

درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي  
في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
"دراسة ميدانية"

إعداد

د/ غنام بن هزاع المريخي  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وإمكانية شمول جميع أفراد مجتمع البحث بالدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد الدراسة وعددهم (٧٦) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة تضمنت ثلاثة محاور مشتملة على (٤٥) عبارة، على مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى التالي: أن درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة " تشارك فرق العمل بالقسم ما تتعلمه بطرق مختلفة فيما بينها"، بدرجة موافقة كبيرة، كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة " يناقش أعضاء القسم أخطاءهم بشكل جماعي للتعلم منها. كما توصلت النتائج أن الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الأولى الصعوبة "عدم وجود خطة إستراتيجية لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم"، بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الثانية الصعوبة "عدم وجود قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين بالقسم. وتوصلت النتائج أن المقترحات التي تسهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأولى المقترح " تدريب أعضاء هيئة التدريس على أحدث التقنيات العلمية في مجال التدريس الجامعي"، بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاء في المرتبة الثانية المقترح "زيادة الدعم المادي للأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء التدريس في القسم". كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي وقد كانت لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، وقد كانت لصالح (الأستاذ).

**الكلمات المفتاحية:** معايير، المنظمة المتعلمة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## مقدمة:

أصبح العالم اليوم قرية صغيرة تلاشت فيها حواجز الزمان والمكان، من خلال سرعة الاتصال والتواصل التي أتاحت انتشار الثقافات وتبادل المعلومات لإنتاج المعرفة، وظهور مفهوم رأس المال الذكي المتمثل في العنصر البشري والذي يمتلك المعرفة، مما أدى لتعدد الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والنظام العالمي الجديد واقتصاديات المعرفة.

ولمواكبة التطورات العلمية الكبيرة ظهرت عدة اتجاهات حديثة يمكن للجامعات المتميزة الأخذ بها والتي من بينها الاتجاه نحو "المنظمة المتعلمة" (الرشودي، ٢٠٠٧، ص ٢). ومن بين تلك المنظمات الساعية للتطوير والتغيير المنظمات التربوية التي طبقت هذا المفهوم الحديث، فأخذ المربون يدعون إلى "الجامعة المتعلمة" التي تهتم بالتعلم والتعليم، بحيث ينخرط جميع العاملين فيها لتحقيق غاية الجامعة وأهدافها المنشودة، بحيث يتحمل مسؤولية ذلك جميع أعضاء هيئة التدريس، كما أن القائد فيها يتحول إلى قائد تربوي يعمل على توفير فرصاً تعليمية وتغذية راجعة ويعزز الثقة والنجاح لدى جميع العاملين في الجامعة (الكبيسي، ٢٠١٣، ص ٢).

وتتميز الجامعات التي تتبنى مفهوم "المنظمة المتعلمة" عن غيرها بمجموعة من الخصائص والتي من بينها شعور العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالح المنظمة والمجتمع، وأن كل من يعمل يشعر بطريقة أو بأخرى بحاجته للنمو والتقدم وتحسين قدراته ومهاراته، والبحث عن الإبداع في العمل، إضافة إلى التركيز على العمل الجماعي، بحيث يسود شعور من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع العاملين بالمنظمة، كما أن المنظمة تصبح معتمدة على إدارة المعرفة وتخزينها وانتاجها ونشرها (أبو حشيش، ٢٠١١، ص ٣٩٩).

تعد الجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها، وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، مما جعلها من أهم المنظمة المتعلمة، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي (العصيمي، ٢٠٠٧، ص ٣).

إن تحول الجامعات إلى المنظمات المتعلمة، يعني التحول من الهيكل الإداري العمودي، إلى الهيكل الإداري الأفقي، بحيث يتم الاهتمام بعمليات تفويض السلطة، وتمكين العاملين، وتحديث أنظمة الرقابة التي تتفق مع معايير جودة الأداء، وتبادل المعلومات ومشاركتها بين جميع العاملين، والاعتماد على إستراتيجيات التعاون بدلاً من إستراتيجيات المنافسة، وتحول القائد الإداري من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة مع العاملين معه (حسن، ٢٠١٧، ص ٦٢٤).

كما أن المنظمة المتعلمة تمكن الجامعة من التكيف مع الأفكار الجديدة وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات وتعلم العاملين المهارات الجديدة التي يمكن أن تنطبق على وظائفهم، واستخدام هذه المهارات لتعزيز الخدمات وتحسين التنظيم، وإتاحة المزيد من الفرص للموظفين للتعلم من الأخطاء، والوصول إلى مستويات جديدة من الخبرة على مستوى الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية ككل (أبو الوفا وحسين ومحمد، ٢٠١٦، ص ٣).

فالجامعات الباحثة عن التميز تعمل على تحقيق معايير جودة الأداء لدى العاملين الأكاديميين، والإداريين في الأقسام المختلفة، وتهتم بالتقويم والتطوير المستمرين للعاملين، وذلك عبر خطط استراتيجية لتحقيق مستوى عال من الجودة والتنافسية من خلال نشر ثقافة التطوير والتدريس بالجامعة، والعمل على أن تكون جزء أصيلاً من ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب أن تعمل إدارة الجامعة على توفير بيئة داعمة للتعلم التنظيمي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها لمواجهة التحديات وإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب للنمو والتطور والبقاء (أبو حشيش، ٢٠١١، ص ٤٠١).

وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الجامعات السعودية والتي وجدت أهمية كبرى في استخدام الجامعات للاتجاهات الحديثة والتي من بينها الاتجاه نحو ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة للوصول إلى التميز المرغوب، ومن بين هذه الدراسات دراسة سوسن بن زرة (٢٠١٤)، ودراسة رواز خراط (٢٠١٤)، ودراسة العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥)، ودراسة العنزي (٢٠١٦).

ويمكن القول أن هناك علاقة إيجابية بين مفاهيم وممارسات المنظمة المتعلمة، والتعلم التنظيمي للتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء، وربما كانت الدول العربية أكثر احتياجاً من أي وقت مضى، بل أكثر احتياجاً من الدول المتقدمة ذاتها إلى مفاهيم وأساليب إدارية

علمية رشيدة متطورة وأدوات تكنولوجية لكي تحقق التنمية المنشودة من خلال التطوير المؤسسي على مستوى كل من المنظمة والأنشطة والقطاعات والتي تعتمد على التمكين والمعلومات وإدارة المعرفة.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية التوجه نحو المنظمات المتعلمة في هذا العصر إلا أن العديد من الدراسات السابقة في هذا الميدان التي أجريت على الجامعات السعودية، توصلت إلى وجود ضعف في ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة والتي من بينها دراسة سوسن بن زرعة (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن غالبية توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة. كما توصلت نتائج دراسة دراسة رواز خراط (٢٠١٤) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى متوسطة، وتوصلت دراسة العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الطائف متوسطة، كما توصلت نتائج دراسة العنزي (٢٠١٦) إلى درجة امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي: ما درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

#### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. ما المقترحات التي تسهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٤. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغيري الجنس والرتبة العلمية؟

#### أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. تحديد الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.
٣. تقديم عدد من المقترحات التي تسهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة.

