

تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسك وواتكنز)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، كما تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب جامعة تبوك بشطريها الطلاب والطالبات، والذين بلغ عددهم (184) عضو هيئة تدريس، وتكوّنت عينة الدراسة من (138) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك بشطريها، حيث شكّلت عينة الدراسة ما نسبته (75%) من مجتمع الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما تم الاعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لنموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins، تكونت بشكلها النهائي من (42) عبارة موزعة على سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة تم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب جامعة تبوك كانت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة ما عدا بعد " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" وبعد " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث حصل على درجة قليلة. كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في استجابة أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب جامعة تبوك تعزى لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، ووجود فروقاً دالة إحصائياً في استجابة أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب جامعة تبوك تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكانت لصالح رتبة أستاذ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة وفق نموذج (Marsick & Watkins).

الكلمات المفتاحية: تطوير، أبعاد المنظمة المتعلمة.

Abstract

A Vision of Development Faculty of Education & Arts at Tabuk University Based on Learning Organization Dimensions

The study aimed to detect the availability degree of the learning organization dimensions in the Education and Arts College in Tabuk University from the point of view of the faculty members. It aimed also to identify if there are statistically significant differences between the responses averages of the study sample members concerning the availability degree of the learning organization dimensions in the Education and Arts College. The study aimed also provided a proposal vision to develop the Education and Arts College based on learning organization dimensions. The community of study is composed of all the faculty members in the Education and Arts College in Tabuk University, both males and females sections. Their number reached (184) faculty member. The study sample is composed of (138) member of the faculty members in the Education and Arts College in Tabuk University. The sample of study constituted 75% of the study community. The study used the descriptive approach. Dimensions learning organization questionnaire was applied to Marsick and Watkins form. It is formed from (42) phrase. These phrases are distributed to seven dimensions for the learning organization. Its reliability and steadiness were ascertained. The results showed that the availability degree of the Dimensions learning organization in the Education and Arts College in Tabuk city was medium in general, All the Scale dimensions have gotten medium degree except after establishing systems to share learning and knowledge and after connecting the organization with the external environment. They both have gotten a low degree. The results showed that there are statistically significant differences in the response of the study sample members concerning the availability degree of learning organization dimensions in the Education and Arts College in Tabuk university which attribute to gender variable in favor of males. There are statistically significant differences in the response of the study sample members concerning the availability degree of learning organization dimensions in the Education and Arts College in Tabuk university which attribute to the academic rank variable and it was in favor of the professor rank. There are not statistically significant differences which attribute to experience years variable. In the light of the results, the study provided a proposal vision to develop the Education and Arts College based on learning organization dimensions according to Marsick and Watkins form.

Keywords: developing - learning organization dimensions.

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم الذي نعيشه تطوراً سريعاً في شتى مجالات الحياة العلمية منها والعملية، ويواجه تحديات مختلفة نتيجة التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، مما انعكس على الحياة بصفة عامة، وصبغها بصبغة عدم الثبات، والتطوير هو سمة إنسانية تختلط بها الروح البشرية ويتصف بها الإنسان، كما هو ديدن كل ما في هذه الحياة، ولكن، لكي نجعل هذه العملية أمراً مفيداً وفعالاً، يجب أن نركز على أن يكون التطوير ناجحاً كمتطلب أساسي للنمو بالبشرية والتطور الذاتي، ويجب أن لا ننسى أنه يحتاج إلى قوة كامنة ودافعة لهذا التجدد والتطور، وهذه القوة هي العامل الأساسي لاختلاف استجابة الأفراد والمنظمات للتطوير، ومواجهتهم للتحديات، ولكي يتحقق للمنظمات ومن يمثلها من أفراد المقدر على التطوير لا بد لها من التعلم وتطوير الذات.

لذلك تسعى المنظمات إلى إحداث التطوير اللازم للتكيف مع التغيرات العميقة التي تحدثها تحديات العولمة، والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح لزاماً على كل منظمة العمل سريعاً على تطوير أو تغيير ممارساتها ومسلماتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، واعتماد نسق نظري جديد في إدارتها، ومن أشهر هذه الأطر الفكرية والعملية التي انتشرت في مختلف المنظمات ومنها النظم التربوية: ما يسمى بالمنظمة المتعلمة (Learning Organization). (عبابنة، 2009: 53)

وتكمن الحاجة إلى وجود المنظمات المتعلمة هو كونها المنظمة المناسبة للقرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الذكي وهو العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار، والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية كما أن المنظمات التي لن تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وسرعة الأداء وتحسين جودته، سوف تموت في فترة قصيرة وإن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة وتتعامل مع التغير بنجاح سوف تستمر في الألفية الثالثة. (سلطان وخضر، 2010: 23).

ويرى عبابنة (2011: 148) أن المنظمات التربوية تحتاج أكثر من غيرها من المنظمات إلى التعلم المستمر؛ لأن الإنسان يشكل معظم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتعمل لإعداد الأفراد، ليس للعيش في الحاضر الذي يمتاز بشدة التغير وسرعته في مختلف جوانب الحياة بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى.

مشكلة الدراسة:

تسعى الجامعات إلى توفير عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، بما يساهم في رعاية أفرادها، وتنمية وتحسين قدراتهم، وذلك من خلال تحديد المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها عبر توفير حرية التجريب، واتخاذ المخاطرة، والتعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وتوفير الثقة، والاستقلالية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة والتطوير المهني والشخصي. (العتيبي وإبراهيم، 2015: 39)، ولكي تحقق ذلك عليها التحول سريعاً من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة.

ولأهمية تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة ظهرت العديد من الدراسات التي تبحث عملية تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة ووضع مقترحات واستراتيجيات لتطوير الجامعات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة مثل ما خلصت إليه دراسة كل من دراسة ابن زرة (2014)، ودراسة العتيبي وإبراهيم (2015)، ودراسة العنزي (2016)، ودراسة أبو العلا (2017) ونظراً لأهمية الجامعات ودورها في تطوير المجتمع وتقدمه، فلا بد أن تكون إدارتها قائمة على فلسفة قيادية ونمط إداري حديث يواكب التطور والانفجار المعرفي الحاصل، وهذا ما تسعى جامعة تبوك إلى الوصول إليه، حيث جسدت رسالتها "بتقديم خدمات تعليمية نوعية" لذلك ترغب إدارتها بممارسة أنماط إدارية حديثة بما يتوافق مع رسالتها ورؤيتها وأهدافها وقيمها، ومستنده إلى المعرفة في تحقيق ذلك.

فقد جاء هذا البحث لتطوير كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، سعياً لتطوير مستوى الكلية أكاديمياً وإدارياً، وفق نموذج (Marsick & Watkins, 1993) حيث قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993م نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي: إيجاد الفرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وتوافر القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: (إيجاد الفرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وتوافر القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك وفقاً لنموذج Marsick & Watkins,1993؟

2. ما التصور المقترح لتطوير ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك وفق نموذج (Marsick & Watkins,1993)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية).
3. وضع تصور مقترح لتطوير كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (Marsick & Watkins,1993).

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، وأهمية الكلية، والمسئولية الكبيرة الملقاة على عاتقها، ودورها في تنمية المجتمع بفاعلية، إلى جانب دورها الفاعل في إنتاج المعرفة.
- تناولها لنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات حيث يعد من المداخل الإدارية الحديثة.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تساهم في تبصير القيادات الأكاديمية في جامعة تبوك بشكل عام وقيادات كلية التربية والآداب على وجه الخصوص بإمكانية تطوير الكلية باستخدام آليات وطرق جديدة تتوفر فيها متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بخصائصها وفوائدها ونماذجها المتعددة.

- يؤمل من هذه الدراسة أن تكون محفزاً وتفتح المجال أمام الباحثين لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع المنظمة المتعلمة وخاصة تحويل الكليات والجامعات إلى منظمات متعلمة.

مصطلحات الدراسة:

التطوير (Development): يقصد بالتطوير في مجال التعليم " مجموعة التغييرات الإيجابية المحملة بالقيم التربوية والعلمية، والتي تحدث في نظام تعليمي معين بقصد زيادة فاعليته وتحقيق كفايته الإنتاجية، أو تحويل وضعيته ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي المنشود في ثقافة المجتمع الذي ينشأ فيه، وتغيير وجهته ليكون أكثر مواكبة لمعطيات التقدم الحضاري الموجود في العصر الذي ينتمي إليه" (محمود و أبوراضي، 2014: 366).

وتعرف الدراسة التطوير إجرائياً بأنه: الوصول بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك إلى أفضل صورة ممكنة، من خلال تطوير عناصر المنظومة التعليمية بها بدءاً بتطوير فلسفة وأهداف التعليم والتعلم بها، وسياسة القبول، والمحتوى الدراسي، واستراتيجيات التدريس، وتكنولوجيا التعليم مع الاهتمام بالتعليم الإلكتروني، والأنشطة والخدمات التربوية، وتقويم الأداء بمفهومه الشامل، في ضوء توفير عدد من المعايير والمستويات المراد تحقيقها.

المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

يشير درة (2004: 60) إلى أن المنظمة المتعلمة هي: تلك المنظمة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها قدرة مستمرة متجددة على التعلم والتكيف والتغير: فقيمها وسياساتها وأنظمتها وهيكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها.

وتعرف الدراسة المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: المنظمة التي تتوافر فيها مجموعة من الأبعاد تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى وهذه الأبعاد هي (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم).

أبعاد المنظمة المتعلمة وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: مجموعة العوامل المتعلقة بخلق الفرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم،

والتي ينبغي توفرها ببيئة عمل كلية التربية والآداب بجامعة تبوك، وسوف يتم قياسها باستخدام أداة الدراسة (استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)) المطورة بواسطة (Marsick & Watkins,1993)، والذي قام بترجمته زايد وآخرون (2009).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اعتمد الباحث على متغيرات أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج مارسك وتكنز (Marsick & Watkins,1993)، وهذه الأبعاد هي (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم).
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك بشطريها الطلاب والطالبات.
- الحدود المكانية: كلية التربية والآداب بجامعة تبوك بشطريها الطلاب والطالبات.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي (1439هـ - 2018م).

