

واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

إعداد

أ/ خوله بنت عثمان بن صالح الصوينع

درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي – كلية العلوم الاجتماعية –
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مستخلص الدراسة:

هدف الدراسة: التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومتطلبات تطبيقها، والمعوقات التي قد تعوق تطبيقها، ومن ثم تقديم مقترحات قد تُسهم في الحد من تلك المعوقات.

منهج الدراسة وأداتها: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي)، وأداة الاستبانة.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، ممن هن على رتبة (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، وطبقت الدراسة على كافة مجتمع الدراسة البالغ عددهن (٥١) عضوة، استجاب منهن (٤٧).

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أهمها:

- وافقت عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بدرجة عالية جداً على تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة (بالتمكن الشخصي)، وبدرجة عالية على (النماذج الذهنية والرؤية المشتركة)، وبدرجة متوسطة على (تعلم الفريق والتفكير النظامي).
- وافقت عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية على أهمية متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة عالية، وتتضمن المتطلبات المتعلقة (بالقيادة، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي) على التوالي، بينما حصلت المتطلبات المتعلقة (بالهيكل التنظيمي) على موافقتهم بدرجة متوسطة.
- يواجه تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية معوقات تنظيمية ومعرفية بدرجة عالية، ومعوقات بشرية بدرجة متوسطة.
- حصلت جميع المقترحات التي قد تُسهم في التغلب على معوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية على موافقة عضوات هيئة التدريس بدرجة عالية جداً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة (بتعلم الفريق) باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث كان مستوى الدلالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، وكانت الفروق لصالح الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات).

المقدمة:

يشهد مجتمع القرن الحادي والعشرين تغيرات هائلة ومتعددة في كافة المجالات المعرفية، والثقافية، والتكنولوجية، والسياسية، هذه التغيرات والتطورات انعكست على كافة أنظمة المجتمع: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام التربوي، مما يتطلب منها الاستجابة السريعة لهذه التطورات، ومواجهة تحدياته.

والنظام التربوي بمختلف مستوياته ومراحله يحتل دوراً بارزاً بين مختلف الأنظمة؛ على اعتبار أن مخرجات النظام التربوي هي مدخلات لمختلف الأنظمة الاجتماعية الأخرى، فهو معني بتوفير المخرجات البشرية المتميزة، والتي تتمثل في بناء الإنسان الصالح ليس فقط معرفياً بل ليحافظ على هويته الدينية والثقافية والوطنية في ظل طغيان العولمة، وهذا يتطلب إعداد الإنسان المتعلم للحاضر والمستقبل. (سلطان وخضر، ٢٠١٠م، ص ١٣)

ففى ظل مجتمع المعرفة وما يصاحبه من تطورات علمية وتكنولوجية، تأكد لإدارة المؤسسات التعليمية بوجه عام، ومؤسسات التعليم الجامعي بوجه خاص أهمية المعرفة فى بناء وتنمية القدرات للأفراد والجماعات والمؤسسات، الأمر الذى دفع بالجامعات نحو تنظيم وإدارة واستثمار خبرات وتجارب الجامعة، والأفراد العاملين بها، للاستفادة منها فى تحقيق أهداف التطوير وسرعة الاستجابة والابتكار وهو ما يعنى تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة. (المليجي، ٢٠١٠م، ص٢٢٩:٢٢٨)

ويفسر (أبو النصر، ٢٠١٢م، ص٨٧) مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التى تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة، وهى التى تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمر لجميع العاملين، وهى التى تتعلم من معارفها وخبراتها، ومعارف وخبرات العاملين فيها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أنها تطبق فكر الإدارة بالمعرفة.

حيث تحتاج المنظمات المعاصرة أن تمتلك معرفة ومرونة وقدرة أكبر على التعلم لتستطيع التصدي لمتغيرات البيئة بشكل أفضل، فالمنظمات التى تتعلم أسرع ستكون أقدر على التكيف وعلى تحقيق مزايا استراتيجية فى التنافس المحلى والعالمى. (سلطان وخضر، ٢٠١٠م، ص٢٣)

وقامت وزارة التعليم العالى بمبادرة لدعم مشاركتها فى بناء مجتمع المعرفة لتعزيز الإدارة الحديثة فى الجامعات السعودية من خلال التطوير الشامل لهيكل الجامعة وبنيتها التنظيمية والإدارية، ومساعدة العاملين فى الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس وموظفين لتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية وتوفير الأنظمة والقواعد التنفيذية والإجراءات الإدارية والأكاديمية، وذلك من خلال بناء بوابة إلكترونية على شبكة الإنترنت لجمع وتنظيم وتوفير كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية والأكاديمية فى الجامعات، ويتم فى البوابة المشاركة بالمعرفة من خلال توثيق ونشر الممارسات الناجحة بين الجامعات وذلك لتعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة فى منظومة التعليم العالى. (موقع وزارة التعليم العالى، www.mohe.gov.sa)

ويدعو الحارثي (٥١٤٣٤هـ) الجامعات السعودية إلى زيادة قدراتها فى مواجهة التغيرات التى تحدث من حولها من خلال التحديث والتطوير الشامل واستخدام التقنية والتعلم المستمر والتطوير فى هياكلها وآلياتها لتكون قادرة على المنافسة مع مثيلاتها من الجامعات العربية والعالمية من ناحية وقادرة على تحقيق أهدافها المستقبلية من ناحية أخرى.

وتؤكد العصيمي (٥١٤٣٢هـ) أن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية توفر الدعم اللازم لتفعيل عملية توليد المعرفة سعياً لتنمية الميزة التنافسية لها، وتحرص على أن تكون إدارة المعرفة من أولوياتها، لذا ينبغى عليها نشر ثقافة المعرفة، وتوفير البيئة المناسبة التى تحقق التمكين المعرفى.

وبناءً عليه ترى الباحثة أن تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية هى البيئة المناسبة لتحقيق التمكين المعرفى وبالتالي تحقيق النجاح فى بيئة مليئة بالتغير.

مشكلة الدراسة:

تشير كثير من الدراسات إلى وجود العديد من المبررات المؤدية إلى التسابق بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، ففي الدراسات المطبقة على مؤسسات الأعمال على سبيل المثال وجد الشلفان (٢٠١٢م) أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة يسهم في الالتزام الوظيفي وأن المصدر الرئيس للتميز هو المعرفة والتعلم بالنسبة للعاملين، وهذا ما أكدته النور (٢٠١٠م) بأن تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة يسهم في تحقيق التميز المؤسسي، كما أيد ذلك بكر (٢٠٠٢م) حيث ذكر في دراسته أن تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة يساعد على دعم الإبداع في المنظمة.

أما الدراسات المطبقة في المؤسسات التربوية، وجدت الباحثة مجموعة من الدراسات المطبقة على مدارس تعليم عام كما في دراسة جبران (٢٠١١م) حيث ذكر انه يمكن إطلاق وصف "المدرسة كمنظمة متعلمة" في محافظة إربد بالأردن بدرجة متوسطة، وهذا ما وجده عباينة (٢٠١١م) في المدارس اللببية أن العاملين فيها يمارسون مجالات المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة وكذلك توصل كلا من الطويل وعباينة (٢٠٠٩م، ب) أن العاملون في المدرسة الأردنية يمارسون ضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للدراسات المطبقة في الجامعات، اتفقت دراسة العرفج (٢٠١١م) ودراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١م) على أن أبعاد المنظمة المتعلمة مطبقة فيها بدرجة متوسطة، أما (الحارثي، ١٤٣٤) وجد أنها مطبقة بدرجة ضعيفة، وتواجهها صعوبات بدرجة كبيرة، بينما وجدت خضر وخصاونة (٢٠١١م) أن درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية تفاوتت بين الكبيرة والمتوسطة.

ويذكر الحواجرة (٢٠١٠م) في دراسته أن تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة تسهم في قدرة الجامعات الأردنية على توليد طاقات ابتكارية لدى أعضائها، كما أوصى العرفج (٢٠١١م) في دراسته بإجراء المزيد من الأبحاث عن واقع تطبيق الجامعات لأبعاد المنظمة المتعلمة لتحديد الفجوات التي تحتاج إلى تطوير.

أما دراسة القحطاني (١٤٣٣هـ) والمطبقة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فقد توصلت إلى أن ممارسة عملية التعلم التنظيمي فيها كان بدرجة ضعيفة، بالإضافة إلى وجود معوقات بدرجة عالية تحد من تطبيق عملية التعلم التنظيمي والذي يمثل مدخلاً للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، وبالتالي أوصت الباحثة بتوفير بيئة تُسهل حدوث التعلم التنظيمي في الجامعة.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، ومتطلبات تطبيقها، وتعتبر الباحثة أن التعلم التنظيمي هو أحد هذه المتطلبات بالإضافة إلى متطلبات أخرى، وطبقت الباحثة الدراسة في كلية العلوم الاجتماعية بالجامعة، والتي تشهد مؤخراً توسعاً كبيراً ليس في النواحي الكمية فقط، بل في النواحي الكيفية والنوعية في العملية التعليمية بالكلية وفي جميع الأنشطة الأخرى بها. حيث تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها؟

وتفرعت منه الأسئلة التالية:

- ما متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها؟

- ما معوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها؟
- ما المقترحات التي قد تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها؟

أهداف الدراسة:

- تعرف واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- تعرف متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- تحديد معوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- تقديم مقترحات قد تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لخصائص المنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية وذلك ندرة الدراسات العربية في مجال المنظمة المتعلمة.
- تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة قدرة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام على التكيف والتوافق مع المتغيرات التي قد تطرأ عليها.
- تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير الأداء الإداري للعاملين بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام بما يسهم في تحقيق أهدافها.
- تساعد نتائج هذه الدراسة في تزويد المسؤولين في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام بصورة واضحة عن واقع تطبيقها لخصائص المنظمة المتعلمة، وتحديد المشكلات التي قد تعيق تطبيقها.
- تساهم الدراسة بما تقدمه من توصيات في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام لخصائص المنظمة المتعلمة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومن ثم تحديد معوقات تطبيقها بالجامعة، وتقديم مقترحات تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق الجامعة لخصائص المنظمة المتعلمة.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

• الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٤/١٤٣٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

المنظمة المتعلمة:

يعرفها بيتر سينج رائد فكرتها: " المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتها في تحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي المنظمة التي يتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً" (Senge,1994,4).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها " المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات الآخرين، من خلال تدعيم وتوفير وتسهيل فرص التعلم الذاتي والمستمر للعاملين فيها، سعياً لتحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية"

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الحارثي (١٤٣٤هـ) هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية إلى منظمات متعلمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، والتي طبقت على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن درجة توافر أبعاد تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة ضعيفة، إن درجة أهمية تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة عالية، إن مستوى المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة عالية.

دراسة القحطاني (١٤٣٣هـ) هدفت تعرف واقع التعلم التنظيمي مدخلاً للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد معوقات تطبيقه، والمقترحات التي قد تسهم في تطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: حدوث ممارسة عملية التعلم التنظيمي بدرجة ضعيفة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجود معوقات بدرجة عالية تحد من تطبيق عملية التعلم التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

دراسة عبد المحسن العرفج (٢٠١١م) هدفت تعرف واقع جامعة الملك فيصل من حيث تطبيقها لمفهوم المنظمة المتعلمة، وتقديم توصيات من شأنها الارتقاء بأداء الجامعة المتعلقة بتنمية معارفها ورأس مالها الفكري، وقد استخدم الباحث المنهج الوثائقي لمراجعة الأدب النظري والمنهج الوصفي المسحي للإجابة عن أسئلة الدراسة، مستخدماً أداة الاستبانة والتي طبقت على عينة من منسوبي جامعة الملك فيصل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمة المتعلمة هو عند مستوى متوسط، الحاجة لأن تضع جامعة الملك فيصل لها هدفاً استراتيجياً يتمثل في دعم التعلم وبناء بيئة تحفز تبني أبعاد المنظمات المتعلمة وصولاً لبناء جامعة متعلمة، وأن تحدد الجامعة لها مبادرات

من شأنها تحقيق ذلك الهدف ومقاييس كمية لتقويم مستوى الإنجاز، ويمكن استخدام الأبعاد الواردة في البحث ونتائجه لتكون أساساً لتلك المبادرات والمقاييس.

دراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١) هدفت تعرف مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع-التخصص-سنوات الخدمة-طبيعة العمل)، ووضع بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من موظفين (إداريين وأكاديميين) بجامعة الأقصى، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (Watkins & Marsick، المطور بواسطة (١٩٩٣) DLOQ) وحصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية قدم الباحثان بعض المقترحات التي من شأنها تطوير جامعة الأقصى في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ومن أهمها: تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة الأقصى، توفير فرص التعلم المستمر للعاملين، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

دراسة علي جبران (٢٠١١) هدفت الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، ونحو مديريهم كقادة تعليميين في محافظة اربد بالأردن، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة المكونة من جزأين رئيسيين: الأول عبارة عن ٣٠ فقرة موزعة على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة، والثاني عبارة عن ٣٢ فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي والتي طبقت على ٤٣٩ معلماً من أفراد عينة مقصودة، وقد أظهرت النتائج تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة (٣،١٤)، وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي (٣،٤٦)، كما أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

دراسة ضحى خضر وسامي خصاونة (٢٠١١) هدفت تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، والبالغ عددهم ١١٠٩، تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها ٢٨٩ عضو، كما تم تطوير أداة الدراسة لقياس درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة الدراسة وتكونت من سبعة مجالات هي: التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظمي، والتعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمجالات المنظمة المتعلمة كبيرة في مجالات (التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، وتعلم الفريق) ومتوسطة في مجالات (التفكير النظمي، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والرؤية المشتركة).

دراسة عابنة (٢٠١١) هدفت استقصاء تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقها على عينة من مديري المدارس في مصراته، وقد أسفرت النتائج إلى أن العاملين في المدارس الليبية يمارسون جميع مجالات المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة ماعدا مجال التعلم الفرقي التي كانت درجة ممارسته قليلة.

