع العاملة من أجل تنميته ونهضته، وذلك من خلال إمداد المجتمع وتزويده بكوادر وكفاءات بشرية متعلمة ومنتجة؛ واتفاقاً مع تلك التوجهات أشارت دراسة كل من (سلطان وخضر، ٢٠١٠؛ البنا، ٢٠١٣) أن المنظمة المتعلمة تُسهم في توفير فرص التعلم المستمر، ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية وبصورة تشاركية، واستخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وزيادة مقدرة الأفراد على اتخاذ رؤية مشتركة، وتمكينهم

للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل، وإثارة طاقات الابتكار لديهم.

وتبدو أهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج بالجامعات، انطلاقاً من أن التمكين الشخصي يؤدي إلى زيادة الكفاءة ونمو مهارات التواصل وحل المشكلات المهنية، كما أن أفضل الأفكار هي سبب الابتكارات في المنظمة، ويمكن للجامعة أن تخلق مجالاً لتنظيم وقيادة النماذج العقلية للأساتذة نحو النمو والتطوير التنظيمي، وأن وجود رؤية مشتركة حول الأهداف يرتبط بمستوى الريادة، وأن المجموعات وليس الأفراد أساس المنظمات الحديثة، وأن التفكير النظمي يرتبط بمستوى الريادة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس. (Nejad, B.& Zadeh, M.& Hassani, M. 2012, PP.73-74) وأشارت بعض الدراسات مثل (القحطاني، ٢٠١٢)، (خراط، ٢٠١٤)، (أبو العلا، ٢٠١٧) أن درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة أم القرى وجامعة الطائف كان بدرجة ضعيفة أو متوسطة، كما أوضح تقرير (وزارة التعليم بالمملكة، ٢٠١٧) أهم التحديات التي تواجه التعليم السعودي ومنها ضعف مقومات البنية التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، تقليدية أساليب التعلم، ضعف مواكبة مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل، وأشارت (الخطة الاستراتيجية

- جامعة القصيم، ١٤٣٣-١٤٤٢) إلى عدم وجود خطة طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية وخاصة الهيئة التدريسية بالجامعة، انخفاض مستوى جامعة القصيم في التصنيفات الدولية، والحاجة إلى التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة.
- ومن هنا جاء هذا البحث لتحديد مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة القصيم، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:-
١. ما فلسفة المنظمة المتعلمة في مجال التعليم والجامعات؟
  ٢. ما واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية وفق نموذج سينج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  ٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟
- أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع تطبيق كلية التربية بجامعة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة كما حددها بيتر سينج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة). أهمية البحث:
- أهمية التعلم وتأكيد الفكر الإداري الإسلامي والاتجاهات المعاصرة على ضرورة استمرار التعلم وحرص الأفراد على تحصيل واستيعاب العلوم والمعارف.
- تتامي دعوات الباحثين والقائمين على العمل الجامعي بتوجه الجامعات نحو الأخذ بمفهوم المنظمة المتعلمة كاتجاه إداري حديث يسهم إيجاباً في تحقيق التميز.
- زيادة وعي أفراد المجتمع الجامعي بأهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وانعكاس ذلك على رفع مستواهم العلمي والمهني.
- قد تفيد نتائج الدراسة القيادات الجامعية في ضرورة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لتلبية متطلبات اقتصاد المعرفة ومواكبة التطورات المعرفية والعلمية.
- حدود البحث: يقتصر البحث في حدوده العلمية على أبعاد المنظمة المتعلمة كما حددها بيتر سينج ٢٠٠٦، وفي حدوده البشرية على أعضاء هيئة التدريس، وفي حدوده المكانية على كلية التربية بجامعة القصيم.
- مصطلحات البحث:
- المنظمة المتعلمة:** Learning Organizational يعرف سينج (Senge, P., 2010,p.3) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يعمل فيها الأفراد بشكل متواصل على تطوير طاقاتهم وقدراتهم باستمرار، ويأخذون على عاتقهم مهمة التعلم والتحسين من أجل تحقيق النتائج التي

للتغيير في بيئة الجامعة وخارجها، وقادراً على الاستجابة لتلك التغيير، مرتكزاً على عملية التعلم التنظيمي والتعليم المستمر والتجديد في أفكار ومعارف وقدرات الأفراد، ضمن فريق يشترك في الرؤى والتطلعات من أجل تحقيق أهداف الجامعة.

ويعتمد البحث الحالي (نموذج بيتر سينج) لكونه يهتم بقياس قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة معاً، كما يتميز بالمرونة وإمكانية توظيفه مع الجامعات كمنظمات للتعلم.

#### أدبيات البحث

تزايد اهتمام الأدبيات مع الألفية الثالثة بالمنظمة المتعلمة ومدى توافر أبعادها وخصائصها بالمؤسسات التعليمية، فهذه دراسة بيرو (2006) Berrio هدفت إلى دراسة مستوى تحقق المنظمة المتعلمة بجامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة الاستبانة بالاعتماد على نموذج ماركوردت (Marquardt, 1996) وقد شملت الاستبانة خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة (التعلم، والفرد، والمنظمة، والتكنولوجيا، والمعرفة)، وتكونت العينة من (٤٣٤) موظفاً. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تحقق المنظمة المتعلمة، كما أظهرت النتائج أن بُعد (المنظمة) جاء بالترتيب الأول بين خصائص المنظمة

يرغبون بها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، ويتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. ويتضمن نموذج سينج الأبعاد الخمسة التي يجب أن تتوفر في كل منظمة حتى تكون منظمة متعلمة، وتشمل هذه الأبعاد: التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي.

وعرفها جارفن وآخرون (Garvin, Edmondson, 2008, P.67) هي المؤسسة الماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، مع ما يصاحب ذلك من تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة.

وتعرفها زرعة (٢٠١٤، ص ٩١) بأنها: المنظمة التي تتيح التعلم لجميع أعضائها، وتشخص معوقات التعلم أمامهم وتعمل على إزالتها، وتؤمن باستمرارية عملية التعلم، وتتبنى منهجاً منظماً لتحقيق درجة عالية من التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. كما يعرفها (أبو أسنينة، ٢٠١٥، ص ٤٥٠) بأنها تلك المنظمة التي تتصف بالمرونة، والمقدرة على التكيف وتقبل التغيير وممارسته ومقدرة أعضائها على التفاعل والتكيف المستمر مع البيئة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: مدخل إداري تطويري مستوعباً

التفكير النظامي. بينما هدفت دراسة القحطاني (٢٠١٢) إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي كمدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن نتائج الدراسة أن ممارسة عملية التعلم التنظيمي في الجامعة كان بدرجة ضعيفة، كما أظهرت النتائج وجود معوقات بدرجة عالية تعيق تطبيق التعلم التنظيمي، وكشفت النتائج أيضا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في بُعد تعزيز عملية التعلم التنظيمي، وبُعد توفر بيئة التعلم الجماعي.

وكشفت دراسة كلودويل وفرايد (2012) Clodwell & Fried عن إمكانية تحول المدارس البريطانية إلى منظمات متعلمة، وقد تبنت الدراسة نموذج بيتر سينج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في بريطانيا وألمانيا وجنوب أفريقيا. وباستخدام أسلوب المقابلة مع المختصين من الدول الثلاث، كشفت النتائج أن ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المنظمة المتعلمة خاصة في أوروبا التي تعتمد اللامركزية، أما في جنوب أفريقيا فلا زال النظام مركزياً وبحاجة إلى إعادة هيكلة لكي يتمكن من التحول إلى منظمة متعلمة. وقام كل من سريهانج وسريسا (2012) Srihawong & Srisa بدراسة هدفت إلى تطوير مؤشرات المنظمة

المتعلمة، أما بُعد (التكنولوجيا) جاء في الترتيب الأخير.

في حين ركزت دراسة مولوي Molio (2010) K. إلى التعرف على كيفية بناء منظمات التعلم بالمدارس في ظل السياقات التعليمية الصعبة، والكشف عن ماهية المدرسة كمنظمة متعلمة من خلال الكشف عن تصورات المعلمين في مقاطعة جواتنج، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وطبقت أسلوب المقابلة الجماعية المنظمة كأداة للدراسة على عينة من (١٦) معلما، ومن أهم النتائج أن بناء المنظمة المتعلمة يعتمد على جهود قادة المدارس الذين يتبعون الأساليب التشاركية، كما أشارت النتائج أن التزام المعلمين بالنمو المهني لتحسين تحصيل الطلبة، والعمل المشترك هي من خطوات التحول نحو المنظمة المتعلمة، وأن المدرسة المتعلمة هي التي تعتمد رؤية مشتركة، وتعمل للتعلم المستمر.

وهدف دراسة فيسي (2010) Veisi إلى التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى أحد معاهد التعليم العالي في جامعة إيران، وأشارت النتائج إلى أن أكثر من ٩٠% من الهيئة التدريسية اتفقت على أن المعهد يُصنف كمنظمة متعلمة، كما أشارت النتائج إلى أن أهم أبعاد المنظمة المتعلمة هو بعد

أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وإيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع أبعاد المنظمة المتعلمة وقوة أعضاء الهيئة التدريسية.

