

تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة

Developing the Faculty of Education, Najran University, in the Light of The Learning Organization Approach

محمد ماهر الحمّار محمد

Mohammed Maher Al-Hammar Mohammed

أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد بكلية التربية جامعة نجران
مدرس الإدارة والتخطيط بمعهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات

Assistant Professor of Management and Planning, Faculty of Education, Najran University
Lecturer of Management and Planning, Higher Institute of Management, Computer and Information Systems

Abstract

The objective of this study was to develop the Faculty of Education at the University of Najran in light of the learning organization approach. To achieve this objective, the descriptive approach was used. The study tool (a questionnaire) was applied to a random sample consisted of 84 in the academic year 1437/1438. Several results were obtained. The availability of the dimensions of learning organization was (2.30), i.e. medium. There were no statistically significant differences due to gender or job variables. There were statistically differences due to the experience variable. Accordingly, some recommendations were made to help in the developing of the Faculty of Education at the University of Najran in the light of the approach of learning organization. It is recommended to provide opportunities for continuous learning for faculty members through the problems encountered, provide rewards by the Faculty administration when faculty members learn new things, encourage faculty members to hold seminars and brainstorming sessions to exchange views openly and transparently, listen to the views of others, and encourage Faculty members to work collectively by monitoring the rewards of the Faculty teams in the light of their achievements.

Key words:

Developing, Learning Organization, Faculty of Education, Najran University

ملخص

استهدفت الدراسة تطوير كلية التربية جامعة نجران في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي. وتم تصميم استبانة للكشف عن توافر جوانب المنظمة المتعلمة في كلية التربية جامعة نجران، وطبقت على عينة عشوائية من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وذلك في العام الدراسي 1438/1437 هـ، بلغ عددها (84) عضواً. وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بنسبة (2.30) أي متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للنوع والوظيفة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة حول محور (تشجيع الحوار والاستفسار). ووضعت الدراسة في ضوء النتائج مجموعة من التوصيات منها توفير فرص التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس من خلال ما يتم مواجهته من مشكلات، توفير المكافآت من قبل إدارة الكلية عند تعلم أعضاء هيئة التدريس أشياء جديدة، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إقامة سماعات وجلسات عصف ذهني لتبادل الآراء بصراحة وشفافية، والسماع لوجهات نظر الآخرين، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي، وذلك عن طريق رصد مكافآت لفرق العمل بالكلية في ضوء إنجازاتها.

الكلمات المفتاحية:

تطوير - المنظمة المتعلمة - كلية التربية - جامعة نجران

مقدمة

تواجه المنظمات التعليمية في العصر الحالي تغيرات متسارعة تحتاج عالم اليوم، ومن أهمها: الثورة المعلوماتية، والتقنية، والتوجه نحو تقديم خدمة تعليمية متميزة وفق معايير الجودة العالمية، وكذلك تحتاج المنظمات التعليمية إلى المداخل الإدارية الحديثة حتى يتم تطويرها، ومثل هذه المداخل تدفع المنظمات التعليمية نحو التميز.

فنجاح المنظمات التعليمية يعتمد على ما لديها من أعضاء هيئة التدريس وموارد بشرية وموارد مادية وكيفية توظيفها لتحقيق التميز والريادة وتقديم خدمات تعليمية متميزة وتحقيق التنافسية، حيث تلعب كل تلك العناصر دوراً هاماً في تميز هذه المنظمات فالانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً مقاومة للتغيير، إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة القلب من حيث إحداث تغييرات استراتيجية شاملة في مكوناتها، تؤكد على ضرورة إنشاء واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات، كما تمتلك أهدافاً تنظيمية محددة تحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها. (درادكه، 2015، 27).

وظهر مفهوم «المنظمة المتعلمة» Learning organization في أواخر ثمانينيات وأوائل تسعينيات القرن العشرين، كاستجابة للبحث عن مصادر جديدة لإيجاد ميزة تنافسية والإبقاء عليها في البيئة العالمية التنافسية الجديدة. ويتمثل المصدر الدائم والوحيد للميزة التنافسية في القدرة على التعلم واستخدام المعرفة. ويكمن التنافس الأساسي بين المنظمات في قدرتها على العمل بأسلوب أفضل من منافسيها. لذلك، يمثل تطوير المنظمة المتعلمة تحدياً وضرورة في المشروعات الحديثة. (Djonlagic et. al., 2013, 783).

وتتضح أهمية المنظمة المتعلمة لتطوير المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وكليات التربية بصفة خاصة، من خلال عرض الدراسات التالية:

تناولت دراسة (آل مرعي، 2009) وضع تصور تنظيمي مقترح لتطوير الكفايات والسمات المقترحة لعضو هيئة التدريس في الجامعة ومؤسسات التعليم العالي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وناقشت منظمات التعلم وركائزها وخصائصها، وأوضحت أهمية تحول الجامعة ومؤسسات التعليم العالي للعمل كمنظمات تعلم. أما دراسة (النسور، 2010) هدفت للكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة، وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً، تمتلك الوزارة خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة (0.05)، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة عند مستوى دلالة (0.05). ودراسة (Bisaso, 2011) استهدفت مساعدة الإدارة المؤسسية لتنشيط قدراتها المؤسسية من خلال الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة. وتم القيام بالتحليل النظري للوثائق وبيانات المقابلات، وتشير النتائج إلى أن التغييرات في التشريعات، وانخفاض تمويل التعليم العالي وتحريره، كانت تغيرات دالة في بيئة التعليم العالي في أوغندا. وتعني الخيارات الاستراتيجية المتاحة لجامعة ماكيري أن البقاء على قيد الحياة والتكيف أمران ممكنان.

أما دراسة (Rush, 2011) تناولت تحديد مدى تأثير المنظمة المتعلمة على الأداء في حكومة الولاية. وتم استخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لمارسيك وواتكينز (Marsick & Watkins, 2003). وأظهرت النتائج أن الموظفين



1

بحوث ودراسات

الجامعات الحكومية. ومن نتائجها: اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين. ويمكن في البحوث المستقبلية عقد مقارنة بين الأكاديميين من الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية. فمثل هذه المقارنات يمكن أن تساعد في وضع خطط استراتيجية لتضييق فجوة الأداء بين هذين القطاعين والحصول على أقصى استفادة من إمكاناتهما في التعلم. أما دراسة (بن زرع، 2014) فهدفت التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، وتوصلت لعدد من النتائج: أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفرًا بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة)، بينما أكثر الأبعاد توفرًا بعد (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، وتراوحت درجة توافر الأبعاد بين متوسطة وعالية. أما دراسة (الشمري، 1435هـ) هدفت لتصميم معيار مناسب لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ومن نتائجها: تصميم معيار مناسب لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة يتكون من سبعة محاور، التعرف على واقع الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية وفق معيار مناسب في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، وضع تصور مقترح لتطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. وتوصلت دراسة (الذياب، 2014) للتعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الباحثين، ومن نتائجها: أن الخصائص التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.96 من 5)، واتضح أن هناك عبارة متوفرة بدرجة كبيرة وهي (يتم توفير التقنيات والبرامج وتوظيفها) بينما اتضح من النتائج