دراسة الحواجرة (٢٠١٠م) هدفت تحديد أبرز خصائص المنظمة المتعلمة من منظور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على مدى دلالة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم

الديموغرافية، واستكشاف أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من منظور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبانة والتي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي (الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة مؤتة، وجامعة البترا الخاصة، وجامعة الزيتونة الأردنية، وجامعة الإسراء، وجامعة اليرموك، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة آل البيت)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن خصائص المنظمة المتعلمة التي يمكن الاستفادة منها في بناء وتطوير المنظمة المتعلمة ذو أهمية مرتفعة، وتتمثل في: استنادها إلى قدرة الجامعات الأردنية على توليد طاقات ابتكارية لدى أعضائها وتحفيز مشاركة الأعضاء في الدورات التدريبية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى مدة الخدمة والفئة العمرية والجنس.

دراسة الحوارجة (٢٠١٠م) هدفت دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة استراتيجية للتعلم، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت دراسة الحالة على جامعة البترا الخاصة، مستخدمة أداة الاستبيان، والذي طبقته على جميع أعضاء هيئة التدريس فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أثرا لدى المبحوثين قد تمثل في بُعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وأن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

دراسة صالح عباينة وهاني الطويل (٢٠٠٩) هدفت تعرف واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة حسب إطار سينجي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة، وطبقت على (١٠٥٠) من العاملين في المدارس الحكومية الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملون في المدرسة الأردنية يمارسون الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، وترتب الضوابط الخمسة تنازليا حسب درجة ممارستها على النحو التالي: التمكن الشخصي، التفكير النظمي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، وقد قدم الباحثان نموذجا مقترحاً لتحويل المدارس الأردنية إلى منظمات متعلمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة موهيبفار رافات وآخرون (٢٠١٢) هدفت تقييم مستوى التعلم التنظيمي بجامعة قزوين للعلوم الطبية، وذلك باستخدام نموذج (ماركوارت، ١٩٩٦) وتكون النموذج من عدة أنظمة فرعية هي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، التقنية، وتعتبر هذه الدراسة الأنظمة ضرورية للتعلم التنظيمي المستدام وضمان النجاح التنظيمي، وطبق النموذج على مدراء الشركات، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن الجامعة قطعت شوطاً كبيراً في تطبيق خصائص التعلم التنظيمي، أن المهمة الكبرى للجامعة تتمثل في تثقيف وتدريب القوى العاملة المتخصصة، تحتاج الجامعة إلى تطوير برنامج من التغييرات الهيكلية للتفوق في التعلم.

دراسة ناكبوديا (٢٠٠٩) هدفت توضيح دور الجامعات في تنفيذ تقنيات التعلم التنظيمي لخلق فرص التعلم المستمر، وتشجيع التعاون وتعلم الفريق، وإنشاء نظم للاتقاط وتبادل التعلم،

وربط منظمة الجامعة ببيئتها)، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها: أن التعلم التنظيمي هو مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولكن إنشاء المنظمة المتعلمة هو هدف استراتيجي.

دراسة فيليب ديفيد ريسي (٢٠٠٤) هدفت تقديم نموذجاً لما يمكن أن تكون عليه الجامعات الأسترالية كمنظمات تعلم معتمدة على عشرة أبعاد رئيسية أعتبرها الباحث ضرورية للجامعات الأسترالية لتصبح منظمات تعلم وهي (القيادة-الرؤية-الثقافة التنظيمية-إدارة الموارد البشرية-خدمة المجتمع-إمكانية الوصول-الابتكار والإبداع-الموارد-تقنية المعلومات والاتصالات-الوصول إلى العالمية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي (دراسة الحالة)، وطبقت أداة الدراسة (المقابلة) على عينة من الموظفين في جامعتين في غرب أستراليا (إحداهما جامعة بحثية والأخرى جامعة تدريس)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أنه من المهم وبشكل واضح أن تصبح الجامعات الأسترالية منظمات تعلم، أن أكثر خصائص المنظمة المتعلمة التي يرى أفراد الدراسة أهميتها هي على التوالي: القيادة، الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، الموارد المالية والبشرية.

التعليق على الدراسات:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمنظمة المتعلمة، لاحظت الباحثة أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في:

١. أصل الموضوع وهو المنظمة المتعلمة.
٢. المنهج الوصفي منهجاً للدراسة ماعدا دراسة (النعيمة ونايف، ٢٠١٢م) و(دراسة مير حسين وآخرون، ٢٠١١م) الذين استخدموا المنهج التحليلي، ودراسة (أبو خضير، ١٤٢٧هـ) التي استخدمت مزيج من مناهج البحث العلمي.
٣. الاستبانة كأداة للدراسة ماعدا دراسة (النعيمة ونايف، ٢٠١٢م) ودراسة (ريسي، ٢٠٠٤م).
٤. اتفقت دراسة (العرفج، ٢٠١١م) و (الراشد، ١٤٣٤هـ) و (الحارثي، ١٤٣٤هـ) و(أبو حشيش ومرجى، ٢٠١١م) و(عبابنة والطويل، ٢٠٠٩م) مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة وهو دراسة الواقع.
٥. اتفقت دراسة (الحارثي، ١٤٣٤هـ) و (القحطاني، ١٤٣٣هـ) و(العرفج، ٢٠١١م) و(أبو حشيش ومرجى، ٢٠١١م) و(خضر وخصاونة، ٢٠١١م) على تطبيق الدراسة في جامعة، واختلفت معها الدراسة في تطبيقها على كلية داخل الجامعة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

١. هدف الدراسة وهو واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢. عينة الدراسة وهي عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٣. البيئة الميدانية للدراسة وهي كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حيث طبقت جميع الدراسات على منظمات أعمال أو جامعات أو مدارس ولم تطبق على كلية حسب علم الباحثة.

واستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

١. تحديد مشكلة الدراسة.
٢. اختيار منهج وأداة الدراسة.
٣. بناء الإطار النظري للدراسة.
٤. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

الإطار النظري:

مفهوم المنظمة المتعلمة:

يواجه الباحث في موضوع المنظمة المتعلمة صعوبة في تحديد تعريف عام أو متفق عليه من قبل الكتاب والباحثين لتفسير هذا المفهوم؛ وذلك تبعاً لاختلاف فلسفة المفكرين والباحثين وتخصصاتهم، إضافة إلى اختلاف وتنوع تجاربهم والأبعاد التي تناولوها في دراستهم للمفهوم (أبو خضير، ١٤٢٨هـ، ص ٩٧).

ومن أبرز التعريفات التي قدمت لمفهوم المنظمة المتعلمة ما ذكره رائد فكرة المنظمة المتعلمة (بيتر سنج Peter Senge)، حيث عرفها بأنها " المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتها في تحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي المنظمة التي يتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً" (Senge, 1994, 4).

أما ماركردت (Marquardt) فيعرفها 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 لتعزيز التعلم والإنتاج" (Marquardt, 2002, 246).

ويعرفها (رضا المليجي) بأنها " المنظمة التي تدعم قدرة الأفراد العاملين بها، وتحفزهم على التعلم الفردي والجماعي، من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع على العمل، ومحفز للتغيير والتطوير" (المليجي، ٢٠١٠م، ص ٢٣٥).

كما عرفها (جاد الرب حسانين) بأنها " المنظمة القادرة باستمرار على إعادة صياغة رؤيتها التشاركية بما يتمشى مع المتغيرات البيئية المحيطة والرصيد المعرفي المتجدد، والعمل على أن تنعكس تلك الرؤية في تصميم هياكلها العضوية بحيث تخلق مناخاً داعماً للتعلم الفردي والجماعي، وهو الأمر الذي يتطلب قيادة استراتيجية مساندة للتعلم المستمر وداعمة لتمكين الأعضاء وتحفيزهم نحو التعلم الجماعي" (حسانين، ٢٠١١م، ص ٤).

ويعرفها (سعود الحارثي) بأنها المنظمة التي تعمل على جمع وتنظيم المعرفة وإدارتها بشكل جماعي بين أفرادها للتغلب على مشكلاتها وتحقيق أهدافها" (الحارثي، ١٤٣٤هـ، ص ٥٠).

ويصفها (البلاوي وحسين، ١٤٢٦هـ، ص ١٩١) بأنها ذلك التنظيم الذي يسوده ثقافة التعلم، وتتبناه المنظمة كاستراتيجية لتنمية العاملين فيها، لذا فهي تعتبر التعلم عنصراً أساسياً في كل العمليات.

بذلك يمكن القول إن منظمة التعلم تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل

على تعريضه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز (السالم، ٢٠٠٨م، ص ٣٣)، ولا يكفي أن يتعلم شخص واحد في المنظمة، ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الآخرون؛ بل يجب على المنظمة أن تستفيد من طاقة جميع أفرادها (السويدان، ٢٠١٢م، ص ٥٨).

وعلى الرغم من كثرة المفاهيم التي تناولت المنظمة المتعلمة إلا أنه لا يوجد تناقض فيما بينها، بل يوجد تكامل يوضح تطورها، وتستنتج الباحثة من العرض السابق نقاط أساسية يركز عليها مفهوم المنظمة المتعلمة يمكن تحديدها فيما يلي:

١. تهدف المنظمة المتعلمة إلى زيادة قدرة المنظمات على التكيف مع التغييرات البيئية.
 ٢. تؤمن المنظمة المتعلمة بأهمية التعلم الذاتي والمستمر لجميع العاملين.
 ٣. تتعلم المنظمة المتعلمة من معارفها وخبراتها وتجاربها الناجحة والفاشلة ومن معارف وخبرات الآخرين.
- وعلى أساسه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: "المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات الآخرين، من خلال تدعيم وتوفير وتسهيل فرص التعلم الذاتي والمستمر للعاملين فيها، سعياً لتحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية"
- خصائص المنظمة المتعلمة:**

ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبنى فلسفة التعلم المستمر، ونشر المعرفة وتبادل الخبرات، بما يكفل للمنظمة البقاء والاستمرار والتكيف مع التغييرات، وقد تباينت الآراء حول خصائص المنظمة المتعلمة وأهم ما يميزها، إلا أن أغلب الكتاب والباحثين أجمعوا على سمة أساسية وهي السرعة في التعلم (أبو خضير، ٢٠٠٨، ص ١٠٣)، ووفقاً لسنج رائد فكرة المنظمة المتعلمة فهي تنصف بخمس صفات أساسية تتمثل في:

١. التفكير النظامي: أي قدرة العاملين على فهم العلاقات الشبكية المعقدة لجميع المكونات الفرعية للمنظمة وتفاعلاتها.
 ٢. النماذج الذهنية: وهي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد وتؤثر سلباً أو إيجاباً على تصوراتهم وتشكل سلوكهم وأدائهم.
 ٣. التمكن الشخصي: ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني، ويمكن الوصول إليه عن طريق تبني عملية التعلم المستمر.
 ٤. تعلم الفريق: وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من قدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق النتائج التي يرغبون بها.
 ٥. الرؤية المشتركة: وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وهي قلب المنظمة وبوصلة الأداء فيها (الطويل وعبابنة، ٢٠٠٩م، أ، ص ١١١: ص ١٢٣).
- ويضيف (السالم، ٢٠٠٨م، ص ٣٩) أنه لو تهيأ لأي منا فرصة لتفحص منظمة متعلمة سيجد أنها تمتلك خصائص أساسية تتمثل فيما يلي:
- تهتم بشكل كبير بالتعلم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخطتها الاستراتيجية.

■ يشترك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير وإعادة التطوير لقابليتها وإمكاناتها البشرية.

■ تبذل الكثير من الجهد من أجل هيكلة عملياتها المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تأديتها فرصاً للتعلم.

وتتسم المنظمة المتعلمة بأنها تُحفز العاملين فيها في جميع المستويات الفردية والجماعية على زيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون بتحقيقها، ويتطلب ذلك أنظمة للتفكير تتسم بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية، والاتصالات، والقيم، واختيار السياسات، والهيكل التنظيمي، والإجراءات، للتأكد من مدى انسجامها وملائمتها، كما تتصف بتوقع التغيرات المستقبلية وإمكانية التكيف معها، والتطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية، والعمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة ويسر (المليجي، ٢٠١٠م، ص٢٣٦)، وقد صنف (حسانين، ٢٠١١م، ص٧) خصائص المنظمة المتعلمة اعتماداً على ما تناوله الكتاب إلى:

■ خصائص استراتيجية:

- الرؤية المشتركة.
- رصد التغييرات البيئية.
- تبني استراتيجية التعلم.

■ خصائص إدارية:

- توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم.
- دعم قيادي للتدريب والتمكين.
- تعزيز مفهوم التعلم الموجه ذاتياً.

■ خصائص تنظيمية:

- التصميم العضوي للتنظيم.
- فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف.
- الهيكل التنظيمي الأفقي والمرن.
- الاتصالات المفتوحة.

■ خصائص ثقافية:

- توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية.
- البيئة المساندة للتعلم.

وعلى الرغم من أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بسمات عديدة إلا أن معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم يجمعون على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، فالمنظمات التي تتعلم أسرع سوف تكون أقدر على التكيف مع متغيرات البيئة، وعلى تحقيق مزايا استراتيجية في التنافس المحلي والعالمي (سلطان وخضر، ٢٠١٠م، ص٤٠، ص٢٣)

من خلال ما سبق تستنتج الباحثة الخصائص التي تميز الجامعة المتعلمة بما يلي:

١. تُوفر وتدعم فرص التعلم الذاتي والمستمر لأفرادها.
٢. تهيئ بيئة عمل آمنة تنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم والنمو.
٣. تتبادل المعارف والمهارات بين أفرادها، وبينها وبين المنظمات الأخرى.
٤. تسعى لتحديث مخزونها المعرفي باستمرار باستخدام أحدث التقنيات.
٥. تُتيح للعاملين فيها الفرصة للمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية.
٦. تُشجع أفرادها على العمل بأسلوب الفريق لتحقيق أهدافها.
٧. تتوقع التغيرات المستقبلية وتسعى للتكيف معها.

متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات:

يرى بعض علماء الإدارة وممارسيها أنه على الرغم من الجهود المبذولة في توليد المعرفة الإدارية، إلا أنها لم تُحدث تغييرات جوهرية في تطوير المنظمات، وإنما ظهرت فجوة بين ما يعرف ويكتب ويدرس في كليات ومعاهد الإدارة، وبين الواقع الإداري القائم في الدول النامية ومنها الدول العربية؛ لذا ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة لتجسير الفجوة بين المعرفة الإدارية النظرية، والتطبيقات الإدارية في الواقع، لتمكين التنظيم الإداري من التكيف بدرجة عالية مع بيئته، وتمكين العاملين من فهم الثقافة التنظيمية والرؤى والاستراتيجيات والسياسات التي تساعد في فعالية التنظيم وزيادة كفاءته الإنتاجية (الرشودي، ٢٠٠٩م، ص ز)

وفي الحقيقة لا يوجد مدخل محدد أو أسلوب معين لبناء المنظمة المتعلمة، ويرى بعض الباحثين أن أفضل طريقة للحصول على منظمة متعلمة هو الحصول على منظمة من المتعلمين، وبعضهم الآخر يرى أن أفضل طريقة لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة هو تغيير ثقافة المنظمة وتوفير مناخ إداري يساعد أفراد المنظمة على اكتشاف أفضل أسلوب للتعلم، وهناك من يرى أن بناء منظمة التعلم في عصر تزايدت فيه أهمية توليد المعرفة وتخزينها واستدعائها يتطلب التركيز على البعد الإنساني أو رأس المال العقلي، وعلى بناء الفرق المدارة ذاتياً، وعلى ترابط النظم، ومعرفة النماذج، وتكوين العلاقات ودمج الأفراد والجماعات في أنشطة واهتمامات تؤدي إلى إحداث التغيير الثقافي والتعلم التنظيمي بالمنظمة (سلطان وخضر، ٢٠١٠م، ص ٦٣).

وترى الباحثة أن أهم متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة هو ممارسة التعلم التنظيمي داخل المنظمة ويعد مطلباً أساسياً فيها، ويتطلب تفعيله وجود إدارة للمعرفة تسهم في عملية التعلم التنظيمي من خلال تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين العاملين، ولا يتأتى ذلك إلا بوجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بمشاركة المعلومات وانسيابها ويقلل من الإجراءات الرسمية ويساعد في عدم مركزية القرارات، كل ذلك بدعم من قيادة تؤمن بأهمية عملية التعلم وتدعمها في كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية داخل المنظمة.

معوقات التحول إلى المنظمة المتعلمة:

على الرغم مما يقدمه تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة للمنظمات المعاصرة من مزايا عديدة تتضمن القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة السريعة، إلا أن الطريق لبنائها ليس ممهداً، وتعرضه بعض العقبات، وتورد الباحثة فيما يلي مجموعة من أبرز المعوقات وأكثرها تأثيراً أمام رغبة المنظمات في التحول إلى منظمة متعلمة كما ذكرها (المليجي، ٢٠١٠م، ص ٢٤٥) و (أبو

خضير، ٢٠١٨، ص ٧٨) و(البغدادي والعبادي، ٢٠١٠م، ص ٤٠-٤٣) و(سلطان وخضر، ٢٠١٠م، ص ١٣٨) و(السالم، ٢٠٠٨م، ص ٨٢-٩٢):

١. **الهيكل التنظيمي الهرمي:** إن الهيكل التنظيمي الهرمي والحدود الفاصلة بين الأقسام والوحدات الإدارية تعوق انسياب المعلومات وتدفقها عبر المستويات الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات، مما يحول دون تبادل الخبرات والمهارات بين أفراد المنظمة.

٢. **ممارسة المركزية:** إن أهم ما يعيب المركزية عدم سماحها بتفويض السلطات وتوزيعها بما يتناسب مع المسؤوليات بشكل يحد من عملية تمكين الموظفين، والتمكين هو أحد الأبعاد الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة، ويقصد به جعل العاملين قادرين على التصرف بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات والسلطة الكافية وتوفير المعرفة والمعلومات والمهارة التي تمكنهم من طرح مبادراتهم وأفكارهم.

٣. **غياب القيادات الواعية بأهمية التعلم:** يتطلب بناء المنظمة المتعلمة وجود قادة يتبحرون لموظفيهم الفرص للتعلم، ويؤمنون بأهمية التعلم التنظيمي الذي يمثل أحد أهم الخصائص الرئيسية لبناء المنظمات المتعلمة.

٤. **ثقافة المنظمة ذاتها:** تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وهي تلعب دور مهم في انتعاش عملية التعلم أو إعاقتها، فكلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة إيجابية، كلما كان التحول إلى المنظمة المتعلمة أسهل.

٥. **التعلم الوهمي:** وهو من أكثر العقبات التي تواجه المنظمات المتعلمة، وذلك عندما تلجأ المنظمات عن جهل أو عن قصد تفسير النتائج المحققة بطريقة خاطئة، أو تتوهم النجاح، وتحاول البقاء على ما هي عليه، وهذا الوهم قد يقود إلى تعلم وهمي.

٦. **افتقاد النظرة الشمولية:** تتعامل أغلب المنظمات مع المواقف الصعبة من خلال نظرة جزئية، أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها، فافتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه وجود نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة، وتركيز الاهتمام في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون بصورة جماعات مستقلة، وهذا يتعارض مع التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.

ولا شك بأن أي مفهوم أو أسلوب أو منهج جديد خاصة في مجال العلوم الإنسانية تعترضه بعض القيود، ولا يخلو من جوانب النقص أو الضعف، فالمعرفة الإنسانية متداخلة لذا يصعب فهمها وإدراكها كلياً، وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن الأدبيات تكاد تُجمع على ثلاث معوقات أساسية هي:

أولاً: معوقات تنظيمية: مصطلح يستخدم للدلالة على التحديات التي تواجه الأفراد العاملين في المنظمة أثناء محاولتهم ممارسة التعلم التنظيمي بسبب الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، والهيكل التنظيمي فيها وتعدد الإجراءات والقيود الروتينية، بالإضافة إلى الأسلوب الذي ينتهجه قياداتهم في قراراتهم وإدارتهم.

ثانياً: معوقات بشرية: المشكلات التي تعترض الأفراد العاملين داخل المنظمة والتي تتعلق بقدراتهم ورغباتهم وإمكانياتهم.

ثالثاً: معوقات معرفية: مصطلح يستخدم للدلالة على الصعوبات التي تعيق الأفراد العاملين داخل المنظمة أثناء جمعهم المعلومات والبيانات في محاولة لإيجاد المعرفة واكتسابها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:**منهج الدراسة:**

استناداً إلى طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها وهي التعرف على واقع، ومتطلبات، ومعوقات، تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها، اعتمدت الباحثة في إجراءاتها للدراسة على المنهج الوصفي (المسحي).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ممن هن على رتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، والبالغ عددهن خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٤هـ-١٤٣٥هـ (٥١) عضوة، موزعة على سبعة أقسام علمية (إحصائية غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، ١٤٣٥هـ).

عينة الدراسة: استهدفت الباحثة كامل مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع عضوات هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهن (٥١) عضوة، بطريقة المسح الشامل، واستجاب منهن (٤٧) عضوة، أي (٩٢,٢%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تحقيقاً للأهداف التي من أجلها أجريت هذه الدراسة؛ تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة وصممت لتوجيهها لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لبيان مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وأهدافها واعتمدت الباحثة في بنائها على المصادر الرئيسية التالية:

١. مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث.
 ٢. الاطلاع على الدراسات العلمية السابقة واستباناتها.
- وفي ضوء المصادر السابقة؛ تم بناء الاستبانة وتقسيمها إلى جزأين:
- الجزء الأول ويحتوي على البيانات الأولية التي تضمنت (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة، والقسم العلمي)
 - الجزء الثاني يحتوي على أربعة محاور أساسية تشتمل على (٤٧) عبارة موزعة كما يلي:

جدول (١) توزيع عبارات الاستبانة على المحاور الرئيسية

م	المحور	عدد العبارات
١	واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية.	٢٠
٢	متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية.	١٢
٣	معوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية.	٩
٤	مقترحات قد تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية	٦
	المجموع	٤٧

وتم وضع أمام كل عبارة خمسة خيارات متنوعة وذلك استناداً لمقياس ليكرت الخماسي، حتى تستطيع المجيبة وضع مستوى الموافقة المعبرة لوجهة نظرها متدرجة كما يلي: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة-منخفضة جداً).

صدق الأداة وثباتها:**أ-الصدق الظاهري للأداة:**

أعدت الباحثة الاستبانة لاستطلاع آراء عضوات هيئة التدريس بالكلية في صورتها الأولية مكونة من (٦٤) عبارة موزعة على محاور الدراسة الأربعة، وتم عرضها على عدد (١١) محكماً من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وبناءً على الملحوظات والتعديلات التي اقترحتها المحكمون تم تعديل الأداة بحيث أصبح عدد فقراتها في صورتها النهائية (٤٧) عبارة.

ب-صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) من عضوات هيئة التدريس بالكلية عينة الدراسة، وتم اختيارهم من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول من (٢) إلى (٨/٣) التالية:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول: واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية مع الدرجة الكلية للمحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	الخصائص	المحور
**٠,٩٠	١	التفكير النظمي	واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية
**0.89	٢		
**0.93	٣		
**0.82	٤		
**0.62	٥	التمكن الشخصي	
**0.77	٦		
**0.78	٧		
**0.73	٨		
**0.88	٩	الرؤية المشتركة	
**0.89	١٠		
**0.88	١١		
**0.87	١٢		
**0.88	١٣	النماذج الذهنية	
**0.72	١٤		
**0.88	١٥		
**٠,٨٥	١٦		
**٠,٩٤	١٧	تعلم الفريق	
**٠,٩٨	١٨		
**٠,٩٧	١٩		
**٠,٩٦	٢٠		

الجدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني: متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية مع الدرجة الكلية للمحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	المتطلبات	المحور
**0.89	١	التعلم التنظيمي	متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية
**0.96	٢		
**0.92	٣		
**0.92	٤	إدارة المعرفة	
**0.96	٥		
**0.97	٦		
**0.97	٧	القيادة	
**0.97	٨		
**0.86	٩		
**0.91	١٠	الهيكل التنظيمي	
**0.97	١١		
**0.98	١٢		

الجدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث: معوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية مع الدرجة الكلية للمحور

معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	المعوقات	المحور
**0.92	١	تنظيمية	معوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية
**0.88	٢		
**0.94	٣		
**0.89	٤	معرفية	
**0.74	٥		
**0.71	٦		
**0.74	٧	بشرية	
**0.84	٨		

المحور	المعوقات	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون
		٩	**0.85

الجدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع: مقترحات للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق كلية العلوم الاجتماعية لخصائص المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون
مقترحات للتغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق كلية العلوم الاجتماعية لخصائص المنظمة المتعلمة	١	**0.98
	٢	**0.95
	٣	**0.94
	٤	**0.97
	٥	**0.94
	٦	**0.95

يتضح من الجداول (٢) إلى (٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) فأقل مما يشير إلى أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وتؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبيان، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحاور الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ج- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة (اختبار ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha (α) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٩/٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحور
واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية.	٢٠	٠,٩٦
متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية.	١٢	٠,٩٧
معوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية.	٩	٠,٨٨
مقترحات قد تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق كلية العلوم الاجتماعية لخصائص المنظمة المتعلمة.	٦	٠,٩٨

٠,٩٥	٤٧	الثبات العام
------	----	--------------

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للاستبانة عال حيث تراوح ما بين (٠,٨٨) - (٠,٩٨) وبلغ معامل الثبات العام (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من مناسبة الأداة لتطبيقها في الميدان، وبعد أن استوفت متطلبات التوزيع من خلال الإجراءات الإدارية، قامت الباحثة الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٥١) عضوة، استجاب منهن (٤٧) عضوة.

وبعد أن تم جمع الاستبانات والتأكد من اكتمالها تمت معالجتها إحصائياً باستخدام الحاسب الآلي، باستخدام برنامج (SPSS)، ومن ثم قامت بتحليل البيانات واستخراج النتائج وتفسيرها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع العبارات في المحور الأول والتي تمثل واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها، وسيتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الجداول التالية:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بجانب (التفكير النظمي) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	العبارة	درجة الموافقة						
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف
١	تُخصص الكلية لمنسوبيها الوقت الكافي لمناقشة الأفكار الجديدة	ك	٢	١٦	١٩	٦	٤	0.99
		%	٤,٣	٣٤,٠	٤٠,٤	١٢,٨	٨,٥	
٢	تتخذ الكلية أساليب إدارية حديثة لمواكبة التغيرات السريعة.	ك	٢	٢٠	١٣	٩	٣	1.01
		%	٤,٣	٤٢,٦	٢٧,٧	١٩,١	٦,٤	
٣	يتوفر في الكلية نظام يتيح الاستفادة من التغذية الراجعة للتجارب المختلفة.	ك	٢	٨	١٩	١٠	٨	1.08
		%	٤,٣	١٧,٠	٤٠,٤	٢١,٣	١٧,٠	
٤	تُعزز الكلية مهارات جمع وتبادل البيانات والمعلومات لدى منسوبيها.	ك	٣	١٦	١٤	٨	٦	1.14
		%	٦,٤	٣٤,٠	٢٩,٨	١٧,٠	١٢,٨	

			المتوسط العام
60.3	0.96	3.02	

تُظهر نتائج الجدول (٧) وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بجانب التفكير النظمي، حيث تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة حول درجة تطبيق الكلية للجوانب المتعلقة بالتفكير التنظيمي باعتبارها أحد خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,١٩) و (٢,٧٠) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٠٢ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة)، وبلغ الوزن النسبي (٦٠,٣%)، وتم ترتيب الجوانب المتعلقة بالتفكير النظمي تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تتخذ الكلية أساليب إدارية حديثة لمواكبة التغيرات السريعة"، بالمرتبة الأولى من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتفكير النظمي، وبلغ متوسط الموافقة عليها (٣,١٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٣,٨%)، وهي بذلك تتفق مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٤)، ودراسة خضر وخصاونة (٢٠١١م)، وتعتبر الباحثة حصول هذه العبارة على أعلى ترتيب بين العبارات دليل على حرص الكلية على تطوير نفسها والارتقاء بمستواها، ومحاولة اللحاق بالركب ولكن لا يزال هذا المستوى دون المطلوب، ولا بد لها من محاولة التقدم، ومتابعة مستجدات العصر، والتوجهات العالمية الحديثة، لمواكبة التغيرات البيئية السريعة، وأفضل سبيل إلى ذلك هو التحول لتصبح منظمة متعلمة، ويدعو أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١م) في ختام دراسته التي طبقتها على جامعة الأقصى إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في الجامعة، كما دعا العرفج (٢٠١١م) إلى تنظيم زيارات لقيادات الجامعات للمنظمات الرائدة في تطبيق المنظمة المتعلمة؛ للاستفادة من تجاربها، ولا بد من إشراك الموظفين في المعلومات الخاصة بالتوجهات العالمية للمنظمات المتعلمة خلال الاجتماعات الدورية.