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات أبرزها ما يلي:

١. تقديم معلومات حول المنظمة المتعلمة باعتبارها مدخلاً لتطوير قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتزويد من قدرته على القدرة التنافسية.
٢. تقديم صورة لمتخذي القرار عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مما ينعكس إيجاباً على تطوير القسم وأداء العاملين فيه.
٣. سيستفيد المسؤولين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من المقترحات التي تعزز من توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي.
٤. نتائج هذه الدراسة ستساعد المسؤولين بقسم الإدارة والتخطيط بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على تبني أبعاد ومتطلبات المنظمة المتعلمة في العمل، وبالتالي الاتجاه نحو تطوير الواقع الراهن.

**حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: دراسة درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود المكانية: قسم الإدارة والتخطيط بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

**المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في تشخيص مشكلاتها ومناقشتها والبحث عن حلول لها وتجريب ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين في معارفهم وإيجاد قوة عمل أكثر معرفة (قهوجي وبدر، ٢٠١٤، ص ١٩٠).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها المنظمة التي تسهل عملية التعلم بكل مستوياته للأفراد العاملين بها بصورة مستمرة، معتمدة على هيكل تنظيمي مرن، ورؤية استراتيجية واضحة، مستخدمة تكنولوجيا متطورة، بما يضمن تلبية حاجات وطموحات أفرادها ويزيد معارفهم، ويحفزهم نحو الإبداع في العمل لتحقيق الأهداف التي ترحوها المنظمة والتي تمثل قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الدراسة الحالية.

**معايير المنظمة المتعلمة:**

تعرف إجرائياً بأنها مجموعة من المعايير التي ينبغي توافرها لتصبح المنظمة منظمة متعلمة، وتقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها وفق الاستبانة المعدة لذلك والتي يتم في ضوءها تحديد مدى توافر هذه المعايير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## الإطار النظري:

## أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعرف فوستر (7: Foster, 2010) أن المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القيادة الإدارية فيها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والفهم السليم لمتطلبات العمل الإداري من خلال تحليل ما تمر به المنظمة من تجارب وخبرات عملية، سواء أكانت إيجابية أم سلبية، بحيث تتم الاستفادة القصوى منها.

بينما يرى البغدادي والعبادي (٢٠١٠، ص ١١٢) أن منظمة التعلم هي تلك المنظمة التي تستخدم مقدرات أعضائها وتكون منفتحة على التغييرات في هيكلها التنظيمي، ويؤدي التعلم في المنظمة إلى إعادة تشكيلها بالصورة المطلوبة، وبذلك تكون وجهة نظر المنظمة مركزة على فرق العمل وأهداف التعلم، وعلى كيف يمكن أن يكون أداء الفريق بشكل أفضل.

يمكن القول أن مفهوم المنظمة المتعلمة يعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في نهاية التسعينات من القرن الماضي في مجال الفكر الإداري الحديث، وهي تعبر عن مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للمنظمة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (جبران، ٢٠١١، ص ٥٤).

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتيح التعلم لجميع أعضائها من خلال اكتساب ونقل المعرفة الجديدة والتي تتبنى منهاجاً منضماً لتحقيق درجة عالية من التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (رمايل، ٢٠١٥، ص ٩).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم المنظمة المتعلمة يشير إلى المنظمة أو المؤسسة التي تشجع على التعلم والتعليم بين أعضائها، وتسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في تشخيص مشكلاتها ومناقشتها والبحث عن حلول لها، وتجريب ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتطوير في معارفهم لتحسين الأداء.

## ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة:

تتصف المنظمة المتعلمة بأنها تشعر العاملين فيها بأنهم يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية، وأهداف المنظمة التي يعملون بها، كما أن المنظمة المتعلمة تهدف إلى العمل وفق مسؤولياتها على التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والحداثة، وإن تحقيق تلك المسؤوليات يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية، وذلك عن من خلال الاعتماد على أنماط إدارية حديثة تهتم بالابداع والتجديد، حيث إن جوهر تطوير العاملين بالمنظمة يركز على التعلم والتطوير باستمرار (السالم، ٢٠٠٥، ص ٧٢).

ويضيف حمود (٢٠٠٩، ص ٤٣) أن المنظمات المتعلمة تتميز بالقدرة على التغيير والتكيف باستمرار وفقاً لمتطلبات البيئة المحيطة بها، والقدرة على دعم التعلم وتسهيله لجميع الأفراد في المنظمة، إضافة إلى القدرة على اكتساب المعرفة وتطويرها، والاستفادة منها في تطوير عمل المنظمة.

وتعد سرعة التعلم السمة الرئيسية المميزة للمنظمة المتعلمة، كما أنها السمة الرئيسية للتنافس بين المنظمات الحديثة (قهوجي وبدر، ٢٠١٤، ص ١٩٢).

ويرى بني هاني والرواش (٢٠١٤، ٣٦٦) أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب توافر المرتكزات الأساسية التالية:

١. القوى المحركة في المنظمة: تساهم هذه الركيزة في بناء العيكل التنظيمي للمنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق أهداف المنظمة.

٢. تحديد غاية المنظمة: حيث توفر هذه الركيزة للموظفين في المنظمة فرص التعلم الذاتي، ومساعدتهم على فهم وإدراك قيم المنظمة واستراتيجياتها في العمل، مما يساهم في رفع مستوى دافعية العاملين نحو الإنجاز.

٣. التحرك نحو التطوير: يمكن للقيادة الإدارية في المنظمة تفعيل عملية التعلم، والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غاية المنظمة، حيث يأخذ الموظفين بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن ظروف المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم.

٤. التمكين الإداري: إن زيادة تمكين العاملين في المنظمة يساعد على إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، مما يزيد من دافعية العاملين نحو تعلم مهارات جديدة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من التمكين وتفويض الصلاحيات في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات خامساً: التقييم وتقديم التغذية الراجعة: تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة في تحديد نقاط القوة لتعظيمها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

### ثالثاً: أبعاد المنظمة المتعلمة:

تتكون المنظمة المتعلمة من عدة أبعاد، هي (أبو عفش، ٢٠١٤، ٣٨، ٣٩):

١. **البعد الفردي:** يأتي المستوى الفردي في المقام الأول، حيث إن المنظمة المتعلمة تمتلك كلاً من البيئة والقيادة التي تسهل التعلم المستمر بين الموظفين، فيصبح مكان العمل في هذا الصدد نوعاً ما كالمدرسة: الموظفون يتعقبون التعلم، المدراء يدعمون تعلمهم، والمنظمة تدعم المدراء لدعم تعلم الموظفين، فالمنظمة المتعلمة مكان للتعلم المستمر، حيث يصبح التعلم حالة وعادة منعكسة.