يعتقدون أن حكومة ولاية الغرب الأوسط تتمتع بخصائص المنظمة المتعلمة. وهناك علاقة خطية قوية بين التعلم التنظيمي والأداء. أما دراسة (أبو حشيش، ومرتجي، 2011) هدفت التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، ووضعت الدراسة بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، ومن نتائج الدراسة: حصول أبعاد المقياس على درجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق لصالح التخصص على أبعاد الاستبانة باستثناء بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) حيث وجدت لصالح كليات العلوم، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق تبعًا لمتغير سنوات الخبرة على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات، والبعد السادس (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات. أما دراسة (Nejad et al., 2011) فاستهدفت التعرف على عناصر المنظمات المتعلمة، وتفسير السبب الضروري وراء النشاط الريادي في هذه المنظمات جنبًا إلى جنب مع وصف آلية المعرفة. وأشار تحليل فرضيات البحث إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين الإلتقان الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، ونظم التفكير، والقدرة على تنظيم المشاريع. وتوصلت لمقترحات هامة: إنشاء جو التعلم وتوفير بيئة آمنة للمنافسة العلمية الإبداعية، والنظر في القضايا وتطبيقاتها المختلفة في علاقتها بعضها ببعض، والتي تؤدي بشكل منظم إلى إيجاد علاقة عميقة بين أعضاء هيئة التدريس الجامعي، وتؤدي إلى ريادة الأعمال.

كما تناولت دراسة (Razali et al., 2013) دراسة العلاقة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في



أن هناك عبارتين توفرتا بدرجة قليلة وهما (يحتل التعلم المستمر قمة الأولويات) و(يشارك الأفراد في وضع الخطط والأهداف) بينما بقية العبارات متوفرة بدرجة متوسطة.

ودراسة (عبد الله، وأبور راضي، 2014) هدفت للتعرف على واقع كلية التربية ببها في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومحاولة وضع استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء متطلبات بناء المنظمة المتعلمة، ومن نتائجها: لا تبذل الكلية جهوداً كبيرة في وضع أفكار داعمة لعمليات التطوير الخاصة بالتعليم والتعلم وفق رؤية مشتركة ومتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادة الإدارية، تحتاج كلية التربية إلى وضع مجموعة من السياسات والبرامج الموائمة للمستجدات في مجال نظريات التعليم والتعلم. كما أن دراسة (ميخائيل، 2015) هدفت للتعرف على مفهوم التعلم التنظيمي بالجامعة وخصائصه ونماذجه، وآليات تطبيقه، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه في الجامعة لتتحول إلى منظمة تعلم، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يساهم في تحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم. أما دراسة (Al-Zahrani، 2015) فهدفت لوضع نموذج للمنظمة المتعلمة للجامعات الحكومية السعودية، وفي ضوء هذا النموذج تحتاج الجامعات السعودية الحكومية ستة مقومات لتفعيل دور قادتها في بناء الجامعات المتعلمة، وهي: أسلوب القيادة التحولي، وعاملين المعرفة، والهياكل المسطحة، ومناخ تعلم داعم، ونظم مكافآت يقوم على أساس التعلم، ومنهجية مرنة تقوم على أساس التمكين. وتناولت دراسة (العتيبي، وإبراهيم، 2015) معرفة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً وبمتوسط حسابي قدره

(2.79)، وأن درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي قدره (3.15)، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين، وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى للنوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

كما تناولت دراسة (العنزي، 2016) التعرف على تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، وتوصلت لنتائج منها: أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسط، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية (وكانت لصالح فئة الإناث) في بعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة. أما دراسة (الذبيان، 2016) فهدفت التعرف على درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها من أجل تقديم استراتيجية مقترحة، وتوصلت لعدة نتائج أهمها: أن درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة كانت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقد أنشئت كلية التربية بجامعة نجران في العام 1414 هـ بمسمى (كلية التربية المتوسطة للبنات) وكانت تتبع وزارة التربية والتعليم، وتمنح مؤهل دبلوم عامين في أقسام: اللغة العربية، والعلوم الاجتماعية، والاقتصاد المنزلي، والدراسات الإسلامية، والرياضيات. وفي العام 1421 هـ

1

بحوث ودراسات

في: الاقتصاد المنزلي، التربية الخاصة، رياض الأطفال، وعلم النفس، ودبلوم الدراسات العليا في: دبلوم التربية العام، ودبلوم الإرشاد والتوجيه النفسي، وتمنح درجة الماجستير في تخصصات: التربية الخاصة، المناهج وطرق التدريس، رياض الأطفال، ويوجد بالكلية مركز لتقديم الاستشارات النفسية والتربوية على مستوى الجامعة، وقد انضمت لجامعة نجران في العام 1427 هـ. (جامعة نجران، كلية التربية، 1436، 6). والجدول (1) يظهر ذلك.

تم تطوير الكلية إلى (كلية التربية للمعلمات) لتمنح درجة البكالوريوس في التخصصات: اللغة العربية، اللغة الإنجليزية، الرياضيات، الاقتصاد المنزلي، الكيمياء، الفيزياء، والبكالوريوس انتساب في اللغة العربية والإنجليزية، وكانت حينها تتبع جامعة الملك خالد. وفي العام 1430 هـ تم إعادة هيكلة كلية البنات وضمت خمسة أقسام هي: التربية الخاصة، الاقتصاد المنزلي، رياض الأطفال، التربية وعلم النفس، المناهج وطرق التدريس، وتمنح البكالوريوس

جدول (1): إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بأقسام كلية التربية جامعة نجران

القسم	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	معيد	جملة
المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	3	8	23	8	4	46
التربية وعلم النفس	5	8	18	14	2	47
التربية الخاصة	1	1	14	3	5	24
الاقتصاد المنزلي	-	-	12	2	3	17
رياض الأطفال	1	2	5	-	-	8
جملة	10	19	72	27	14	142

المصدر: شؤون أعضاء هيئة التدريس، جامعة نجران (1438 هـ).

مشكلة الدراسة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت مدخل المنظمة المتعلمة ودوره في تطوير الجامعات بصفة عامة، وكليات التربية بصفة خاصة، ومن خلال خبرة الباحث وعمله في كلية التربية جامعة نجران لخمس سنوات، وجد الباحث أن تناول موضوع تطوير كلية التربية جامعة نجران في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة له أهمية بالغة، لما لهذا المدخل من عناصر من الممكن أن تسهم بدرجة كبيرة في تطوير الكلية لذا جاءت المشكلة لتجيب عن السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية وفقاً للمتغيرات التالية :
 - النوع (ذكر - أنثى)
 - الرتبة العلمية (محاضر - أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ)
 - الخبرة (أقل من خمس سنوات - من خمس إلى عشر - من عشر فأكثر)
 - ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة؟



أهداف الدراسة

زمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (1437 / 1438هـ).

موضوعية: تتناول موضوع المنظمة المتعلمة من حيث: المفهوم، والأبعاد، والخصائص، والمتطلبات.