٢. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تُخصص الكلية لمنسوبيها الوقت الكافي لمناقشة الأفكار الجديدة" في المرتبة الثانية من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتفكير النظمي، وبلغ متوسط الموافقة عليها (٣,١٣ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٢,٦%)، وهي بذلك تتفق مع دراسة خضر وخصاونة (٢٠١١م) كما وجد (العرفج، ٢٠١١م) أن جامعته تقوم بتطبيق هذه العبارة، أما دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) اختلفت نتيجته حيث حصلت عبارته على أدنى ترتيب بين عبارات التفكير النظمي في دراسته بمتوسط بلغ (٢,٠٤) وبدرجة ضعيفة، لذا أوصى بتشجيع العاملين في الجامعة على طرح أفكارهم الجريئة ومناقشتها، من خلال تخصيص الوقت الكافي لشرحها ومناقشتها.

٣. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تُعزز الكلية مهارات جمع وتبادل البيانات والمعلومات لدى منسوبيها"، بالمرتبة الثالثة من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتفكير النظمي، وبلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٠٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٠,٩%)، وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من: النسور (٢٠١٠م)، وأبو حشيش ومرتجي (٢٠١١م)، والحارثي (٥١٤٣٤)، كما وجدت دراسة (العرفج، ٢٠١١م) أن هذه الخاصية مطبقة في جامعته، وأوصى

أبو حشيش ومرتجى (٢٠١١م) بالتركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات.

٤. جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على أن "يتوفر في الكلية نظام يتيح الاستفادة من التغذية الراجعة للتجارب المختلفة"، من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتفكير النظامي، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليه (٢,٧٠ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٥٤,٠%)، وهي بذلك تتفق مع دراسة القحطاني (٥١٤٣٣)، وتختلف مع كل من: الحارثي (٥١٤٣٤)، حيث حصل على درجة ضعيفة، ومع خضر وخصاونة (٢٠١١م) حيث حصلت على درجة عالية، كما توصل العرفج (٢٠١١م) إلى أن جامعته لا تقوم بتطبيق هذه الخاصية، ويتفق كلا من الحارثي (٥١٤٣٤) وأبو حشيش ومرتجى (٢٠١١م) على التوصية بإيجاد نظام يتيح الاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير العمل داخل الجامعة.

بناءً على تلك النتائج تخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن الكلية تطبق الجوانب المتعلقة بالتفكير النظامي-بدرجة متوسطة-وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,١٩ إلى ٢,٧٠) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (متوسط) وهي تتمثل في أن الكلية: تتخذ أساليب إدارية حديثة لمواكبة التغيرات السريعة، وتُخصص لمنسوبيها الوقت الكافي لمناقشة الأفكار الجديدة، وتُعزز مهارات جمع وتبادل البيانات والمعلومات لدى منسوبيها، وتوفر نظام يتيح الاستفادة من التغذية الراجعة للتجارب المختلفة.

وترى الباحثة أن هذه النتائج تعتبر غير مرضية، ودون المستوى المطلوب للتطبيق الفعلي لخصائص المنظمة المتعلمة حيث يؤكد (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ص٤٣:٤٢) أنه من دون التفكير النظامي من الصعب تكامل ضوابط التعلم في المنظمة، وأن ممارسة هذا النوع من التفكير يبدأ من "التغذية الراجعة" المستمرة في النظام والتي تكشف التغييرات البسيطة التي تؤثر في النتائج، وتظهر نتائج الدراسة الحالية أنه يوجد نظام بالكلية يتيح الاستفادة من التغذية الراجعة بدرجة متوسطة_قريبة من الضعف_بالإضافة إلى حصولها على أدنى ترتيب بين العبارات، لذا توصي الباحثة بالاهتمام بهذا الجانب وتدعيمه.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بجانب (التمكن الشخصي) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	درجة الموافقة		العبارة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب
	ك	%										
١	ك		أعرف جيداً أهداف عملي.	٣٢	١٥	٠	٠	٠	4.68	0.47	93.6	1
		%		٦٨,١	٣١,٩	٠	٠	٠				
٢	ك		امتلك المهارات اللازمة للقيام بعملتي.	٢٩	١٦	٢	٠	٠	4.57	0.58	91.5	3
		%		٦١,٧	٣٤,٠	٤,٣	٠	٠				
٣	ك		ابحث باستمرار عن فرص التعلم التي تسهم	٢٩	١٨	٠	٠	٠	4.62	0.49	92.3	2
		%		٦١,٧	٣٨,٣	٠	٠	٠				

										في تطوير أدائي.	
4	89.8	0.59	4.49	٠	٠	٢	٢٠	٢٥	ك	٤ استفيد من أسلوب زملائي المتميزين في إنجاز عملي.	
				.	.	٤,٣	٤٢,٦	٥٣,٢	%		
				المتوسط العام							
	91.8	0.41	4.59								

تكشف نتائج الجدول (٨) اتفاق وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بجانب التمكن الشخصي، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة حول درجة تطبيق الكلية للجوانب المتعلقة بالتمكن الشخصي باعتباره أحد خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٤,٦٨) و (٤,٤٩) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٤,٥٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً)، وبلغ الوزن النسبي (٩١,٨%)، وبناءً على النتائج تم ترتيب الجوانب المتعلقة بالتمكن الشخصي تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " أعرف جيداً أهداف عملي "، بالمرتبة الأولى من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتمكن الشخصي، حيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٤,٦٨ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٩٣,٦%)، وبذلك تختلف هذه النتيجة مع نتيجة الحارثي (٤٣٤هـ) في عبارته التي حصلت على درجة متوسطة، وتفسر الباحثة حصول هذه العبارة على أعلى ترتيب بين العبارات إلى تمتع عضو هيئة التدريس بمستوى تعليمي عالي يمكنه من التمتع بالمهارات اللازمة لتحديد أهداف العمل، ويضيف (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ص ٤٤) أن المتمكنين لديهم ثقة عالية بأنفسهم، ويدركون بدقة مستوى درابتهم وكفاءتهم، ومدى حاجتهم لمداومة النمو المهني، وهذا ما يفسر حصول العبارة الثانية في المرتبة الثانية من حيث التطبيق ونصت على: " ابحت باستمرار عن فرص التعلم التي تسهم في تطوير أدائي "، ويوصي الحواجرة (٢٠١٠م) الجامعات الأردنية بتطوير قدرات العاملين فيها من خلال برامج التعليم التنظيمية والمستمرة.

٢. جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " ابحت باستمرار عن فرص التعلم التي تسهم في تطوير أدائي "، بالمرتبة الثانية من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتمكن الشخصي، وبلغ متوسط الموافقة عليها (٤,٦٢ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٩٢,٣%)، وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة خضر وخصاونة (٢٠١١م)، وتفسر الباحثة حصول هذه الخاصية على المرتبة الثانية دليل على حرص أعضاء الهيئة التدريسية على الإقبال على التعلم، وقد يرجع ذلك إلى وجودهم في بيئة أكاديمية تعليمية يجعلهم لا يتحرجون من البحث عن فرص التعلم باستمرار. ويضيف (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ص ٤٤) أن الأشخاص الذين لديهم تمكن عالي يعيشون في تعلم مستمر.

٣. جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " امتلك المهارات اللازمة للقيام بعملي "، بالمرتبة الثالثة من حيث لتطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتمكن الشخصي، وبلغ متوسط الموافقة عليها (٤,٥٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٩١,٥%)، وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة خضر

وخصاونة، (٢٠١١م)، وتختلف مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) حيث حصلت عبارته على درجة متوسطة، لذا أوصى بتعزيز الإمكانيات الفردية للعاملين في الجامعة من خلال التدريب المستمر، والتشجيع على التنمية الذاتية؛ مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

٤. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "استفيد من أسلوب زملائي المتميزين في إنجاز عملي"، بالمرتبة الرابعة من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالتمكن الشخصي، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليه (٤,٤٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٨٩,٨%)، وبذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة خضر وخصاونة، (٢٠١١م) والتي نصت على "أفيد من أسلوب زملائي المتميزين لتطوير مهاراتي في العمل"، وتختلف مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) حيث حصلت عبارته على درجة متوسطة بمتوسط بلغ (٢,٧٦)، وتفسر الباحثة حصول هذه العبارة على ادنى ترتيب بين العبارات قد يرجع إلى رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في التفرد في أسلوبهم، أو قد تكون هناك بعض العوائق في الاتصال فيما بينهم، وقد أوصى الحواجرة (٢٠١٠م) بتشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على التأمل في أدائهم وأداء الآخرين؛ حتى يكشفوا مواطن القوة والضعف، ويعملوا على تعزيزها أو التغلب عليها.

بناءً على تلك النتائج تخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن الكلية ممثلة في منسوبيها تطبق جميع الجوانب المتعلقة بالتمكن الشخصي - بدرجة عالية جداً- وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٤,٦٨) و (٤,٤٩) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وهي تتمثل في أن منسوبي الكلية: "يعرفون جيداً أهداف عملهم، و يبحثون باستمرار عن فرص التعلم التي تساهم في تطوير أدائهم، ويمتلكون المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم، ويستفيدون من أسلوب الزملاء المتميزون في إنجاز أعمالهم"، وتفسر الباحثة حصول هذه الخاصية على هذا التقدير العالي جداً إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية هم من الفئات الأعلى تعليماً في المجتمع، وبالتالي يتمتعون بمستويات غلياً من الإلتقان العلمي والمهني، بالإضافة إلى حس أعمق من المسؤولية في عملهم، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى حُسن إعدادهم وتأهيلهم من قبل الكلية، ويعد ضابط التمكن الشخصي روح المنظمة المتعلمة كما ذكره (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ص٤٤) فالأشخاص المتقنين دائماً ما يطورون قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون بها بطريقة مبدعة، فالتعلم لدى المتقن لا يعني زيادة حصيلة معلوماته بل زيادة قدراته على تحقيق النتائج التي يبتغيها.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بجانب (الرؤية المشتركة) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	العبارة	درجة الموافقة						
		ك	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف
١	تهتم الكلية بصياغة رؤيتها بناءً على استشراف المستقبل.	١٢	١٩	١٠	٣	٣	3.72	1.12
		٢٥,٥%	٤٠,٤%	٢١,٣%	٦,٤%	٦,٤%		
٢	تتيح الكلية الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في صناعة القرار.	٤	١٦	١٨	٢	٧	3.17	1.15
		٨,٥%	٣٤,٠%	٣٨,٣%	٤,٣%	١٤,٩%		
٣	تؤكد رسالة الكلية وأهدافها الإستراتيجية على أهمية تبادل	١١	١٨	١٢	٤	٢	3.68	1.07
		٢٣,٤%	٣٨,٣%	٢٥,٥%	٨,٥%	٤,٣%		

المعرفة بين منسوبيها.										
٣	67.7	0.97	3.38	٣	٤	١٥	٢٢	٣	ك	٤ تنسجم تصورات قيادات الكلية عن العمل مع تصورات أعضاء هيئة التدريس
				٦,٤	٨,٥	٣١,٩	٤٦,٨	٦,٤	%	
المتوسط العام										
							69.8	0.91	3.49	

توضح نتائج الجدول (٩) تباين في وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بجانب الرؤية المشتركة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة حول مدى تطبيق الكلية للجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة باعتبارها أحد خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,٧٢) و (٣,١٧) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (عالية) و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٤٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٦٩,٨%)، وتم ترتيب الجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل أعضاء هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تهتم الكلية بصياغة رؤيتها بناءً على استشراف المستقبل"، بالمرتبة الأولى من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٧٢ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٤,٥%)، وهي بذلك تختلف مع الدراسات التالية: الحارثي (١٤٣٤هـ) حيث وجد أنها مطبقة بدرجة ضعيفة، واتفقت دراسة كلاً من: خضر وخصاونة، (٢٠١١م) والقحطاني (١٤٣٣هـ) والنسور (٢٠١٠م) على تطبيقها بدرجة متوسطة، بينما وجد العرفج (٢٠١١م) أن جامعته لا تطبق هذه الخاصية، ومع كل هذا التفاوت في استجابات الدراسات، رأت عينة الدراسة التي طبقها الحواجرة (٢٠١٠م) أن هذه الخاصية مهمة بدرجة مرتفعة، وتفسر الباحثة حصول هذه العبارة على أعلى العبارات ترتيباً بين العبارات المتعلقة بالرؤية المشتركة، إلى حرص الكلية ممثلة في منسوبيها إلى تشارك الرؤية بناءً على استشراف المستقبل، ولكن لا تزال تحتاج إلى تدعيم كبير من الكلية إذ يوصي أبو حشيش ومرتجى (٢٠١١م) بتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة في ظل قيادة استراتيجية داعمة لعملية التعلم.