وتعرفت دراسة عواد (٢٠١٣) على درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج من وجهة نظرهم، والوقوف على أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة هذه الضوابط، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة. ومن أبرز المعوقات اقتصار صناعة القرارات على عدد محدد من المسؤولين، وأن سياسة الدولة لا تمنح الحرية لجهاز التعليم العربي، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لأثر متغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ومتغير سنوات الخبرة لصالح (٥: أقل من ١٠ سنوات). وكشفت دراسة عبد الله وأبو راضي (٢٠١٤) واقع كلية التربية بينها في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر

المتعلمة التي يجب أن تتوفر في جامعة راجبات سيساكيث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٤٥) فرداً، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة. وتوصلت النتائج إلى (١١) عاملاً من العوامل التي يجب العمل على تطويرها لنجاح الجامعة بأن تكون منظمة متعلمة، وهي: جودة المعلومات، الهيكل المؤسسي، الرؤية، الالتزام، تبني استراتيجية المشاركة، إدارة الفريق، الدافعية، العمليات الإدارية، القيادة الأكاديمية، وتطوير عمل الفريق، استخدام التكنولوجيا.

وأجرى نجاد وآخرون Nejad, B.& Zadeh, M.& Hassani, M. (2012) دراسة حول العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة وتعلم الفريق، والتفكير النظمي) عند سينج وريادة الأعمال بين أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في جامعات غرب أذربيجان الحكومية بإيران، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وريادة الأعمال. وهدفت دراسة عبد العليم وعبد الرزاق (٢٠١٣) التعرف على درجة ممارسة جامعة الطائف لمجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأوضحت النتائج أن أهم مجالات المنظمة المتعلمة المتوفرة بجامعة الطائف هي: إنشاء

القيم التي تدعم التعلم وتحفز التعاون بين مختلف الأعضاء، وردود الأفعال، وتجريب المعرفة الفردية والجماعية.

وهدفت دراسة خراط (٢٠١٤) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعة كانت متوسطة، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

وتناولت دراسة العياصرة والحارثي (٢٠١٥) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات، وتوصلت النتائج أن درجة الممارسة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات. بينما هدفت دراسة أبو أسينية

أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، وكان من أهم النتائج عدم تشجيع العمل الجماعي، وضعف جهود الكلية في وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة ومتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادات الإدارية، وضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات في انجاز المهام وسهولة اتخاذ القرارات، ضعف اتخاذ القرارات المهنية في ضوء المعلومات المتاحة، وعدم دعم القدرات الإبداعية لأعضائها.

وأجرى روزا وآخرون Rus, et al (2014) دراسة للتعرف على دور الجامعات ليس فقط كمنظمات للتعليم ولكن أيضا مؤسسات لديها المسؤولية الاجتماعية في التطوير المهني بالجامعات الرومانية، وطبقت الدراسة استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة لـ (واتكنز ومارسك، ١٩٩٧) على عينة مكونة من ثلاث مجموعات (الطلاب، القيادات الإدارية، والموظفين المشاركين في تطوير البرامج الدراسية) وعددهم (٥٣٦) عضوا من جامعتين رومانييتين، وكشفت نتائج الدراسة عن مستويات معتدلة لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد العينة، وأشارت النتائج أيضا إلى أن ثقافة التعلم في الجامعة تكمن في عقولها المختلفة، واكتساب مهارات التفكير المنطقي، والاستماع إلى وجهات النظر، وزرع



دلالة إحصائية باختلاف المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

وتعرفت دراسة العنزي (٢٠١٦) على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، واعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج (Marsick & Watkins) وخلصت النتائج إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة متوسطة، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفق متغير النوع لصالح الإناث في بُعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة لصالح الكليات الأدبية النظرية.

وعرضاً كل من بريلبيسان وبيجينياري (Prelicean, G& Bejinaru, R (2016) ورقة عمل تؤكد على مجموعة من الاستراتيجيات لتطبيقها من أجل تحسين الأداء المهني بالجامعة لتصل إلى حالة المنظمة المتعلمة، وتقدم الورقة في القسم الأول عرضاً للعديد من وجهات النظر المختلفة حول مفهوم "المنظمة المتعلمة"، وتضمن القسم الثاني إثبات نموذج لا يزال غامضاً من الجامعات كمنظمات تعلم من المنظور العلمي والبراجماتي، والقسم الثالث يناقش مجموعة من الاستراتيجيات ليتم تطبيقها

(٢٠١٥) إلى التعرف على مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لضوابط المنظمة المتعلمة كان متوسطاً، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد، وبالنسبة لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة (٥ سنوات فأقل).

وركزا العريفي والشهري (٢٠١٦) على دراسة واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت النتائج عن اتفاق أفراد الدراسة على دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة يتمثل في (توجيه المعلمين لتطوير أدائهم، وإقامة علاقات إنسانية طيبة مع منسوبي المدرسة، تحديد المهارات التي يحتاجها أفراد المجتمع المدرسي لإنجاز المهام في المستقبل، ومساعدة المعلمين بعضهم البعض على التعلم). كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو متغيري الدراسة باختلاف الجنس وسنوات الخدمة، بينما يوجد فروق ذات

( R,2016 إلى أهم المتطلبات اللازم توافرها بالجامعات حتي تصبح منظمات متعلمة منها التحول من الممارسات الادارية التقليدية إلى اللامركزية، جودة المعلومات، الالتزام، التعاون والمشاركة وإدارة الفريق، استخدام التكنولوجيا، دعم ثقافة التعليم، تجريب المعرفة، تحسين المهارات.

واستفاد البحث الحالي من الدراسات والبحوث السابقة في الاطار النظري والمنهج وصياغة المشكلة وأداة البحث، وقد اتفقت بعض الدراسات مع البحث الحالي في تطبيق نموذج سينج مثل دراسات (عواد، ٢٠١٣ Clodwell & Fried,2012, Nejad, B.& Zadeh, M.& Hassani, M.,2012) واختلف عنها في حدوده الموضوعية والمكانية حيث توظيف الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة ومستوى تطبيقها على الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة القصيم.

الإطار النظري للبحث يعرض الإطار النظري العديد من المحاور من أجل التأصيل لمفهوم المنظمة المتعلمة وتطوره ومبررات تطبيقه بالجامعات وأبعاده ومميزاته، وذلك في محاولة للإجابة على السؤال الأول والذي ينص على "ما فلسفة المنظمة المتعلمة في مجال التعليم والجامعات؟"

تعد مرحلة الكتابات النظرية والوصفية حول مفهوم المنظمة المتعلمة من المراحل

للتحول إلى المنظمة المتعلمة. في حين تعرفت دراسة أبو العلا (٢٠١٧) على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين، وأظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً في استجابة العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغيري طبيعة العمل، والمؤهل العلمي ولصالح فئتي (أكاديمي، وإداري أكاديمي) ولصالح حملة الدكتوراه والماجستير، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير سنوات الخبرة باستثناء الأبعاد الثلاثة: إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وربط الكلية بالبيئة الخارجية، إذ جاءت الفروق لصالح ذوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

وفي ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يبدو جلياً تزايد الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية مؤخراً، واتفقت معظم الدراسات ومنها (عبد العليم وعبد الرزاق، ٢٠١٣؛ والعريفي والشهري، ٢٠١٦؛ العنزي، ٢٠١٦؛ أبو العلا، ٢٠١٧) على مزايا المنظمة المتعلمة وانعكاسها الايجابي على تطوير المؤسسة والعاملين فيها.

كما أشارت بعض الدراسات (Clodwell & Fried,2012,Srihawong& Srisa,2012, Rus, et al ,2014, Prelipcean, G& Bejinaru,

التعلم. وتوالت الدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية في دراسة مجال المنظمة المتعلمة في مؤسسات إدارة الأعمال بصفة عامة والمؤسسات التعليمية خاصة منذ الألفية الثالثة، كما جاء واضحاً في محور الدراسات السابقة.

ومفهوم المنظمة المتعلمة أصبح ذا أهمية كبيرة في ظل التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، وله انعكاساته على تغيير بيئة العمل، ويقدم تحدياً كبيراً وبطرق مختلفة للممارسات التقليدية والأشكال الهرمية في الإدارة والتنظيم. ويمكن اعتبار مفهوم المنظمات المتعلمة بمفاهيمها الحديثة بمثابة انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة لمفاهيم المنظمات الحديثة. وأصبحت المؤسسات التربوية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمواكبة المستجدات العلمية والتغيرات المتتالية. (الرشدان، ٢٠١١، ص١٠٢)

وأخذ التربويين يدعون إلى المؤسسة التربوية المتمركزة حول التعلم والتعليم، والتي يركز أعضاؤها على عملية تطوير جماعية تقع مسؤوليتها على الجميع، فالقائد التربوي في المنظمة المتعلمة يصبح قائداً لعملية التعلم؛ لينشئ فرصاً وأنشطة تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح، ، ذلك أن عملية التعلم هي عملية استراتيجية متواصلة، يشترك في تحقيقها الجميع وتعود بالفائدة على إثراء قدرات

الأولى لتطور المفهوم ثم توالت التطورات حول مفهوم المنظمة المتعلمة ومتطلباته، كالتقدم في الجهود من خلال التعليم والبحث لتنفيذ برامج التدريب التي تؤدي إلى نتائج ملموسة، وإعادة تصميم شكل منظمة التعلم لكي تصبح وثيقة الصلة بالمنظمات العامة، ومنظمات خدمة الإنسان، وتكثيف المعرفة بالمنظمات، وتطوير المعرفة إلى المستوى المطلوب من الأنشطة التنافسية على المدى القصير والمتوسط والطويل، وصقل التكنولوجيا الحالية والبحث عن البدائل الجديدة مما يعمل على تحسين المهارات، واستخدام التعلم في تطوير الفعالية التنظيمية؛ ففي ظل العولمة واقتصاد المعرفة يجب على المنظمات تعزيز أنظمة متكاملة لدعم عمل الموظفين. (Prelicean, G& Bejinaru, R,2016, p.469)