(١) **بعد المجموعة:** على مستوى المجموعة، المنظمة المتعلمة تتطلع إلى إيجاد حركة في المعرفة والخبرة في أنحاء المنظمة، وذلك عن طريق نقاش الفريق الذي يأخذ شكل الحوار المفتوح المعتمد على احترام التنوع في الآراء، فينظر إلى الأفكار بأنها فرصة للاستكشاف، والأخطاء فرصة للتعلم، ويتم تشجيع الفريق على التفكير في كيفية عمله، ليس فقط إنجاز الأعمال، وإنما التحسينات المطلوبة التي يمكن تقديمها.

(١) **البعد التنظيمي:** على مستوى المنظمة، المنظمة المتعلمة تربط بالتعلم بالتحول التنظيمي، وهذا يعني تعلم حلول تطوير المنظمة لنفسها، وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة أداة للتغيير، وهي تنظر للتعلم على أنه سائق للإنتاجية والاستثمار، فهو ليس شيئاً يحدث على هامش الحياة التنظيمية في مكان ما لبضعة أيام.

كما تتمثل أبعاد المنظمة المتعلمة في خلق فرص للتعلم الدائم، و تشجيع طرح الأسئلة والحوار، و تشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، و تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، و بناء أنظمه لإكتساب واقتسام التعلم، و إلتحام المنظمة مع البيئة، وتوفير نظم القيادة الإستراتيجية للتعلم (Egan, 2002. p 2938).

#### رابعاً: متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في الجامعات:

هناك العديد من متطلبات منظمة التعلم التي تعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق متطلبات منظمة التعلم في الجامعات، والتي من بينها التالي (Seddon & O'Donovan, 2010):

١. وجود قيادات لديها حب التعلم: تشير أبعاد منظمة التعلم إلى ضرورة حب القيادة للتعلم، حيث يوجد مستوياته ثلاثة هي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي أو تعلم الفريق، التعلم التنظيمي.
٢. وجود قيادة لديها قدرة على العمل المنظم: حيث يتضمن العمل التنظيمي في المنظمة أربعة مكونات، هي: الرؤية المشتركة، الاستراتيجية وخطط العمل، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية.
٣. وجود قيادة تساعد على تمكين العاملين بالمنظمة: إن تمكين العاملين يساعد القادة والمستفيدين والموردين والشركاء والتنظيميين وتحسين مقدراتهم على التعلم واستخدام التفكير الابتكاري في حل المشكلات بشكل جماع، وتوفير دعم قيادي لفرص التعلم وبرامج التدريب الفعالة.
٤. وجود قيادة قادرة على إدارة المعرفة واكتسابها وتحديثها ونشرها وتبادلها واستخدامها من خلال آليات تنظيمية وقنوات اتصال وتغذية راجعة وتعاون جماعي.
٥. وجود قيادة قادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل المعرفة وتعلم والمهارات الحديثة.

#### خامساً: نموذج تطبيق المنظمة المتعلمة في الجامعات:

تم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة يشتمل على مستويين متداخلين معاً هما المستوى التنظيمي، والمستوى الفردي، حيث يتضمن خمسة عناصر هي (Molamin. 2001: 656):

١. القوى الدافعة Driving forces وتعد أهم المكونات لما لها من تأثير مباشر على المستويين التنظيمي والفردي في المنظمة المتعلمة.
٢. - تحديد الهدف Finding Purpose وتنبع أهميته من تحديده للاتجاه الصحيح للتعلم والتطوير، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.
٣. الاستفسار وتوجيه الأسئلة Questioning ويساعد في تخفيض العقبات وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.
٤. - التمكين Empowering وهو العنصر الذي يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتطوير والتعلم.
٥. التقييم Evaluating ويعد آخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفائها لكل من المنظمة والفردي.



## سادساً: الفرق بين اتباع المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية في الجامعات:

وقد أشار براون (Brown & Posner, 2001: 277) إلى وجود خمسة فروق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية في الجامعات، وهي:

١. شكل التنظيم: فالهيكل التنظيمي العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر المعرفة وتوزيعها كما في الهيكل التنظيمي الأفقي لمنظمة التعلم الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر في المنظمة.

٢. طبيعة المهمات والوظائف: فمنظمة التعلم تحول المهمات الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين مقتدرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوى الأخرى.

٣. أنظمة الرقابة: تتسم منظمات التعلم بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات عبر فتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين لتحقيق التعلم.

٤. استراتيجية المنظمة: إن منظمة التعلم تتبنى استراتيجية الاستخدام الأمثل للموارد، كما أنها تشارك العاملين في تطوير استراتيجياتهم وتتيح لهم فرق تقديم المقترحات والحلول للمشكلات مما تتيح لهم فرصاً أكثر للتعلم.

٥. الثقافة التنظيمية: لمنظمات التعلم مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين أفرادها وعندما تكون هذه القيم تؤمن ببقية التعلم وتحت عليه باستمرار فإنها تكون عنصراً مهماً وإيجابياً في المنظمة لتتكيف وتتطور.

يمكن القول أن المنظمات يمكن أن تتحول من الضعف الإداري إلى التميز، وذلك من خلال تبنيها مفاهيم المنظمة المتعلمة التي تزيد من قدرتها على تطوير الميزة التنافسية، وتحديد استراتيجيتها الفاعلة، وتوافر فرص التعلم الذاتي والمستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين من أجل تحقيق غاية المنظمة.

## الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وسوف يتم عرضها مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

هدفت دراسة أبو حشيش (٢٠١١) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في جامعة الأقصى في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون عينتها من (٥٠) موظفاً إدارياً وأكاديمياً، واستخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، كما كشف النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء البعد الخاص بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة أكثر من (١٠) سنوات، والبعد السادس وهو ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة أقل من (٥) سنوات.

وهدفت دراسة نورزي ودفارد وأزفيري ونورزي (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari & Rezazadeh, 2013) إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في إحدى الجامعات، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة تكونت من (٢٦٦)

أكاديميا وموظفا من العاملين في الجامعات في ماليزيا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، وتم بناء استبانة خاصة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك القيادي لدى القيادات الجامعية، كما أظهرت أيضا إحجام بعض القيادات الجامعية عن تمكين العاملين للمشاركة في تحمل أعباء مسؤوليات الأعمال داخل الجامعة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد المنظمة التعليمية جاء بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة الذياب (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين، ومجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ومعوقات تطبيق مفهومها بالكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالكلية التقنية بالخرج وعددهم (١٢٠) موظفاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١١٨) استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الخصائص التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه أحياناً ما يتم تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في عدة مجالات بالكلية التقنية بالخرج، وأن هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بها.

وهدفت دراسة سوسن بن زرع (٢٠١٤) إلى التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار (٣٧) رئيسة قسم في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت النتائج إلى أن أقل توفراً من أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن هو بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، بينما جاء أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن هو بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وقد جاء غالبية أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية بدرجة متوسطة.

وقد هدفت دراسة رواز خراط (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة تكونت من (٣٦٥) عضواً وعضوة من هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى جاءت متوسطة، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخبرة وبرامج التدريب).