بشرية: طبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (84) عضواً.

مصطلحات الدراسة:

تطوير Developing:

يعرف التطوير لغة (طور)، تحول من طور إلى طور، واصطلاحاً : هو نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوي مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية وهو يعني تغييراً يتصف بالنمو لبنية معينة أو وظيفة أو مهارة معينة وهو يعتمد على مراحل متعددة (فليه، الزكي، 2004، 103) .

وإجرائياً: فالتطوير «عملية تهدف لزيادة فاعلية كلية التربية جامعة نجران وتحسين مستواها وتعزيز قدرتها للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف في ضوء نتائج الدراسة والأطر النظرية».

المنظمة المتعلمة Learning organization:

تعرف المنظمة لغة من (نظم) تعني ما تناسقت أجزاءه على نسق واحد (مجمع اللغة العربية، 2004، 933)، أما المتعلمة لغة من (علم) فيعني تعلم الأمر أتقنه وعرفه (مجمع اللغة العربية، 2004، 624). فهي المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديد وشاملة للتفكير، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم البعض كمجموعات،

استهدفت الدراسة تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يستوجب تنفيذها لإعادة هيكلة الكلية وتحويلها لمنظمة متعلمة، وذلك عن طريق الخروج بمجموعة من التوصيات التي تكشف عنها الدراسة الميدانية.

أهمية الدراسة

- تسهم الدراسة في الكشف عن الإمكانيات لدى كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية للتحول لمنظمة متعلمة، ومعالجة جوانب القصور، وتعزيز جوانب القوة.
- الكشف عن أهمية تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة، والأخذ بنتائج الدراسة التي تساعد المسؤولين على تطبيق هذا المدخل لما له من انعكاسات واضحة على تطوير الكلية وتحويلها لمنظمة متعلمة.
- تساعد المهتمين في الوقوف على حقيقة ما يدور داخل المنظمات التربوية، ثم استبعاد السلوكيات غير المرغوب فيها، وإمكانية تحويلها والاستفادة منها بما يحقق المصلحة العامة.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، تم تصميم استبانة للكشف عن توافر جوانب المنظمة المتعلمة في كلية التربية جامعة نجران، وبالتالي التوصل للتعرف على الفجوة ومنها الخروج بمجموعة نتائج وتوصيات تساهم في تطوير كلية التربية جامعة نجران في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة.

حدود الدراسة

مكانية: تطبق الدراسة على كلية التربية جامعة نجران.



1

بحوث ودراسات

- يأخذ التعلم التنظيمي مكاناً في المنظمة، أما الأدب النظري للمنظمة المتعلمة فيتطور من خلال الممارسة.
- في التعلم التنظيمي يكون التركيز على تعلم الأفراد، أما المنظمة المتعلمة فتركز على التعلم على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم.
- المعرفة في التعلم التنظيمي بحوزة الأفراد، بينما في المنظمة المتعلمة فتكون بحوزة الأفراد والذاكرة التنظيمية معاً.
- التعلم التنظيمي هو القدرة على الاستجابة للمتغيرات التي تواجه الفرد أو المنظمة، وكذلك تبادل وتشارك المعرفة ووجهات النظر لبناء الخبرات والتجارب الحديثة، أما المنظمة المتعلمة فهي المنظمة القادرة على إنشاء وتبادل ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بناء على تلك المعرفة، كما أنها المنظمة التي تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنظمة والجماعية.
- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي علاقة احتواء: فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرة أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرًا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكييفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.
- العلاقة بينهما علاقة ارتباط السبب بالنتيجة، حيث إنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.

وهي أيضاً المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر، وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر (رمضان، 2014، 2383).

وقد أوضح «بيتر سنج» Peter M. Senge أن المنظمة المتعلمة هي أداة الحفاظ على القدرة التنافسية في القرن الحادي والعشرين، وهو بهذا يؤكد على الدور الاستراتيجي للمنظمة المتعلمة، ودورها في تحقيق المزايا التنافسية والكفاءة التنظيمية على المدى الطويل (Senge, 2004, 4).

كما تعرّف بأنها «المنظمات التي يوسّع الناس فيها قدراتهم باستمرار لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وحيث يتم رعاية أنماط التفكير الجديدة والمتوسعة، وحيث يتم تحرير روح التفكير الجمعي، وحيث يواصل العاملون فيها تعلّم كيف يتعلمون معاً» (Collins, 2015, 7 - 8).

وإجرائياً: تتبنى الدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها منظمة تستطيع اكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات التي تيسر إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على النشاط الاجتماعي لها، كما أنها تبني العلاقات بين أفرادها من أجل تقوية المعرفة والحوار والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز داخل المنظمة.

الإطار النظري:

اشتق مفهوم المنظمة المتعلمة من مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning، ويمكن توضيح الفرق بين المصطلحين كما يلي (القواسمة، والعمرى، 2013، 40)، (الرفاعي وآخرون، 2013، 123 - 124)، (أبو عفش، 2014، 16 - 17):

- يمثل التعلم التنظيمي مجموعة من الأنشطة، بينما تمثل المنظمة المتعلمة شكلاً من أشكال التنظيم.





التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، أما المنظمة المتعلمة فهي شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على الوصول للنتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم كأداة استراتيجية هادفة للتحسين التنظيمي والفردية، وكذلك من خلال تيسير التعلم لكافة أعضاء المنظمة، من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام عملية التعلم والتطور.

خصائص المنظمة المتعلمة:

تمتاز المنظمة المتعلمة بعدة خصائص منها (حسن، 2012، 54):

- تمتلك هيكلًا تنظيميًا تحفيزيًا يشجع على السلوك التكيفي.
- تمتلك إرادة التحدي، وأهداف تسعى إلى تحقيقها.
- الأعضاء يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق.
- تجمع وتعالج وتعمل وفقًا للمعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
- تمتلك أساس معرفة مؤسسية، وعمليات لتوليد الأفكار الجديدة.
- هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تمتلك ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي.
- تحصل على التغذية الراجعة من سلعها وخدماتها.

كذلك تمتاز المنظمات المتعلمة بأن العاملين فيها يشعرون بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين القدرات

الإبداعية، والتركيز على فرق العمل؛ لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين. كذلك تعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة (همام وآخرون، 2014، 46).

وكما نرى فهذه الخصائص تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة، والاستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة، وبناء الرؤية المشتركة، واختبار النماذج الذهنية والتفكير المنظم، كل تلك العناصر تيسر بناء المنظمة المتعلمة.

متطلبات بناء المنظمة المتعلمة:

من متطلبات بناء المنظمة المتعلمة (فريال، 2014، -185 186):

- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي المرن يسمح بتدفق المعلومات، ويتيح حرية حركة الأفراد بالعمل دون اللجوء إلى المركز.
- التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: فالأفراد لهم حرية التصرف لبلوغ الهدف، وينبغي حسن انتقاؤهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم.
- التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة: فالجميع يشارك بأرائهم وتصوراتهم والنشاطات الكفيلة بتطوير المنظمة لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها.
- التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: منظمة تعمل على إيجاد قيم وثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتكيف والتطور والنمو.
- من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: فيمثل التحالف الاستراتيجي حلاً للمؤسسة يمكن من ضمان بقائها

في المناقشات التي يقوم بها أعضاء الفريق، مع الوعي بنماذجهم الذهنية، وتبني تفكير مشترك، والنظر إلى الموضوعات المتعلقة بالنقاش من زوايا جديدة.