٢. جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تؤكد رسالة الكلية وأهدافها الإستراتيجية على أهمية تبادل المعرفة بين منسوبيها"، بالمرتبة الثانية من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٦٨ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٣,٦%)، وهي بذلك تختلف كلياً مع نتيجة (الحارثي، ١٤٣٤هـ) إذ وجد أنها مطبقة بدرجة ضعيفة، ووجدتها دراسة خضر وخصاونة، (٢٠١١م) مطبقة بدرجة متوسطة، وتعتبر هذه الخاصية مهمة بدرجة مرتفعة كما رآها عينة دراسة الحواجرة، (٢٠١٠م)، وقد بينت نتائج دراسة العرفج (٢٠١١م) الحاجة إلى أن تضع جامعة الملك فيصل هدف استراتيجي يتمثل في دعم التعلم وبناء بيئة تحفز تبني أبعاد المنظمة المتعلمة، وصولاً إلى الجامعة المتعلمة.

٣. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تنسجم تصورات قيادات الكلية عن العمل مع تصورات أعضاء هيئة التدريس"، بالمرتبة الثانية من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة، وبلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٣٨ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار

(متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٧,٧%)، وهي بذلك تختلف مع نتيجة الحارثي (٤٣٤) إذا وجد أنها مطبقة بدرجة ضعيفة.

٤. جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تتيح الكلية الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في صناعة القرار"، من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,١٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٣,٤%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة القحطاني (٤٣٣) ولكنها تختلف مع الحارثي (٤٣٤) وخضر وخصاونة (٢٠١١م) إذ وجدوا انها مطبقة بدرجة ضعيفة، وتعتبر هذه الخاصية مهمة بدرجة مرتفعة كما رآها عينة دراسة الحوارة (٢٠١٠م)، وتفسر الباحثة حصول هذه العبارة على ادنى ترتيب بين العبارات إلى المعوقات الناتجة عن المركزية، والهياكل التنظيمية الهرمية التي تعرقل مشاركة صناعة القرار، لذا دعت القحطاني (٤٣٣) إلى إشراك جميع فئات العاملين بالجامعة من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والإداريين في صناعة القرارات، كما أوصى العرفج (٢٠١١م) بإجراء استقصاء دوري لقياس رضا منسوبي الجامعة عن قراراتها ودرجة تأثيرها عليهم.

إشارة إلى تلك النتائج المذكورة أعلاه تخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن الكلية تطبق بعض الجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة بدرجة عالية، وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٧٢ إلى ٣,٦٨) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية) وهي تتمثل في أن الكلية تهتم بصياغة رؤيتها بناءً على استشراف المستقبل، وتؤكد رسالتها وأهدافها الاستراتيجية على أهمية تبادل المعرفة بين منسوبيها.

بينما يرون أن الكلية تطبق بعض الجوانب المتعلقة بالرؤية المشتركة بدرجة متوسطة- وحيث تراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٣٨-٣,١٧) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (متوسطة) وتتمثل في أن الكلية: تتسجم تصورات قياداتها عن العمل مع تصورات أعضاء هيئة التدريس، وتُتيح الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في صناعة القرار، وترى الباحثة أن كلية العلوم الاجتماعية تعي أهمية هذه الخاصية ويتضح ذلك من النتيجة العالية التي قدرها مجتمع الدراسة، حيث أن بناء الرؤية تشاركياً مع أفراد المنظمة، يجعلهم يكافحون من أجل تعلم ما يلزم لتحقيقها، فالفقاعة لدى منسوبي الكلية موجودة، ولكن لا يزال هناك بعض العوائق التي تحول دون المشاركة.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (النماذج الذهنية) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	العبارة	درجة الموافقة									
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف			
١	ينظر منسوبوا الكلية إلى الأخطاء على أنها فرص إيجابية للتعلم والنمو من خلالها.	ك	٧	١٦	١٢	٨	٤	3.30	1.18	66.0	3
		%	١٤,٩	٣٤,٠	٢٥,٥	١٧,٠	٨,٥				
٢	يمتلك منسوبوا الكلية الحرص والحماس لإنجاز	ك	١٢	٢٠	١٢	٣	٠	3.87	0.88	77.4	1
		%	٢٥,٥	٤٢,٦	٢٥,٥	٦,٤	٠				

الأعمال الموكلة إليهم.											
4	65.1	0.97	3.26	١	١٠	١٦	١٦	٤	ك	٣ يتقبل منسوبوا الكلية النقد والرأي الآخر.	
				٢,١	٢١,٣	٣٤,٠	٣٤,٠	٨,٥	%		
2	71.1	1.19	3.55	٣	٧	٩	١٧	١١	ك	٤ تُقيم الكلية اجتماعات دورية تزيد من فاعلية العمل.	
				٦,٤	١٤,٩	١٩,١	٣٦,٢	٢٣,٤	%		
				المتوسط العام							
				69.9	0.86	3.49					

تُبين نتائج الجدول (١٠) تباين وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بالنماذج الذهنية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة حول مدى تطبيق الكلية للجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية باعتبارها أحد خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,٨٧) و (٣,٢٦) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (عالية) و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٤٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٦٩,٩%)، فقد تم ترتيب الجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يمتلك منسوبوا الكلية الحرص والحماس لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم"، بالمرتبة الأولى من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٨٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٧,٤%)، وهي بذلك تختلف كلياً مع نتيجة الحارثي (٥١٤٣٤) إذ وجد أنها مطبقة بدرجة ضعيفة، وتفسر الباحثة حصول هذه العبارة على أعلى ترتيب بين العبارات إلى تمتع عضو هيئة التدريس بسمات شخصية تؤهله لتحمل المسؤولية والالتزام، ويتضح ذلك جلياً في نتيجة بعد التمكن الشخصي، حيث حصل على درجة تطبيق عالية جداً.

٢. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تُقيم الكلية اجتماعات دورية تزيد من فاعلية العمل"، بالمرتبة الثانية من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٥٥ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧١,١%)، وهي بذلك تختلف مع دراستي خضر وخصاونة (٢٠١١م) والحارثي (٥١٤٣٤) واللذان حصلتا على درجة متوسطة، ويوصي الحوارة (٢٠١٠م) بتشجيع رؤساء الجامعات على تشكيل فرق العمل المتجانسة التي تسهم بفاعلية في حل المشكلات.

٣. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " ينظر منسوبوا الكلية إلى الأخطاء على أنها فرص إيجابية للتعلم والنمو من خلالها"، بالمرتبة الثالثة من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليه (٣,٣٠ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسط) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٦,٠%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من: الراشد (٥١٤٣٤) والقحطاني (٥١٤٣٣) وأبو حشيش ومرتجي (٢٠١١م)، ولكنها تختلف مع دراسة خصاونة وخضر (٢٠١١م) التي حصلت على تطبيق بدرجة كبيرة، ودراسة الحارثي (٥١٤٣٤) التي حصلت على تطبيق بدرجة ضعيفة، لذا أوصت القحطاني (٥١٤٣٣) بتوفير بيئة آمنة تُسهل حدوث التعلم التنظيمي؛ من خلال السماح لجميع العاملين

بمناقشة أخطائهم بانفتاح وتشجيعهم على تجريب الطرق الجديدة عند أداءهم وظائفهم، وتقديم حوافز مشجعة للابتكار والإبداع.

٤. جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتقبل منسوبوا الكلية النقد والرأي الآخر"، من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٢٦ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٥,١%)، وهي بذلك تتفق مع دراسة النسور (٢٠١٠م) ويجدها الحواجرة (٢٠١٠م) ذات أهمية مرتفعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (خصاونة وخضر، ٢٠١١) حيث حصلت على تطبيق بدرجة كبيرة، ودراسة (الحارثي، ١٤٣٤) التي حصلت على تطبيق بدرجة ضعيفة، وتفسر الباحثة حصول العبارة على أدنى العبارات قد يرجع إلى التباعد الجغرافي بين أقسام الكلية بمدينة الملك عبد الله للطالبات، إذ أن الأقسام العلمية للكلية تقع في مباني مختلفة مع كليات أخرى مما يقلل فرص الالتقاء بين عضواتها لمناقشة قضايا العمل، وهذا ما يؤكد (الطويل وعبابنة، ٢٠٠٩، ص ١١٣) حيث ذكر أن الفشل في اختبار النماذج الذهنية للعاملين بسبب قلة الحوار والنقاش في مختلف القضايا يؤدي إلى الفشل في إيجاد التفكير النظمي في المنظمة، وهذا ما يفسر حصول التفكير النظمي على أدنى ترتيب بين خصائص المنظمة المتعلمة المطبقة في الكلية كما تظهر في جدول (٦/٤)، لذلك يوصي أبو حشيش ومرجى (٢٠١١م) بتشجيع الحوار والاستفسار والارتقاء بمستوى التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.

تلخص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن الكلية تطبق بعض الجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية بدرجة عالية وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٨٧ إلى ٣,٥٥) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالي) وهي تتمثل في أن الكلية: يمتلك منسوبيها الحرص والحماس لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وتُقيم اجتماعات دورية تزيد من فاعلية العمل.

بينما يرون أن الكلية تطبق بعض الجوانب المتعلقة بالنماذج الذهنية بدرجة متوسطة- وحيث تراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٣٠-٣,٢٦) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (متوسط) وتتمثل في أن الكلية: ينظر منسوبيها إلى الأخطاء على أنها فرص إيجابية للتعلم والنمو من خلالها، ويتقبل منسوبيها النقد والرأي الآخر.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (تعلم الفريق) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	العبارة	درجة الموافقة								
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب
١	تشجع الكلية العمل بأسلوب الفريق.	٣	٢٢	٩	١٠	٣	3.26	1.07	65.1	4
		٦,٤	٤٦,٨	١٩,١	٢١,٣	٦,٤				
٢	يتعاون أعضاء فريق العمل لتحقيق أهداف الكلية.	٨	١٦	١١	١٠	٢	3.38	1.13	67.7	3
		١٧,٠	٣٤,٠	٢٣,٤	٢١,٣	٤,٣				
٣	يتبادل أعضاء فريق	٦	٢٠	١١	٨	٢	3.44	1.06	68.8	1

				٤,٣	١٧,٠	٢٣,٤	٤٢,٦	١٢,٨	%	العمل الخبرات فيما بينهم.
٤	يحدد أعضاء فريق العمل منهجية العمل بينهم.	ك	٨	١٩	٩	٧	٤	٣,٣٧	٥	من
				٣,٣٧	١,٠٦	١,١٩	٣,٣٧	١,٠٦	٣,٣٧	المتوسط العام

تُكشف نتائج الجدول (١١) تباين وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة بتعلم الفريق، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة حول مدى تطبيق الكلية للجوانب المتعلقة بتعلم الفريق باعتبارها أحد خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,٤٤) و (٣,٢٦) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيارى (عالية) و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٣٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة)، وبلغ الوزن النسبي (٤٦,٧%)، فقد تم ترتيب الجوانب المتعلقة بتعلم الفريق تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتبادل أعضاء فريق العمل الخبرات فيما بينهم"، بالمرتبة الأولى من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بتعلم الفريق، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٤٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٨,٨%)، وهي بذلك تختلف مع دراسة كلاً من: خصاونة وخضر (٢٠١١م) والراشد (٤٣٤هـ) والنسور (٢٠١٠م) اللاتي حصلت على تطبيق بدرجة متوسطة، ودراسة الحارثي (٤٣٤هـ) التي حصلت على أدنى ترتيب بين العبارات وعلى درجة تطبيق ضعيفة، وتفسر الباحثة حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يؤمنون بأهمية التعلم ولا يمانعون بمقاسمة خبراتهم مع الآخرين.

٢. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يحدد أعضاء فريق العمل منهجية العمل بينهم"، بالمرتبة الثانية من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بتعلم الفريق، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٤٣ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٨,٥%) وهي بذلك تختلف مع دراسة كلاً من: الحارثي (٤٣٤هـ) وخضر وخصاونة (٢٠١١م) وأبو حشيش ومرتجى (٢٠١١م) اللاتي حصلت على تطبيق بدرجة متوسطة، ويذكر (سلطان وخضر، ٢٠١٠م، ص٥٦) أن الفريق مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً، ومكان عملهم هو مكان لإنجازهم معاً، وهم الذين يقررون رئيساً فيختارونه، وهم من يحدد أهداف الأداء ومنهج وطريقة العمل، ويكون بينهم تفاعل مباشر واعتماد متبادل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

٣. جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يتعاون أعضاء فريق العمل لتحقيق أهداف الكلية"، بالمرتبة الثالثة من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بتعلم الفريق، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٣٨ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٧,٧%) وهي بذلك تتفق مع دراسة الحارثي (٤٣٤هـ)، ويذكر (الرشودي، ٢٠٠٩، ص١٠٨) أن فرق العمل هي مفتاح التعلم في المنظمة؛ فالفرق هي التي تمكن المنظمة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة لدى القوى العاملة.

٥. جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على " تُشجع الكلية العمل بأسلوب الفريق"، من حيث التطبيق من بين الجوانب المتعلقة بتعلم الفريق، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليها (٣,٢٦ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٥,١%) وهي بذلك تتفق مع دراسة القحطاني (٥١٤٣٤)، وتفسر الباحثة حصول هذه العبارة على أدنى ترتيب أن هناك قابلية للتعلم التعاوني الجماعي لدى أعضاء هيئة التدريس، ورغبة في تبادل الخبرات وتقاسمها، ولكن تحتاج إلى تشجيع أكثر من قبل الكلية، ويوصي الحواجرة (٢٠١٠م) بتشجيع رؤساء الجامعات على تشكيل فرق العمل المتجانسة التي تسهم بفاعلية في حل المشكلات.

تكشف النتائج المذكورة أعلاه أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن الكلية تطبق بعض الجوانب المتعلقة بتعلم الفريق **بدرجة عالية**-وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٤٤ إلى ٣,٤٣) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية) وهي تتمثل في أن أعضاء الفريق في الكلية: يتبادلون الخبرات فيما بينهم، ويحددون منهجية العمل بينهم.

في حين يرون أن الكلية تطبق بعض الجوانب المتعلقة بتعلم الفريق **بدرجة متوسطة**- وحيث تراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٢٦-٣,٣٨) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (متوسط) وتتمثل في أن أعضاء فريق العمل في الكلية: يتعاونون لتحقيق أهدافها، وتُشجع الكلية العمل بأسلوب الفريق.