وهدفت دراسة العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين الموظفين في جامعة الطائف، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٨٧٩) إدارياً من العاملين بجامعة الطائف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الطائف متوسطة، كما توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين الموظفين، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

بينما هدفت دراسة الديحاني (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٨٤) فرداً، وتوصلت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية طردية بين أبعاد المنظمة

المتعلمة والقيادات التحويلية، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القياديين حول أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية مقارنة بغير القياديين من عينة الدراسة.

وأما دراسة وردة الدسوقي (٢٠١٥) إلى التعرف على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة قياس درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة، واستبانة لقياس الإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) عضواً وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التقدير الكلية لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس على جميع مجالات استبانة درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص العلمي.

وقد هدفت دراسة العنزي (٢٠١٦) إلى التعرف على مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (١٠٨) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك جامعة تبوك إلى معايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها جاءت متوسطة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير التخصص وقد كان لصالح التخصصات الأدبية، ولمتغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح الذكور.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق أهمية تبني اتجاه المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية لما له من أثر إيجابي على تطوير الهيكل الإداري في الجامعة، وتحسين أداء العاملين فيها، كما تبين أن درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية ما زال دون المأمول، حيث توصلت دراسة سوسن بن زرعة (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن غالبية توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة. كما توصلت نتائج دراسة دراسة رواز خراط (٢٠١٤) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى متوسطة، وتوصلت دراسة العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الطائف متوسطة، وتوصلت دراسة العنزي (٢٠١٦) إلى درجة امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة أيضاً.

#### منهجية الدراسة ولإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لملاءمته لتحقيق أهدافها والاجابة على تساؤلاتها.

**مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (٧٦) عضواً وعضوة، للعام الدراسي ١٤٣٩-٥١٤٤٠.

**عينة الدراسة:** تم اختيار جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بطريقة الحصر الشامل لقله عددهم، وبلغ عدد

المستجيبين (٧١) من أعضاء هيئة التدريس للعام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، والجدول (١) يصف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٤١	٥٧ و٧
	أنثى	٣٠	٤٢ و٣
المجموع		٧١	%١٠٠
الرتبة العلمية	أستاذ	٥	٧ و٢
	أستاذ مشارك	١٢	١٦ و٩
	أستاذ مساعد	٣١	٤٣ و٦
	محاضر	٢٣	٣٢ و٣
المجموع		٧١	%١٠٠

يتضح من الجدول (١) أن عدد عينة البحث من الذكور قد بلغ نسبتهم (٥٧ و٧)، بينما بلغ نسبة الإناث (٤٢ و٣)، ويظهر من الجدول السابق أن أعلى نسبة حسب متغير الرتبة العالمية جاءت لمجموعة أستاذ مساعد وبلغ نسبتهم (٤٣ و٦)، بينما أقل عدد لمجموعة الرتبة العلمية أستاذ وبلغت نسبتهم (٧ و٢).

#### أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة للتعرف على مدى امتلاك أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات التربوية وبعض الدراسات السابقة في هذا الصدد، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٦) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد هي: تناول البعد الأول درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون من (٢٣) فقرة، بينما تناول البعد الثاني الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون من (١٣) فقرة، في حين تناول البعد الثالث المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون من (١٠) فقرات.

#### أ- صدق المحكمين لأداة الدراسة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٢) محكماً من المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي وبيان مدى انتماء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وبيان مدى دقة الصياغة اللغوية من حيث سلامة اللغة ووضوح معانيها مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تم

الأخذ بملاحظات المحكمين، وتم اعتماد الفقرات التي تم الاتفاق عليها من قبل المحكمين، والتي تزيد على نسبة (٨٥٪).

### ب- صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم تطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة. وكانت نتائج الصدق كما يلي:

أولاً: نتائج الصدق المتعلقة بالبعد الأول: درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما هي موضح في الجدول (٢):

### جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات بعد درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
١	**٠.٥٤٨	٦	**٠.٤٨١	١١	*٠.٤٢٤	١٦	**٠.٦٢١	٢١	*٠.٤٦١
٢	**٠.٦٢١	٧	**٠.٦٢٨	١٢	**٠.٦٤٨	١٧	**٠.٤٢٥	٢٢	*٠.٤١٨
٣	**٠.٥٧٩	٨	**٠.٦٩٨	١٣	**٠.٥٨٤	١٨	**٠.٥٦٨	٢٣	**٠.٦٤٧
٤	**٠.٤٧١	٩	**٠.٧٥٤	١٤	**٠.٦٠٩	١٩	**٠.٦٢٥		
٥	*٠.٤٩٩	١٠	**٠.٦٤٩	١٥	**٠.٥٢٤	٢٠	**٠.٥١٤		

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

ثانياً: نتائج الصدق المتعلقة بالبعد الثاني: الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما هي موضح في الجدول (٣):

### جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات بعد الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٠٧	٦	**٠.٦٩٨	١١	**٠.٥١٤
٢	**٠.٦٢١	٧	**٠.٥٤٧	١٢	**٠.٥٨٨
٣	*٠.٥٢١	٨	*٠.٥٢١	١٣	**٠.٦١٩
٤	**٠.٦٢٤	٩	**٠.٦٠٩		
٥	**٠.٦٩٥	١٠	**٠.٤٥١		

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعده الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

ثالثاً: نتائج الصدق المتعلقة بالبعد الثالث: المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كما هي موضح في الجدول (٤):

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات بعد المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط
١	*٠.٥٢٧	٦	*٠.٥٠٧
٢	*٠.٥٣٣	٧	*٠.٥١١
٣	*٠.٥٣٣	٨	**٠.٥٨٧
٤	**٠.٦١٨	٩	**٠.٦١٠
٥	**٠.٦١٥	١٠	**٠.٦٥١

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعده المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، معاملات جيدة ومقبولة، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥).

ثانياً: الثبات:

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة. حيث بلغ معامل الثبات على بعد درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي (٠.٧٩ و٠)، بينما بلغ على بعد الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي (٠.٨٣ و٠)، وعلى بعد المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي (٠.٨٢ و٠)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٤ و٠).