الإطار النظري: المنظمة المتعلمة

مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء، واكتساب، ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة. ويلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم وإنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة بمثابة تتعلق بتغيير المنظمة وفي إطار العملية المستمرة يكون التعلم بمثابة عملية إعادة بناء المنظمة (نجم، 2008: 260).

وعرف الطويل وعبابنة (2009: 88) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي يتم فيها ممارسة التعلم الفردي والمنظمي بشكل تلقائي مستمر لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والتمايز والابتكار، وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

بينما يعرفها (Garvin & Edmondson & Gino, 2008: 110) بأنها المكان الذي يتفوق فيه العاملون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

ويرى العلي وآخرون (2012: 72) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر مما يمكنها من التحسين والتجريب باستمرار وبذلك تزداد جدارتها.

ورغم تباين التعاريف العديدة التي حددت المنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها البعض، وعليه يمكن استخلاص بعض النقاط الأساسية التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة القادرة على اكتساب الأفكار والمعارف الجديدة وتعلمها، وتحويل ونقل تلك المعارف إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها، والسماح لهم بالتبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف وتشجيعهم على التعاون والتعلم الجماعي، مما يؤدي إلى تغيير وتطوير مستمر في سلوكها التنظيمي لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاندماج مع البيئة.

أهمية التحول إلى المنظمة المتعلمة:

يشير عبد العليم وعبد الرزاق (2013: 121) إلى أنه يمكن حصر أهمية

التحول إلى المنظمة المتعلمة في الوقت الحاضر في النقاط التالية:

- التغيرات السريعة في بيئة العمل، والناجمة عن العولمة والمنافسة والثورة التكنولوجية أجبرت المنظمات في جميع أنحاء العالم لإعادة تنظيمها لتحقيق النجاح.
- أصبح من الضروري خلق منظمة متعلمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل.
- التغيرات الجارية في طبيعة العمل، واعتماد القدرة على البقاء والمنافسة على القدرة على التكيف والتغيير المستمر للتشجيع على تعلم مهارات وأفكار جديدة.
- المنظمات المتعلمة لها دور حاسم في تحقيق الميزة التنافسية في العمل.
- تساعد المنظمات المتعلمة على إنشاء وتحليل وتخزين ونشر المعرفة داخل المنظمة وتوفير الوقت المناسب للموظفين للتعامل مع مشاكل أكثر إلحاحاً وتعقيداً.
- توفر المنظمات المتعلمة الفرص والموارد لتحقيق التوازن بين النمو الشخصي والمهني للعاملين، وتشجيعهم على استخدام المهارات الجديدة بطرق مبتكرة.
- سعي المنظمات إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة وتشجيع الدراسة والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.

- مواجهة المنظمات في ظل ممارستها لنشاطاتها ومهامها عمليات تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خصائصها مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها.

ويوضح الرشدان (2011: 506) بأنه قد بدء الاهتمام بالمنظمات المتعلمة بعد ما أصبحت المفاهيم الأخيرة غير كافية لتحقيق نتائج أفضل، فمفاهيم الجودة الشاملة، والهندرة، على الرغم من فوائدها، إلا أن متطلبات تنفيذها وإمكانات نجاحها أو فشلها تعتمد على عوامل إنسانية، كمعارف و مهارات الأشخاص، كما أنها تتطلب عمليات إدارية معقدة قد لا يسهل توفيرها في أي منظمة، ومن هنا جاء الاهتمام بمفهوم المنظمات المتعلمة على خلفية أن هذه المفاهيم أو المبادرات لا تعمل بذاتها، وأن هناك أشياء أخرى مطلوبة ومن ضمنها:

1. التعامل مع التغيرات السريعة وغير المتوقعة، والتي لا تستطيع فرق العمل الحالية الاستجابة لها بفاعلية.

2. توفير مرونة كافية للتعامل مع ظروف متغيرة وأحيانا تتغير بشكل ديناميكي

3. تمكين موظفي الواجهة الإدارية (Front-Line Staff) للاستجابة الفورية وبشكل مبادر لاحتياجات العملاء عوضاً عن التقيد بعمليات إدارية محددة سلفاً.

لذلك على المنظمات أن تطور قدراتها لإبداعات متسارعة وأن تتعلق بالرغبة للتطوير. فمع تسارع مسار التطور، فإن الحاجة لتطوير آليات للتعلم المستمر والإبداع تصبح أكبر من أي وقت مضى. وتجب الإشارة هنا إلى أن مفهوم المنظمات المتعلمة لا يقتصر على المزيد من التدريب فالأخير يساعد على تطوير المعارف والمهارات، ولكن المنظمة المتعلمة تتضمن تطوير مستوى أعلى من المعارف والمهارات والتي يمكن تحديدها بأربعة مستويات: (الرشدان، 2011: 506)

1. المستوى الأول: تعلم الحقائق والمعارف والعمليات والإجراءات.

2. المستوى الثاني: تعلم مهارات وظيفية جديدة.

3. المستوى الثالث: التعلم للتكيف.

4. المستوى الرابع: التعلم للتعلم. ويقصد به الابتكار والإبداع وصياغة المستقبل وليس مجرد التكيف معه، وفي هذا المستوى يتم ممارسة التحدي لكل الافتراضات والمعارف.

ومن خلال ما سبق يتبين أن هناك مبرراً لتحول المنظمات إلى منظمات متعلمة تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها، وبفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة، والاستفادة والإفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة، وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر، فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات أنموذجاً خاصاً لممارسة عملية التعلم. كما أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة، ستعامل مع التغيير والتطوير بنجاح وتزيد من فرص بقاءها واستمرارها.

خصائص المنظمة المتعلمة:

يرى (Brandt, 2003:26) أن المنظمات المتعلمة لها مجموعة من الخصائص وهي:

1. المنظمات المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
2. المنظمات المتعلمة تمتلك إدارة التحدي وأهداف تسعى لتحقيقها.
3. الأعضاء التنظيميين في المنظمات المتعلمة يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق.
4. المنظمات المتعلمة تجمع وتعالج وتعمل بطرق ملائمة لأهدافها.
5. تمتلك المنظمات المتعلمة أساس معرفة مؤسسية وعمليات لتوريد الأفكار الجديدة.
6. هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
7. تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية المرتدة من سلعها وخدماتها.
8. هناك عمليات صقل ومراجعة مستمرة في العمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.
9. تمتلك المنظمات المتعلمة ثقافة تنظيمية سانهه وداعمة للتعلم التنظيمي.
10. المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

ويشير العلي وآخرون (2012: 334) إلى أن المنظمة المتعلمة تتصف بالخصائص التالية:

1. يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العام.
2. كل فرد فيها معنى بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
3. عمل الأفراد بمجموعهم أكثر من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل).
4. تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وتوزيعها وتوظيفها.
5. تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
6. العاملون مدعمون للتعلم، ماذا يجري في كل المستويات الإدارية؟ بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين.
7. يعامل الفرد كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله.
8. للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من أنه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه.

ومما سبق يلاحظ أن خصائص المنظمة المتعلمة تركز على عدة أمور منها: التعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالتميز والإبداع، وتحصيل المعرفة وتوزيعها وتخزينها، والقيادة التعليمية، وتبني إستراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة.

متطلبات تحول مؤسسات التعليم العالي إلى منظمات متعلمة:

للحفاظ على هوية المجتمع الفكرية والثقافية والحضارية أصبح ينظر إلى الجامعة على أنها صانعة المعرفة وذلك من خلال الاكتشافات والابتكارات العلمية والفكرية في حقول المعرفة المختلفة، ولم تعد المعرفة غاية في حد ذاتها، وإنما أصبح التركيز على المفهوم الوظيفي لتلك المعرفة. ومن هذا المنظور الوظيفي للمعرفة أصبحت الجامعات في الوقت الحاضر مطالبة أكثر من أي وقت بالاستجابة والتفاعل مع الظروف ومتطلبات مجتمعاتها، وتلبية الاحتياجات التنموية لتلك المجتمعات في شتى المجالات، من خلال توظيف ما لديها من خبرات ومقدرات علمية في خدمة مجتمعاتها وإسعادها ورفاهيتها (الثبتي، 2000: 204).

وهناك من حصر وظيفة الجامعة في أربع وظائف هي: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وأخيراً تطوير ثقافة الزمالة (خصاونة، 2003: 40) بينما يؤكد كيتودات

(ketudat, 2000: 23) على الوظائف الثلاث الأولى للجامعة، إلا انه يورد وظيفة رابعة مختلفة، وهي تطوير الموروث الثقافي للمجتمع، هذه الوظيفة هي التي أثرت على دور الجامعة اليوم، والذي أصبحت تتقاذفه أمواج اتجاهين متناقضين يتمثلان بوقوع الجامعة بين دفع العولمة وجذب الهوية الثقافية المحلية، وهو يوصف بالتحدي الرئيس الذي يتوجب على الجامعة مواجهته عبر قيامها بوظائفها. وهناك من يؤكد على أن دور الجامعة التربوية ذات المعايير العالية، يتمثل في تزويد المتعلمين بالقوة التي تمكنهم من مواجهة التحديات التي تنتظرهم فهذه الجامعات مطالبة بالتأكيد على التمكين من خلال التربية القائمة على القيم، وأن تعلي من شأن التربية كعملية تعليم مستمر، تكون مناسبة لمواجهة حالة التطور التكنولوجي، والثورة المعلوماتية التي تهين الناس للعيش في عالم سريع التغير، يتطلب من المتعلم أن يمتلك المهارات التي تمكنه من التكيف مع هذا التغير (Mathews,2001: 46)

ونظراً لأن طبيعة التنافس عبر المؤسسات التعليمية تتغير، فإن العمليات التقليدية للمؤسسات التعليمية سوف تواجه التحديات. وطبقاً لرأي جولدمان (Goldman,1995: 7) فإن الضغط على الجامعات بدأ كي تقوم بإصلاحات في المناهج للتزويد بقدر أكبر من المعارف التكنولوجية، والخبرات الموجهة نحو الفرق، وطرق حل المشكلات في التعليم، والاختبارات المبنية على الأداء، والوصول إلى مصادر معلومات أكبر، وتشجيع ومساعدة الطلاب كي يصبحوا متعلمين موجهين ذاتياً، وهي مقدرة يتحتم على الجامعات المستقبل أن تجعلها مواكبة للابتكارات والتغيير في أماكن العمل. ويشير ريتشر وجودبي (Richter & Godbey,1995: 67) إلى أنه في زمان القيود المالية والتوقعات المتصاعدة من مستهلكي التعليم، فإن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات تحسین النوعية، وزيادة تنوع ونطاق ما تقدمه دون زيادة عدد الموظفين، وقد أدرك التربويون أنه من غير الممكن عملياً للمؤسسة التربوية أن تمتلك جميع المصادر التي تحتاجها بشكل انفرادي، وأن ضغوط البيئة التنافسية السريعة ستفرض إعادة هيكلة الجامعات التقليدية.