برز مفهوم المنظمة المتعلمة بشكل واضح منذ التسعينات من القرن العشرين على يد بيتر سينج Peter Senge ١٩٩٠ بعد صدور كتابه *The Fifth Discipline*، وتبعه كثير من علماء الغرب الذين اهتموا بدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة منهم Marsick & Watkins,1993، كما دعا Lex Dilworth عام ١٩٩٥ إلى أن التعليم التنظيمي هو النواة للمنظمة المتعلمة، كما اهتم كل من Moilanen,2001،Garvin,1998 بدراسة المنظمة المتعلمة، وكذلك ظهر اهتمام Marquardt,2002 في كتابه تأسيس منظمة

جميع أعضاء المجتمع التربوي. (عطاري وعيسان، ٢٠٠٧، ص ١٠٧)

هذا ويتضح أن مفهوم المنظمة المتعلمة كمفهوم عملي نما حديثاً في المؤسسات والشركات الصناعية والتجارية، ثم انتقل إلى المؤسسات التعليمية والجامعات، ومنذ مطلع القرن الواحد والعشرين أصبح هذا المفهوم بالنسبة للجامعات يمثل قيمة مضافة ويحقق لها ميزة تنافسية ومكانة مرموقة.

ونظراً للتداخل والتقارب بين مصطلحي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، فقد أوضح ماركردت Marquardt العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة. (Marquardt, 2002,19)

إن الهدف الرئيس للمنظمة المتعلمة هو التعلم التنظيمي، بما يجعل التعلم جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي للمنظمة، وأن يُمارس على جميع المستويات سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى القسم أو على المستوى التنظيمي ككل، ويكون جلاً تركيز النتائج المطلوبة من التعلم تصبُّ في مصلحة حل المشكلات التنظيمية، وأن يهتم ببناء المعرفة وتبادلها في جميع قطاعات المنظمة، وأن يُقاد التعلم بناءً على الفرص المتاحة لخلق تغيير جوهري وهادف بالنسبة للمنظمة (Hertz,2013)

وتسير المنظمة المتعلمة في تحقيقها للتعلم التنظيمي نحو مراحل وخطوات أساسية تبدأ بإكساب المعارف والأفكار الجديدة، ومن ثم تعديل سلوك الأفراد وفق المعرفة المكتسبة، وينعكس هذا التغيير ايجاباً على جودة الأداء وتحسين المخرجات.

ومن هنا يتضح أن المنظمة المتعلمة يتحقق فيها التعلم على مستوى الفرق والجماعات، وترتكز على بنية عملية التعلم وتنمية القدرات وصولاً إلى الإبداع والابتكار، وتدمج المعرفة والتعلم ضمن إجراءات العمل اليومية، أما التعلم التنظيمي يركز على تعلم العاملين كأفراد، ويهتم بالكيفية التي يحدث بها التعلم، ويرتكز على نقل المعلومات للوصول إلى المعرفة واستخدامها. ويتفق المصطلحان

معاً في تحقيق الارتقاء بالمنظمة وتكيفها مع التغييرات المحيطة، فالعلاقة بينهما علاقة الكل بالجزء؛ فالتعلم التنظيمي يعد شرطاً لتكوين المنظمة المتعلمة.

وفي الآونة الأخيرة بات تحول الجامعات إلى كيانات ومنظمات متعلمة، ضرورة ملحة ومطلب رئيس، وذلك انطلاقاً من المبررات والدوافع التالية:

- إن تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي في شتى الميادين، كشفت الستار عن المنظمات جميعها باختلاف أنواعها واهتماماتها، فلم تعد تقليدية المنظمات تستوعب حجم التغيير وسرعته، وباتت الصبغة الجديدة للحياة المتميزة والمتمثلة بعدم الثبات، تهدد أمن تلك المنظمات وكيانها القائم على الروتين. وشكلت هذه التحديات مرسوماً استراتيجياً جديداً للمفاهيم الإدارية، يقوم على تبني نماذج ومفاهيم إبداعية ريادية تتكيف والمتغيرات السريعة، وعلى رأس هذه المفاهيم المنظمة المتعلمة. (عواد، ٢٠١٣، ص ١)

- تزايد الضغوط المتعددة المصادر التي تعرضت لها نظم التعليم في العالم، والتي تطلبت ضرورة الاستجابة مع ما يطرأ على المؤسسات التعليمية من تحديات، ومواجهتها من خلال التعلم المستمر،

ويتطلب ذلك التخلي عن الهياكل والممارسات الإدارية والتربوية التقليدية، وتبني نماذج وأنماط إدارية حديثة تواكب طبيعة العصر الحالي، وتوفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع. (المليحي، ٢٠١٠، ص ٢٣١)

- إدراك المنظمات التربوية أيضاً للحاجة إلى التغيير المستمر لفكرة أن الاعتماد على المبادئ والعمليات الراهنة سيؤدي إلى الاختلال الوظيفي أو الركود، فإن أهمية إلزام جميع من في الكلية بالتعلم والتطوير المستمرين أصبحت بالنسبة للكثير من هذه المنظمات مفتاح النجاح المستمر، ويمكن توضيح الملامح الرئيسة للكليات المتعلمة في أنها:

- تركيز طاقاتها ونشاطاتها على التعلم.
- تنظر إلى احتياجات المتعلم على أنها مركزية.
- ترسخ وتطور روح الجماعية والأخلاق الضرورية للاستكشاف.
- تدرك أن التعلم موجود بأشكال كثيرة ويأتي من مصادر كثيرة، تشمل الشبكات الخارجية وأصحاب المصلحة الخارجيين.

- تقر بأن التعلم عملية تستمر مدى الحياة وأن دور المنظمة هو تقديم مساهمة لهذه العملية.
- تكون في حالة تحول دائم. (بوش؛ وميدلوود، ٢٠١٠، ص ص ٢٧٤-٢٧٥)
- بالإضافة إلى ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة وإدارة التميز وإدارة التغيير والهندرة وغيرها وانعكاسها على الأوساط الجامعية، والتي تطالب بضرورة الاتقان والفاعلية والتحسين المستمر والمنافسة والإبداع ، ويتحقق ذلك من خلال تطوير معارف وتنمية مهارات العاملين وطرق تفكيرهم ورؤيتهم ووعيهم بالمهام والأدوار المتجددة لأعمالهم، مما يتطلب نشر ثقافة التعلم التنظيمي واعتبار التعلم جزء لا ينفصل عن رسالة وأهداف الجامعة.
- وتستند فلسفة المنظمة المتعلمة على مجموعة من المبادئ، يمكن توضيحها فيما يلي:
- تهيئة البيئة الداخلية لتصبح ذات قابلية عالية للاستجابة والتخطيط للتغيرات البيئية المختلفة، كما تسعى إلى زيادة وعي المؤسسة وإدراكها للمعلومات أو المعرفة بالأوضاع المتعلقة بالمستهلكين والمنافسين وغيرهم.
  - إبراز الهيكل الريادي Entrepreneurial Structure وكذلك الهيكل الشبكي Network Structure
- الاهتمام بقدرات الأفراد المعرفية والذهنية، والتي تعتبر نقطة التركيز الأساسية التي يتوجب العمل على اكتشافها وتطويرها والاستفادة منها داخل فرق التعلم، من خلال إثارة ثقافة التساؤل والتعبير عن الآراء بحرية، في حلقات الحوار والنقاش والمشاركة في حل المشاكل وصنع القرارات. بناء الأنظمة الأساسية كنظم المعلومات والحوافز والتغيير والاستقطاب التي تساعد على تحريك عجلة التعلم لكل من الأفراد والفرق والقادة في المنظمة.
- النظر إلى برامج التدريب على أنها وسيلة مهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والاهتمام بالبرامج التي تساعد على اكتساب مهارة العمل ضمن الفريق وتعليم الاتصال والتقييم الذاتي والحوار والنقاش والتفكير النظمي وصنع القرار وتحسين التفكير والإبداع.
- اعتبار أن صناعة مستقبل المنظمة مهارة من الواجب أن يتسم بها معظم الأفراد والفرق في المنظمة، وعدم انفراد فرق القيادة بها.
- الاتجاه نحو تطوير المعرفة بدلاً من اكتسابها ونقلها، لضمان الإبداع بعد مرحلة التحسين المستمر، وضمان انسياب الأفكار والأساليب والرؤى الجديدة.

وبالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة كما حددها سينج (Senge,2006) -والتي اعتمدها البحث الحالي- تتضح فيما يلي:-

#### ١. التمكين الشخصي Personal Mastery

يتمثل في توفير براعة شخصية لدى الفرد تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، بالاعتماد على وضوح وعمق الرؤية الذاتية، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

#### ٢. النماذج الذهنية Mental Models

يتمثل في الافتراضات والتعميمات الراسخة والمعتقدات والاتجاهات التي تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم وتفسيره للأحداث من حوله، وكيف تكون ممارساته وفقاً لها، سواء في الذاكرة طويلة الأمد، أو الانطباق قصير المدى الذي يتم بناؤه بمرور الوقت نتيجة عمليات الاقتناع الذاتي التي يمارسها الفرد يومياً.