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة كما يوضحه الجدول (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات درجة بعد توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ترتيب الفقرات في الاستبانة
١٤	٠.٥٦	٢.٢	يحرص القسم على التعليم المستمر لجميع أعضائه	١
٥	٠.٥٧	٢.٣٥	يحرص القسم على تشكيل فرق العمل من مستويات متعددة	٢
١	٠.٦٥	٢.٥٦	تشارك فرق العمل بالقسم ما تتعلمه بطرق مختلفة فيما بينها	٣
١٢	٠.٥١	٢.٢٦	يشارك القسم المجتمع المحلي بصورة إيجابية لتحقيق الاحتياجات المتبادلة	٤
١٠	٠.٦٦	٢.٣٠	يتعاون أعضاء القسم فيما بينهم لتحقيق أقصى قدر من التعلم	٥
٢٢	٠.٤٤	٢.٠٧	يتلقى أعضاء القسم الدعم المادي والمعنوي تحفيزاً لهم على التعلم	٦
١٥	٠.٧٦	٢.٢١	يتعامل أعضاء القسم مع المشكلات التي يواجهونها على أنها فرصاً للتعلم	٧
١٩	٠.٦٨	٢.١٦	يتوافر قدر كبير من الثقة بين أعضاء القسم	٨
٢٠	٠.٧٧	٢.١٤	يستخدم أعضاء القسم التغذية الراجعة فيما بينهم في عملية التعلم	٩
٣	٠.٧٤	٢.٤٠	يضع أعضاء القسم مخططاً تفصيلياً لاحتياجاتهم التعليمية مستقبلاً	١٠
١٦	٠.٧٦	٢.٢١	يتمتع القسم بالمساواة بين جميع أعضائه بغض النظر عن المكانة أو الدرجة الوظيفية	١١
٤	٠.٧٧	٢.٤٠	يمنح القسم أعضائه قدراً من التفويض لتحديد الاحتياجات المطلوبة لإنجاز الأعمال	١٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ترتيب الفقرات في الاستبانة
١٨	٠.٦٢	٢.١٩	يقوم القسم بتقويم أدائه باستمرار لتحليل الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	١٣
٢٣	٠.٥٦	٢.٠٥	يتوفر بالقسم قاعدة بيانات تحوي مهارات وقدرات جميع أعضائه	١٤
٢	٠.٧٠	٢.٤١	يناقش أعضاء القسم أخطاءهم بشكل جماعي للتعلم منها	١٥
٧	٠.٧٧	٢.٣٥	يحرص القسم على تدريب أعضائه باستمرار	١٦
٢١	٠.٤٩	٢.٠٧	يتيح القسم لجميع أعضائه المشاركة في صياغة رؤيته ورسالته	١٧
٨	٠.٥٠	٢.٣٢	يؤمن أعضاء القسم بأهمية مدخل المنظمة المتعلمة	١٨
٦	٠.٥٩	٢.٣٥	يمتلك القسم هيكلاً تنظيمياً يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة	١٩
٩	٠.٦٠	٢.٣٠	يتواصل القسم باستمرار مع غيره من الأقسام الأخرى لتبادل الخبرات والمعلومات	٢٠
١١	٠.٤٧	٢.٢٩	يدرك جميع أعضاء القسم أهمية الوقت ويحسنون استغلاله	٢١
١٣	٠.٥٢	٢.٢٣	يناقش القسم أعضاءه باستمرار فيما يقدمونه من مقترحات	٢٢
١٧	٠.٥٦	٢.١٩	يشجع القسم جميع أعضاءه على تقبل سياسة التغيير	٢٣
الانحراف المعياري العام		المتوسط الحسابي العام	درجة الموافقة	
٠.٦٨		٢.٢٠	متوسطة	

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعددها (٢٣) عبارة بلغ (٢٠٢٠)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، أي أن واقع توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة (متوسطة)، كما تبين وجود تجانس بين عينة الدراسة كما يشير إليه الانحراف المعياري. وتبين من الجدول السابق وجود (٧) فقرات حصلت على درجة موافقة عالية، بينما حصلت باقي الفقرات على درجة موافقة متوسطة.



وجاءت في المرتبة الأولى على هذا البعد العبارة " تشارك فرق العمل بالقسم ما تتعلمه بطرق مختلفة فيما بينها"، بدرجة موافقة كبيرة"، وبمتوسط حسابي (٢.٥٦)، من أصل (٣.٠٠). وربما يكون سبب ذلك أن الكثير من الأعمال التي يتم إنجازها داخل قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشكل تعاوني، وضمن فرق عمل، كما أن وجود تعاون بين أعضاء القسم في إنجاز الأعمال، ووضع الخطط التدريسية للمسابقات، وتبادل المراجع، والتعاون في وضع الاختبارات أدى إلى هذه النتيجة.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة " يناقش أعضاء القسم أخطاءهم بشكل جماعي للتعلم منها"، بمتوسط حسابي (٢.٤١)، من أصل (٣.٠٠)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وربما يكون سبب ارتفاع درجة الموافقة على هذه العبارة لأهمية تشجيع أعضاء هيئة التدريس على مناقشة أداء العمل داخل القسم، والتي من بينها الأخطاء الناجمة عن سوء التقدير أو التقصير، لكي يتم معالجتها في المستقبل، والحد من وجودها في القسم من أجل تجويد العمل، وهذا يذل على وجود حرص من قبل العاملين بالقسم وأعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف المنشودة وفق معايير جودة الأداء.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة " يضع أعضاء القسم مخططاً تفصيلياً لاحتياجاتهم التعليمية مستقبلاً"، بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، من أصل (٣.٠٠)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وربما يكون سبب ذلك هو أهمية معرفة عينة الدراسة بالتخطيط الذي يساهم في تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالقسم، مما يسمح لهم بمواكبة التطورات العلمية والتقنية التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم في تدريس الطلبة، وتساعدهم على النمو المهني المرغوب فيه.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد العبارة "يتوفر بالقسم قاعدة بيانات تحوي مهارات وقدرات جميع أعضائه"، بمتوسط حسابي (٢.٠٥)، من أصل (٣.٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن توفر قاعدة بيانات بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تحوي مهارات وقدرات جميع أعضائه، جاءت بدرجة متوسطة لأن هناك العديد من التغيرات التي تحدث في القسم من خلال تغيير في أعضاء هيئة التدريس، أو من خلال تعيين أعضاء جدد، مما يستدعي ضرورة تجديد قاعدة البيانات باستمرار، لذلك جاءت الموافقة على هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

واقدمت نتيجة هذا السؤال من أسئلة الدراسة مع نتيجة دراسة سوسن بن زرعة (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن غالبية توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة. كما توصلت نتائج دراسة دراسة رواز خراط (٢٠١٤) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى متوسطة، وتوصلت دراسة العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الطائف متوسطة، كما توصلت نتائج دراسة العنزي (٢٠١٦) إلى درجة امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

لتحديد الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة كما يوضحه الجدول (٦):

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ترتيب الفقرات في الاستبانة
٧	٠.٦٨	٢.٢١	قلة فرص التدريب في القسم على المستجدات الحديثة	١
٥	٠.٥٩	٢.٢٦	مقاومة التغيير في القسم من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس	٢
١٠	٠.٦٤	٢.٠٧	ضعف الدعم المادي المقدم من الجامعة للقسم	٣
١٢	٠.٦٠	١.٩٢	عدم وجود خطة إستراتيجية لتطوير المساقات التعليمية بالقسم	٤
٣	٠.٦٣	٢.٣٥	ضعف تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس	٥
٨	٠.٥٧	٢.١٩	ضعف تفويض السلطة المقدمة للقسم من إدارة الجامعة فيما يتعلق بتطوير العمل	٦
١١	٠.٥٥	٢.٠٥	ضعف العمل الجماعي في القسم والتركيز على الإنجازات الفردية	٧
١٣	٠.٦٣	١.٦١	مركزية حل المشكلات في القسم وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حلها	٨
١	٠.٦٦	٢.٥٧	عدم وجود خطة إستراتيجية لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم	٩
٤	٠.٥٤	٢.٣٠	ضعف مشاركة العاملين بالقسم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في تطوير العمل وانجازه	١٠
٢	٠.٦٥	٢.٤٠	عدم وجود قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين بالقسم	١١
٦	٠.٦١	٢.٢١	قلة مشاركة أعضاء التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة بتطوير عمل القسم	١٢
٩	٠.٦٦	٢.١٩	قلة الحوافز المشجعة أعضاء هيئة التدريس على الابتكار	١٣
الانحراف المعياري العام		درجة الموافقة		المتوسط الحسابي العام
٠.٦٤		متوسطة		٢.١٦