فمؤسسات التعليم العالي والتي تحاول مواكبة التطور والتغير السريع تواجه تحديات تضعها على مفترق الطرق، فإما أن تختار بين إحداث تغييرات بطيئة وشكلية على أساليبها الإدارية ومفاهيمها التعليمية، وإما أن تتفاعل مع المتغيرات والمستجدات وتعمل على تطوير نفسها وتحديث أساليبها بما يتناسب مع تغييرات العصر الحديث وفي ظل هذا التطور السريع للجانب العلمي والتكنولوجي أصبح التدريب المستمر لعضو هيئة التدريس أمراً ضرورياً حتى يعرف الجديد في مجال الحاسب الآلي، وشبكات المعلومات، والجديد في نظم التأليف والبحث والاستقصاء، وبنوك الأسئلة في مستوياتها كافة. ومن المتوقع في ظل التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحالية أن يتغير دور المعلم الجامعي من

مجرد التلقين والإلقاء إلى مساعدة الطالب على أن يعلم نفسه بنفسه، لتصبح العملية التعليمية عملية تعاونية مثمرة، فالأستاذ يكون معلماً متعلماً باحثاً، والطالب متعلماً باحثاً وقد يكون معلماً أيضاً (صائغ، 2005، ص: 45).

إن عضو هيئة التدريس الجامعي الذي تحتاج إليه الأجيال في هذا العصر يجب أن يكون ذا إمكانات ومؤهلات ومواصفات نوعية ومتطورة تتواءم مع التطورات التي يشهدها العالم في مضمار التعليم العالي، فهو أستاذ، وباحث، ومرب، وعضو فاعل في خدمة مجتمعه والمجتمع الإنساني، وهذه المواصفات توجب أن تسعى الجامعات إلى تهيئة كل الظروف الملائمة لتحسين جودة أدائه، وتجديد معرفته، وتطوير مهاراته، وزيادة خبراته وفاعليته، والارتقاء بدورة التعليمي والأكاديمي، والتربوي، والاجتماعي، وزيادة إنتاجه العلمي (جرار، 2005: 78) ولا بد من توفير الدعم المؤسسي (الجامعي) لدور عضو هيئة التدريس بصفته معلماً ومنظماً ومديراً للعلمية التربوية ووضع نظام محدد ومؤسس لتوثيق الجهد التعليمي وتقويمه. (خصاونة، 2003: 77).

لذلك نجد أن فكرة المنظمة المتعلمة انتقلت إلى ميدان التربية والتعليم وأخذ التربويون يستغلون إمكانات تطبيق تلك الأفكار في ميدان التعليم. وتعرضت الأنظمة التربوية لضغوطات متعددة للتكيف مع التغيير والتحسين للنتائج الأمر الذي وضع المنظمات التربوية أمام تحديات تحتاج إلى مواجهتها من خلال التعليم المستمر (Silins & Mulford, 2002: 432) فعلى المؤسسات التعليمية أن تصبح منظمات تعلم لا تقدم خدمات التعليم فقط، بل يتعلم فيها المنتسبون إليها (إداريون، وأعضاء هيئة تدريس وموظفون وطلبة) بصورة مستمرة لتجنب الأخطاء التي يقعون بها، وللتغلب على للصعوبات التي تواجههم ولتحسين أدائهم بصورة عامة؛ من أجل تقديم خدمات تعليم وتعلم أفضل. فالجامعات التي ترفض أن تتغير لن تستمر وهذا يتطلب من الجامعات استيعاب شروط التغيير والمقدرة على التجديد، وإعادة الحيوية للمنظمة وبالتالي تحويلها إلى منظمة متعلمة. إن مقدرة المنظمة على التعلم هو مفتاحها للبقاء والنمو فالمنظمة المتعلمة ليست القادرة على التكيف فقط بل هي المنتجة (Reece, 2004: 68).

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد الخصائص التي تميز الجامعة المتعلمة عن الجامعة التقليدية على النحو التالي: (Friedman et al 2005: 32)

1. بيئة العمل: التي تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة وتضمن التنوع وتدعم التدبر والتفكير النقدي وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والتحديات والنقاش لكافة قضايا التعلم والتعليم وتشاطر المعلومات وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار، ويتوفر لديها خطة منهجية لتحديد المشكلات ومعالجتها وحلها على مستوى الجامعة، وهي جامعة منفتحة على تجريب أساليب جديدة وتتعلم من الخبرات الذاتية والتجارب

- السابقة ومن تجارب الآخرين، وتشجع اكتساب المعرفة وخاصة الجديدة، وتيسر نقل المعرفة بسرعة وفعالية في أبحاثها.
2. التحسن المستمر للأداء: وذلك من خلال التغذية الراجعة وإثراء القاعدة المعرفية وصقل المهارات وتخصيص كافة مستلزمات التطور المهني من أموال ووقت.
3. متابعة ومراجعة رسالة الجامعة وأهدافها: وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائد موضع تساؤل في ضوء أهداف الجامعة ورؤيتها ورسالتها بل وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف.
4. المبادرة والإقدام: إذ يسمح بالتجريب وطرح البدائل بعد أن توضع الممارسات السائدة موضع التساؤل على نحو ما سبق ذكره ويتطلب ذلك النظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم وتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.
5. القيادة التحويلية: إذ يتحول المديرون في الجامعة المتعلمة من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يتخذون عملاً قيادياً مسئولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية تشاركية تنمو وتطور جميع العاملين في المنظمة، ويوفرون فرصاً تعليمية ويقدمون تغذية راجعة ويعززون الثقة بالإنجاز ويبدون اهتماماً بالنجاح المهني للعاملين، وبهذا يصبح التعلم ممكناً. فعلى القادة إبداء التزام واضح بإحداث وتعميم التعلم المؤسسي وجعل ذلك جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كما أن عليها قياس التعلم التنظيمي ومتابعته ونشر الوعي وإضفاء الأهمية عليه، أي توفر الدعم للتعلم وليس إملأه.
6. إيجابية أعضاء هيئة التدريس: حيث يرى (عيسان وآخرون، 2007: 361) إن أهم نقطة في المنظمة المتعلمة أن العاملين لديهم المقدرة على تعديل الأنظمة والهيكل التنظيمية التي يعملون فيها وهذا تحول من النظر لأعضاء هيئة التدريس من كونهم منفذين سلبيين يقومون برد الفعل والتنفيذ إلى النظرة إليهم كمشاركين نشطين قادرين على تشكيل الواقع والتأثير في المستقبل فإدراكهم لأنفسهم كأعضاء فاعلين له ارتباط قوي بإدراكهم لجامعاتهم كمنظمات متعلمة، ويتطلب هذا تعميق الحس المهني في العمل بحيث يصبح البحث والعمل الجماعي جزءاً لا يتجزأ من ممارسة أعضاء هيئة التدريس فيصبح التعلم التنظيمي نتيجة حتمية.
- ومن خلال ما سبق نجد أن منظمات التعليم العالي تحتاج أكثر من غيرها من المنظمات إلى التحول إلى منظمات متعلمة؛ وذلك لدورها الكبير في إعداد الأفراد ليس فقط للعيش في الحاضر الذي يتسم بشدة التغير وسرعة تطوره في مختلف جوانب الحياة بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى، ولا يتم ذلك إلى من خلال التعلم المستمر.

نموذج مارسك وواتكينز للمنظمة المتعلمة (Marsick & Watkins Model):

قدمت كل من مارسك وواتكينز (Marsick & Watkins) عام 1993م نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة، مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض، في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما: الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، ومستوى الجماعات، والمستوى التنظيمي) (Marsick & Watkins, 1993: 89)، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها، لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

1. توفير فرص للتعلم المستمر: ويعني مقدرة الأفراد العاملين على التعلم أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر.
2. تشجيع الاستفسار والحوار: بحيث يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، ولديهم المقدرة إلى الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها، فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على إثارة الأسئلة والقيام بالتجريب وتقديم التغذية الراجعة. إن الحوار إستراتيجية أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد طرق فاعلة لمساعدة الأفراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية.
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يصمم العمل بطريقة يتعرض الأفراد من خلالها لطرق متنوعة من التفكير، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، ويُقدر التعاون، ويكافأ في ظل ثقافة المنظمة.
4. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تعمل المنظمة على إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة، وتقاسمها وتوزيعها وتخزينها وتفسيرها، وكذلك مساعدة العاملين للحصول على المعرفة، وإحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعلم.
5. تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة: وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها.
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم، وآثارها على المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم، وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها.

7. القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: يقدم القادة نموذجاً للتعلم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة إستراتيجية فعالة لتحقيق أفضل النتائج.

وبناء على ما سبق سوف يعتمد الباحث في دراسته على نموذج مارسك وتكينز للمنظمة المتعلمة (Marsick & Watkins Model) ذي الأبعاد السبعة وهي كالآتي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم؛ لأنه أكثر النماذج السابقة شمولاً وعمقاً.

الدراسات السابقة:

دراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، هدفت الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية في ماليزيا، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (134) أكاديمياً، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن جاءت درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاء بعد "تشجيع التعاون والتعلم الجماعي" بالمرتبة الأخيرة بينما جاء بعد "القيادة الإستراتيجية" بالمرتبة الأولى، كما وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين والعاملين في الجامعة.

دراسة ابن زرة (2014)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديمية بحسب الكلية، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية وحجم القسم. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفراً من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة". بينما أكثر الأبعاد توفراً من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم". وتراوحت درجة توفر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين متوسطة وعالية. حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة في تلك الأبعاد (تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية)، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة، وذلك لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من 10 سنوات).