#### ٣. بناء رؤية مشتركة Building Shared Vision

قدرة مجموعة من الأفراد على بناء رؤية مشتركة للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه، وتساهم الرؤية المشتركة للعاملين في زيادة قدراتهم وتركيز جهودهم على التعلم المؤسسي والقيام بالمهام والأنشطة المرتبطة بتلك الرؤية، ونقل وتشارك الأفكار والمهارات الجماعية.

#### ٤. تعلم الفريق Team Learning

Structure وتطور دورهم في تسهيل عملية التعلم والإبداع. (الفاعوري، ٢٠١٥، ص ١٨-١٩)

بالإضافة إلى ما ذكره (Dess, Gregoory, Eisner, 2007, P.411) أن المنظمة المتعلمة تقوم على المبادئ التالية:-

- تمكين العاملين: ويشمل جميع المستويات التنظيمية، إذ ينبغي توفير بيئة عمل تجعل الأفراد يعملون بكامل طاقتهم، وذلك بدعم فرق العمل، والاستماع الجيد لهم، وتفهم احتياجاتهم ليتمكنوا من التعلم المستمر.
- الشراكة بالمعرفة: تقوم المنظمة بنشر المعرفة التي تنتج من خبرات فرق العمل، لذلك فإن الأفراد بحاجة إلى التدريب الدائم للتعامل مع متطلبات العمل الطارئة.
- المسح البيئي: ويتضمن جمع المعلومات الخارجية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة، وهذا يعد أمراً حيوياً للمنافسة العالمية.
- الاحتواء الانساني: ويعني كسب ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإيجاد أهداف مشتركة بينهم، بحيث يتحقق عدم تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.

جماعي وبناء رؤية مشتركة للمستقبل التي يرغب أفراد المنظمة تحقيقه، مع حرص الجامعة أن تعمل ككيان واحد له أهداف محددة انطلاقاً من أن تطوير الأفراد وتعلمهم يؤثر في كل أجزاء المنظمة.

ويرى سينج (Senge,2006,49) أن تطبيق تلك الأبعاد بالمنظمة، مرهون بتوافر بعض العوامل وهي:-

- نوع القيادة: وظيفة القائد في منظمة التعلم هي وظيفة المعلم أو المدرب الذي يساعد في إطلاق الطاقة الإبداعية الكامنة في كل فرد. ويتطلب تنظيم التعلم في المؤسسات قيادة ملائمة فعالة في إزالة الحواجز والقيود في الأفراد والمنظمة.
- تصميم التعلم التكيفي: مؤسسة التعلم على قدر كبير من المرونة بحيث يمكنها أن تغير نفسها في فترة قياسية من خلال بث المعرفة وتمييزها بين العاملين في المؤسسة. فمُنظمة التعلم تسعى إلى تنمية معارف أفرادها وصلها على نحو يسمح لهؤلاء الأفراد بالعمل معاً على فهم وتحقيق المستقبل المشترك التي تنشده الجماعة.
- التغيير في المنظمة المتعلمة: إن مهمة إحداث التغيير تتطلب أن يبدأ الأفراد في مجال الأعمال بتغيير طريقة تفكيرهم بشأن المؤسسات. فلا يتأتى التغيير

يعتبر التعلم الجماعي عنصراً أساسياً لنجاح المنظمة، ويساهم في الوصول بالأداء المؤسسي إلى أعلى درجات المهنية والاحترافية، نتيجة التوظيف الأمثل لأداء الأفراد بشكل جماعي من خلال تنظيم وترتيب وتوحيد جهودهم لتحقيق النتائج المرجوة. ويشير سينج أن دائرة التعلم هي التي تشكل أداء الفريق الجماعي، وتحتوي على المهارات والقدرات الجديدة، الوعي والإدراكات الجديدة، الميول والمعتقدات الجديدة.

##### ٥. التفكير النظمي Systems Thinking

تعمل هنا المنظمة ككيان واحد له أهداف محددة فبالرغم من أن المنظمة تتكون من عدة أجزاء تبدو منفصلة عن بعضها البعض إلا أنها عبارة عن أجزاء متبادلة التأثير والتأثر، ومن ثم فإن ما يتعلمه الفرد أو يفعله ينعكس تأثيره على الأجزاء الأخرى للمنظمة. لذا يجب على الأفراد داخل المنظمة إدراك أدوارهم حتى لا يحدث خلل في الأداء العام للمنظمة.

وعندما يتحقق التوازن بين تلك الأبعاد الخمسة، حينئذ تتحول الجامعات إلى منظمات متعلمة، وذلك من خلال توفير بيئة تشجع الأفراد على تطوير معارفهم ومهاراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية، مع مراعاة الرؤى والنماذج الذهنية الراسخة في عقول الأفراد والتي تؤثر على ممارساتهم وتفسيرهم للأحداث، في ضوء تنمية القدرات بشكل



- العميق إلا من خلال النمو الشخصي وعن طريق التعلم والتدريب المستمر.
- أما أساسيات بناء المنظمة المتعلمة فقد أشار (بني هاني، ٢٠٠٧، ص ٥) إلى أهم هذه الأساسيات التي تركز عليها المنظمة المتعلمة فيما يلي:
١. القوى المحركة: وتمثل القاعدة الأساسية في بناء المنظمة المتعلمة، والتي تتطلب توفير الظروف المساعدة على تعلم الموارد البشرية فيها ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، والاستفادة من خبرات الموظفين في بناء هذه القاعدة.
  ٢. إيجاد الغرض: إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث وتعلم أشياء جديدة وصولاً لتحقيق أغراض المنظمة وإنجاز أعمالهم.
  ٣. الاستفهام: حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغرض الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى توسيع مداركهم وفهم الأعمال المطلوبة وسهولة إنجازها.
  ٤. التمكين: تتصف المنظمة المتعلمة بالمرونة ومنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التفويض وفتح العمل، وذلك بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.
٥. التقييم: يتحقق للمنظمة التفوق أن تتفوق عند تقييم أعمالها باستمرار والتغذية الراجعة، وتحويل التراكم المعرفي إلى طرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح، وهذا ما يحفز الموظفين على التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمة والعمل على حلها من خلال تبادل المعلومات والمعارف.
- ويتحقق نتيجة الأخذ بمفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيق أبعادها على الجامعات، العديد من المزايا أوضحها لويز وآخرون على النحو التالي: (Lewis, N. and et al, 2008, pp.290-291)
- توفر فرص التعلم المستمر، واستخدام التعلم للوصول إلى الأهداف.
  - نشر ثقافة التغذية الراجعة، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
  - تشجع التعاون وتعلم الفريق، والتفاعل المستمر مع العاملين.
  - اللامركزية في اتخاذ القرار وتمكين العاملين.
  - وضع المكافآت لمبادرات العاملين.
  - النظر في العواقب والتأثيرات طويلة الأجل على عمل الآخرين.
  - تعزز البحث والحوار، مما يجعلها آمنة للأفراد للمشاركة بصراحة واتخاذ المخاطر.

- احتضان التوتير الابداعي كمصدر لتجديد الطاقة.
- التبادل الحر وتدفق المعلومات، وتوفير مناخ تنظيمي يغذي التعلم.
- مشاركة المصادر الخارجية والمستشارين مثل العملاء في فرق التخطيط.
- ربط الافراد على نطاق واسع لتطوير معارفهم وخبراتهم.
- دعم وتشجيع الادارة العليا للأفراد على جميع المستويات بالتعلم وتطوير القدرات والافكار والابداع.
- ويمكن تقسيم الأساليب والطرق المختلفة التي يمكن أن يتعلم أعضاء الهيئة التدريسية بها إلى أربع فئات عامة: (بوش؛ وميدلوود، ٢٠١٠، ص ص ٢٨٠-٢٨١)
- التحليل المنهجي للعملية التي اضطلع بها، ويتضمن ذلك تغذية راجعة آتية من الطلاب أنفسهم وكذلك القراءة الشخصية.
- يشتمل التعلم من أعضاء الهيئة التدريسية الآخرين جميع الفرص اليومية للتحدث مع الزملاء الآخرين الأكثر خبرة والأقل خبرة. كما يشتمل على الملاحظات الشخصية داخل الكلية وعند القيام بزيارة منظمات أخرى.
- التعلم الداخلي من خلال تضمين جميع العمليات والهياكل التي توفرها الكلية والتي تتراوح من تلقي الإرشاد والتقييم والمراقبة الرسمية إلى تلقي فرصة المشاركة في صنع القرارات أو دراسة منصب معين لفترة من الزمن بغرض شغل هذا المنصب إذا استدعت الحاجة ذلك. هذا بالإضافة إلى ما قد يتوافر من الحلقات والندوات أو ورشات العمل أو المؤتمرات أو الزيارات المنظمة.
- التعلم الخارجي، فعلى الرغم من التركيز على توفير التدريب في مكان العمل، لا يزال مهماً لأعضاء الهيئة التدريسية مقابلة أعضاء في كليات أخرى والنقاش معهم، بحيث يتم تجنب أي موقف منعزل وتصبح أكبر مجموعة مشتركة من الأفكار في متناول الهيئة التدريسية.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن مفهوم المنظمة المتعلمة ظهر حديثاً في نهاية القرن العشرين، واتفق معظم الباحثين على أن أول من أشار إلى مفهوم المنظمة المتعلمة هو بيتر سينج عام ١٩٩٠، ثم تزايد اهتمام العلماء والباحثين حول دراسة المنظمة المتعلمة كاتجاه إداري حديث يمكن توظيفه والاستفادة منه في تطوير الجامعات وتحسين قدراتها. وجاء تحول الجامعات إلى منظمات تعلم نتيجة تحديات العولمة والثورة التكنولوجية والانفجار المعرفي، وضرورة التوجه إلى هياكل وممارسات إدارية حديثة تستوعب تغييرات العصر وتشجع على

الإبداع والابتكار، وظهور مفاهيم إدارية حديثة وما دعت إليه من تمكين العاملين وتجديد الأدوار وبنية الوظائف والأعمال كإدارة المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة.