التفكير المنظومي (System Thinking): وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها، ووفقاً لهذا المفهوم فإن المنظمة أو المؤسسة بكاملها يمكن رؤيتها والتعامل معها كنظام موحد له جزئياته المتعددة التي تشكل بتكاملها هذه المنظمة.

نماذج المنظمة المتعلمة:

من أهم هذه النماذج ما يلي:

نموذج هوبر (Huber's):

اقترح نموذج للمنظمة المتعلمة وانتقد نموذج «سنج» (1990) ووضع نموذجاً من الأبعاد التالية: توزيع المعلومات، واكتسابها، وتفسيرها، والذاكرة التنظيمية، وهي الأبعاد التي لها تأثير قوي على مشاركة المعلومات (Farrukh, Waheed, 2015, 76).

نموذج كيركا (Kerka):

اقترح خصائص مختلفة للتعلم المستمر مثل: استخدام التعلم لتحقيق الأهداف، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتعزيز البحث والحوار، وتبني الإبداع بوصفه مصدراً للطاقة والتجديد، والوعي المستمر بالبيئة (Farrukh, Abdul Waheed, 2015, 76).

نموذج مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins):

يتكون النموذج من سبعة أبعاد: (الديجاني، 2016، 23 - 24):

- إيجاد فرص التعلم المستمر: ويعني مقدرة الأفراد العاملين على التعلم في أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر.

واستمرارها، عبر ما تقدمه من فرص للتعلم والتعاون والتكيف مع البيئة المحيطة.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

وضع سينج (1990) خمسة أبعاد لكي يتم بناء المنظمة المتعلمة وهي: (النعمي، نايف، 2012، 178 - 179)، (الخوري وآخرون، 2015، 52 - 67)، (Bordeianu et. al. 2014, 609):

التفوق والبراعة الشخصية (Personal Mastery): ويتمثل مفهوم التفوق والبراعة الشخصية بتوفر براعة شخصية لدى الفرد تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر، مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إليه، من خلال تطور قدرات أفراد هذه المؤسسة بشكل متواز ومتكامل.

النماذج الذهنية (Mental Models): يتمثل هذا المفهوم في الافتراضات والتعميمات الراسخة، أو حتى الصور أو التخييلات التي تسيطر على كيفية فهمنا للعالم الذي نعيش فيه، وكيفية قيامنا بالتصرف فيه، وكما يعبر عن الافتراضات والمعتقدات والاتجاهات التي تتكون على هيئة خريطة ذهنية ضمنية ترسم في المخيلة عن العالم - سواء في الذاكرة طويلة الأمد أو الانطباع قصير المدى - الذي يتم بناؤه بمرور الوقت، نتيجة عمليات الاقتناع الذاتي التي يمارسها الفرد يومياً.

الرؤية المشتركة (Shared Vision): وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود، وتعتبر الرؤية المشتركة أكثر العوامل تأثيراً على استمرارية دوافع العاملين وثباتها لفترات طويلة.

التعلم الفريقى أو الجماعى (Team Learning): وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وتبدأ عملية التعلم الجماعى من خلال مشاركة الأفراد



تشجيع الاستفسار والحوار: حيث يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهة نظرهم، ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين، والاستفسار عنها.

تشجيع التعاون وتعلم الفريق: حيث يصمم العمل بطريقة يتعرض الأفراد من خلالها لطرق متنوعة من التفكير، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، ويقدر التعاون ويكافأ في ظل ثقافة المنظمة.

إيجاد أنظمة للتعليم المسيطر والمشارك: إذ تتم الاستفادة من الأنظمة المتعلقة بالتقنيات من خلال المشاركة بالتعلم في أثناء العمل، بحيث يتمكن العاملون من اكتساب المعارف ومتابعتها باستمرار.

تمكين الأفراد نحو رؤية جماعية: وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها، فضلاً عن المسؤولية لتحفيزهم على التعلم من الأمور التي يسألون عنها.

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم وآثارها على المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم.

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: حيث يقدم القادة نموذجاً للتعلم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.

نموذج أدليسون (Addleson):

توصل إلى تحديد نموذج أطلق عليه البديهييات الأربعة The Four Axioms للمنظمة المتعلمة، وانطلق عبر نمودجه بعدد من المسلمات تتضح مما يلي (النعمي، 2012، 180):

أنها عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية

والجمعيات الخيرية.

كما أن الرؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وتتشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.

كذلك تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرائق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.

الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهام والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية الكشف عن:

مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة نجران.

الخروج بنتائج وتوصيات توضح خطوات تحويل كلية التربية جامعة نجران لمنظمة متعلمة.

مجتمع الدراسة:

تم تطبيق (الاستبانة) على عينة من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة نجران، وذلك في العام الدراسي 1437/1438 هـ، بلغ عددها (84) عضواً تمثل نسبة 83.16 % من المجتمع الأصلي للعينة والبالغ (101) عضو هيئة تدريس بالكلية.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة وُجّهت لعينة الدراسة، وعدد عباراتها (50) عبارة، وُزعت العبارات على تسعة محاور، تم التوصل إليها من خلال فحص النماذج المختلفة من نماذج المنظمة المتعلمة:

جدول (2) توزيع عبارات استبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	أرقام العبارات
1	إيجاد فرص التعلم المستمر	5	1 - 5
2	تشجيع الحوار والاستفسار	4	6 - 9
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	8	10 - 17
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	5	18 - 22
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	6	23 - 28
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	4	29 - 32
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	6	33 - 38
8	النماذج الذهنية	5	39 - 43
9	التفكير المنظومي	7	44 - 50

ويتضح من الجدول (2) وجود نوع من التوازن بين عدد العبارات في كل محور إلى حد كبير، حيث لم تتجاوز 8 عبارات ولم تقل عن 4 عبارات.

صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة التربية كمحكمين، وذلك لإبداء الرأي حول مناسبة الاستبانة للبيئة، ومدى تمثيل العبارات لكل محور، وقد تم حساب نسبة اتفاق السادة المحكمين على مدى تمثيل العبارات، بحيث يتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق 90 فأكثر، وتم تعديل بعض العبارات وفقاً لما اقترحه السادة المحكمون، وقد بلغت الاستبانة في صورتها النهائية (50) عبارة.

حساب معامل الثبات:

تم حساب الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ويظهر في الجدول التالي:

جدول (3) قيمة الثبات بمعامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها

الأبعاد	قيمة الثبات
1	0.77
2	0.72
3	0.76
4	0.82
5	0.81
6	0.85
7	0.87
8	0.84
9	0.72
الاستبانة ككل	0.95

ويتضح من الجدول (3) قيمة الثبات عن طريق معامل كرونباخ للاستبانة ككل 0.95 وهو معامل عالٍ يمكن التعويل عليه في تطبيق أداة الدراسة.



نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

أولاً: التساؤل الأول: ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية جامعة نجران؟

يتضح ذلك من خلال استجابات العينة حول أبعاد المنظمة المتعلمة:

البعد الأول (إيجاد فرص التعلم المستمر)، ويظهر الجدول (4):

جدول (4) استجابات العينة حول البعد الأول

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
1	يحدد أعضاء هيئة التدريس المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	49	32	3	2.54	موافق	2
2	يتعامل أعضاء هيئة التدريس مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	51	31	2	2.58	موافق	1
3	تمنح إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس وقتاً للتعلم والتطوير المستمر.	30	40	14	2.19	إلى حد ما	3
4	توفر الكلية الدعم المادي والموارد اللازمة لدعم تعلم أعضاء هيئة التدريس وتطوير إمكاناتهم.	22	40	22	2.00	إلى حد ما	4
5	تكافئ إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس لتعلمهم أشياء جديدة تحسن من عملهم.	20	27	37	1.79	إلى حد ما	5

المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها الكلية للأعضاء عندما يضيف أي عضو هيئة تدريس إلى رصيده العلمي والمعرفي والبحثي، ويؤكد ذلك على ضرورة رصد مكافآت مادية ومعنوية للأعضاء عندما يزداد رصيده العلمي والمعرفي والبحثي، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو حشيش، ومرتجي، 2011).

يتضح من الجدول (4) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد الأول جاءت بدرجة (2.22) (إلى حد ما)، وجاءت عبارة (2) كأعلى استجابة بدرجة (2.58)، ويظهر ذلك توجه أعضاء هيئة التدريس إلى حب التعلم الذاتي والمستمر واقتناص أي فرصة للتعلم، وعبارة (5) كأقل استجابة بدرجة (1.79)، ويظهر قلة

البعد الثاني (تشجيع الحوار والاستفسار)، ويظهر الجدول (5):

جدول (5) استجابات العينة حول البعد الثاني

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
6	يتبادل أعضاء هيئة التدريس المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	24	49	11	2.15	إلى حد ما	4
7	يعرض أعضاء هيئة التدريس وجهة نظرهم ويستفسرون في نفس الوقت عن وجهات نظر الآخرين.	31	49	4	2.32	إلى حد ما	2
8	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على طرح الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	31	38	15	2.19	إلى حد ما	3
9	يستمتع أعضاء هيئة التدريس لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن رأيهم.	45	38	1	2.52	موافق	1



1

بحوث ودراسات

عن رأيهم، وعبارة (6) كأقل استجابة بدرجة (2.15)، ويؤكد ذلك على وجود خلل كبير في عملية تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة، مما يؤثر على كفاءة عملية التعلم داخل المنظمة، ويؤخر تحول الكلية لمنظمة متعلمة، ويتفق ذلك مع دراسة (الذياب، 2014).

يتضح من الجدول (5) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد الثاني جاءت بدرجة 2.30 (إلى حد ما)، وجاءت عبارة (9) كأعلى استجابة بدرجة (2.52)، ويشير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم مهارات اتصال جيدة تفيد في سير العمل العلمي، وهو الاستماع لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير

البعد الثالث (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي)، ويظهر الجدول (6):

جدول (6) استجابات العينة حول البعد الثالث

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
10	يتعامل أعضاء فرق العمل بالكلية مع بعضهم البعض بالمساواة بغض النظر عن وظائفهم وثقافتهم.	30	43	11	2.22	إلى حد ما	5
11	تركز فرق العمل بالكلية على مهمتهم ويهتمون بكيفية تطوير عملهم.	35	48	1	2.40	موافق	3
12	تراجع فرق العمل بالكلية آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها.	32	46	6	2.30	إلى حد ما	4
13	تمتلك فرق العمل في الكلية الحرية والمرونة لتكييف وتعديل الأهداف وفقاً لتطور الأحداث والمستجدات.	26	45	13	2.15	إلى حد ما	6
14	تثق إدارة الكلية في فرق العمل وتتخذ قرارات بناء على توصياتها.	42	35	7	2.41	موافق	2
15	يدرك أعضاء هيئة التدريس بأن ناتج عمل الأفراد منفصلين أقل من ناتج عمل الأفراد مجتمعين.	41	38	5	2.42	موافق	1
16	يتم مكافأة فرق العمل بالكلية في ضوء إنجازاتها.	16	30	38	1.73	إلى حد ما	7
17	يدعم أعضاء هيئة التدريس القدامى عضو هيئة التدريس الجديد.	36	38	10	2.30	إلى حد ما	4

(1.73)، وذلك يؤكد على ضرورة رصد إدارة الكلية لمكافآت عند الانتهاء من إنجاز أي فريق عمل لمشروع مكلف به، ويتفق ذلك مع دراسة (العتيبي، وإبراهيم، 2015).

البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، ويظهر الجدول (7):

يتضح من الجدول (6) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد الثالث جاءت بدرجة 2.42 (إلى حد ما)، وجاءت عبارة (15) كأعلى استجابة بدرجة (2.42)، ويؤكد ذلك على توجه أعضاء هيئة التدريس للعمل الجماعي، وأن ثمرته أكبر وأعلى وأكثر فائدة للمنظمة، وعبارة (16) كأقل استجابة بدرجة





جدول (7) استجابات العينة حول البعد الرابع

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
18	تحتفظ إدارة الكلية بقاعدة بيانات محدثة عن مهارات أعضاء هيئة التدريس.	37	33	14	2.27	إلى حد ما	2
19	تستخدم إدارة الكلية نظام اتصالات فعال في اتجاهين.	49	33	2	2.55	موافق	1
20	تستخدم إدارة الكلية نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.	27	48	9	2.21	إلى حد ما	3
21	تقيس إدارة الكلية أثر برامج التنمية المهنية التي تقدم للأعضاء هيئة التدريس والعاملين.	28	42	14	2.16	إلى حد ما	4
22	تتيح إدارة الكلية لجميع أعضاء هيئة التدريس معرفة الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	24	42	18	2.07	إلى حد ما	5

يتضح من الجدول (7) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد الرابع جاءت بدرجة 2.25 (إلى حد ما)، وجاءت عبارة (20) كأعلى استجابة بدرجة (2.55)، ويؤكد ذلك على جودة الاتصال بين الأعضاء وإدارة الكلية، وأن الإدارة تستمع لوجهات نظرهم، وذلك يؤثر تأثيراً إيجابياً في اتجاه تحويل الكلية لمنظمة متعلمة، وعبارة (22) كأقل استجابة بدرجة

(2.07)، ويشير ذلك إلى فقد أهم طريقة للتعليم، وهي التعلم من التجارب السابقة بحجب المعلومات عن الأعضاء والتي تخص التجارب السابقة، فلا بد من إتاحة المعلومات الكاملة حول كل التجارب، حيث تمثل أفضل وسيلة للتعلم التنظيمي، ويتفق ذلك مع دراسة (بن زرع، 2014).