دراسة العتيبي وإبراهيم (2015)، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، ومعرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف المتغيرات: النوع، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية. ولتحقيق أهداف الدراسة ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي تم بناء استبانة مكونة من (56) عبارة، تم التحقق من صدقها وثباتها، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة من العاملين "إداري وفني" بجامعة الطائف والبالغ عددهم (897) إداري وفني، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن جاءت درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، ووجود فروق دلالة إحصائية تعزى للنوع في بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي للمنظمة المتعلمة لصالح الذكور.

دراسة العنزي (2016)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، وتخصص الكلية حول درجة توفر تلك الأبعاد في جامعاتهم، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) والتي تكونت من (43) فقرة، وأظهرت النتائج أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح فئة الإناث في بُعدَي إيجاد فرص التعلم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وكانت لصالح فئة الأستاذ في أربعة أبعاد هي: تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

دراسة (Elshafie, 2016) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة أبعاد المنظمة المتعلم (DLOQ) على أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة، متنوعة بمقابلات شبيهة منظمة مع إدارة الكلية. وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل عام جاءت بدرجة كبيرة، حيث حصلت جميع أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة توافر كبيرة ما عدا بعد "تشجيع الاستفسار والحوار" وبعد "تشجيع التعاون والتعلم الجماعي" حصلوا على درجة متوسطة.

دراسة أبو العلا (2017)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات كلية التربية وشكلت

عينة الدراسة نسبة (97,8%) من المجتمع. وأظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل كلي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في استجابة العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة تبعاً لمتغيري طبيعة العمل، والمؤهل العلمي ولصالح فنتي (أكاديمي، وإداري أكاديمي)، ولصالح حملة (الدكتوراه والماجستير)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة باستثناء الأبعاد الثلاثة: إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وربط الكلية بالبيئة الخارجية، إذ جاءت الفروق لصالح ذوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

دراسة (Elena et al, 2017) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات الموظفين والطلاب نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية النموذجية في سانت بطرسبرغ، بروسيا، وتكونت عينة الدراسة من 40 موظفًا و 300 طالب، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة التوافر بشكل عام جاءت متوسطة، وأن درجات استجابات الطلاب نحو توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت أقل من استجابات الموظفين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت بالمنظمة المتعلمة سواء من حيث دراسة واقعها أو العوامل المؤثرة فيها أو علاقتها ببعض المتغيرات، كما يتضح تنوع المراحل التي ركزت عليها الدراسات السابقة سواء في مرحلة التعليم الجامعي أم قبله، وكذلك تعدد البيئات التي تناولتها هذه الدراسات، وتأتي هذه الدراسة متفقة مع الدراسات السابقة من حيث الاهتمام بالمنظمة المتعلمة بينما تختلف عنها في هدفها الرئيسي المتمثل في وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات أبعادها، بجان تميزها في مجتمعها وعينتها وبعض إجراءاتها المنهجية.

وتختلف هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - بأنها تنفرد في وضع تصور مقترح لتطوير ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك وفق نموذج مارسك ووتكنز.

واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وفي إثراء خلفيتها النظرية وفي الاطلاع على المنهجيات البحثية والمتغيرات المبحوثة، إضافة إلى التعرف على الأدوات المتنوعة والشائعة عالمياً لجمع البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وفي مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما انتهت إليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق، والاختلاف بينها.

الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع المعلومات، والبيانات ذات الصلة بالظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف وصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، مما يساعد على تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، ويعد المنهج الوصفي المسحي من أشهر مناهج الدراسة وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك بشطريها، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 1438-1439هـ، والبالغ عددهم (184) عضو هيئة تدريس بالشطرين. (ملحق رقم 4)

عينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة من (138) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك بشطريها، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خلال تطبيق أداة الدراسة إلكترونياً، وشكّلت عينة الدراسة ما نسبته (75%) من مجتمع الدراسة

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)، والمطور بواسطة كلاً من مارسك ووتكنز (Watkins & Marsick, 1993) لبناء نموذج المنظمة المتعلمة - بعد الاستئذان من مترجمي المقياس - زايد وآخرون (2009) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية، وهي: " إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، توافر القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم". وقد تم إجراء بعض التعديلات على المقياس لإعداده وتجهيزه للاستخدام بما يلائم أهداف البحث والبيئة التي سيطبق عليها.

-مبررات اعتماد استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ):

لشموله على أبعاد القيادة الجامعية المهمة وهي: بيئة العمل، والقيادة، والعاملين. (Song et al, 2013)، ولثبات صدقه في العديد من الدراسات التربوية والتي تم استخدامه فيها، مثل دراسة أبين زرعة (2014)، ودراسة العتيبي و إبراهيم (2015)، ودراسة العنزي (2016)، ودراسة أبو العلا (2017)، ودراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ولأن هذا النموذج يحدد عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع

بعضهما البعض في التأثير في مقدرة المنظمة المتعلمة على التغيير والتطوير وهما: الأفراد، والبناء التنظيمي. (37: Marsick & Watkins, 1993)، ولأن أغلب الأدبيات التربوية أشارت إليه بأنه أنموذج شامل وصحيح وموثوق به لمعرفة التصورات حول ثقافة المنظمة المتعلمة. (Song et al, 2013)، ولأن أبعاد هذا المقياس تتضمن مستويات التعلم الثلاثة المتكاملة فيما بينها والتي يجب توافرها في الجامعات التي تسعى إلى أن تصبح منظمة متعلمة وهي: التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم المنظمي (67: Marsick & Watkins, 1999).

1. تحديد الهدف من الاستبانة:

تهدف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) إلى: الكشف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك وفق نموذج (Marsick & Watkins, 1993).

2. تحديد نمط وفئات التقدير للاستبانة:

تم بناء فقرات المقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي: وهي عدة فقرات تقابل كل فقرة خمسة تقديرات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) تمثل وجهات النظر لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والمتمثلة في: إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وقد راعى الباحث عند بناء وصياغة فقرات الاستبانة الشروط التالية:

- تجنب استخدام صيغ النفي أو النفي المزدوج في صياغة الفقرات.
- خلو الفقرة من أي إشارات أو تلميحات يوجه أو يحدد استجابة المفحوص.
- صياغة الفقرات بحيث تخلو من الجمل الاعترافية.

3. ضبط الاستبانة (الصدق والثبات):

في هذه الخطوة يتم حساب صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية، وذلك كما يلي:

1. صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري: صدق المحكمين (face Validity):

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة بصورتها الأولية عرضت على (14) محكماً في الجامعات العربية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، حيث طُلب منهم تحكيم الاستبانة كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، وبعد إعادة نسخ الأداة من المحكمين، قام الباحث بدراسة اقتراحاتهم وتعديلاتهم، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء آراء المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: صدق البناء (Constructive Validity):

بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الصورة المبدئية أصبحت الاستبانة تتكون من (42) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني للاستبانة طُبقت على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة، بلغت (30) من أعضاء وعضوات هيئة التدريس بكلية التربية والآداب، ومن ثم استخرج معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، باستخدام برنامج الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق الفقرات مع البعد الواردة فيه.

أولاً: اتساق عبارات أداة الدراسة:

للتحقق من اتساق عبارات أداة الدراسة في أبعاد المنظمة المتعلمة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، والجدول رقم (1)، يبين هذه النتائج:

الجدول (1) معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه ضمن أبعاد المنظمة المتعلمة (ن=30)

إيجاد فرص التعلم المستمر		تشجيع الاستفسار والحوار		تشجيع التعاون والتعلم الجماعي		إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم		تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة		ربط المنظمة بالبيئة الخارجية		القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.803	1	**0.503	2	**0.887	3	**0.846	4	**0.560	5	**0.803	6	**0.803	1
**0.695	1	**0.567	2	**0.710	3	**0.583	4	**0.529	5	**0.695	6	**0.567	1
**0.867	1	**0.882	2	**0.575	3	**0.875	4	**0.896	5	**0.867	6	**0.882	1
**0.600	1	**0.592	2	**0.604	3	**0.557	4	**0.600	5	**0.600	6	**0.592	1
**0.884	1	**0.904	2	**0.894	3	**0.886	4	**0.582	5	**0.884	6	**0.904	1
**0.764	1	**0.858	2	**0.639	3	**0.828	4	**0.847	5	**0.764	6	**0.858	1
**0.699	1	**0.816	2	**0.790	3	**0.637	4	**0.563	5	**0.699	6	**0.816	1
**0.799	1	**0.816	2	**0.790	3	**0.637	4	**0.563	5	**0.799	6	**0.816	1

بين (0.549-0.923**) وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى مناسبة هذه الأبعاد لمحور المنظمة المتعلمة.

ثبات الاستبانة:

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وتفريغ الاستجابات حسب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"; للتعرف على ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية المتضمنة والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والأبعاد الفرعية في كل محور بطريقة ألفا كرونباخ

قيم معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.819	7	إيجاد فرص التعلم المستمر
0.889	6	تشجيع الاستفسار والحوار
0.897	6	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
0.746	5	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.862	6	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
0.795	6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
0.701	6	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
0.950	42	الأداة ككل

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد محور المنظمة المتعلمة تراوحت بين (0.701-0.897)، وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.950)، ومما سبق نلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، وقد تجاوزت الحد المقبول كمياري لقبول الثبات وهو (0.70) حيث يرى كثير من المختصين، والباحثين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.70) (البطش وأبو زينة، 2007: 143)؛ مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

4. الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من حساب الصدق والثبات للاستبانة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تتكون من (42) عبارة توزعت على سبعة أبعاد.