بالإضافة إلى ما تحقّقه المنظمة المتعلمة من مزايا وإيجابيات، تجني الجامعات ثمارها عند نشر فلسفة ومبادئ المنظمة المتعلمة بين أفراد المجتمع الجامعي وتطبيق أبعادها، واعتبار أساليب التعلم الرسمية وغير الرسمية ونقل المعارف وتبادل الخبرات ضمن العمليات والأنشطة الأساسية للجامعة.

الإطار العملي للبحث  
منهجية البحث وإجراءاته

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على مستوى تطبيق كلية التربية بجامعة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة كما حددها بيتر سينج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على الفروق الدالة احصائياً بين استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

منهج البحث: انطلاقاً من طبيعة البحث وأهدافه، تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة لملائمتها مع موضوع البحث الحالي.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء كلية التربية بجامعة القصيم (أستاذ-أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والبالغ عددهم (١٤٢) عضواً، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) عضواً بنسبة (٧٠,٤٢%) من المجتمع الأصلي، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وطُبقت أداة الدراسة على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

وتكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي بالتطبيق عليها من ٣٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من نفس مجتمع البحث طبقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ. واشتملت عينة الدراسة الأساسية على ١٠٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القصيم تم اختيارهم بطريقة عشوائية، طبقت عليهم الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء المتغيرات المختلفة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة الأساسية في ضوء المتغيرات المختلفة

الرتبة العلمية	العدد	النسبة	سنوات الخبرة	العدد	النسبة
----------------	-------	--------	--------------	-------	--------

أستاذ	٧	%٧,٠	أقل من ٥ سنوات	١٩	%١٩
أستاذ مشارك	٢٨	%٢٨	من ٥ سنوات لأقل من ١٠	٤٤	%٤٤
أستاذ مساعد	٦٥	%٦٥	من ١٠ سنوات فأكثر	٣٧	%٣٧
النوع					
ذكور	٤٤	%٤٤,٠	إناث	٥٦	%٥٦,٠

وقامت الباحثة بإعداد عدد من الفقرات بما يتناسب مع كل بُعد وبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (٣٣) فقرة.

صدق وثبات الاستبانة:  
أولاً: الصدق:

✓ الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

*Face Validity*

تم استخدام صدق المحتوى لاختبار مدى صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، وكان هناك اتفاقاً كبيراً على معظم بنود الاستبانة ولذا يعتبر صدق التحكيم محكاً لصدق الاستبانة.

✓ صدق الاتساق الداخلي: *Internal*

*Consistency*

باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجات عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد

التمكين الشخصي		النماذج العقلية		الرؤية المشتركة		تعلم الفريق		التفكير النظمي	
العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط
١	***٠,٥٨٥	٨	***٠,٥٤٥	١٤	**٠,٨٣٨	٢١	**٠,٧٠٣	٢٨	**٠,٧٣٨

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة الأساسية كانوا من الإناث بنسبة بلغت %٥٦,٠، بينما كانت نسبة أعضاء هيئة التدريس من الذكور %٤٤,٠. ونسبة الأساتذة في عينة الدراسة %٧,٠ بينما بلغت نسبة الأساتذة المشاركين %٢٨,٠ وكانت النسبة الأكبر من الأساتذة المساعدين وبلغت %٦٥,٠، كما أن النسبة الأعلى من أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة كانوا من أصحاب سنوات الخبرة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات وبلغت نسبتهم %٤٤,٠. يليهم أصحاب سنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر بنسبة بلغت %٣٧,٠، وأخيراً من كانت سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات وبلغت %١٩,٠.

أداة البحث: تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتكونت من خمسة أبعاد كما حددها بيتر سينج (التمكين الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي)

التفكير النظامي		تعلم الفريق		الرؤية المشتركة		النماذج العقلية		التمكين الشخصي	
**٠,٧٨٣	٢٩	**٠,٧٥٣	٢٢	**٠,٧٤٨	١٥	**٠,٨٧٩	٩	**٠,٧٦١	٢
**٠,٤٤٩	٣٠	**٠,٧٠٥	٢٣	**٠,٨٩٤	١٦	**٠,٧٣٥	١٠	**٠,٨١٣	٣
**٠,٧٩٨	٣١	**٠,٩٠٤	٢٤	**٠,٧٩٩	١٧	**٠,٧٠٧	١١	**٠,٤٦٩	٤
**٠,٥١٥	٣٢	**٠,٧١٧	٢٥	**٠,٨١٥	١٨	**٠,٦٢٧	١٢	**٠,٥٨٨	٥
**٠,٧٣٤	٣٣	**٠,٥٧٧	٢٦	**٠,٧٣٣	١٩	**٠,٦٥٠	١٣	**٠,٦٥٠	٦
		**٠,٧٩٤	٢٧	**٠,٧٨٥	٢٠			**٠,٨٠٥	٧

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ (قيمة معامل الارتباط الجدولية عند حجم عينة ٣٠ ومستوى ثقة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٤٨٧)

للاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد المختلفة للاستبانة وتماسكها فيما بينها.

ثانياً: الثبات: تم التحقق من ثبات درجات

الاستبانة الحالية وأبعادها المختلفة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات

الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ

للاستبانة وأبعادها المختلفة

الاستبانة	التفكير النظامي	تعلم الفريق	الرؤية المشتركة	النماذج العقلية	التمكين الشخصي
كل	٠,٧٦١	٠,٨١٤	٠,٩٠٠	٠,٧٧٥	٠,٧٨٨
٠,٩٣٦					

يتضح من الجدول السابق أن

للاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات

مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن

للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق،

الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها

في الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية تم استخدام العديد

من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة وتماسكها مع بعضها البعض.

كذلك تم التأكد من تجانس واتساق

الأبعاد الفرعية للاستبانة الحالية بحساب

معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية

والدرجة الكلية للاستبانة فكانت معاملات

الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجات

أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

التمكين الشخصي	النماذج العقلية	الرؤية المشتركة	تعلم الفريق	التفكير النظامي
٠,٧٨٣	*٠,٧٧٤	*٠,٨٩٣	*٠,٧٥٣	*٠,٨٤٨
**	*	*	*	*

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ (قيمة معامل

الارتباط الجدولية عند حجم عينة ٣٠ ومستوى ثقة

٠,٠١ تساوي ٠,٤٤٨٧)

يتضح من الجدول السابق أن

معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة

- الاحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:
- ١- للتأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية تم استخدام:
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach في التأكد من ثبات الاستبانة.
- ٢- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:
- المتوسطات Mean والانحرافات المعيارية Std. Deviation: في التعرف على واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم وفق نموذج سينج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية وفق نموذج سينج باختلاف سنوات الخبرة.
- اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis Test كبدل لتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في حالة المجموعات الصغيرة في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية وفق نموذج سينج باختلاف الرتبة العلمية.
- اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في التعرف في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية وفق نموذج سينج باختلاف النوع (ذكور، إناث). نتائج الدراسة ومناقشتها:
- نتائج الإجابة على السؤال الثاني: ينص السؤال الأول للدراسة الحالية على "ما واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية وفق نموذج سينج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".
- ١- بالنسبة للبعد الأول: التمكين الشخصي:

جدول (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول التمكين الشخصي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١	يستفيد عضو هيئة التدريس من التقنية الحديثة الداعمة لتطوير أساليب وطرائق التعلم	٤,٠٦٠	٠,٨٣٩	مرتفع	٤
٢	يحرص عضو هيئة التدريس على حضور المؤتمرات والندوات العلمية داخل وخارج الجامعة	٣,٤٤٠	١,٣٠٥	مرتفع	٧
٣	يمتلك عضو هيئة التدريس المعارف والمهارات اللازمة لأدواره المهنية	٤,٢٩٠	٠,٧٤٣	مرتفع جداً	٢
٤	يحقق عضو هيئة التدريس التزاماً تجاه عمليتي التعليم والتعلم	٤,٤٤٠	٠,٦٤١	مرتفع جداً	١
٥	يهتم عضو هيئة التدريس بحضور البرامج التدريبية المتنوعة التي تقدمها الجامعة	٤,٠٣٠	٠,٨١٠	مرتفع	٥
٦	يواكب عضو هيئة التدريس التطورات العلمية في مجال التخصص	٤,٢٢٠	٠,٧٣٣	مرتفع جداً	٣
٧	يستخدم عضو هيئة التدريس مهارات التقييم الذاتي في تحسين الأداء	٣,٨٦٠	٠,٩٤٣	مرتفع	٦
	المتوسط الوزني للبعد الأول ككل: التمكين الشخصي	٤,٠٤٩	٠,٨٥٩	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبعد الأول التمكين الشخصي كان بدرجة مرتفعة بمتوسط (٤,٠٤٩) وانحرف معياري (٠,٨٥٩)، وكان أعلى الاستجابات (يحقق عضو هيئة التدريس التزاما تجاه عمليتي