تشير النتائج الواردة بالجدول (٦) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعددها (٢٣) عبارة بلغ (٢١٦ و٢)، وبانحراف معياري (٧٣ و٠)، أي أن الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة (متوسطة)، كما تبين وجود تجانس بين عينة الدراسة كما يشير إليه الانحراف المعياري. وتبين من الجدول السابق وجود (٣) صعوبات حصلت على درجة موافقة (كبيرة) في حين حصلت (٩) صعوبات على درجة موافقة (متوسطة) بينما حصلت صعوبة واحدة على درجة موافقة (ضعيفة).

وجاءت في المرتبة الأولى الصعوبة "عدم وجود خطة إستراتيجية لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم"، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٢٠٧ و٢)، من أصل (٣٠٠). وربما يكون سبب هذه النتيجة إلى وجود قناعة لدى عينة الدراسة بأهمية وجود خطة لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم لما له من فوائد على تطوير القسم ومواكبة التطورات العلمية، وتحقيقاً لمتطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠م) التي تهدف إلى تشجيع استقطاب العاملين المتميزين والموهوبين للعمل بالمؤسسات الحكومية على اختلاف خدماتها. بينما جاءت في المرتبة الثانية الصعوبة "عدم وجود قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين بالقسم"، بمتوسط حسابي (٢٠٤ و٢)، من أصل (٣٠٠ و٣)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وربما يكون سبب ارتفاع درجة الموافقة على هذه العبارة بسبب صعوبة تحديث قواعد البيانات في القسم، وخاصة مع وجود تغيير في أعضاء هيئة التدريس العاملين بالقسم، سواء من نقل عدد منهم في مناصب إدارية، أو بسبب تعيين أعضاء تدريس جدد.

وجاءت في المرتبة الثالثة الصعوبة "ضعف تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس"، بمتوسط حسابي (٢٠٣ و٢)، من أصل (٣٠٠ و٣)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وربما يكون سبب ذلك هو معرفة عينة الدراسة بأهمية التدريب والنمو المهني لأعضاء التدريس خصوصاً فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة في التدريس، مما يساهم في تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس، ويساعدهم على مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد الصعوبة "مركزية حل المشكلات في القسم وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حلها"، بمتوسط حسابي (١٠٦ و٢)، من أصل (٣٠٠ و٣)، بدرجة موافقة (ضعيفة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن إدارة القسم تشجع أعضاء هيئة التدريس على إيجاد واقتراح الحلول التي تواجه العمل سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية، ممانعكس على استجابة عينة الدراسة على أن هذه الصعوبة ضعيفة أي أنها غير موجودة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الذياب (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن وجود عدة معوقات تحد من تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية بالخرج، والتي من بينها ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، المركزية الإدارية، وضعف تفويض السلطة المقدمة من قبل الإدارة.

ثالثاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث: ما المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

لتحديد الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة كما يوضحه الجدول (٧):

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والترتيب على عبارات المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ترتيب الفقرات في الاستبانة
٥	٠.٥٥	٢.٢٣	إشراك العاملين بالقسم بالمؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال المنظمة المتعلمة	١
٣	٠.٥٤	٢.٣٥	وضع خطة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مبنية على الحاجات الفعلية لهم	٢
٧	٠.٦٠	٢.١٦	إيجاد خطة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين للعمل بالقسم	٣
٩	٠.٥٨	٢.٠٧	تشجيع العاملين على إيجاد الحلول الإبداعية التي تواجه تطوير العمل بالقسم	٤
١	٠.٥٣	٢.٤١	تدريب أعضاء هيئة التدريس على أحدث التقنيات العلمية في مجال التدريس الجامعي	٥
٤	٠.٥٧	٢.٢٦	زيادة العمل بمبدأ تفويض السلطة لتسهيل إجراءات العمل وتطوير الأداء	٦
١٠	٠.٥٣	٢.٠٥	تشجيع إنجاز الأعمال بالقسم بروح الفريق الواحد والابتعاد عن التنافس الفردي ما أمكن	٧
٨	٠.٥٢	٢.١٤	إيجاد قاعدة بيانات شاملة متاحة لجميع العاملين بالقسم	٨
٦	٠.٥٦	٢.٢١	مشاركة جميع العاملين بالقسم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تساهم في تطوير العمل وإنجازه	٩
٢	٠.٦١	٢.٤٠	زيادة الدعم المادي للأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء التدريس في القسم	١٠
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة	المتوسط الحسابي العام
٠.٥٧			متوسطة	٢.٢٢

تشير النتائج الواردة بالجدول (٧) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعددها (١٠) مقترحات، بلغ (٢٠٢٢)، وبانحراف معياري (٥٧٠)، أي أن المقترحات التي تساهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة (متوسطة)، كما تبين وجود تجانس بين عينة الدراسة كما يشير إليه الانحراف المعياري. وتبين من الجدول السابق وجود (٣) مقترحات حصلت على درجة موافقة (كبيرة)، في حين حصل (٧) مقترحات على درجة موافقة (متوسطة).

وجاء في المرتبة الأولى المقترح " تدريب أعضاء هيئة التدريس على أحدث التقنيات العلمية في مجال التدريس الجامعي"، بدرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٢٤١)، من أصل (٣٠٠). وربما يكون سبب هذه النتيجة إلى وجود معرفة وحاجة لدى عينة الدراسة بأهمية تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال عملهم والتي من أهمها تدريبهم على أحدث التقنيات العلمية في مجال التدريس الجامعي.

بينما جاء في المرتبة الثانية المقترح "زيادة الدعم المادي للأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء التدريس في القسم". بمتوسط حسابي (٢٤٠)، من أصل (٣٠٠)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وربما يكون سبب ارتفاع درجة الموافقة على هذه العبارة لأهمية الدعم المادي خصوصاً لتلك الأبحاث التي تحتاج إلى دراسة عينات كبيرة من المجتمع، وتطلب وجود عدد كبير من الباحثين للإجراء التطبيقات المادية، وللقيام بالزيارات العلمية، لأن الكثير من أعضاء هيئة التدريس يحجم عن القيام بتلك الأبحاث التي تطلب نفقات مادية كبيرة، ولذلك فإن وجود الدعم المادي يشجع أعضاء هيئة التدريس على إجراء بعض الأبحاث التي تحتاج إلى إمكانيات كبيرة.