البعد الخامس (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة)، ويظهر الجدول (8):

جدول (8) استجابات العينة حول البعد الخامس

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
23	تمنح إدارة الكلية الحرية لأعضاء هيئة التدريس في كيفية إنجاز مهام العمل.	39	39	6	2.39	موافق	2
24	تمكن إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	26	39	19	2.08	إلى حد ما	5
25	تدعو إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تجديد رؤيتها للمستقبل.	42	38	4	2.45	موافق	1
26	تساند إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس عند المبادرات البناءة والتي يحسب مخاطرها.	34	37	13	2.25	إلى حد ما	4
27	تكرم إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على المبادرات التي يقدمونها.	26	36	22	2.04	إلى حد ما	6
28	تتبنى إدارة الكلية رؤى وتوجهات موحدة عبر المستويات الإدارية ومجموعات العمل المختلفة.	29	48	7	2.26	إلى حد ما	3

يتضح من الجدول (8) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد الخامس، جاءت بدرجة 2.24 (إلى حد ما)، وجاءت عبارة (25) كأعلى استجابة بدرجة (2.45)، ويشير ذلك إلى الاستفادة من وجهات نظر الأعضاء في تحديد توجهاتها المستقبلية، وعدم الاقتصار على توجيه

البعد السادس (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)، ويظهر الجدول (9):

جدول (9) استجابات العينة حول البعد السادس

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
29	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على التفكير من منظور عالمي.	33	39	12	2.25	إلى حد ما	1
30	تساعد إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس على الموازنة بين العمل والأسرة.	29	41	14	2.17	إلى حد ما	3
31	تشجع إدارة الكلية على إشراك وجهات نظر المستفيدين من خدماتها عند اتخاذ القرار.	34	36	14	2.23	إلى حد ما	2
32	تأخذ إدارة الكلية في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها.	24	40	20	2.04	إلى حد ما	4

يتضح من الجدول (9) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد السادس، جاءت بدرجة 2.17 (إلى حد ما)، وجاءت عبارة (31) كأعلى استجابة بدرجة (2.25)، ويؤكد ذلك على أن الكلية تعمل وفق ضوابط ومعايير الجودة العالمية، والاهتمام بإعداد المعلم وفق

البعد السابع (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم)، ويظهر الجدول (10):

جدول (10) استجابات العينة حول البعد السابع

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
33	تدعم قادة الكلية طلبات أعضاء هيئة التدريس بخصوص فرص التعليم والتدريب.	43	32	9	2.40	موافق	3
34	يحرص قادة الكلية على أن تكون ممارساتهم متسقة مع قيم الكلية.	49	34	1	2.57	موافق	1
35	تشرك قادة الكلية أعضاء هيئة التدريس في المعلومات المحدثة عن الاتجاهات التنظيمية للكلية.	40	34	10	2.35	موافق	4
36	يبحث قادة الكلية بشكل مستمر عن فرص للتعليم والتنمية المهنية.	35	39	10	2.29	إلى حد ما	6
37	يدعم قادة الكلية أعضاء هيئة التدريس من أجل تنفيذ رؤية ورسالة الكلية وخطةها.	49	32	3	2.54	موافق	2
38	يسعى قادة الكلية ليكونوا مدربين ومرشدين لمختلف أعضاء هيئة التدريس.	38	36	10	2.33	موافق	5



يتضح من الجدول (10) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد السابع، جاءت بدرجة 2.41 (موافق)، وجاءت عبارة (34) كأعلى استجابة بدرجة (2.57)، ويؤكد ذلك على أن قيادة الكلية واعية تعمل وفق خطة استراتيجية واضحة ومتسقة مع خطة الجامعة، وتعمل وفق قيم محددة ومعلنة، وعبارة (36) كأقل استجابة بدرجة (2.29)، ويشير ذلك لضرورة توفير العديد من الفرص للأعضاء الحصول على دورات تدريبية وتشجيع حضور المؤتمرات العلمية، ويتفق ذلك مع دراسة (بن زرع، 2014).

البعد الثامن (النماذج الذهنية)، ويظهر الجدول (11):

جدول (11) استجابات العينة حول البعد الثامن

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
39	يعبر أعضاء هيئة التدريس بحرية عن آرائهم المتعلقة بالكلية.	37	32	15	2.26	إلى حد ما	4
40	تزيد اجتماعات مجلس القسم من فاعلية عمل عضو هيئة التدريس.	40	31	13	2.32	إلى حد ما	3
41	تدار نقاشات مهنية منظمة بين أعضاء هيئة التدريس.	34	33	17	2.20	إلى حد ما	5
42	يكسب العمل في الكلية احترام الرأي الآخر.	40	41	3	2.44	موافق	1
43	يمتلك عضو هيئة التدريس نظرة شمولية للمواقف التي تخص الكلية.	40	39	5	2.41	موافق	2

يتضح من الجدول (11) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد الثامن، جاءت بدرجة 2.33 (موافق)، وجاءت عبارة (42) كأعلى استجابة بدرجة (2.44)، ويشير ذلك إلى أن الأعضاء كل منهم لديه القدرة على سماع رأي الآخرين واحترامه، ويفيد التعلم داخل المنظمة ويثرى جلسات العصف الذهني، وعبارة (41) كأقل استجابة بدرجة (2.20)، ويشير ذلك لضرورة الاهتمام بتوفير العديد من الجلسات العلمية بصورة دورية، وذلك مع قلة برامج الدراسات العليا والتي تثرى الفكر لدى أعضاء هيئة التدريس، ويتفق ذلك مع دراسة (Al-Zahrani, 2015).

البعد التاسع (التفكير المنظومي)، ويظهر الجدول (12):

جدول (12) استجابات العينة حول البعد التاسع

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
44	ينظر أعضاء هيئة التدريس للتغيرات غير المتوقعة كفرص للتعلم.	37	42	5	2.38	موافق	4
45	يستفيد أعضاء هيئة التدريس من التغذية الراجعة المقدمة لهم في عملهم.	41	39	4	2.44	موافق	2
46	يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم قادة كل في موقعه.	32	40	12	2.23	إلى حد ما	7

1

بحوث ودراسات

م	العبارات	تكرارات الاستجابات			المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الترتيب
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
47	تتبع إدارة الكلية ممارسات تزيد احتمالات النجاح لدى أعضائها.	32	46	6	2.30	إلى حد ما	6
48	يتخذ أعضاء هيئة التدريس أساليب حديثة لمواكبة التغير السريع.	40	38	6	2.40	موافق	3
49	ينظر أعضاء هيئة التدريس للكلية باعتبارها نظام أكبر من مجموع مكوناته.	35	44	5	2.35	موافق	5
50	نظام العمل بالكلية يتكون من مجموعة أنظمة متداخلة.	50	31	3	2.55	موافق	1

توفير الفرص السليمة والسريعة للتحويل السريع لمنظمة متعلمة، ويتفق ذلك مع دراسة (Nejad, Bahareh Azizi et. al., 2011).

ثانياً: التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية وفقاً للمتغيرات التالية:

- النوع.
- الرتبة العلمية.
- الخبرة.