وتحت الباحثة على رفع مستوى التطبيق لهذه الخاصية المهمة بشكل خاص لتطبيق المنظمة المتعلمة، فتعلم الفريق مهارة جماعية يمكن تعلمها وترسيخها عبر توفير الظروف البيئية المناسبة، ويذكر (الطويل وعبابنة، ٢٠٠٩، أ، ص١١٧) أن وحدة التعلم الأساسية في المنظمات المتعلمة هي الفريق وليس الأفراد، فإذا لم يستطع الأفراد الانخراط في الفريق فلن يستطيع هذا الفريق التعلم، وبالتالي لن تتعلم المنظمة ككل.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

الترتيب	ترتيب الخصائص تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	التقدير
1	التمكن الشخصي	4.59	0.41	91.8	عالية جداً
2	النماذج الذهنية	3.49	0.86	69.9	عالية
3	الرؤية المشتركة	3.49	0.91	69.8	عالية
4	تعلم الفريق	3.37	1.06	67.4	متوسطة
5	التفكير التنظيمي	3.02	0.96	60.3	متوسطة
	المتوسط العام	3.59	0.75	71.9	

تُوضح نتائج الجدول (١٢) تباين في وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة لتطبيق الكلية لخصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٤,٥٩) و (٣,٠٢) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيارى (عالية جداً) و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٥٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٧١,٩%).

وتخلص الباحثة إلى أن كلية العلوم الاجتماعية -جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - تطبق خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة عالية- وبمتوسط كلي بلغ (٣,٥٩ من ٥) وهي: التمكن الشخصي، والرؤية المشتركة، والنماذج الذهنية، وتعلم الفريق على التوالي وأدناها التفكير النظامي، وبمقارنة المتوسطات الواردة في الجدول رقم (٦/٤) تجد الباحثة أن حصول بعد التمكن الشخصي على أعلى ترتيب من بين الخصائص هي نتيجة طبيعية ومتوقعة وذلك لأنها تتعلق بكفاءة ومهارة عضو هيئة التدريس بالكلية: كمعرفة أهداف عملهم، وامتلاك المهارات اللازمة للقيام بها، والبحث باستمرار عن فرص التعلم التي تسهم في تطوير أدائهم، وهذا ما يفسر حصول النماذج الذهنية على المرتبة الثانية، حيث أن المتقن والتمكن غالباً ما يحرص على الاستفادة من تجاربه، وتأتي الرؤية المشتركة في المرتبة الثالثة ولكنها بنتيجة قريبة جداً من سابقتها، أما في المرتبة الرابعة جاءت خاصية تعلم الفريق وتفسر الباحثة حصولها على مستوى ادني من سابقتها إلى وجود بعض العوائق التي قد يكون من بينها ضعف التشجيع من قبل الكلية لممارسة التعلم الجماعي ضمن الفريق الواحد، أما المرتبة الأخيرة كانت من نصيب التفكير النظامي، وتعتبر الباحثة هذه النتيجة غير مرضيه وذلك لأن المنظمة المتعلمة مبنية أساساً على الضابط الخامس وهو التفكير النظامي، وهذا ما أكده (البغدادى والعبادي، ٢٠١٠، ص ١٣٧) حيث ذكرا أن أكثر ما يميز المنظمة المتعلمة ويجعلها مختلفة كثيراً عن النماذج الأخرى من الإدارة هو التفكير النظامي.

إجابة السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع العبارات في المحور الثاني والتي تمثل متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها، وسيتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الجداول التالية:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (التعلم التنظيمي) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	المتطلب	درجة الأهمية						
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف
١	تهتم الكلية بتدريب وتنمية منسوبيها.	ك	٨	١٥	١٨	٦	٣.53	0.93
		%	١٧,٠	٣١,٩	٣٨,٣	١٢,٨	٠	70.6
٢	تُسهل الكلية عمليات التعلم الذاتي لمنسوبيها.	ك	٥	٢١	١٣	٨	3.49	0.91
		%	١٠,٦	٤٤,٧	٢٧,٧	١٧,٠	٠	69.8

٣	٦٦.٠	١.١٨	٣.٣٠	٣	١٠	١٢	١٤	٨	ك	تحفز الكلية من تطور ذاته مهنيًا.
				٦,٤	٢١,٣	٢٥,٥	٢٩,٨	١٧,٠	%	
	٦٨.٨	٠.٩٢	٣.٤٤	المتوسط العام						

تكشف نتائج الجدول (١٣) تباين وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الأهمية للمتطلبات المتعلقة بالتعلم التنظيمي باعتبارها تسهم في تحسين تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,٥٣) و (٣,٣٠) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (عالية) و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٤٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٦٨,٨%)، فقد تم ترتيب المتطلبات المتعلقة بالتعلم التنظيمي تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المتطلب رقم (١) والذي ينص على " تهتم الكلية بتدريب وتنمية منسوبيها"، بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليه (٣,٥٣ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٠,٦%)، وبذلك تتفق مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٤)، وتختلف مع دراسة الحواجرة (٢٠١٠م) حيث حصلت هذه العبارة على دجة أهمية متوسطة في دراسته، ويوصي (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١م) بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين في الجامعة ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس فيها ويتفق مع (العرفج، ٢٠١١م) على ضرورة وضع هدف استراتيجي للجامعة يتمثل في تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

٢. جاء المتطلب رقم (٢) والذي ينص على " تُسهل الكلية عمليات التعلم الذاتي لمنسوبيها"، بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليه (٣,٤٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٩,٨%)، وبذلك تتفق مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) وهذا ما جعله يوصي بوضع استراتيجيات عامة وأخرى فرعية لتعزيز التعلم التنظيمي في الجامعة، والذي سيقودها إلى التحول إلى الجامعة المتعلمة؛ ومن أهم هذه الاستراتيجيات تشجيع التجربة، وتطوير نظام المكافآت، وتسهيل وصول إلى المعلومات إلى من يحتاج إليها، والإعداد للاجتماعات الدورية لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات.

٣. جاء في المرتبة الثالثة المتطلب رقم (٣) والذي ينص على " تحفز الكلية من تطور ذاته مهنيًا"، من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، وحيث بلغ متوسط الموافقة عليه (٣,٣٠ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٩,٨%)، وتختلف نتيجة الحارثي (٥١٤٣٤) مع نتيجة الدراسة الحالية ويجدها مهمة بدرجة عالية، في حين وجد الحواجرة (٢٠١٠م) بأنها مهمة بدرجة عالية جداً، وفي هذا الصدد أوصى (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١م) بمساهمة الجامعة في جزء من تكاليف التعليم للموظف الدارس على حسابه الخاص وهو على رأس العمل.

تلخص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أهمية بعض المتطلبات المتعلقة بالتعلم التنظيمي بدرجة عالية وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٥٣ إلى ٣,٤٩) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (عالية)، وتمثل ذلك في أن الكلية تهتم بتدريب وتنمية منسوبيها، وتُسهل عمليات التعلم الذاتي لمنسوبيها.

بينما يرون أن الكلية تلبى بعض المتطلبات المتعلقة بالتعلم التنظيمي بدرجة متوسطة-بلغ متوسط موافقتهم على ذلك (٣,٣٠) درجة من أصل (٥) درجات وهو متوسط يُشير إلى خيار (متوسطة)، وتمثل ذلك في أن الكلية: تحفز من يطور ذاته مهنيًا.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (إدارة المعرفة) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	درجة الأهمية		المتطلب	ك	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	
	عالية جداً	عالية												
١	ك	٩	تحت الكلية أفرادها على الاستفادة من مخزونها المعرفي باستمرار.	١٩,١	١٧	١١	٩	١	٣,٥٢	3.52	1.08	70.4	1	
	%	١٩,١		٣٦,٢	٤٣,٤	٢٣,٤	١٩,١	٢,١	٤,٣					
٢	ك	٤	تعمل الكلية على تحديث قواعد بياناتها باستمرار.	٨,٧	٢٢	٩	٩	٢	٤,٣	3.37	1.04	67.4	3	
	%	٨,٧		٤٧,٨	١٩,٦	١٩,٦	١٩,٦	٤,٣	٤,٣					
٣	ك	٩	تستخدم الكلية التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعرفة وتبادلها.	١٩,١	١٧	١٢	٧	٢	٤,٣	3.51	1.10	70.2	2	
	%	١٩,١		٣٦,٢	٢٥,٥	٢٥,٥	١٤,٩	٤,٣	٤,٣					
				المتوسط العام										
				٦٩,٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	3.48	1.00	69.5	

تُوضح نتائج الجدول (١٤) تباين وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية المتعلقة بإدارة المعرفة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الأهمية للمتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة باعتبارها تسهم في تحسين تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,٥٢) و (٣,٣٧) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية) و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٤٨) من (٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٦٩,٥%)، فقد تم ترتيب المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المتطلب رقم (١) والذي ينص على " تحت الكلية أفرادها على الاستفادة من مخزونها المعرفي باستمرار."، بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بإدارة

المعرفة، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٥٢ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٠,٤%)، وهي بذلك تتفق مع نتيجة الحارثي (٥١٤٣٤)، في حين وجد خضر وخصاونة (٢٠١١م) أن هذه الخاصية مطبقة في الجامعة الأردنية بدرجة متوسطة، ويوصي النعيمي (٢٠١٢م) باستخدام أسلوب فرق المعرفة في توزيع المعرفة بين وحدات وأقسام المنظمة.

٢. جاء المتطلب رقم (٣) والذي ينص على "تستخدم الكلية التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعرفة وتبادلها"، بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٥١ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٠,٢%)، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة الحارثي (٥١٤٣٤)، في حين وجد خضر وخصاونة (٢٠١١م) أن هذه الخاصية مطبقة في الجامعة الأردنية بدرجة متوسطة، كما توصلت دراسة القحطاني (٥١٤٣٣) في عبارتها التي تنص على "تتوفر في جامعتنا تقنية إلكترونية متطورة لتخزين وتصنيف المعلومات في كافة المستويات الإدارية" أنها مطبقة في جامعة الإمام بدرجة متوسطة، في حين أظهرت نتيجة الدراسة الحالية درجة أهمية مرتفعة لهذه العبارة على الرغم من وجودها بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك لوجود حاجة وضرورة ملحة لاستخدام التقنيات الحديثة في سبيل الحصول على المعرفة وتبادلها.

٣. جاء في المرتبة الأخيرة المتطلب رقم (٢) والذي ينص على "تعمل الكلية على تحديث قواعد بياناتها باستمرار"، من حيث التلبية من بين المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٣٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٧,٤%)، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة الحارثي (٥١٤٣٤)، في حين وجد خضر وخصاونة (٢٠١١م) أن هذه الخاصية مطبقة في الجامعة الأردنية بدرجة متوسطة، ويوصي الحواجرة (٢٠١٠م) بتفعيل تبادل التقارير والدراسات مع الجامعات المحلية والعربية والعالمية؛ لتوفير قاعدة بيانات موثوقة دقيقة في مجال التعليم، كما يوصي أبو حشيش ومرتجي (٢٠١٠م) بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع العمل البحثي في الجامعة.

تخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أهمية بعض المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة بدرجة عالية وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٥٢ إلى ٣,٥١) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية)، ويتمثل ذلك في أن الكلية: تحت أفرادها على الاستفادة من مخزونها المعرفي باستمرار، وتستخدم التكنولوجيا الحديثة للحصول على المعرفة وتبادلها.

بينما يرون أهمية بعض المتطلبات المتعلقة بإدارة المعرفة بدرجة متوسطة-بلغ متوسط موافقتهم على ذلك (٣,٣٧) درجة من أصل (٥) درجات وهو متوسط يُشير إلى خيار (متوسطة)، ويتمثل ذلك في أن الكلية: تعمل باستمرار على تحديث قواعد بياناتها.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (القيادة) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	درجة الأهمية										
	المتطلب	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	
١	تدعم قيادات الكلية عمليات التعلم التنظيمي.	ك	٩	١٧	٩	٦	٦	3.36	1.29	67.2	3
		%	١٩,١	٣٦,٢	١٩,١	١٢,٨	١٢,٨				
٢	تُشجع قيادات الكلية التعلم المستمر.	ك	١٠	٢٠	٧	٤	٦	3.51	1.28	70.2	2
		%	٢١,٣	٤٢,٦	١٤,٩	٨,٥	١٢,٨				
٣	تمتلك قيادات الكلية رغبة قوية في التغيير.	ك	٩	٢٤	٨	٦	٠	3.77	0.91	75.3	1
		%	١٩,١	٥١,١	١٧,٠	١٢,٨	٠				
		المتوسط العام									
								3.55	1.10	70.9	

تُشير نتائج الجدول (١٥) إلى تباين وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية المتعلقة بالقيادة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الأهمية للمتطلبات المتعلقة بالقيادة باعتبارها تسهم في تحسين تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,٧٧) و (٣,٣٦) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية) و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٥٥ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٧٠,٩%)، وتم ترتيب المتطلبات المتعلقة بالقيادة تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المتطلب رقم (٣) والذي ينص على "تمتلك قيادات الكلية رغبة قوية في التغيير"، بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالقيادة، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٧٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٥,٣%)، وتتفق دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) مع الدراسة الحالية في نتائجها، وفي كون هذا المتطلب أعلى المتطلبات من حيث درجة الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالقيادة؛ وتفسر الباحثة ذلك لاقتناع مجتمعي الدراستين بأهمية وجود الرغبة القوية لدى القيادات لتطبيق أي مدخل إداري حديث سعياً لمواكبة التغيرات العالمية.

٢. جاء المتطلب رقم (٢) والذي ينص على "تُشجع قيادات الكلية التعلم المستمر"، بالمرتبة الثانية من حيث التلبية من بين المتطلبات المتعلقة بالقيادة، وبلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٥١ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٠,٢%)، وتتفق دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) مع الدراسة الحالية في نتائجها، وفي كون هذا المتطلب في المرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالقيادة، وتجد دراسة أبو حشيش ومرتجى أنها مطبقة بدرجة متوسطة، ويوصي الكساسبة والفاعوري (٢٠٠٩) بضرورة تشجيع القيادات للعاملين على التسليح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق أثناء اتخاذ القرارات.