تحديد معيار تفسير النتائج المتجمعة من تطبيق الاستبانة:

لتحديد معايير الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة: ويقصد بها النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات المفحوصين فإنه يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، حيث تعتبر عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، كما سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي كما في الجدول (4):

جدول (4) مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
أقل من 1.80	بدرجة قليلة جداً
1.80 - أقل من 2.60	بدرجة قليلة
2.60 - أقل من 3.40	بدرجة متوسطة
3.40 - أقل من 4.20	بدرجة كبيرة
4.20 - أقل من 5	بدرجة كبيرة جداً

وتم حساب هذه القيم وفق الخطوات التالية:

تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على الطول الخلية المقابلة لكل تقدير، ($0.8=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس) أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، لتشكيل الفئة الأولى، ثم إضافة طول الفئة في كل مرة لتشكيل الفئة الثانية، ثم الفئة التي تليها، حسب عدد فئات المقياس كما يلي:

$$\text{الفئة الأولى (بدرجة قليلة جداً)} = 1 + 0.80 = 1.80$$

$$\text{الفئة الثانية (بدرجة قليلة)} = 1.80 - \text{أقل من } 2.60$$

$$\text{الفئة الثالثة (بدرجة متوسطة)} = 2.60 - \text{أقل من } 3.40$$

الفئة الرابعة (بدرجة كبيرة) = 3.40-أقل من 4.20

الفئة الخامسة (بدرجة كبيرة جداً) = 4.20-أقل من 5

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: (إيجاد الفرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وتوافر القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم) بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك **وفقاً لنموذج Marsick & Watkins,1993؟**

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور: المنظمة المتعلمة، وأبعادها السبعة بشكل عام، ثم لعبارات كل بعد من الأبعاد التي تناولها المحور: الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على محور: المنظمة المتعلمة، وأبعادها السبعة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	ترتيب البعد
1	إيجاد فرص التعلم المستمر	3.11	0.614	متوسطة	3
2	تشجيع الاستفسار والحوار	3.21	0.761	متوسطة	1
3	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.17	0.802	متوسطة	2
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2.53	0.508	قليلة	6
5	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	2.99	0.791	متوسطة	4
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.51	0.537	قليلة	7
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	2.98	0.627	متوسطة	5
	الدرجة الكلية للأبعاد	2.94	0.544	متوسطة	

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك لدرجة توافر أبعاد المنظمة

المتعلمة والذي يشير أن المتوسط العام للأبعاد ككل بلغ (2.94) وبتحرف معياري (0.544) وبدرجة تقدير متوسطة، كما يتبين أن بعد "تشجيع الاستفسار والحوار" احتل المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (0.761)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية "تشجيع التعاون والتعلم الجماعي" إذ بلغ متوسط الاستجابات على هذا البعد ككل (3.17)، وبتحرف معياري (0.802)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "إيجاد فرص التعلم المستمر" بمتوسط حسابي (3.11)، وبتحرف معياري (0.614)، وبدرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة الرابعة بعد "تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة" بمتوسط حسابي (2.99)، وبتحرف معياري (0.791)، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاء في المرتبة الخامسة بعد "القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم" بمتوسط حسابي (2.98)، وبتحرف معياري (0.627)، وبدرجة تقدير متوسطة، وفي المرتبة السادسة بعد "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" بمتوسط حسابي (2.53)، وبتحرف معياري (0.508)، وبدرجة تقدير قليلة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (2.51)، وبتحرف معياري (0.537)، وبدرجة تقدير قليلة.

ويمكن تفسير حصول بعد "تشجيع الحوار والاستفسار على الرتبة الأولى"؛ بأن إدارة الكلية رغبة في الاستماع إلى الآراء وفتح الحوار، وأيضاً توفر مستويات متعددة للحوار والاستفسار لعضو هيئة التدريس بالكلية؛ فهناك قنوات مفتوحة ومتوفرة لعضو هيئة التدريس، بدءاً بالقسم وانتهاءً بإدارة الكلية، وهذه النتيجة -على الرغم من حصول هذا البعد على درجة تقدير/ توافر متوسطة- قد تدل على وجود مؤشرات لمناخ فعال من حرية الرأي والحوار في الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2016)، حيث كان أكثر الأبعاد توافراً فيها هو بعد تشجيع الاستفسار والحوار. وجاء بعد "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" بدرجة تقدير (قليلة) واحتل الرتبة السادسة وما قبل الأخيرة، ويمكن تفسير ذلك كون مفهوم مشاركة وإدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً على المستوى العالمي والذي لم ينتشر بعد في المنطقة العربية بالشكل المطلوب، وانخفاض اهتمام بعض أعضاء الهيئة التدريسية ببرامج التنمية المهنية. كما يمكن تفسير حصول بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" على الرتبة السابعة والأخيرة وبدرجة تقدير (قليلة) بأن إدارة الكلية قد لا تأخذ بالاعتبار تأثير قراراتها على الأطراف الخارجية، وعدم قيامها بعمليات مسح دورية للبيئة الخارجية بهدف التعرف على ما يطرأ من تغيرات، ودراسة تأثيرها على الكلية واتخاذ ما يلزم بشأنها.

وتتفق نتيجة الدراسة بشكل عام مع دراسة كلاً من دراسة أبين زرعة (2014)، ودراسة العتيبي و إبراهيم (2015)، ودراسة العنزي (2016)، ودراسة أبو العلا (2017)، ودراسة (Elena et al, 2017). حيث جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف

نتيجة الدراسة بشكل عام مع دراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة (Elshafie, 2016)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

أما فيما يتعلق باستجابات أعضاء هيئة التدريس للعبارة المنتمية لكل بعد من أبعاد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك، فكانت على النحو الآتي:

أولاً/ بعد: إيجاد فرص التعلم المستمر:

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات بعد إيجاد فرص التعلم المستمر، وقد تم قياسه بالاعتماد على (7) عبارات.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد إيجاد فرص التعلم المستمر مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
2	يدرك الأعضاء المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام الموكلة إليهم في المستقبل.	3.77	0.938	كبيرة	1
1	يناقش الأعضاء مشكلات العمل بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.72	1.038	كبيرة	2
6	يتعامل الأعضاء مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	3.59	0.860	كبيرة	3
3	يساعد الأعضاء بعضهم البعض على التعلم.	3.58	1.002	كبيرة	4
5	يجد الأعضاء الوقت الكافي للتعلم.	2.54	0.775	قليلة	5
4	يحصل الأعضاء على الموارد المالية اللازمة لدعم تعلمهم.	2.36	0.762	قليلة	6
7	يكافأ الأعضاء لتعلمهم أشياء جديدة تحسن من أدائهم.	2.22	0.802	قليلة	7
	الدرجة الكلية لبعد إيجاد فرص التعلم المستمر	3.11	0.614	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة المقدر من خلال فقرات بعد " إيجاد فرص التعلم المستمر " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (2.22-3.77) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (0.775)، (1.038)، وجميعها جاءت بين الدرجة الكبيرة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (2) يدرك الأعضاء المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام الموكلة إليهم في المستقبل " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.938)، وبدرجة تقدير كبيرة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) يناقش الأعضاء مشكلات العمل بهدف التعلم والاستفادة منها. بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.038)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام إدارة الكلية وأعضاء الهيئة التدريسية بالنمو المهني وتطوير مستواهم الأكاديمي وجعل التطوير والتعلم جزء من مسؤولياتهم التعليمية المعتادة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعتبر مؤشراً جيداً لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة حيث أن مناقشة أعضاء الهيئة التدريسية لمشكلات العمل مع بعضهم البعض بهدف التعلم تعني بأن المعرفة سوف تنتقل بسهولة ويسر بينهم.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (4) يحصل الأعضاء على الموارد المالية اللازمة لدعم تعلمهم بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.762)، في الترتيب السادس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير قليلة. وفي الترتيب السابع والأخير جاءت العبارة (7) يكافأ الأعضاء لتعلمهم أشياء جديدة تحسن من أدائهم بمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (0.802)، وبدرجة تقدير قليلة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تبني التعلم الذاتي لعضو هيئة التدريس ضمن نظام المكافآت والحوافز، كما قد يعود ذلك إلى المركزية الشديدة المتبعة في النظام المالي.

وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للبعد مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من العتيبي و إبراهيم (2015)، ودراسة العنزي (2016)، حيث جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة أبو العلا (2017)، حيث جاءت بدرجة قليلة، ودراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة (Elshafie, 2016)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

ثانياً/ بعد: تشجيع الاستفسار والحوار:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات بعد تشجيع الاستفسار والحوار، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد تشجيع الاستفسار والحوار مرتبة ترتيبياً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
5	يحترم الأعضاء آراء بعضهم البعض.	3.68	0.863	كبيرة	1
2	يصغي الأعضاء لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهات نظرهم.	3.52	0.991	كبيرة	2
6	يقضي الأعضاء وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	3.38	0.953	متوسطة	3
1	يتبادل الأعضاء المعلومات فيما بينهم بشفافية.	3.28	1.079	متوسطة	4
4	يعرض الأعضاء وجهات نظرهم ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين.	3.26	0.930	متوسطة	5
3	تشجع إدارة الكلية الأعضاء على السؤال ومعرفة أسباب ومبررات القرارات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	2.12	0.867	قليلة	6
	الدرجة الكلية لبعث تشجيع الاستفسار والحوار	3.21	0.761	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة المقدر من خلال فقرات بعد " تشجيع الاستفسار والحوار" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.12-3.68) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.863)، (1.079)، وجميعها جاءت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة والقليلة.

وحدت العبارة رقم (5) "يحترم الأعضاء آراء بعضهم البعض" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.863)، وبدرجة تقدير كبيرة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) "يصغي الأعضاء لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهات نظرهم" بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.991)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى المستوى الأخلاقي والعلمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية

والاختيار الجيد لهم من قبل الإدارة والتي تحرص على تعيين ذوي الخبرة والأخلاق العالية، إضافة إلى تأصل الأخلاق الإسلامية السامية في نفوس أعضاء هيئة التدريس، تأسيساً بأخلاق الرسول محمد صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (4) " يعرض الأعضاء وجهات نظرهم ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين" بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.930)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (3) " تشجع إدارة الكلية الأعضاء على السؤال ومعرفة أسباب ومبررات القرارات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي" بمتوسط حسابي (2.12)، وانحراف معياري (0.867)، وبدرجة تقدير قليلة، وقد يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من قبل الجامعة، والتي ربما لا تترك هامشاً من الحرية لكلية التربية والآداب في إتخاذ القرارات، وإدارة الكلية بدورها تطلب من أعضاء هيئة التدريس تنفيذ تلك القرارات والتعليمات دون مناقشة، مما يسبب لدى أعضاء الهيئة التدريسية تردداً في طرح وجهات نظرهم واستفساراتهم عن وجهات نظر الآخرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة أبو العلا (2017) والتي كشفت على أن النظم القائمة لا تسمح بالمشاركة في عملية التخطيط والتنظيم ووضع الاستراتيجيات وهي غير مناسبة للاتجاهات الحديثة في الإدارة.

وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للبعد مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (2016)، ودراسة أبو العلا (2017)، ودراسة (Elshafie, 2016)، حيث جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

ثالثاً/ بعد: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
4	يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	3.48	0.930	كبيرة	1
1	تمتلك فرق العمل بالكلية الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	3.46	1.005	كبيرة	2
3	يركز أعضاء فرق العمل على مهمتهم كمجموعة.	3.41	1.015	كبيرة	3
2	يتعامل أعضاء الفريق بالعدل بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	3.35	1.023	متوسطة	4
6	تأخذ إدارة الكلية بتوصيات فرق العمل.	3.28	1.132	متوسطة	5
5	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	2.06	0.781	قليلة	6
	الدرجة الكلية لبعث تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.17	0.802	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة المقدر من خلال فقرات بعد "تشجيع التعاون والتعلم الجماعي" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.06-3.48) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.781)، (1.132)، وجميعها جاءت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (4) "يغير أعضاء فريق العمل آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي

(3.48)، وانحراف معياري (0.930)، وبدرجة تقدير كبيرة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) "تمتلك فرق العمل بالكلية الحرية لتكثيف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث" بمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (1.005)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى مرونة فرق العمل وتشارك المسؤولية، وإدراكهم لأهمية التعلم والتطور المهني، ومناخ الألفة والمحبة والعلاقات الطيبة بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الكلية وحرصهم على مساعدة بعضهم البعض على التعلم وذلك من خلال النقاشات والحوارات والندوات التي يأخذ بعضها الطابع الرسمي وبعضها الآخر ذات طابع غير رسمي، ويعد ذلك انعكاساً إيجابياً كبيراً لدرجة العبارة رقم (2) في بعد " إيجاد فرص التعلم المستمر"، ودرجة العبارة رقم (5) في بعد " تشجيع الحوار والاستفسار"، ويرى الباحث أن هذا مؤشر إيجابي داعم لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك، حيث أن هذه النتيجة تدل على استعداد أعضاء الهيئة التدريسية على تغيير نماذجهم الذهنية نتيجة ما يستجد من معلومات ومعرفة، وبالتالي التخلي عن الاستراتيجيات والأهداف القديمة.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (6) " تأخذ إدارة الكلية بتوصيات فرق العمل" بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.132)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة، وجاءت هذه النتيجة لتؤكد نتيجة العبارة رقم (3) في بعد " تشجيع الحوار والاستفسار"، وقد يعزى ذلك إلى ما ذكرنا سابقاً حول المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والتي قد لا تولي توصيات فرق العمل الأهمية المطلوبة، وذلك الأمر قد يكون هو ما عكس عدم اقتناع عينة الدراسة بالأخذ بتوصياتهم على محمل الجد وتطبيقها على أرض الواقع. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (5) " تكافأ فرق العمل على إنجازاتها" بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.781)، وبدرجة تقدير قليلة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت لتؤكد نتيجة العبارة رقم (7) في بعد " إيجاد فرص التعلم المستمر"، حيث تفتقر الكلية لنظام مكافآت محفز للتعلم وتحقيق الإنجازات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للبعد مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من دراسة العتيبي وإبراهيم (2015)، ودراسة العنزي (2016)، ودراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة (Elshafie, 2016)، حيث جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة أبو العلا (2017)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

رابعاً/ بعد: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (5) عبارات.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	تحتفظ الكلية ببيانات حديثة عن مهارات وقدرات الأعضاء.	3.52	1.048	كبيرة	1
2	تسهل إدارة الكلية للأعضاء الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.	2.31	0.886	قليلة	2
1	تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل (نظم المقترحات، لوحات الإعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة...).	2.28	0.771	قليلة	3
5	تنشر الكلية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الأعضاء.	2.27	0.730	قليلة	4
4	تستخدم الكلية أساليب حديثة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	2.25	0.793	قليلة	5
	الدرجة الكلية لبعء إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	2.53	0.508	قليلة	

تشير النتائج في الجدول (9) إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة المقدر من خلال فقرات بعد "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة قليلة حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.25-3.52) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.730)، (1.048)، وجميعها جاءت ضمن الدرجة الكبيرة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (3) تحتفظ الكلية ببيانات حديثة عن مهارات وقدرات الأعضاء" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (1.048)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى حرص إدارة الكلية على تحديث قاعدة بياناتها باستمرار، لكي يسهل الوصول إليها عند الحاجة وخاصة عند ترشيح أعضاء الهيئة التدريسية لتولي بعض المهام أو المناصب أو ابتعاثهم لتمثيل الكلية في الخارج، وقد يعود أيضاً إلى أن تحديث قاعدة البيانات مطلب من متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، والتي تسعى الكلية إلى تحقيقه.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (5) تنشر الكلية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الأعضاء" بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.730)، في الترتيب الرابع وقبل الأخير، وبدرجة تقدير قليلة. وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة (4) "تستخدم الكلية أساليب حديثة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع" بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.793)، وبدرجة تقدير قليلة، ويلاحظ أن الدرجة الكلية لتوافر هذا المجال وجميع عباراته - باستثناء واحدة - جاءت بدرجة قليلة وقد يرجع ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للكلية، مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال وبالتالي إعاقة تبادل المعلومات والمعرفة فيما بينهم، مما لا يتيح فرصاً لاستفادة جميع أعضاء الهيئة التدريسية من تجارب الكلية، بالإضافة إلى وجود مستوى متواضع من استخدام أنظمة واضحة لقياس الأداء مثل بطاقات الأداء المتوازن.

وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للبعد مع ما توصلت إليه دراسة أبو العلا (2017)، حيث جاءت بدرجة قليلة. كما تختلف مع دراسة العتيبي وإبراهيم (2015)، ودراسة الغنزي (2016)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة (Elshafie, 2016)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

خامساً/ بعد: تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة:

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
6	تتبنى الكلية رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.	3.25	0.942	متوسطة	1
4	تمكن الكلية الأعضاء من استخدام الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3.25	1.059	متوسطة	2
5	تدعم الكلية الأعضاء ذوي المبادرات البناءة.	3.07	1.085	متوسطة	3
2	تتيح الكلية للأعضاء حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	3.04	0.988	متوسطة	4
1	تكرم الكلية الأعضاء على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	2.97	1.220	متوسطة	5
3	تدعو الكلية الأعضاء للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	2.38	0.839	قليلة	6
	الدرجة الكلية لبعدهم تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	2.99	0.791	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (10) إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة المقدر من خلال فقرات بعد " تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.38-3.25) وتراوحت الانحرافات

المعيارية للعبارات ما بين (0.839)، (1.220)، وجميعها جاءت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة.

وَحَلَّت العبارة رقم (6) "تتبنى الكلية رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (0.942)، وبدرجة تقدير متوسطة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (4) "تمكن الكلية الأعضاء من استخدام الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.059)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يدركون إلى حد ما مضامين رؤية الكلية وقد يعود ذلك إلى توفر درجة من الوضوح في رؤية الكلية، كما أن القيادات الإدارية تسعى نسبياً إلى توفير مناخ من الحرية الأكاديمية في الكلية وتوفير الموارد اللازمة لإنجاز أعمال أعضاء الهيئة التدريسية. ويرى الباحث إن بناء الرؤية المشتركة للكلية لا يتم تحقيقها إلى عن طريق جميع العاملين بالكلية بمختلف مستوياتهم الإدارية، وعندما يعتبر العاملون أن أي نجاح يتم لتطوير الكلية هو نجاح لكل العاملين بمختلف وظائفهم، فهذا مؤشر جيد لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (1) "تكرم الكلية الأعضاء على المبادرات التي يقدمها كل منهم" بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.220)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير متوسطة، ويعد ذلك انعكاس إيجابي لدرجة العبارة رقم (5) في بعد "تشجيع التعاون والتعلم الجماعي" وقد يؤدي عدم تشجيع إدارة الكلية لأعضاء الهيئة التدريسية وتحفيزهم على مبادراتهم وإنجازاتهم، إلى انخفاض تقديم المبادرات. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (3) "تدعو الكلية الأعضاء للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (0.839)، وبدرجة تقدير قليلة، وجاءت هذه النتيجة لتؤكد نتيجة العبارة رقم (3) في بعد "تشجيع الحوار والاستفسار" ونتيجة العبارة رقم (6) في بعد "تشجيع التعاون والتعلم الجماعي" ويعزى ذلك إلى الإدارة المركزية الشديدة.

وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للبعد مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من دراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة العتيبي وإبراهيم (2015)، ودراسة العنزي (2016)، ودراسة أبو زرعة (2014)، حيث جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة أبو العلا (2017)، حيث جاءت بدرجة قليلة. ودراسة (Elshafie, 2016) حيث جاءت بدرجة كبيرة.

سادساً/ بعد: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
3	تشجع الكلية الأعضاء على أخذ وجهة نظر المستفيدين (طلاب، قطاع حكومي،...) بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	3.26	1.116	متوسطة	1
6	تدفع الكلية الأعضاء للحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم بالعمل.	3.17	1.146	متوسطة	2
2	تشجع الكلية الأعضاء على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في موقع العمل.	2.29	0.803	قليلة	3
1	تساعد الكلية الأعضاء على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات المحيط الخارجي.	2.28	0.801	قليلة	4
4	تهتم الكلية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الأعضاء.	2.09	0.884	قليلة	5
5	تتعاون الكلية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	1.97	0.773	قليلة	6
	الدرجة الكلية لبعء ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.51	0.537	قليلة	

تشير النتائج في الجدول (11) إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة المقدر من خلال فقرات بعد " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة قليلة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (1.97-3.26) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.773)، (1.146)، وجميعها جاءت ضمن الدرجة المتوسطة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (3) "تشجع الكلية الأعضاء على أخذ وجهة نظر المستفيدين (طلاب، قطاع حكومي،...) بالاعتبار في قراراتهم المختلفة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (1.116)، وبدرجة تقدير متوسطة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (6) "تدفع الكلية الأعضاء للحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم بالعمل" بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (1.146)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى محاولة قيادات الكلية على دعم الشراكة المثمرة والايجابية بين الكلية ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي والذي يعد من أهداف المعلنة لكلية التربية والآداب بجامعة تبوك.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (4) "تهتم الكلية بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الأعضاء" بمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (0.884)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير قليلة، وقد يرجع ذلك إلى أن الكلية لا تعتبر معنويات أعضاء الهيئة التدريسية شيء مهم، وأن كل عضو سوف ينفذ القرار سواء كان سعيد بذلك أم لا، فالكلية تحرص على تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها، دون الالتفات إلى حاجات الأعضاء بدرجة كافية. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (5) "تتعاون الكلية مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع" بمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (0.773)، وبدرجة تقدير قليلة، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لانخفاض فاعلية الدعم الخارجي في تطوير الكلية على المستوى الإداري والتعليمي.