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد

#### الثاني النماذج العقلية

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
٨	يتفق أعضاء هيئة التدريس في آرائهم حول سياسات العمل بالكلية	٣,٣١٠	٠,٩٥٠	متوسط	٦
٩	يستفيد عضو هيئة التدريس من أخطائه ويعتبرها فرصاً للتعلم والنجاح	٤,١١٠	٠,٧٥١	مرتفع	٤
١٠	يمتلك عضو هيئة التدريس نظرة تحليلية شاملة للأحداث والمواقف	٤,٠٦٠	٠,٦٣٣	مرتفع	٥
١١	يستخدم عضو هيئة التدريس الأسلوب العلمي في دراسة المشكلات ومعالجتها	٤,١١٠	٠,٧٠٩	مرتفع	٣
١٢	يلتزم عضو هيئة التدريس بالثقافة التنظيمية (قيم ومبادئ وسلوكيات..) السائدة بالكلية	٤,٤٣٠	٠,٦٤٠	مرتفع جداً	١
١٣	يمتلك عضو هيئة التدريس المرونة الفكرية واحترام الرأي الآخر	٤,٢٤٠	٠,٧٨٠	مرتفع جداً	٢
	المتوسط الوزني للبعد الثاني ككل: النماذج العقلية	٤,٠٤٣	٠,٧٤٤	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبعد الثاني النماذج العقلية كان بدرجة مرتفعة



بمتوسط (٤,٠٤٣) وانحرف معياري (٠,٧٤٤)، وكان أعلى الاستجابات (يلتزم ومعالجتها) دراسة المشكلات

٣- بالنسبة للبعد الثالث: الرؤية المشتركة:

مبادئ وسلوكيات.. السائدة بالكلية، يمتلك

عضو هيئة التدريس بالمرونة الفكرية واحترام

الرأي الآخر، يستخدم عضو هيئة التدريس

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث الرؤية المشتركة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١٤	يشارك عضو هيئة التدريس في وضع الخطط وصنع القرارات بالكلية	٣,٠٤٠	١,٢١٤	متوسط	٧
١٥	تتوافق رؤية الكلية مع رؤية وطموحات أعضاء هيئة التدريس	٣,٢١٠	٠,٩٣٥	متوسط	٦
١٦	تستفيد الكلية من إمكانات وقدرات الأعضاء في تحقيق رؤيتها	٣,٤٥٠	٠,٩٦٨	مرتفع	٥
١٧	تؤكد الكلية على أن تحقيق رؤيتها مسؤولية مشتركة للجميع	٣,٦٣٠	٠,٨٩٥	مرتفع	٢
١٨	تعمل الكلية على تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي وصولاً إلى التميز	٣,٧٨٠	٠,٨٢٤	مرتفع	١
١٩	تطور الكلية رؤيتها وفق المستجدات الحالية والمستقبلية	٣,٥٥٠	٠,٨٠٩	مرتفع	٣
٢٠	تحرص الكلية في تحقيق رؤيتها على تلبية احتياجات سوق العمل	٣,٥١٠	٠,٩٠٤	مرتفع	٤
المتوسط الوزني للبعد الثالث ككل: الرؤية المشتركة		٣,٤٥٣	٠,٩٣٦	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبعد الثالث الرؤية المشتركة كان بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.453) وانحراف معياري (0.936)، وكان أعلى الاستجابات ( تعمل الكلية على تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي وصولاً إلى جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد

#### الرابع تعلم الفريق

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
٢١	تشكل الكلية اللجان وفرق العمل لإنجاز الأعمال	٤,٢١٠	٠,٦٧١	مرتفع جداً	٢
٢٢	تسهم فرق العمل بالكلية في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج	٤,٠١٠	٠,٨٢٣	مرتفع	٣
٢٣	تسود بيئة العمل بالكلية العمل التعاوني والاتصال الفعال	٣,٧٥٠	٠,٩٠٣	مرتفع	٤
٢٤	توفر الكلية فرص التشارك المعرفي وتبادل الأفكار بين الأعضاء	٣,٥٤٠	٠,٩٤٧	مرتفع	٦
٢٥	تسهم الاجتماعات واللقاءات العلمية بأقسام الكلية في نمو خبرات أعضاء هيئة التدريس	٣,٥٧٠	٠,٩٩٨	مرتفع	٥
٢٦	يستفيد أعضاء هيئة التدريس من قواعد المعلومات العلمية التي توفرها الجامعة	٤,٢٩٠	٠,٧٥٦	مرتفع جداً	١
٢٧	تعمل الكلية على إدارة الأزمات وضغوط العمل التي تقلل من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس	٣,١٩٠	١,٢٢٠	متوسط	٧
	المتوسط الوزني للبعد الرابع ككل: تعلم الفريق	٣,٧٩٤	٠,٩٠٣	مرتفع	

التميز، تؤكد الكلية على أن تحقيق رؤيتها مسؤولية مشتركة للجميع، تطور الكلية رؤيتها وفق المستجدات الحالية والمستقبلية)  
٤- بالنسبة للبعد الرابع: تعلم الفريق:

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبعد الرابع تعلم الفريق كان بدرجة مرتفعة بمتوسط (٣,٧٩٤) وانحراف معياري (٠,٩٠٣)، وكان أعلى الاستجابات ( يستفيد أعضاء هيئة التدريس من قواعد المعلومات العلمية التي توفرها الجامعة، تشكل الكلية اللجان وفرق العمل لإنجاز الأعمال، تسهم فرق العمل بالكلية في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج )

٥- بالنسبة للبعد الخامس: التفكير النظامي:

جدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس التفكير النظامي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
٢٨	توفر الكلية كافة المدخلات من (موارد، تجهيزات، معامل، قاعات..) لتحقيق الأهداف	٣,٥٣٠	٠,٩٢٦	مرتفع	٣
٢٩	تهتم الكلية بنتائج التغذية الراجعة لمنظومة العمل في تحسين المخرجات	٣,٢٥٠	٠,٩٤٧	متوسط	٦
٣٠	يدرك عضو هيئة التدريس جيدا الأدوار والمهام المطلوب منه إنجازها	٤,١٤٠	٠,٧٣٩	مرتفع	١
٣١	تلبّي الكلية احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس بما يحقق انتمائهم للكلية	٣,٣١٠	٠,٩٨٢	متوسط	٥
٣٢	يدرك عضو هيئة التدريس أن عمله يتأثر ويؤثر في المجتمع الخارجي	٤,٠٧٠	٠,٧٤٢	مرتفع	٢
٣٣	تشجع بيئة العمل بالكلية على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة	٣,٣٣٠	١,٠١٦	متوسط	٤
المتوسط الوزني للبعد الخامس ككل: التفكير النظامي		٣,٦٠٥	٠,٨٩٢	مرتفع	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبعد الخامس التفكير النظامي كان بدرجة مرتفعة

بمتوسط (٣,٦٠٥) وانحراف معياري (٠,٨٩٢)، وكان أعلى الاستجابات ( يدرك  
 (موارد، تجهيزات، معامل، قاعات..) لتحقيق (الأهداف)  
 ومجمل ما تم التوصل إليه من نتائج  
 فيما يتعلق بواقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة  
 بكلية التربية وفق نموذج سينج من وجهة نظر  
 أعضاء هيئة التدريس يمكن تلخيصه في  
 الجدول التالي:

جدول (١٠): مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة

#### التدريس

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	أبعاد المنظمة المتعلمة
١	مرتفع	٠,٨٥٩	٤,٠٤٩	التمكين الشخصي
٢	مرتفع	٠,٧٤٤	٤,٠٤٣	النماذج العقلية
٥	مرتفع	٠,٩٣٦	٣,٤٥٣	الرؤية المشتركة
٣	مرتفع	٠,٩٠٣	٣,٧٩٤	تعلم الفريق
٤	مرتفع	٠,٨٩٢	٣,٦٠٥	التفكير النظمي
	مرتفع	٠,٨٦٧	٣,٧٨٩	المنظمة المتعلمة ككل

ويتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفع حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في الاستبانة ٣,٧٨٩ بانحراف معياري ٠,٨٦٧، وبالنسبة للأبعاد الفرعية للمنظمة المتعلمة فجميعها تطبق بدرجة مرتفعة، وكانت أعلى الأبعاد تطبيقاً التمكين الشخصي بمتوسط ٤,٠٤٩ وانحراف معياري ٠,٨٥٩، وفي الترتيب الثاني النماذج العقلية بمتوسط ٤,٠٤٣ وانحراف معياري ٠,٧٤٤، وفي الترتيب الثالث تعلم الفريق بمتوسط ٣,٧٩٤ وانحراف معياري ٠,٩٠٣، والرؤية المشتركة بمتوسط ٣,٤٥٣ وانحراف معياري ٠,٩٣٦، وأخيراً الرؤية المشتركة بمتوسط ٣,٤٥٣ وانحراف معياري ٠,٩٣٦. وتتفق تلك النتائج مع دراسة (العياصرة والحرثي، ٢٠١٥) حيث درجة التطبيق لأبعاد المنظمة المتعلمة كانت كبيرة، واختلفت مع دراسة كل من (القحطاني، ٢٠١٢؛ خراط، ٢٠١٤؛ أبو العلا، ٢٠١٧) جاءت درجة التطبيق منخفضة ومتوسطة. ويمكن تفسير ارتفاع درجة التطبيق لأبعاد المنظمة المتعلمة

في كلية التربية بجامعة القصيم، حرص الجامعة على التطوير والوصول بالجامعة إلى مستويات مرتفعة من الجودة والفاعلية في ضوء مجتمع المعرفة، والجهود المبذولة من الجامعة والممثلة في إقامة المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية وأوجه التشارك المعرفي، وإعداد الخطط والمشروعات وتطوير البحث العلمي وبرامج التطوير الأكاديمي والتنمية المهنية.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة جدول (١١): دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم تعزى إلى اختلاف (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)؟