يتضح ذلك من خلال إجراء تحليل التباين لاستجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العينة وفقاً للنوع؟ ويتضح ذلك من الجدول 13

يتضح من الجدول (12) متوسط استجابات العينة حول عبارات البعد التاسع، جاءت بدرجة 2.37 (موافق)، وجاءت عبارة (50) كأعلى استجابة بدرجة (2.55)، ويؤكد ذلك على فكرة العمل المتكامل والذي يتكون من مجموعة من الأنشطة، وقد أقدمت الكلية على توفير لجان للتخطيط والمتابعة، وذلك للتأكيد على وحدة الأنشطة وليس على انفصال الأنشطة داخل الكلية، وكذلك الاستفادة من أفكار جميع الأعضاء عن طريق عمل متسلسل ومخطط له، وعبارة (46) كأقل استجابة بدرجة (2.23)، ويؤكد ذلك على ضرورة منح الثقة لدى الأعضاء من قبل إدارة الكلية، حيث يتفق ذلك مع أحدث توجهات الإدارة الحديثة، فمنح الثقة للعاملين داخل المنظمة مع توفير الرقابة والمحاسبية وإعطاء المكافأة لمن يجيد والجزاء لمن يخطئ يؤثر تأثيراً إيجابياً على

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة «ت» ودلالاتها لمحاو الاستبانة حسب متغير النوع

الأبعاد	ذكور		إناث		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
الأول	10.3333	2.09762	11.7083	2.54289	2.63-	0.01
الثاني	8.7222	1.68372	9.5417	1.84458	2.091-	0.04
الثالث	17.6944	3.24098	18.2083	3.12136	0.735-	0.46
الرابع	10.8056	2.52778	11.6458	2.47962	1.52-	0.13
الخامس	13.4722	2.55775	13.5000	3.13525	0.04-	0.96
السادس	8.8889	2.14846	8.5833	2.51661	0.586	0.56



الأبعاد	ذكور		إناث		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
السابع	14.9722	2.77217	14.1667	3.12392	1.22	0.22
الثامن	11.5556	2.37179	11.7083	2.91700	0.25-	0.79
التاسع	16.4444	2.59058	16.8750	2.62253	0.74-	0.45
الاستبانة مجملية	112.8889	16.90947	115.9375	19.55070	0.74-	0.456

يتضح من الجدول (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الأول والثاني (إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار) لصالح الإناث مما يعني أن الإناث أكثر حساسية بتوفر هذين البعدين ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإناث لديهم الرغبة في التعلم المستمر وتشجيع الحوار والاستفسار، ويتفق ذلك مع دراسة (العنزي، 2016).

كما اتضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب النوع حول باقي محاور الاستبانة من المحور (3 : 9) مما جدول (14) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين المجموعات من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً للوظيفة لمحاور الدراسة الرئيسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	21.658	3	7.219	11.119	2.446	1.215	.310
	داخل المجموعات	475.152	80	5.939				
	التباين الكلي	496.810	83					
الثاني	بين المجموعات	18.557	3	6.186	9.190	1.813	1.945	.129
	داخل المجموعات	254.395	80	3.180				
	التباين الكلي	272.952	83					
الثالث	بين المجموعات	22.862	3	7.621	17.988	3.164	.754	.523
	داخل المجموعات	808.126	80	10.102				
	التباين الكلي	830.988	83					
الرابع	بين المجموعات	37.036	3	12.345	11.285	2.520	2.015	.118
	داخل المجموعات	490.107	80	6.126				
	التباين الكلي	527.143	83					
الخامس	بين المجموعات	38.093	3	12.698	13.488	2.885	1.556	.207
	داخل المجموعات	652.895	80	8.161				
	التباين الكلي	690.988	83					

1

بحوث ودراسات

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
السادس	بين المجموعات	12.780	3	4.260	8.714	2.357	.760	.520
	داخل المجموعات	448.363	80	5.605				
	التباين الكلي	461.143	83					
السابع	بين المجموعات	21.888	3	7.296	14.511	2.987	.812	.491
	داخل المجموعات	719.100	80	8.989				
	التباين الكلي	740.988	83					
الثامن	بين المجموعات	34.607	3	11.536	11.642	2.682	1.640	.187
	داخل المجموعات	562.679	80	7.033				
	التباين الكلي	597.286	83					
التاسع	بين المجموعات	15.532	3	5.177	16.690	2.602	.758	.521
	داخل المجموعات	546.421	80	6.830				
	التباين الكلي	561.952	83					
الاستبانة مجملة	بين المجموعات	1097.939	3	365.980	114.631	18.420	1.082	.362
	داخل المجموعات	27065.621	80	338.320				
	التباين الكلي	28163.560	83					

يتضح من الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من العينة وفقاً للوظيفة حول محاور الاستبانة، مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة حول محاور الاستبانة ككل، ويشير ذلك إلى اتفاق العينة وفقاً للوظيفة، ويعزى هذا الاتفاق إلى تبادل الخبرات والتقارب بين الأعضاء على اختلاف درجاتهم العلمية،

وذلك يخالف أغلب الدراسات السابقة حيث أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة الميدانية حسب متغير الوظيفة. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العينة وفقاً للخبرة؟ ويتضح ذلك من الجدول 15:

جدول (15) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين المجموعات من العينة وفقاً للخبرة لمحاور الدراسة الرئيسية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	9.693	2	4.847	11.119	2.446	.806	.450
	داخل المجموعات	487.116	81	6.014				
	التباين الكلي	496.810	83					
الثاني	بين المجموعات	25.155	2	12.578	9.190	1.813	4.111	*.020
	داخل المجموعات	247.797	81	3.059				
	التباين الكلي	272.952	83					



المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	المتوسط الكلي	الانحراف المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الثالث	بين المجموعات	13.522	2	6.761	17.988	3.164	.670	.515
	داخل المجموعات	817.467	81	10.092				
	التباين الكلي	830.988	83					
الرابع	بين المجموعات	14.534	2	7.267	11.285	2.520	1.148	.322
	داخل المجموعات	512.609	81	6.329				
	التباين الكلي	527.143	83					
الخامس	بين المجموعات	3.315	2	1.658	13.488	2.885	.195	.823
	داخل المجموعات	687.673	81	8.490				
	التباين الكلي	690.988	83					
السادس	بين المجموعات	7.570	2	3.785	8.714	2.357	.676	.512
	داخل المجموعات	453.573	81	5.600				
	التباين الكلي	461.143	83					
السابع	بين المجموعات	.106	2	.053	14.511	2.987	.006	.994
	داخل المجموعات	740.882	81	9.147				
	التباين الكلي	740.988	83					
الثامن	بين المجموعات	5.230	2	2.615	11.642	2.682	.358	.700
	داخل المجموعات	592.055	81	7.309				
	التباين الكلي	597.286	83					
التاسع	بين المجموعات	15.358	2	7.679	16.690	2.602	1.138	.326
	داخل المجموعات	546.595	81	6.748				
	التباين الكلي	561.952	83					
الاستبانة مجملية	بين المجموعات	329.281	2	164.641	114.631	18.420	.479	.621
	داخل المجموعات	27834.278	81	343.633				
	التباين الكلي	28163.560	83					

يتضح من الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً للخبرة حول محور (تشجيع الحوار والاستفسار). والجدول (16) يظهر ذلك.