وجاء في المرتبة الثالثة المقترح "وضع خطة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مبنية على الحاجات الفعلية لهم"، بمتوسط حسابي (٢٣٥)، من أصل (٣٠٠)، وبدرجة موافقة (كبيرة)، وربما يكون سبب ذلك هو معرفة عينة الدراسة بأهمية التدريب والنمو المهني لأعضاء التدريس خصوصاً عندما تكون البرامج تتفق مع الاحتياجات الفعلية للمشاركين، وليس تلك البرامج غير المخطط لها والتي في كثير من الأحيان تكون مكررة ولا تراعي الحاجات الفعلية للمشاركين.

بينما جاء في المرتبة الأخيرة المقترح "زيادة العمل بمبدأ تفويض السلطة لتسهيل إجراءات العمل وتطوير الأداء"، بمتوسط حسابي (٢٠٥)، من أصل (٣٠٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة لديها معرفة بأهمية تفويض السلطة، ولكن لأن هذا المبدأ يتطبق في ظروف محددة، وضمن معايير ومتطلبات محددة جاءت درجة الموافقة عليه بدرجة متوسطة فقط..

**رابعاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الرابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغيري النوع الاجتماعي والرتبة الوظيفية؟

**أولاً:** للتعرف على الفروق في استجابة عينة الدراسة حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٨) يوضح هذه النتائج.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستجابة عينة الدراسة على بعد توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الإناث ن = ٣٠		الذكور ن = ٤١	
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
٠.٠١	١٣.٧٢٦	٠.٧١	٢.١١	٠.٦٨	٢.٤٠

من خلال نتائج جدول (٨) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة "ت" (١٣.٧٢٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد كانت هذه النتيجة لصالح مجموعة الذكور الذي بلغ متوسطهم الحسابي (٢.٤٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث (٢.١١)، وربما يكون سبب الوصول إلى هذه النتيجة أن طبيعة عمل الإناث في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ما زال عليه قيود أكثر عند مقارنته بالقيود المفروضة على الذكور، وهذه القيود قد تكون سبباً في ضعف معرفة مجموعة الإناث حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كما أن أعضاء هيئة التدريس من الذكور أكثر معرفة من الإناث لمعايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، وربما يعزى ذلك لكثرة الدورات التدريبية والأنشطة التعليمية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس من الذكور مقارنة بمتعلم من الإناث مما يجعلهم أكثر معرفة لمعايير منظمة التعلم قياساً بالإناث.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود فروق في استجابة عينة الدراسة حول مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وجاءت لصالح الذكور.

ثانياً: للتعرف على الفروق في استجابة عينة الدراسة حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (٩) يوضح هذه النتائج:

جدول (٩) نتائج تحليل التباين للتعرف على استجابة عينة الدراسة حول بعد توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
٠.٠١	٦.٠٤٩	٥٢٧.٣٣٢	١٧٥.٧٧٧	٣	بين المجموعات
		٢٠٩٢.٤٠٥	٣٠.٣٢٤	٦٩	داخل المجموعات
		٢٦١٩.٧٣٧		٧٠	المجموع

أوضحت النتائج المبينة في جدول (٩) وجود فرق ذي دلالة إحصائية توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية (أستاذ/ أستاذ مشارك/ أستاذ مساعد/ محاضر)، حيث بلغت قيمة "ف" (٦.٠٤٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١). ولمعرفة لصالح أي المجموعات؟ تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات حسب متغير الرتبة الوظيفية كما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات حسب متغير الرتبة الوظيفية

المتغير الفئة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر
أستاذ	٢.٣٩	-	-	*٠,٥١١	*٠,٤٦٧
أستاذ مشارك	٢.٢٥	-	٠	-	-
أستاذ مساعد	٢.١٧	*٠,٥١١	-	-	-
محاضر	٢.١٩	*٠,٤٦٧	-	-	-

يوضح الجدول (١٠) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة بين المجموعات حسب متغير الرتبة الوظيفية، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استجابات عينة الدراسة، لصالح مجموعة الرتبة الوظيفية أستاذ عند مقارنتهم مع مجموعة الرتبة العلمية أستاذ مساعد، ومجموعة محاضر، بينما توصلت النتيجة أنه لا يوجد فروق بين مجموعة أستاذ مشارك وبقيّة المجموعات الأخرى، وربما يكون سبب هذه النتيجة أن أعضاء هيئة التدريس من ذي رتبة أستاذ أكثر معرفة وامتلاكاً لمعايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، من المجموعتين (أستاذ مساعد، ومحاضر)، وتعد هذه النتيجة منطقية ويمكن عزوها لعامل الخبرة لدى أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ مقارنة بغيرهم في المجموعتين، بجانب كثرة إجراء البحوث العلمية الخاصة بالترقية، وفرص المشاركة بالدورات والبرامج والأنشطة التعليمية التي تتاح لهم، أكثر من غيرهم.

#### ملخص نتائج الدراسة:

بعد الإجابة على أسئلة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالي:

أولاً: أن درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة "تشارك فرق العمل بالقسم ما تتعلمه بطرق مختلفة فيما بينها"، بدرجة موافقة كبيرة، كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة " يناقش أعضاء القسم أخطاءهم بشكل جماعي للتعلم منها".

ثانياً: أن الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاءت في المرتبة الأولى الصعوبة "عدم وجود خطة إستراتيجية لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم"، بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاءت في المرتبة الثانية الصعوبة "عدم وجود قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين بالقسم".

ثالثاً: أن المقترحات التي تسهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأولى المقترح " تدريب أعضاء هيئة التدريس على أحدث التقنيات العلمية في مجال التدريس الجامعي"، بدرجة موافقة كبيرة، بينما جاء في المرتبة الثانية المقترح "زيادة الدعم المادي للأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء التدريس في القسم".

رابعاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي وقد كانت لصالح الذكور.

خامساً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، وقد كانت لصالح (الأستاذ).

#### توصيات الدراسة:

من خلال استقراء نتائج الدراسة أمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

١. وضع قاعدة بيانات لأعضاء قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشكل خاص والأقسام العلمية الأخرى بشكل عام، تتضمن خطة تفصيلية بأهم احتياجاتهم التعليمية والفنية لتلبيتها في المستقبل.
٢. تعزيز عملية مشاركة أعضاء هيئة التدريس من الإناث في المؤتمرات العلمية والبرامج التدريبية، من أجل تزويدهم بأهم المعارف والمهارات العلمية الحديثة إسوة بما يقدم لأعضاء هيئة التدريس من الذكور.
٣. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة من أجل الاستفادة منها في عملهم داخل قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٤. تشجيع أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على التعلم الذاتي، وممارسة وتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة في أعمالهم.



## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة ومحمد، سمر (٢٠١٦). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد (١٢)، المجلد (٤)، ص ص ٢٤-٥٣.

أبو حشيش، بسام (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد (٢)، المجلد (٩)، ص ص ٣٩٧-٤٣٨.

أبو عفش، مؤيد علي (٢٠١٤): دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.

البغدادي، عادل والعبادي، هاشم (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الولاء التنظيمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

بن زرعة، سوسن، (٢٠١٤). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد (٩)، المجلد (١٣)، ص ص ٨٨-١١٣.

بني هاني، محمد والرواش، حسن (٢٠١٤). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. "دارسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك في ٢٠١٤، ص ص ٣٥٩-٣٨٠.