٣. جاء في المرتبة الأخيرة المتطلب رقم (١) والذي ينص على "تدعم قيادات الكلية عمليات التعلم التنظيمي"، من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالقيادة، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٣٦ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسط) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٧,٢%)، وعلى الرغم من حصول هذه العبارة على درجة أقل من سابقتها إلا أن هذا لا يقلل من أهميتها لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، ويؤكد (سلطان

وخضر، ٢٠١٠، ص ٨١) أن القيادة في منظمات التعلم بمثابة المعلم الذي يقود ويساعد أفراد المنظمة بالاعتماد على النماذج الذهنية، ويطور التفكير النظامي لحل المشكلات، ويضيف (الطويل وعابنة، ٢٠٠٩، ص ١٣٦) أن التعلم التنظيمي يتطلب إعادة التفكير في دور القائد.

تُشير النتائج المذكورة أعلاه إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرين أهمية بعض المتطلبات المتعلقة بالقيادة -بدرجة عالية- وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٧٧ إلى ٣,٥١) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية)، ويتمثل ذلك في أن الكلية: تمتلك قياداتها رغبة قوية في التغيير، وتُشجع قياداتها التعلم المستمر.

بينما يرون أن أهمية بعض المتطلبات المتعلقة بالقيادة -بدرجة متوسطة- بلغ متوسط موافقتهم على ذلك (٣,٣٦) درجة من أصل (٥) درجات وهو متوسط يُشير إلى خيار (متوسطة)، ويتمثل ذلك في أن الكلية: تدعم قياداتها عمليات التعلم التنظيمي.

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	درجة الأهمية								
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب
١	٨	١٣	١٤	٩	٣	3.30	1.16	66.0	1
	يسمح الهيكل التنظيمي في الكلية بتبادل الخبرات والمعلومات.								
	١٧,٠%	٢٧,٧%	٢٩,٨%	١٩,١%	٦,٤%				
٢	٥	١٣	١٥	٧	٧	3.04	1.22	60.9	2
	يتيح الهيكل التنظيمي في الكلية سهولة التواصل بين المنسوبيين وزملائهم في الأقسام الأخرى.								
	١٠,٦%	٢٧,٧%	٣١,٩%	١٤,٩%	١٤,٩%				
٣	٥	١٤	٩	١١	٨	2.94	1.29	58.7	3
	يمكن الهيكل التنظيمي في الكلية المنسوبيين من الاطلاع على التجارب السابقة للكلية للاستفادة منها.								
	١٠,٦%	٢٩,٨%	١٩,١%	٢٣,٤%	١٧,٠%				
	المتوسط العام								
						3.09	1.15	61.8	

تُبين نتائج الجدول رقم (١٠/٤) اتفاق وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية حول متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الأهمية للمتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي باعتبارها تسهم في تحسين تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة، ما بين (٣,٣٠) و (٢,٩٤) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط

الكلية للموافقة (٣,٠٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسط)، وبلغ الوزن النسبي (٧٠,٩%)، فقد تم ترتيب المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المتطلب رقم (١) والذي ينص على " يسمح الهيكل التنظيمي في الكلية بتبادل الخبرات والمعلومات "، بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٣٠ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٦,٠%)،

٢. جاء المتطلب رقم (٢) والذي ينص على " يتيح الهيكل التنظيمي في الكلية سهولة التواصل بين المنسوبيين وزملائهم في الأقسام الأخرى "، بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٠٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٠,٩%)، وهي بذلك تختلف مع دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) والحواجرة (٢٠١٠م) اللذين حصلوا على درجة أهمية عالية جداً، كما وجد الراشد (٥١٤٣٤) أنها مطبقة في دراسته بدرجة متوسطة، ويؤكد (السالم، ٢٠٠٨، ص ١١٥) بأن نوع التنظيم أساسي لتحقيق ترابط جيد بين مختلف أجزاء المنظمة، وله دور مهم في تسهيل أو إعاقة سلوك العاملين؛ فالهيكل التنظيمي الملائم لمنظمات التعلم يمتلك قناة اتصال تتناسب من خلالها المعلومات إلى أجزاء المنظمة.

٣. جاء في المرتبة الأخيرة المتطلب رقم (٣) والذي ينص على " يمكن الهيكل التنظيمي في الكلية المنسوبيين من الاطلاع على التجارب السابقة للكلية للاستفادة منها "، من حيث الأهمية من بين المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٢,٩٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٥٨,٧%)، كما وجد الراشد (٥١٤٣٤) أنها مطبقة في دراسته بدرجة ضعيفة، وبدرجة متوسطة عن أبو حشيش ومرتجى، وأوصى العرفج بالقضاء على الحواجز التي تعيق نقل المعرفة بين الوحدات والوظائف والأفراد.

تُبين النتائج المذكورة أعلاه إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرين أهمية المتطلبات المتعلقة بالهيكل التنظيمي -بدرجة متوسطة- وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٣٠ إلى ٢,٩٤) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة، ويتمثل ذلك في الهيكل التنظيمي في الكلية: يسمح بتبادل الخبرات والمعلومات، ويتيح سهولة التواصل بين المنسوبيين وزملائهم في الأقسام الأخرى، ويمكن المنسوبيين من الاطلاع على التجارب السابقة للكلية للاستفادة منها على التوالي.

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	ترتيب المتطلبات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
١	القيادة	3.55	1.10	70.9	عالية
٢	إدارة المعرفة	3.48	1.00	69.5	عالية

توضح نتائج الجدول (١٨) اتفاق وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول درجة حدة المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (٣,٨٩) و (٣,٧٤) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٨٠ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٧٦,٠%)، وتم ترتيب المعوقات التنظيمية تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المعوق رقم (٣) والذي ينص على "تأثير المركزية على تمكين الأفراد"، بالمرتبة الأولى من بين المعوقات التنظيمية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٨٩ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٧,٩%)، ومن المعلوم أن المركزية هي أكبر عائق يمكن أن يواجه تمكين الأفراد ويمنعهم من المساهمة في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) حيث حصلت عبارة "المركزية وقيودها على تمكين الأفراد أثناء قيامهم بعملهم" على أعلى عائق تنظيمي تواجهه جامعة أم القرى في تطبيقها لأبعاد المنظمة المتعلمة، لذلك أوصى الباحث بضرورة إعطاء القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة صلاحية اتخاذ القرار للتعامل مع مختلف المواقف التي تواجههم والتي يمكن أن تعيق تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقيق متطلباتها، كما أوصى الكساسبة وفاعوري (٢٠٠٩م) بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات.

ويؤيد ذلك حصول دراسة القحطاني (٥١٤٣٣) على نتيجة متفقة مع الدراسة بعبارتها التي نصت على "ممارسة المركزية الشديدة لدى القيادات عند صناعة القرارات" بمتوسط بلغ (٣,٨١) بدرجة عالية بجامعة الإمام، لذلك أوصت بضرورة إشراك جميع فئات العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وإداريين في وضع الخطط وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وصياغة الرؤية المشتركة لمستقبلها، وفي صنع القرارات.

٢. جاء المعوق رقم (٢) والذي ينص على "ضعف قنوات الاتصال الإداري بشكل يعيق نقل المعلومات والخبرات"، بالمرتبة الثانية من بين المعوقات التنظيمية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٧٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٥,٣%)، ولا شك بأن هذا الضعف في قنوات الاتصال سيترتب عليه اقتصار خبرات الأفراد في حدود أقسامهم، لذلك أوصى العرفج (٢٠١١م) بإنشاء مركز للمعرفة والتعلم في الجامعة يهدف إلى تحقيق التواصل وتسهيل عمليات التعلم بين الوحدات والأفراد داخل الجامعة وخارجها، وبناء الخبرات والمعارف التراكمية العامة، وأوصت القحطاني (٥١٤٣٣) بتنظيم لقاءات دورية وعقد مؤتمرات وندوات تثقيفية، بين أقسام وكليات الجامعة المختلفة من أجل تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات والتجارب.

٣. جاء في المرتبة الأخيرة المعوق رقم (١) والذي ينص على "الهيكل التنظيمية الهرمية التي توجد الحدود الفاصلة بين الأقسام"، من بين المعوقات التنظيمية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٧٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٤,٩%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) والراشد (٥١٤٣٤)، هذا ويؤكد (البغدادى والعبادي، ٢٠١٠، ص ٧٩) أن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة تتركز في قمة المعرفة، وإنما لأنها توجد عقبات المكانة والتقسيم الوظيفي الذي يمنع تقاسم المعلومات وتشاركتها، لذلك أوصت دراسة العرفج

(٢٠١١م) بالقضاء على الحواجز التي تعيق نقل المعرفة بين الوحدات والوظائف والأفراد، بهدف تحقيق التواصل وتسهيل عمليات التعلم.

تخلص الباحثة بناءً على النتائج المذكورة أعلاه إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية متفقات بأن الكلية لديها معوقات تنظيمية تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة - بدرجة عالية- وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٨٩ إلى ٣,٧٤) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة، وتلك المعوقات تتمثل في: تأثير المركزية على تمكين الأفراد، وضعف قنوات الاتصال الإداري بشكل يعيق نقل المعلومات والخبرات، والهياكل التنظيمية الهرمية التي توجد الحدود الفاصلة بين الأقسام على التوالي.

جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمعوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (المعوقات المعرفية) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	العبارة	درجة الحدة	ك	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الاتحاف	الوزن النسبي	الترتيب
١	عدم وجود سياسات وإجراءات تنظم المعرفة على مستوى الكلية.	ك	٩	١٣	١٦	٩	٠	٠	3.47	1.02	69.4	3
			%	١٩,١	٢٧,٧	٣٤,٠	١٩,١	٠				
٢	اقتصار خبرات الأفراد على حدود أقسامهم.	ك	١٦	١٤	٩	٨	٠	٠	3.81	1.10	76.2	1
			%	٣٤,٠	٢٩,٨	١٩,١	١٧,٠	٠				
٣	عدم توافر بيئة مشجعة لعملية التعلم.	ك	١٤	٨	١٤	١٠	١	٠	3.51	1.20	70.2	2
			%	٢٩,٨	١٧,٠	٢٩,٨	٢١,٣	٢,١				
المتوسط العام												
									3.60	0.86	71.9	

تكشف نتائج الجدول (١٩) اتفاق وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول درجة حدة المعوقات المعرفية التي تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (٣,٨١) و (٣,٤٧) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٦٠ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)

(، وبلغ الوزن النسبي (٧١,٩%)، وتم ترتيب المعوقات المعرفية تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المعوق رقم (٢) والذي ينص على " اقتصار خبرات الأفراد على حدود أقسامهم"، بالمرتبة الأولى من بين المعوقات المعرفية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٨١ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٦,٢%)، وتفسر الباحثة وجود هذا العائق في المرتبة الأولى من بين المعوقات المعرفية بأنه نتيجة حتمية لوجود العائق التنظيمي السابق والذي نص على " ضعف قنوات الاتصال الإداري بشكل يعيق نقل المعلومات والخبرات"، وتتفق دراسة القحطاني (٥١٤٣٣) مع الدراسة على وجوده بدرجة عالية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، لذا أوصت الباحثة بإنشاء شبكة تعلم إلكترونية داخلية بين جميع أقسام وكليات ووحدات الجامعة، وإنشاء شبكات تعلم إلكترونية خارجية مع جامعات محلية وعالمية؛ من أجل التواصل المعرفي، وتبادل المعلومات والخبرات والتجارب، مع ضرورة تمكين جميع العاملين بالجامعة من الدخول إلى هذه الشبكات ومنحهم الصلاحيات الكاملة للتعلم والاستفادة منها.

٢. جاء المعوق رقم (٣) والذي ينص على " عدم توافر بيئة مشجعة لعملية التعلم"، بالمرتبة الثانية من بين المعوقات المعرفية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٥١ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٠,٢%)، وتتفق دراسة الراشد (٥١٤٣٤) ودراسة القحطاني (٥١٤٣٣) مع الدراسة الحالية، وتجد الباحثة هذه النتيجة غير مرضية إذا أردنا التحول إلى جامعة متعلمة فلا بد من توفير بيئة مشجعة للتعلم، لذلك أوصى العرفج (٢٠١١م) بضرورة بناء بيئة تحفز وتدعم التعلم وصولاً لبناء جامعة متعلمة.

٣. جاء المعوق رقم (١) والذي ينص على " عدم وجود سياسات وإجراءات تنظم المعرفة على مستوى الكلية"، بالمرتبة الأخيرة من بين المعوقات المعرفية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٤٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٩,٤%)، وتتفق دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) مع الدراسة الحالية، وفي هذا الصدد يوصي النعيمي (٢٠١٢م) بوضع آليات واضحة ومحددة لتخزين المعرفة وتنظيمها وفق أولوياتها في دعم القرار التنظيمي من خلال تنقية المعلومات المتحصل عليها وصياغتها في صورة قابلة للاستخدام.

تخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن الكلية لديها معوقات معرفية تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة عالية وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٨١ إلى ٣,٤٧) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالي) على أداة الدراسة، وتلك المعوقات تتمثل في: اقتصار خبرات الأفراد على حدود أقسامهم، وعدم توافر بيئة مشجعة لعملية التعلم، وعدم وجود سياسات وإجراءات تنظم المعرفة على مستوى الكلية.