وتختلف نتيجة الدرجة الكلية للبعد مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من دراسة العنزي (2016)، ودراسة أبو العلا (2017)، حيث جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة (Elshafie, 2016)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

سابعاً/ بعد: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم:

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على كل عبارة من عبارات بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
6	يحرص القادة على أن تتطابق أفعالهم مع قيم الكلية ومبادئها.	3.55	1.061	كبيرة	1
3	يدعم القادة الأعضاء من أجل تنفيذ رؤية الكلية وخططها.	3.43	1.100	كبيرة	2
1	تدعم القيادة بشكل عام طلبات الأعضاء بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3.36	1.080	متوسطة	3
4	تعمل القيادة على تدريب الأعضاء على كيفية القيام بالعمل.	3.35	1.078	متوسطة	4
2	تزود القيادة الأعضاء بالمعلومات الحديثة الخاصة بتوجهات الكلية والتغيرات في التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.	2.14	0.797	قليلة	5
5	تبحث القيادة باستمرار عما يمكن أن يحسن من فرص تعلم الأعضاء.	2.05	0.767	قليلة	6
	الدرجة الكلية لبعء القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	2.98	0.627	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول (12) إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة المقدر من خلال فقرات بعد " القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (2.05-3.55) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.767)، (1.100)، وجميعها جاءت ضمن الدرجة الكبيرة والمتوسطة والقليلة.

وحلت العبارة رقم (6) " يحرص القادة على أن تتطابق أفعالهم مع قيم الكلية ومبادئها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.016)، وبدرجة تقدير كبيرة. وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (3) " يدعم القادة الأعضاء من أجل تنفيذ رؤية الكلية وخططها" بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.100)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات أهمية التعلم والتطور المهني لهم على مستوى إدارة الكلية أو بصفة عامة بما يحقق لهم المكانة العلمية والاجتماعية والاقتصادية المرجوة، لذا نجدهم يحرصون باستمرار على فرص التعلم سواء لهم أو للعاملين تحت إدارتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011) والتي توصلت إلى أن القيادات يدركون أهمية الإطار الفكري والقيمي للعاملين لإحداث التغيير المطلوب.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (2) " تزود القيادة الأعضاء بالمعلومات الحديثة الخاصة بتوجهات الكلية والتغيرات في التعليم العالي واحتياجات سوق العمل " بمتوسط حسابي (2.14)، وانحراف معياري (0.797)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة تقدير قليلة. وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (5) " تبحث القيادة باستمرار عما يمكن أن يحسن من فرص تعلم الأعضاء" بمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.767)، وبدرجة تقدير قليلة، وقد يرجع ذلك إلى أن عينة الدراسة ترى القيادات الإدارية في الكلية يمارسون دورهم الإداري فحسب، في ظل اعتقاد مرسخ أن هذه هي المهمة الرئيسة بعيداً عن ممارسة ما يعزز بناء البيئة الإيجابية للمنظمة المتعلمة أو التشارك بالمعلومات الحديثة مع أعضاء الهيئة التدريسية.

وتتفق نتيجة الدرجة الكلية للبعد مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من دراسة العتيبي وإبراهيم (2015)، ودراسة العنزي (2016)، حيث جاءت بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة أبين زرعة (2014)، ودراسة أبو العلا (2017)، ودراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، ودراسة (Elshafie, 2016)، حيث جاءت بدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة: ما التصور المقترح لتطوير ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك وفق نموذج (Marsick & Watkins,1993)؟

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن وضع التصور المقترح لتطوير كلية التربية والآداب جامعة تبوك في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (Marsick & Watkins,1993)، علي النحو التالي:

أ- أهداف التصور المقترح:

1. تقديم إطار عملي **للتغيير والتطوير المنشود** بكلية التربية والآداب جامعة تبوك، لتحسين الفعالية التنظيمية وتحسين قدرة الكلية علي التحسين الذاتي والتفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
2. مساعدة القائمين على العملية التعليمية بكلية التربية والآداب جامعة تبوك في فهم وتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، من أجل خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم بما يؤدي إلي تحقيق الكلية لأهدافها.
3. المساهمة في تحقيق ما تطمح إليه جامعة تبوك بأن تكون صرحاً تعليمياً شاملاً، يقدم خدمة تعليمية متميزة تثريه شراكات مجتمعية مثمرة، وبحوث ودراسات أكاديمية منتقاة تعود بالنفع على مستقبل منطقة تبوك والمملكة.
4. المساعدة في تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والآداب جامعة تبوك لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة من خلال تزويدهم بالمهارات وتنمية القدرات التنظيمية التي تسهم في تحقيق التشارك المعرفي المستمر والخلق.

ب- مبررات التصور المقترح:

1. التزام جامعة تبوك بقيم إدارية تؤكد علي تحقيق الجودة والتميز، و تنمية الاكتشاف، والابتكار، والمعرفة، والإبداع.
2. تأكيد جامعة تبوك في أهدافها على تقديم تعليم نوعي قادر على المنافسة، ويتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين
3. تمثل كلية التربية ركيزة أساسية في تطوير التعليم بكافة مراحلها؛ إذ يأتي تكوين المعلم على رأس أولوياتها، ومن هنا فإن التكوين الجيد للمعلم يسهم بشكل مباشر

وحاسم في تطوير التعليم قبل الجامعي، التي تعتبر مخرجاته، هي مدخلات التعليم العالي كله.

4. التغيير المستمر في متطلبات سوق العمل واحتياجاته مما يتطلب التطوير المستمر في العملية التعليمية واستخدام أساليب حديثة خاصة في ظل التنافسية والعولمة، مع التأكيد على ابتكار آليات جديدة لحل المشكلات التي تواجه مسيرة التطور المجتمعي.

5. الثورة العلمية والتكنولوجية والانفجار المعرفي؛ الأمر الذي يلزم الكليات الجامعية ومنها كليات التربية بضرورة الاطلاع على تجارب وأفكار الآخرين، من أجل الاستفادة من تجاربهم، والعمل على إيجاد نوعية جديدة من الأفراد المزودين بقدرات وكفاءات تمكنهم من مواجهة التغيرات المستمرة، الأمر الذي يتطلب توفير نوعية متطورة من التعليم يكون للأساليب الإدارية الحديثة دور فاعل في تحقيقها.

ج- منطلقات التصور المقترح:

1. الأسس النظرية للمنظمة المتعلمة في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، ودور أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير العملية التعليمية؛ وما أسفر عنه من نتائج نظرية للدراسة.

2. استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب جامعة تبوك؛ وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية.

3. نتائج الدراسات السابقة، وما أسفرت عنه من نتائج تبرز مشكلة الدراسة.

4. نموذج مارسك وتكينز للمنظمة المتعلمة (Marsick & Watkins Model) والذي يتكون من سبعة أبعاد وهي كالاتي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفسار والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

د- أبعاد التصور المقترح:

1. البُعد الأول: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، ويتطلب الإجراءات التالية:

- توفير قاعدة معلومات ذات تقنية عالية لجميع جوانب البيئة الداخلية (قوة، ضعف) والبيئة الخارجية (فرص، تهديدات).
- تحقيق مواعمة خطة الكلية لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من خلال:

- التركيز على مبدأ الاهتمام بالمستفيد واعتباره محور أبعاد التوجه الاستراتيجي.
 - الأخذ بنتائج الدراسات ذات الصلة بسوق العمل، وتضمينها في خطة الكلية.
 - تحديد كافة القطاعات المستهدفة من خدمات الكلية (تعليم، بحث علمي، تدريب) من خلال وجود إشارات بدليل الكلية، وكذلك موقعها الإلكتروني، لأهم الفئات المستفيدة من خدمات الكلية.
 - تحفيز الفئات المستهدفة على المشاركة وتقديم الدعم بمختلف أشكاله لصالح العملية التعليمية والبحثية من خلال المؤتمرات والندوات والمعارض التي ينظمها الطرفين، وجود دعوات رسمية، وجوائز تشجيعية للمشاركة، وجود إحصاءات عن الأعداد المطلوبة من الخريجين ومواصفاتهم.
 - العمل على إتاحة الفرص لتعاون الكلية مع الجهات الخارجية من خلال إصدار لائحة للتعاون الخارجي مع مؤسسات المجتمع المحلي من القطاع الخاص والعالم من أجل تبادل المنافع، وضمان مشاركتهم في القرارات التي تخص جودة خريجها.
 - عقد لقاءات دورية مفتوحة من قبل قيادات الكلية مع أعضاء هيئة التدريس لتفعيل مشاركتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتجنب الآثار السلبية للقرارات التي تخصهم.
 - عقد لقاءات دورية بين مدير الإدارة بالكلية وأعضاء هيئة التدريس للحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة بخصوص حل المشكلات الإدارية التي تواجههم بالعمل.
2. البُعد الثاني: " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، ويتطلب الإجراءات التالية:
- استحداث وحدة لإدارة المعرفة بالكلية تتبع عمادة شؤون المكتبات بالجامعة وتهدف إلى العمل على تسهيل حصول الأعضاء على المعلومات في التخصصات الأكاديمية لأقسام الكلية المختلفة عن طريق تفعيل وسائل الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي مثل (نظم المقترحات، لوحات الإعلانات الإلكترونية، الاجتماعات المفتوحة...).
 - عقد سيمينارات أكاديمية مجمعة لأقسام الكلية لنشر الدروس المستفادة من تجارب جميع الأعضاء لمشاركة المعرفة والتعلم.
 - التعاون مع عمادة التطوير والجودة بالجامعة لاعتماد أساليب حديثة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للكلية في مجال مشاركة المعرفة والتعلم.