١- بالنسبة لمتغير النوع:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم والتي ترجع لاختلاف النوع (ذكور، إناث) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

نتائج الإجابة على السؤال الثالث: ينص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة جدول (١١): دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم والتي ترجع لاختلاف النوع (درجة الحرية تساوي ٩٨)

أبعاد المنظمة المتعلمة	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التمكين الشخصي	ذكور	٢٨,٢٠٥	٤,١٨٥	٠,٢٩٦	غير دالة
	إناث	٢٨,٤٤٦	٣,٩٤٩		
النماذج العقلية	ذكور	٢٣,٥٩١	٣,٠٦٠	١,٩٥٥	٠,٠٥
	إناث	٢٤,٧٨٦	٣,٠١٣		
الرؤية المشتركة	ذكور	٢٣,٥٩١	٥,٣١٠	٠,٩٨٩	غير دالة
	إناث	٢٤,٦٢٥	٥,٠٩٤		
تعلم الفريق	ذكور	٢٦,٥٦٨	٥,١٠١	٠,٠١٥	غير دالة
	إناث	٢٦,٥٥٤	٤,٣٦١		
التفكير النظامي	ذكور	٢١,٠٦٨	٣,٧١٩	١,٣٨٤	غير دالة
	إناث	٢٢,٠٧١	٣,٥٠٠		
المنظمة المتعلمة ككل	ذكور	١٢٣,٠٢٣	١٥,٣٥٨	١,١١١	غير دالة

أبعاد المنظمة المتعلمة	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
	إناث	١٢٦,٤٨٢	١٥,٥٢١		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية ٩٨ ومستوى ثقة ٠,٠٥ و ٠,٠١ تساوي على الترتيب ١,٦٦٥ و ٢,٣٦٤

#### يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد (التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي) ترجع لاختلاف النوع.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم فيما يتعلق ببعد النماذج العقلية ترجع لاختلاف النوع، والفروق لصالح الإناث، ويمكن تفسير ذلك بأن عضوات هيئة التدريس بالكلية يتصفن بالاتفاق والانسجام في أفكارهن واتجاهاتهن ومعتقداتهن، وحول نظرتهم وفهمهن للأحداث والمواقف والتصرف بشأنها.
- وتماشياً مع تلك النتائج، أشارت دراسة (القحطاني، ٢٠١٢) إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لصالح الإناث في بُعدي التعلم التنظيمي، والتعلم الجماعي؛ بينما توصلت دراسة كل من (عواد، ٢٠١٣؛ خراط، ٢٠١٤؛ العريفي والشهري، ٢٠١٦) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة وفق متغير الجنس.
- ٢- بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية: نظراً لصغر حجم مجموعة الأساتذة مقارنة بالأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis Test كبديل لابارامتري لتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم والتي ترجع لاختلاف الرتبة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول (١٢): دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم والتي ترجع لاختلاف الرتبة العلمية (درجة الحرية تساوي ٢)**

أبعاد المنظمة المتعلمة	الرتبة العلمية	عدد الرتب	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة
التمكين الشخصي	أستاذ	٧	٥٢,٠٠٠	٢,٣٥٣	غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٨	٤٣,٤١١		
	أستاذ مساعد	٦٥	٥٣,٣٩٢		
النماذج العقلية	أستاذ	٧	٢٨,٥٠٠	١٢,٩٧٧	٠,٠١
	أستاذ مشارك	٢٨	٣٨,٧٨٦		
	أستاذ مساعد	٦٥	٥٧,٩١٥		
الرؤية المشتركة	أستاذ	٧	٥٥,٧٨٦	٠,٢٩٩	غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٨	٤٩,١٠٧		
	أستاذ مساعد	٦٥	٥٠,٥٣١		
تعلم الفريق	أستاذ	٧	٦٧,٥٠٠	٢,٩٢١	غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٨	٥١,٧٨٦		
	أستاذ مساعد	٦٥	٤٨,١١٥		
التفكير النظامي	أستاذ	٧	٥٢,٤٢٩	٢,٠٤٢	غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٨	٤٣,٨٩٣		
	أستاذ مساعد	٦٥	٥٣,١٣٨		
المنظمة المتعلمة ككل	أستاذ	٧	٥٦,٠٠٠	١,٩٩٥	غير دالة
	أستاذ مشارك	٢٨	٤٤,٠٧١		
	أستاذ مساعد	٦٥	٥٢,٦٧٧		

قيمة "كاي تربيع" الجدولية عند درجة حرية ٢

ومستوى ثقة ٠,٠٥ ، ٠,٠١ تساوي على

الترتيب ٩,٢١ و ٥,٩٩

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد (التمكين الشخصي، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي) ترجع لاختلاف الرتبة العلمية. وتتفق مع تلك النتيجة دراسة (خراط، ٢٠١٤؛ العياصرة والحارثي، ٢٠١٥) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم فيما يتعلق ببعدها النماذج العقلية ترجع لاختلاف الرتبة العلمية، وفي ضوء متوسط الرتب نلاحظ أن مستوى تطبيق النماذج العقلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس يقل بزيادة الرتبة العلمية حيث كانت أعلى المجموعات مجموعة الأساتذة المساعدين بينما أقل المجموعات هي مجموعة

الأساتذة. وهذا ما أكدته دراسة (أبو أسينية، ٢٠١٥، العريفي والشهري، ٢٠١٦) في وجود فروق دالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق متغير الرتبة العلمية لصالح الرتبة العلمية الأقل/أستاذ مساعد.

ويمكن تفسير ذلك بأن الأساتذة المساعدين قد يكونوا الفئة الأكثر مرونة في التفكير، وأكثر قدرة على استيعاب التغيير والتعامل معه، وتتبادل فيما بينها الخبرات والأفكار وفرص التعلم، الأمر الذي يسهم في تكوين نماذج تتشابه معاً فكرياً.

### ٣- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:



جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة								أبعاد المنظمة المتعلمة
العينة ككل		من ١٠ سنوات فأكثر		من ٥ لأقل من ١٠		أقل من ٥ سنوات		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
٤,٠٣٦	٢٨,٣٤٠	٣,٦٩٤	٢٨,٤٥٩	٤,٣٧٣	٢٨,١١٤	٤,٠٤٤	٢٨,٦٣٢	التمكين الشخصي
٣,٠٧٧	٢٤,٢٦٠	٢,٦٧١	٢٣,٩١٩	٣,١٧١	٢٤,٢٥٠	٣,٦١٣	٢٤,٩٤٧	النماذج العقلية
٥,١٨٩	٢٤,١٧٠	٤,٠٩٥	٢٥,١٠٨	٦,١٩٣	٢٣,٠٢٣	٤,١٥٠	٢٥,٠٠٠	الرؤية المشتركة
٤,٦٧٦	٢٦,٥٦٠	٣,٨٥٥	٢٦,٨٣٨	٥,٠٦٣	٢٦,٣٦٤	٥,٣٨٩	٢٦,٤٧٤	تعلم الفريق
٣,٦١٤	٢١,٦٣٠	٣,٧١١	٢١,٢٩٧	٣,٧٦٩	٢١,٤٧٧	٣,٠٠٤	٢٢,٦٣٢	التفكير النظامي
١٥,٤٦٨	١٢٤,٩٦٠	١٢,٨٦٨	١٢٥,٦٢٢	١٨,١٥٢	١٢٣,٢٢٧	١٣,٤٧٩	١٢٧,٦٨٤	المنظمة المتعلمة ككل

جدول (١٤): دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم والتي ترجع لاختلاف سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ت	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أبعاد المنظمة المتعلمة
غير دالة	٠,١٣٣	٢,١٩٩	٢	٤,٣٩٨	بين المجموعات	التمكين الشخصي
		١٦,٥٧٨	٩٧	١٦٠٨,٠٤٢	داخل المجموعات	
			٩٩	١٦١٢,٤٤٠	الكلية	
غير دالة	٠,٦٩٧	٦,٦٤٣	٢	١٣,٢٨٦	بين المجموعات	النماذج العقلية
		٩,٥٢٥	٩٧	٩٢٣,٩٥٤	داخل المجموعات	
			٩٩	٩٣٧,٢٤٠	الكلية	
غير دالة	١,٩٦٠	٥١,٧٨٣	٢	١٠٣,٥٦٥	بين المجموعات	الرؤية المشتركة
		٢٦,٤١٨	٩٧	٢٥٦٢,٥٤٥	داخل المجموعات	
			٩٩	٢٦٦٦,١١٠	الكلية	
غير دالة	٠,١٠٥	٢,٣٤٧	٢	٤,٦٩٤	بين المجموعات	تعلم الفريق

أبعاد المنظمة المتعلمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ت	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	٢١٥٩,٩٤٦	٩٧	٢٢,٢٦٧		
	الكلي	٢١٦٤,٦٤٠	٩٩			
التفكير النظامي	بين المجموعات	٢٤,١٨٢	٢	١٢,٠٩١	٠,٩٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٦٩,١٢٨	٩٧	١٣,٠٨٤		
	الكلي	١٢٩٣,٣١٠	٩٩			
المنظمة المتعلمة ككل	بين المجموعات	٢٨٩,٣٠٥	٢	١٤٤,٦٥٢	٠,٦٠٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٣٩٨,٥٣٥	٩٧	٢٤١,٢٢٢		
	الكلي	٢٣٦٨٧,٨٤٠	٩٩			

التربية واتفاقهم حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم بغض النظر عن اختلاف سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك بحرص جميع الأعضاء والعضوات بالكلية على الاستفادة من فرص التعلم التنظيمي وتطوير ذاتهم أكاديمياً، بالإضافة إلى حرص الجميع على العمل بروح الفريق ويفكر ورؤية مشتركة.