جبران، علي محمد (٢٠١١). المنظمة كمدرسة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر العاملين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، جامعة اليرموك، العدد (٩)، المجلد (١)، ص ص ١٤٤-١٦٨.

حمود، عبد الكريم (٢٠٠٩). المحددات الأساسية لتحويل المصارف إلى منظمات متعلمة: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب.

خراط، رواز (٢٠١٤). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الدسوقي، وردة (٢٠١٥). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.

الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٥). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، المجلد ٢٩، العدد ١١٦، سبتمبر.

الذياب، سعود بن ذياب (٢٠١٤). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرشودي، محمد (٢٠٠٧). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

رمايل، نسيم (٢٠١٥). دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة.

السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥): نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. العصيمي، عواطف (٢٠٠٧). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العنزي، سعود (٢٠١٦). مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة العلوم التربوية، العدد (٧)، المجلد (١)، ص ص ١٢٣-١٥٦.

قهوجي، أحمد وبدر، لما (٢٠١٤). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (٦)، المجلد (٣٦)، ص ١٨١-٢٠٣.

الكبيسي، أريج ميمون (٢٠١٣): درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Brown L. & Posner, B. (2001): Exploring the relationship between learning and leadership, **Learning and Organizational Development Journal**. 22 (6). 274 – 280.

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

Foster, J, (2010), “Developing a learning Organization: three critical elements”, Paper Presented at the American Association for Higher Education National Conference on higher Education, Washington DC, [http: www.fpc.edu/strategic](http://www.fpc.edu/strategic).

- Molamin. R. (2001).”Alearning Organization: Machine or Human? ”, Unminersty of Jyvarula , Seminaarinr, 15, fin , Finland , Dec v 63-04c of **Dissertation Abstracts International** ,p. 656.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari. S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 1-13. 91.
- Seddon, J., & O’Donovan, B. (2010). Why aren’t we all working for Learning Organizations. **AMED reorganizations and People**, 17: (2).

## الملاحق

## استبانة معايير المنظمة المتعلمة

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية:

١. الجنس:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

٢. الرتبة العلمية:

<input type="checkbox"/>	أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/>	أستاذ
--------------------------	-------------	--------------------------	-------

<input type="checkbox"/>	محاضر	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد
--------------------------	-------	--------------------------	-------------

ثانياً: فقرات الاستبانة:

البعد الأول: درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يرجى وضع اشاره (√) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	يحرص القسم على التعليم المستمر لجميع أعضائه			
٢	يحرص القسم على تشكيل فرق العمل من مستويات متعددة			
٣	تشارك فرق العمل بالقسم ما تتعلمه بطرق مختلفة فيما بينها			
٤	يشارك القسم المجتمع المحلي بصورة إيجابية لتحقيق الاحتياجات المتبادلة			
٥	يتعاون أعضاء القسم فيما بينهم لتحقيق أقصى قدر من التعلم			
٦	يتلقى أعضاء القسم الدعم المادي والمعنوي تحفيزاً لهم على التعلم			
٧	يتعامل أعضاء القسم مع المشكلات التي يواجهونها على أنها فرصاً للتعلم			
٨	يتوافر قدر كبير من الثقة بين أعضاء القسم			
٩	يستخدم أعضاء القسم التغذية الراجعة فيما بينهم في عملية التعلم			

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١٠	يضع أعضاء القسم مخططاً تفصيلياً لاحتياجاتهم التعليمية مستقبلاً			
١١	يتمتع القسم بالمساواة بين جميع أعضائه بغض النظر عن المكانة أو الدرجة الوظيفية			
١٢	يمنح القسم أعضائه قدراً من التفويض لتحديد الاحتياجات المتطلبية لإنجاز الأعمال			
١٣	يقوم القسم بتقويم أدائه باستمرار لتحليل الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع			
١٤	يتوفر بالقسم قاعدة بيانات تحوي مهارات وقدرات جميع أعضائه			
١٥	يناقش أعضاء القسم أخطاءهم بشكل جماعي للتعلم منها			
١٦	يحرص القسم على تدريب أعضائه باستمرار			
١٧	يتيح القسم لجميع أعضائه المشاركة في صياغة رؤيته ورسائله			
١٨	يؤمن أعضاء القسم بأهمية مدخل المنظمة المتعلمة			
١٩	يمتلك القسم هيكلًا تنظيمياً يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة			
٢٠	يتواصل القسم باستمرار مع غيره من الأقسام الأخرى لتبادل الخبرات والمعلومات			
٢١	يدرك جميع أعضاء القسم أهمية الوقت ويحسنون استغلاله			
٢٢	يناقش القسم أعضائه باستمرار فيما يقدمونه من مقترحات			
٢٣	يشجع القسم جميع أعضائه على تقبل سياسة التغيير			

البعد الثاني: الصعوبات التي تواجه توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يرجى وضع اشارته (٧) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	قلة فرص التدريب في القسم على المستجدات الحديثة			
٢	مقاومة التغيير في القسم من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس			
٣	ضعف الدعم المادي المقدم من الجامعة للقسم			
٤	عدم وجود خطة إستراتيجية لتطوير المساقات التعليمية بالقسم			
٥	ضعف تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس			
٦	ضعف تفويض السلطة المقدمة للقسم من إدارة الجامعة فيما يتعلق بتطوير العمل			
٧	ضعف العمل الجماعي في القسم والتركيز على الإنجازات الفردية			
٨	مركزية حل المشكلات في القسم وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حلها			
٩	عدم وجود خطة إستراتيجية لاستقطاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس للعمل بالقسم			
١٠	ضعف مشاركة العاملين بالقسم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في تطوير العمل وانجازه			
١١	عدم وجود قاعدة بيانات متاحة لجميع العاملين بالقسم			
١٢	قلة مشاركة أعضاء التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة بتطوير عمل القسم			
١٣	قلة الحوافز المشجعة أعضاء هيئة التدريس على الابتكار			

البعد الثالث: المقترحات التي تسهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

يرجى وضع اشاره (✓) في داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تتفق مع رأيك

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	إشراك العاملين بالقسم بالمؤتمرات العلمية المتخصصة في مجال المنظمة المتعلمة			
٢	وضع خطة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مبنية على الحاجات الفعلية لهم			
٣	إيجاد خطة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين للعمل بالقسم			
٤	تشجيع العاملين على إيجاد الحلول الإبداعية التي تواجه تطوير العمل بالقسم			
٥	تدريب أعضاء هيئة التدريس على أحدث التقنيات العلمية في مجال التدريس الجامعي			
٦	زيادة العمل ببدء تفويض السلطة لتسهيل إجراءات العمل وتطوير الأداء			
٧	تشجيع إنجاز الأعمال بالقسم بروح الفريق الواحد والابتعاد عن التنافس الفردي ما أمكن			
٨	إيجاد قاعدة بيانات شاملة متاحة لجميع العاملين بالقسم			
٩	مشاركة جميع العاملين بالقسم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في تطوير العمل وانجازه			
١٠	زيادة الدعم المادي للأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء التدريس في القسم			