3. البُعد الثالث: " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم "، ويتطلب الإجراءات التالية:

- تفعيل الخطة الاستراتيجية للكلية في مجال دعم التعلم من خلال البحث المستمر عما يمكن أن يحسن من فرص تعلم الأعضاء، وتزويدهم بالمعلومات الحديثة الخاصة بتوجهات الكلية والتغيرات في التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وتدريبهم على المستجدات الحديثة في مجال دعم التعلم.
- تبني القيادات نمط ديمقراطي يشجع على المشاركة وإبداء الرأي من داخل الكلية وخارجها.
- تعبئة وتكامل القدرات والإمكانات المادية والموارد عبر كل مستويات الكلية لإنجاز الأهداف الاستراتيجية. وهذا يتضمن الاستغلال الأمثل للموارد والتجهيزات المادية الموجودة بالكلية، فضلا على الاستفادة من القدرات البشرية المتاحة بالمدرسة بما تملكه من خبرات ومواهب ومعارف صريحة وضمنية.

4. البُعد الرابع: " تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة "، ويتطلب الإجراءات التالية:

- دعوة قيادة الكلية لاجتماع دوري في بداية كل فصل دراسي مع أعضاء هيئة التدريس لتفعيل مساهمتهم في إثراء رؤية الكلية الاستراتيجية، وإتباع نظام للتحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس أصحاب المبادرات البناءة.
- العمل على إتاحة حرية اختيار أساليب انجاز العمل لأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتوفير الموارد التي يحتاجونها عند تنفيذ واجبات العمل.
- عقد ندوات وورش عمل لتنمية آليات التوجه الاستراتيجي للكلية لنشر الوعي برسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية.

5. البُعد الخامس " إيجاد فرص التعلم المستمر " ويتطلب الإجراءات التالية:

- تفعيل دور المجالس الأكاديمية بالكلية في مناقشة العمل بهدف التعلم والاستفادة منها، وإصدار التوصيات التي تضمن استفادة الأعضاء من المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.
- تعزيز قيمة التعلم كجزء طبيعي من أجزاء الوظيفة للأفراد العاملين.
- تحويل ثقافة الكلية لثقافة تدعم التعلم والتحسين المستمر.
- تدريب الأفراد على الاستخدام والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات.
- تطوير نظام حوافز أعضاء هيئة التدريس (الإشادة بالإنجازات في جريدة الجامعة أو البريد الإلكتروني أو أثناء الاجتماعات، وتقديم جائزة لأفضل بحث علمي، وتحديد جوائز سنوية لتحقيق أهداف إدارة المعرفة والابتكار.

- تجميع المعارف والخبرات الكامنة لدى الأعضاء والمستفيدين وتحولها إلى معارف صريحة من خلال التقنيات المناسبة.

6. البُعد السادس: " تشجيع التعاون والتعلم الجماعي"، ويتطلب الإجراءات التالية:

- العمل على وضع آليات موحدة بالأقسام الأكاديمية لتشكيل فرق العمل بالكلية بما يضمن عدالة تمثيل جميع الأعضاء بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى، وحرية التكيف مع مستجدات الأحداث.
- العمل على تفعيل استخدام التكنولوجيا في توثيق اجتماعات فرق العمل بالكلية وربطها بإدارة الكلية للاستفادة منها والأخذ بتوصياتها، ومكافأة الفرق المتميزة على إنجازاتها.
- تنظيم لقاءات جماعية من أجل الحوار والنقاش مما يساهم في زيادة الرصيد المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تشجيع البحوث الجماعية بين أعضاء هيئة التدريس ورصد لها أعلى الدرجات في التقييمات العلمية.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي، وحرص الإدارة على التأكيد على ثقافة العمل الجماعي.

7. البُعد السابع: " تشجيع الاستفسار والحوار"، ويتطلب الإجراءات التالية:

- تبنى إدارة الكلية لسياسة الباب المفتوح لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على السؤال ومعرفة أسباب ومبررات القرارات بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.
- فتح قنوات اتصال بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس لسماع وجهات نظرهم وتبادل الآراء والمعلومات وبناء جسور الثقة بينها وبينهم.
- تبنى إدارة الكلية لمدخل الشفافية في جميع تعاملاتها مع جميع أعضاء هيئة التدريس على اختلاف جنسهم وخبراتهم ورتبتهم الأكاديمية.
- تستمع الإدارة العليا لمقترحات وآراء العاملين بالكلية حتى يشعروا بقيمتهم وملكيتهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- تصميم نماذج يمكن من خلالها مشاركة العاملين بالكلية في اتخاذ القرارات التي تخص العمل.

هـ-متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح:

- دعم القيادة داخل الكلية لجهود وأنشطة التخطيط والتنفيذ الفعال لعملية التحول إلى كلية متعلمة: من خلال الدعم والتأييد والمساندة لبرامج وجهود التطوير والتحسين المستمر، وتهيئة البيئة المناسبة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين من داخل الكلية وخارجها.
- إعادة النظر في اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل الكلية من خلال إدراك صانعو القرار لضرورة أن تتوفر فيها المرونة الكافية التي تيسر عمليات وبرامج التطوير والتحسين المستمر.
- استقطاب وانتقاء أفضل العناصر البشرية (قيادات - أعضاء هيئة تدريس - إداريون) داخل بيئة العمل وخارجها، للقيام بالمهام ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة.
- التنمية المهنية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاياتهم الإدارية بما يتلاءم وأدوارهم المتوقعة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- تنمية الموارد المالية للكلية - تقليل الاعتماد على الدعم المالي الحكومي - من خلال البحث عن مصادر للتمويل الذاتي، كتسويق الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية، والاستفادة من مرافق الكلية ومنشأتها.
- توفير أجهزة اتصالات حديثة داخل إدارات ووحدات الكلية المختلفة، بما يدعم سرعة وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
- تحديث موقع الكلية الإلكتروني على الشبكة الدولية دورياً، وبما يخدم احتياجات الكلية وأهدافها الاستراتيجية.

بحوث مُقترحة:

1. إجراء دراسة مشابهة على كليات أخرى بالجامعة للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.
2. إجراء دراسات للكشف عن العلاقة بين ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة والحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.
3. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على الجامعات الأهلية بالمملكة.

المراجع:

- الثبتي، ملحان (2000). الجامعات: نشأتها ومفهومها ووظائفها دراسة وصفية تحليلية. مجلة التربية، الكويت. م14. ع45. ص ص 212-259.
- جرار، صلاح (2005). سبل تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في كلية الآداب. المجلة الثقافية الأردن. م65. ع64. ص ص 88-97.
- حسين، أسامة (2012). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة - دراسة حالة. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) مصر. م23. ع 91. ص ص 45-98.
- خصاونة، سهام (2003). دراسة تحليلية لأنماط المعرفة السائدة في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بأنماطها المنظمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (2004). المنظمة الساعية للتعلم. رسالة المعلم الأردن. م43. ع2. ص ص 60-63.
- الرشدان، يحيى (2011). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الأردن. ص ص 497-512.
- زايد، عبد الناصر؛ وبوشيت، خالد؛ والمطيري، ذعار (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض في 1-4 نوفمبر 2009.
- ابن زرعة، سوسن محمد (2014). مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة الأردن. م3، ع9، ص ص 88-113.
- سلطان، سوزان؛ وخضر، ضحى. (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. الأردن: دار الفكر.
- صانغ، عبد الرحمن (2005). النموذج العشري لتطوير مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية. الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم. بيروت 2005م.
- عبابنة، صالح أحمد. (2009). أبدال في الإدارة المدرسية المدرسة المتعلمة. رسالة المعلم الأردن. م47. ع2. ص ص 53 - 56.

عبابنة، صالح أحمد. (2011). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين. م 12. ع 4. ص ص 145-166.

العتيبي، تركي كديميس؛ وإبراهيم، هيفاء عبد العزيز (2015). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. مجلة الثقافة والتنمية مصر. م15. ع92. ص ص 35-160.

أبو العلا، ليلى محمد (2017). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس DLOQ في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين. م18، ع1، ص ص 445-487.

العلي، عبد الستار؛ وقندجلي، عامر؛ والعمري، غسان (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة. (ط3). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العنزي، أحمد سلامة (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية جامعة الملك سعود. م28، ع1، ص ص 69 - 94.

عيسان، صالحة؛ وعطاري، عارف؛ والعلي، وجيهة (2007). اتجاهات حديثة في التربية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمود، ولاء؛ وأبو راضي، سحر (2014). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة (دراسة حالة). دراسات عربية في التربية وعلم النفس. ع56. ص ص 327 - 388.

نجم، نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. (ط2). الأردن: الوراق للنشر.

Brandt, R.(2003) A school culture that invites deep and sustained professional learning will have a powerful impact nr student achievement. Journal of Staff Development. V24. N1. Pp: 23-32.

Elena et al, (2017). Perception of the Learning Organization Concept: The Case of Professional College in Russia. European Conference on Knowledge Management; Kidmore End: 1015-1022. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. (Sep 2017)

Elshafie, (2016). Towards a Learning Organization: Case Study of King Saud University. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational

- Learning; Kidmore End: 89-97. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. (Oct 2016)**
- Friedman, H; Friedman, L; and Pollack, S (2005). Transforming University from a teaching organization to a learning organization. Review of Business. V9. N1. Pp: 31-35**
- Garvin, D., Edmondson, A. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization. Harvard Business Review. V86. N3. Pp: 109-116.**
- Goldman, N.(1995). Agile competitors and virtual organization: strategies for the customer. New York: van Nostrand Reinhold.**
- Keiudat, L (2000). Priorities for adynamic university system. the university responsibilities to society: International perspectives. Pp: 7-49 New York: pergaman.**
- Marsick, V & Watkins, K. (1993). Sculpting the learning organization: lessons inthe art and science of systemic change. San Francisco. Jossey- Bass.**
- Mathews, R. (2001). Defining Standers New direction insetting standers in higher education. conference on Quality standards and Recognition, INQAAHE.**
- Razali. M; Amira, N; & Shobri, N. (2013). Learning Organization Practices and Jop Satisfaction Among Academicians at Public Univer- sity. International Journal of Social and Humanity. V3. N6. Pp: 518-522.**
- Reece, D.(2004). Universities as learning Organization: How can Australian Universities become learning Organization. Aspects of philosophy. University of Australia.**
- Richter, G. and Godbey, G. C.(1995). Total Quality management: Implications for higher education. Mary Vill, Mo: Prescott publishing company.**
- Silins, b. (2002). school as learning organization: the for system. Teacher and student learning. Journal Educational Adminstration. V40. N5. Pp: 425-446**