خاتمة

وفي الختام يتضح أن نتائج البحث الحالي تسير في اتجاه ايجابي مرتفع نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية، مما يؤكد جهود الكلية نحو الارتقاء بالخدمات والبرامج المقدمة لتحقيق مكانة متميزة، والحراك الواضح في البحث العلمي والانتاجية العلمية للهيئة التدريسية، وتطوير المناهج وطرق التعليم، والتطوير الأكاديمي، والاعتماد الأكاديمي، ومصادر التعلم وتكنولوجيا

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (٩٧، ٢)

ومستوى ثقة ٠,٠١ تساوي ٣,٠٧١٨

يتضح من الجدول السابق أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة القصيم ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة

(عواد، ٢٠١٣؛ خراط، ٢٠١٤؛ أبو

العلا، ٢٠١٧) في وجود فروق دالة إحصائية

في درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق

متغير سنوات الخبرة، في حين اتفقت مع دراسة

(العرفي والشهري، ٢٠١٦؛ أبو العلا، ٢٠١٧)

في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة

تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق متغير

سنوات الخبرة. والنتيجة الحالية تؤكد عدم

اختلاف استجابات أعضاء هيئة التدريس بكلية

- التعليم... وجاء ذلك بما يتفق مع توجهات الجامعات السعودية في تجديد منظومتها ومواكبة التطورات العلمية والتقدم المعرفي والتقني.
- التوصيات
- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة بين أفراد المجتمع الجامعي، من خلال دعم الجامعة لأشكال التعلم الرسمي (نقاشات وتبادل خبرات..) وغير الرسمي (الدورات والمؤتمرات..).
- التأكيد على دور الجامعة في تطبيق الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي) ومراعاة التكامل والتنسيق بين تلك الأبعاد.
- عقد لقاءات علمية على مستوى الكليات والأقسام بغرض تحقيق التشارك المعرفي، وتعميق معارف ورؤى أعضاء هيئة التدريس والتركيز في التعلم على "لماذا" و"ماذا لو" وعدم الاقتصار على "ماذا" للتحول من سطحية المعرفة إلى تنمية أفكارهم وتفسيراتهم التحليلية النقدية.
- تحديث السياسات واللوائح الجامعية بما يحقق دعم وتنفيذ أبعاد ومبادئ وممارسات المنظمة المتعلمة، مع مواجهة التحديات والمعوقات التي تعيق تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة.
- أن تكون القيادات الجامعية قودة، وأن ينظروا لأنفسهم كمتعلمين في حاجة إلى التعلم المستمر وتطوير معارفهم وقدراتهم.
- تقديم برامج تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس حول أبعاد المنظمة المتعلمة وخصائصها ومميزاتها وأساليب تطبيقها.
- الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات التي استطاعت التحول إلى منظمات متعلمة وطبقت أبعاد تلك المنظمات بنجاح.
- تفعيل دور الجامعة في توفير مصادر التعلم والموارد والوسائل والتقنيات الداعمة لعملية التعلم التنظيمي، والتي من نشأتها تسهيل تحول الجامعة إلى منظمة تعلم.
- استحداث أدوار جديدة للجامعة تعتمد على إدارة المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة واستيعاب التطورات المعرفية والعلمية بما ينعكس إيجاباً على مكانة الجامعة وقدراتها التنافسية.
- تحديد مجموعة من المعايير الجديدة في انتقاء واختيار الهيئة التدريسية بالجامعة تقيس مستوى الإبداع والتأمل والتحليل، بالإضافة إلى تطوير الذات وحب المعرفة والبحث والتجريب لديهم.
- التوجه نحو الممارسات الإدارية والتربوية الأكثر فعالية كاللامركزية والمشاركة في

- اتخاذ القرار، والشراكة بالمعرفة، والعمل الفرقي، وتمكين العاملين، والحرية الأكاديمية، والمدخل النظمي.
- قائمة المراجع المراجع العربية:
- أبو أسنينة، عونية طالب (٢٠١٥). مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم، مجلة جرش للبحوث والدراسات- الأردن، ١٦(١).
- أبو العلا، ليلي محمد حسني (مارس ٢٠١٧). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفات، مجلة العلوم التربوية والنفسية- البحرين، ١٨(١): ٤٤٥-٤٨٧.
- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٧). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١، الرياض، دار المؤيد.
- بوش، توني؛ وميدلوود، ديفيد (٢٠١٠). قيادة الأشخاص وإدارتهم في التربية. ترجمة: رباب هاشم، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
- البناء، هالة (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بني هاني، جهاد صياح (٢٠٠٧). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٣(٤).
- خراط، رواز جميل (٢٠١٤). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها. (رسالة ماجستير)، كلية التربية-جامعة أم القرى.
- الرشدان، يحيى (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الأول "منظمات متميزة في بيئة متجددة"، ٢٥-٢٧ أكتوبر، الأردن، جامعة جدارا، ٤٩٧-٥١٢.
- زرعة، سوسن محمد (٢٠١٤). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٩).
- سلطان، سوزان أكرم؛ وخضر، ضحى حيدر (٢٠١٠). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، عمان، دار الفكر.

- عبد العليم، أحمد؛ وعبد الزاق، فاطمة (٢٠١٣). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو الهيئة التدريسية بجامعة الطائف. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٤٤(٣): ١٠٧-١٥٨.
- عبد الله، ولاء محمود؛ وأبو راضي، سحر محمد (٢٠١٤). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٢(٥٦): ٣٢٧-٣٨٨.
- العريفي، حصة سعد؛ والشهري، نهاية على (٢٠١٦). تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية، ٢٠٣٠)، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ١٨(٤): ١-٢٧.
- عطاري، عارف؛ وعيسان، صالحه (٢٠٠٧). المدرسة كمنظمة متعلمة، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان. المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، أربد، الأردن.
- العنزى، أحمد سلامة (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، الرياض، ٢٨(١): ٦٩-٩٤.
- عواد، محمد أحمد (٢٠١٣). ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس العربية داخل الخط الأخضر المتعلقة بالثقافة التنظيمية: المعوقات ومقترحات التطوير. (رسالة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد- الأردن.
- العياصرة، معن؛ والحارثي، خلود (٢٠١٥). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١١(١): ٣١-٤٣.
- الفاعوري، رفعت عبد الحليم (٢٠١٥). التعلم المؤسسي (الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- القحطاني، فاطمة محمد (٢٠١٢). التعلم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- Garvin,D., Edmondson,A., Gino,F. (2008). Is yours a learning organization? Harvard Business Review, 86(3).
- Hertz, H.(2013). Education criteria for performance excellence: Baldrige National Quality Program: Diane Publishing Company.
- Juceviciene, P. & Ceseviciute, I. (2009). Organizational Learning Environment, Social Research, 1(10): 44-70.
- Lewis, N., Benjamin, W., Juda, N. and Marcella, M. (22september/2008). Universities as learning organizations: Implications and challenges, Educational Research and Review, 3 (9): 289-293, Available online at <http://www.academicjournals.org/ERR>
- Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2nd ed. America: Davies-Black.
- Marsick, V. & Watkins, K (20٠3). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. Advances in developing human resources, 5(2): 132-151.
- Moloi, Kholeka. (2010). How can schools build learning organization in difficult education contexts?. Journal of Education, 1(2): 621-633.
- Nejad, Bahareh, A.& Zadeh, Mir, M.& Hassani, M.(1feb/2012). Study of the Entrepreneurship in Universities as Learning Organization Based on Senge Model. International Education Studies, 5(1).
- Prelipcean, Gabriela & Bejinaru, Ruxandra (2016). Universities as Learning Organization in the Knowledge Economy,Management Dynamics in the Knowledge Economy, 4(2):469-492.
- Rus, Claudia, L.& Chirica, S. & Ratiu, L.& Baban.A (2014). Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions, - المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم (١٤٣٢-١٤٤٢). الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم، متاح على موقع الجامعة: WWW.QU.EDU.SA
- المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم (٢٠١٧). التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠: متاح على <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>
- المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم (٢٠١٧). التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠: متاح على <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx> المراجع الأجنبية:
- Berrio, A. (2006). Assessing the Learning organization profile of Ohio State University extension using the systems linked organizational model. Ciencias Sociales Online, Marzo, 3(1): 1-17.
- Clodwell, D & Fried, A. (2012). Learning organizations without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of Singe's five disciplines in effective work outcomes. Commerce Law and Management, 1(1): 32-44.
- Dess, G., Gregoory, L., Eisner, B. (2007). Strategic Management, creating competitive Avantages. 3rd, New York: ED, Mc Graw Hill conpenh.

- 
- 
- organization model: a case of Sisaket Rajabhat University. *European Journal of Social Sciences*, 27(2): 233-241.
- Veisi, H. (2010). Organizational learning in the higher education institutions (a case study of agricultural and natural resources campus of University of Tehran). *International Online Journal of Educational Sciences* 2(1): 21-36
  - Senge, P. (2010). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*: Crown Publishing Group. New York, NY
  - Senge, Peter. (2006). *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York, second edition.
  - Srihawong, J., Srisa-Ard, B. (2012). Development of the learning
- Procedia - Social and Behavioral Sciences, 142:146 – 153