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمعوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة والمتعلقة بجانب (المعوقات البشرية) من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

م	العبارة	درجة الحدة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الإحراف	الوزن النسبي	الترتيب
١	ضعف الرغبة لدى الأفراد في التعلم.	ك	٤	٥	٢٤	٩	٥	2.87	1.03	57.4	3
٢	الخوف من اللوم والعقاب في حالة الخطأ.	ك	٥	١١	١٧	١٣	١	3.13	1.01	62.6	2
٣	سيطرة العمل الفردي على حساب العمل الجماعي.	ك	١٠	٢٠	١١	٥	١	3.70	1.00	74.0	1
المتوسط العام											
								3.23	0.86	64.7	

توضح نتائج الجدول (٢٠) تباين وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول درجة حدة المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في الكلية، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (٣,٧٠) و (٢,٨٧) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تشير إلى خيار (عالية)، و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٢٣ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة)، وبلغ الوزن النسبي (٦٤,٧%)، وتم ترتيب المعوقات البشرية تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المعوق رقم (٣) والذي ينص على "سيطرة العمل الفردي على حساب العمل الجماعي"، بالمرتبة الأولى من بين المعوقات البشرية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,٧٠ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٧٤,٠%)، وتتفق نتيجة دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) ودراسة القحطاني (٥١٤٣٣) مع الدراسة الحالية بوجود هذا العائق بدرجة عالية، لذلك أوصت القحطاني بالتخطيط لحدوث عملية التعلم التنظيمي في مواقع العمل من خلال تطبيق أسلوب فرق العمل الجماعي.

٢. جاء المعوق رقم (٢) والذي ينص على "الخوف من اللوم والعقاب في حالة الخطأ"، بالمرتبة الثانية من بين المعوقات البشرية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٣,١٣ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٦٢,٦%)، وتختلف نتيجة دراسة الحارثي (٥١٤٣٤) مع نتيجة الدراسة الحالية، حيث توصل إلى أن هذا العائق موجود بدرجة عالية، لذلك أوصى بالعمل على تحسين الجو السائد في الجامعة وذلك لإيجاد بيئة آمنة لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار والسلوكيات الجديدة فيها، وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم الجريئة ومناقشتها.

٣. جاء في المرتبة الأخيرة المعوق رقم (١) والذي ينص على "ضعف الرغبة لدى الأفراد في التعلم"، من بين المعوقات البشرية، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٢,٨٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٥٧,٤%)، وتختلف نتيجة دراسة الراشد (٥١٤٣٤) ودراسة الحارثي (٥١٤٣٤) مع نتيجة الدراسة الحالية، حيث توصل إلى أن هذا العائق موجود بدرجة عالية، وأوصى الحارثي

بتعزيز الإمكانات الفردية للعاملين في الجامعة من خلال التدريب المستمر والتشجيع على التنمية الذاتية مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة.

تخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن الكلية لديها معوقات بشرية تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة عالية-وبلغ متوسط موافقتهم على ذلك (٣,٧٠) درجة من أصل (٥) درجات وهو متوسط يشير إلى خيار (عالي) على أداة الدراسة، وتلك المعوقات تتمثل في: سيطرة العمل الفردي على حساب العمل الجماعي.

بينما يرون أن الكلية لديها معوقات بشرية تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة-وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,١٣ إلى ٢,٨٧) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (متوسط) على أداة الدراسة، وتلك المعوقات تتمثل في: الخوف من اللوم والعقاب في حالة الخطأ، وضعف الرغبة لدى الأفراد في التعلم.

جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمعوقات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس فيها

ترتيب المعوقات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
١	3.80	0.91	76.0	عالية
٢	3.60	0.86	71.9	عالية
٣	3.23	0.86	64.7	متوسطة
	3.54	0.75	70.9	المتوسط العام

تكشف نتائج الجدول (٢١) تباين وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول المعوقات التي تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ما بين (٣,٨٠) و (٣,٢٣) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية)، و(متوسطة) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٣,٥٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية)، وبلغ الوزن النسبي (٧٠,٩%).

وتخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية يرون أن هنالك بعض المعوقات تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية بدرجة عالية- وتراوح متوسط موافقتهم على ذلك ما بين (٣,٨٠ إلى ٣,٦٠) درجة من أصل (٥) درجات وهو متوسط يُشير إلى خيار (عالية) على أداة الدراسة، وهي تتضمن المعوقات التنظيمية والمعرفية على التوالي. وبينما يرون أن يرون أن هنالك معوقات بشرية تحول دون تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة الكلية بدرجة متوسطة-بلغ متوسط موافقتهم على ذلك (٣,٢٣) درجة من أصل (٥) درجات وهو متوسط يُشير إلى خيار (متوسط) على أداة الدراسة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعوقات التنظيمية والمعرفية ترتبط بالمنظمة والتنظيمات الإدارية وإجراءاتها وقيودها والأسلوب الذي تنتهجه في تعاملها مع أفرادها ومعارفها، أما المعوقات البشرية فهي تحديات متعلقة بالرغبات الشخصية للأفراد وقدراتهم وإمكاناتهم،

لذا يعد تطوير هذه الأنظمة الإدارية وقياداتها مطلب رئيسي ومهم، وكلما خفت حدته ساهم في تخفيف حدة المعوقات الشخصية أكثر.

المتوسط العام	4.26	0.84	85.1
---------------	------	------	------

توضح نتائج الجدول (٢٢) اتفاق وجهات نظر عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حول المقترحات التي يرين أنها قد تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق كلية العلوم الاجتماعية لخصائص المنظمة المتعلمة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة حول المقترحات ما بين (٤,٣٤) و (٤,٢١) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة، وحيث بلغ المتوسط الكلي للموافقة (٤,٢٦ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً)، وبلغ الوزن النسبي (٨٥,١%)، وتم ترتيب المقترحات تنازلياً حسب درجة الموافقة عليها من قبل عضوات هيئة التدريس بالكلية وهي كالتالي:

١. جاء المقترح رقم (٥) والذي ينص على " الاهتمام بغرس ثقافة التعلم التعاوني الجماعي"، بالمرتبة الأولى من بين المقترحات، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٤,٣٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٨٦,٨%).

٢. جاء المقترح رقم (١) والذي ينص على " دعم القيادة لمبادرات التعلم الذاتي"، بالمرتبة الثانية من بين المقترحات، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٤,٢٧ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالي جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٨٥,٤%).

٣. جاء المقترح رقم (٦) والذي ينص على " إجراء التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية لتسهيل تبادل الخبرات"، بالمرتبة الثالثة من بين المقترحات، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٤,٢٦ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٨٥,١%).

٤. جاء المقترح رقم (٣) والذي ينص على " إيجاد حوافز مادية ومعنوية للإنجازات التعليمية"، بالمرتبة الرابعة من بين المقترحات، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٤,٢٤ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٨٤,٨%).

٥. جاء المقترح رقم (٤) والذي ينص على " إشراك المنسوبيين في صياغة الرؤية المستقبلية للكلية"، بالمرتبة الخامسة من بين المقترحات، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٤,٢٣ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٨٤,٧%).

٦. جاء في المرتبة الأخيرة المقترح رقم (٢) والذي ينص على "توفير البيئة المناسبة للتعلم التنظيمي"، من بين المقترحات، وحيث بلغ متوسط الموافقة على ذلك (٤,٢١ من ٥) وهو متوسط يشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٨٤,٣%).

تخلص الباحثة إلى أن عضوات هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية تتفق ووجهات نظرهم حول المقترحات ويرون أنها تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من تطبيق كلية العلوم الاجتماعية لخصائص المنظمة المتعلمة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لتقدير درجة الموافقة حول المقترحات ما بين (٤,٣٤) و (٤,٢١) درجة من أصل (٥) درجات وهي متوسطات تُشير إلى خيار (عالية جداً) على أداة الدراسة، وتلك المقترحات تتمثل في: الاهتمام

بغرس ثقافة التعلم التعاوني الجماعي، و دعم القيادة لمبادرات التعلم الذاتي، و إيجاد حوافز مادية ومعنوية للإنجازات التعليمية، و إشراك المنسوبيين في صياغة الرؤية المستقبلية للكلية، و توفير البيئة المناسبة للتعلم التنظيمي على التوالي.

التوصيات:

أولاً: التوصيات التي يتوقع أنها تحسن من واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

- نشر الوعي بين منسوبي الكلية بضرورة إدراك شبكة العلاقات المتداخلة، والاعتمادية المتبادلة بين الأقسام العلمية في كلية العلوم الاجتماعية.
- إتاحة الفرصة لمنسوبي الكلية للمشاركة في صناعة القرار يسهم بشكل فعال في تحقيق الرؤية المشتركة.
- تشكيل فرق عمل متجانسة ومخطط لها في كافة المستويات الإدارية؛ سعياً لغرس ثقافة التعلم التعاوني الجماعي بين العاملين؛ ولتبادل الخبرات والمعارف والمهارات وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة،
- جمع الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية بمدينة الملك عبد الله للطالبات في مبنى واحد؛ قد يضاعف فرص الالتقاء بين المنسوبات ومناقشة قضايا العمل وتبادل الخبرات.

ثانياً: التوصيات التي يتوقع أنها تسهم في تيسير الحصول على متطلبات تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

- الحاجة إلى دعم قيادات كلية العلوم الاجتماعية لعمليات التعلم التنظيمي في الكلية، وذلك في كافة المستويات الإدارية؛ للحفاظ على كفاءة الكلية وفعاليتها وقدرتها على الاستقرار في بيئة مليئة بالتغير.
- تحديد إجراءات لتنظيم وتخزين ونشر المعرفة على مستوى الكلية باستخدام التكنولوجيا المتطورة، وتسهيل الوصول إلى الوثائق الداخلية غير المنشورة، بالإضافة إلى حث المنسوبيين على الاستفادة من الموارد المعرفية.
- العمل على تقليل المركزية من خلال إجراء التعديلات المناسبة على الهيكل التنظيمي في الكلية بشكل يتيح سهولة التواصل بين العاملين ويسمح بانسياب المعلومات وتدفعها.

ثالثاً: التوصيات التي يتوقع أنها تسهم في الحد من المعوقات التي تواجه تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

- إيجاد حوافز مادية ومعنوية للإنجازات التعليمية للعاملين في جميع المستويات التنظيمية، يوفر بيئة مشجعة وداعمة لعمليات التعلم الذاتي والمستمر.
- العمل على إزالة القيود التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من التغذية الراجعة للتجارب المختلفة، وإيجاد نظام يعمل على توزيعها بين الأقسام بالكلية.

- تعزيز الإمكانات الشخصية لدى منسوبي الكلية بمواصلة التدريب المستمر والتشجيع على التنمية الذاتية المهنية.
- التخطيط لتنظيم زيارات منتظمة إلى منظمات أكاديمية سعياً لتبادل الخبرات والتجارب.

الدراسات المقترحة:

أجريت هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وحيث أنها لم تتضمن كافة الجوانب المتعلقة بخصائص المنظمة المتعلمة، لذا تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية:

- قيادة التغيير نحو المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية.
- دور القائد التحويلي في بناء المنظمة المتعلمة.
- دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التطوير التنظيمي.
- متطلبات تحقيق الإبداع الإداري في ضوء خصائص منظمات التعلم.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢) الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.
- أبو حشيش، بسام محمد. ومرتجى، زكي رمزي. (٢٠١١) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). ٢٤. ص ٣٩٧-٤٣٨.
- أبو خضير، (٥١٤٢٨). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة-اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١. دار المؤيد للنشر والتوزيع: الرياض.
- أبو خضير، إيمان سعود (٥١٤٢٧). إدارة التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الببلاوي، حسن. وحسين، سلامة. (١٤٢٦) إدارة المعرفة-مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة. الدار الصولتية للنشر والتوزيع: الرياض.
- البغدادي، عادل هادي. والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠٠٩) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: الأردن.

- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (١٤٣٥). إحصائية غير منشورة: عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس.
- جبران، علي محمد. (٢٠١١) المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). ١٤. ص٤٢٧-٤٥٨.
- الحارثي، سعود عبد الجبار (٥١٤٣٤). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
- حسانين، جاد الرب عبد السميع (٢٠١١). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري-دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية.
- الحواجرة، كامل محمد (٢٠١٠م). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، ع٤٥٤، ص١ - ٣٠.
- الحواجرة، كامل محمد (٢٠١٠م). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية، ع١٤، ص٢٢٥ - ٢٤٥.
- خضر، ضحى حيدر. وخصاونة، سامي عبد الله. (٢٠١١) تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. دراسات في العلوم التربوية، مجلد٣٨. ص١٦٥٢-١٦٨١.
- الراشد، إبراهيم صالح. (٥١٤٣٤). واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الرشودي، محمد علي. (٢٠٠٩) المنظمة المتعلمة. مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
- السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٨) منظمات التعلم ٢. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- سلطان، سوزان أكرم. وخضر، ضحى حيدر. (٢٠١٠) المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. دار الفكر: الأردن.
- السويدان، طارق. (٢٠١٢) الاتجاهات الحديثة في الإدارة: قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض.
- الشلفان، عادل أحمد. (٢٠١٢) دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار بمدينة الرياض. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ع١٤. ص٨٢-١٠٥.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. وعبابنة، صالح أحمد. (٢٠٠٩، أ) المدرسة المتعلمة-مدرسة المستقبل. دار وائل للنشر: عمان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. وعبابنة، صالح أحمد. (٢٠٠٩، ب). درجة ممارسة العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح. دراسات في العلوم التربوية، مجلد٣٦. ص٨٠-٩٦.

- عباينة، صالح أحمد. (٢٠١١) تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ع٤٦. ص١٤٥-١٦٦.
- العرفج، عبد المحسن حسين (٢٠١١م). مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة حالة على جامعة الملك فيصل، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، ع ١، ص٨٣ - ١٠٩.
- العصيمي، نسرین عبید (٥١٤٣٢هـ). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام: الرياض.
- علي، أسامه محمد سيد. (٢٠١٣) اتجاهات إدارية معاصرة-إدارة المعرفة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع: كفر الشيخ
- القحطاني، محمد سابق. (٥١٤٣٣هـ). التعلم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الكساسبة، محمد مفضي. والفاعوري، عبير حمود. وعبد الله، كفاية محمد. (٢٠٠٩) تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ع١٦. ص١٩-٤١.
- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٠) إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة.
- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. ونايف، باسم فيصل. (٢٠١٢) دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع٣١٦. ص١٦١-١٩٠.
- Marquardt, Michael J. (2002). Building the learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. Palo Alto, USA: Davies-Black Publishing, INC
- Senge, Peter M. (1994) The Fifth discipline Field book. New York: Currency Doubleday.