جدول (16) اتجاه دلالة الفروق بين المجموعات في محور

(تشجيع الحوار والاستفسار) باستخدام معادلة (شيفيه)

المحاور		مستويات الخبرة		فرق المتوسطات	
تشجيع الحوار والاستفسار	1.00	2.00	1.4405	.954	
		3.00	1.31470	.050	
	2.00	1.00	-1.4405	.954	
		3.00	*1.17065*	.043	
	3.00	1.00	-1.31470	.050	
		2.00	-1.17065*	.043	

■ ضرورة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الكلية، وتشجيع المبادرات المتميزة التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس لخدمة العمل بالكلية.

■ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التفكير من منظور عالمي.

■ ضرورة أن تكون ممارسات قادة الكلية متسقة مع قيم الكلية، والبحث عن أي فرص تعليم وتنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس.

المراجع:

■ أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي ركزي (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية - سلسلة الدراسات الإنسانية، 19 (2)، غزة، ص ص 397 - 438.

■ أبو عفش، مؤيد علي (2014). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة - فلسطين.

■ آل مرعي، محمد بن عبد الله (2009). الإعداد المهني للأستاذ الجامعي في ضوء تحول الجامعة إلى منظمة تعلم، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، 2 (143)، مصر، ص ص 151 - 186.

■ الخوري، على محمد، ودرويش، عبد الكريم، وغنيم، أيمن مختار (2015). التعلم المؤسسي - الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، هيئة الإمارات للهوية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، مصر.

■ الديجاني، سلطان غالب (2016). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، 29 (116)، الكويت، ص ص 15 - 102.

■ الذياب، سعود بن ذياب (2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية

ويتضح من جدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة حول محور (تشجيع الحوار والاستفسار) لصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). ويعزى ذلك إلى أنه بزيادة النمو الوظيفي والخبرة لدى عضو هيئة التدريس يكتسب القدرة على تشجيع الآخرين على الحوار والاستفسار كذلك تولي أغلب هذه الفئة من أعضاء هيئة التدريس مناصب إدارية داخل الأقسام فيجعل ذلك تشجيع الآخرين على الحوار والاستفسار محورياً رئيساً وهاماً في عملهم، أما فئة أكثر من 10 سنوات فكان من المتوقع أن يكون تأثيرهم أكبر في تشجيع الحوار والاستفسار ولكن من الممكن أن يعزى قلة تأثيرهم بسبب وجود شيء من الجمود لديهم يجعلهم أقل قابلية لتشجيع الحوار والاستفسار وكذلك عدم توليهم مناصب إدارية تثري لديهم هذه القدرة، وذلك يتفق مع أغلب الدراسات السابقة حيث أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة الميدانية حسب متغير الخبرة مثل (العتيبي، وإبراهيم، 2015).

التوصيات:

■ توفير فرص التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس من خلال ما يتم مواجهته من مشكلات.

■ توفير المكافآت من قبل إدارة الكلية عند تعلم أعضاء هيئة التدريس أشياء جديدة.

■ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إقامة سمنارات وجلسات عصف ذهني لتبادل الآراء بصراحة وشفافية، والسماع لوجهات نظر الآخرين.

■ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي، وذلك عن طريق رصد مكافآت لفرق العمل بالكلية في ضوء إنجازاتها.

■ توفير قنوات اتصال فعالة بين إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، ورصد الدروس المستفادة من التجارب السابقة للعمل بالكلية.



المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، ص ص 162، 190.

▪ بن زرعه، سوسن بنت محمد (2014). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، 3 (9)، ص ص 88 - 113.

▪ - جامعة نجران، كلية التربية (1434). إنجازات كلية التربية بجامعة نجران « النشأة والتطور ».

▪ - حسن، أسامه ماهر (2012). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية : الجامعات الخاصة - دراسة حالة، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، 23 (91)، مصر ص ص 45 - 98.

▪ درادكه، أمجد محمود محمد (2015). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة، التربية آفاق مستقبلية، السعودية، ص ص 29-46.

▪ رمضان، عصام (2014). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين، 28 (10)، ص ص 2373 - 2410.

▪ عبد الله، ولاء محمود، وأبو راضي، سحر محمد (2014). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد 56، ص ص 327 - 388.

▪ فريال، بلعلي نسيم (2014). المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، العدد 1، الجزائر، ص ص 169 - 192.

▪ فلية، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبد الفتاح (2004). معجم مصطلحات التربية - لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

▪ - مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط، ط 4، مكتبة الشروق الدولية، مصر.

▪ - ميخائيل، إنجي طلعت (2015). التعلم

التقنية بالخرج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

▪ الذبيان، إسراء محمد (2016). درجة توافر متطلبات تحويل الجامعة الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن.

▪ الرفاعي، محمد نايف محمد وآخرون (2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9 (1)، الأردن، ص ص 119 - 158.

▪ الشمري، محمد بن عايد سعود (1435هـ). تطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة- تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

▪ العتيبي، تركي بن كديميس، وإبراهيم، هيفاء بنت عبد العزيز (2015). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، السنة 15، العدد 92، ص ص 35 - 160.

▪ الغنزي، أحمد سلامة (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية - جامعة الملك سعود، 28 (1)، الرياض، ص ص 69 - 94.

▪ القواسمة، فريد، والعمرى، زياد (2013). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، مجلة الاقتصاد والإعمال العربية، العدد 8، ص ص 39 - 52.

▪ النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

▪ النعيمي، صلاح عبد القادر، ونايف، أحمد باسم (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة



1

بحوث ودراسات

Strategy, Vol. 5, Issue 4, pp 73 - 79.

- Nejad, Bahareh Azizi et. al. (2011). Entrepreneur learning organization: a functional concept for universities. Middle-East Journal of Scientific Research, 10 (1):pp 120-129.
- Razali, Murni Zarina Mohamed et. al. (2013). Learning organization practices and job satisfaction among academicians at public university. International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 6: 518-522.
- Rush, Rosalee Billingslea (2011). Learning organization principles: the impact on a Midwest State Government as perceived by its employees. A dissertation, Western Michigan University.
- Senge, Peter M. (2004). The fifth discipline, the art and practice of a learning organization, Human Resources Management HEC, Lausanne.

التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 26 (103)، ص ص 367 - 456.

■ - همام، أشرف يوسف سليم؛ درويش، السيد محمد عبد الغفار؛ عيد، خالد عبد القادر محمود (2014). دراسة تحليلية للذاكرة التنظيمية وأثرها في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملون بأمانات المنطقة الغربية بالملكة العربية السعودية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 147، مصر، ص ص 38 - 48.

- Al-Zahrani, Abdullah (2015). A model of learning organization in Saudi Public Universities: leadership role. The 2015 WEI International Academic Conference Proceedings, Barcelona, Spain, pp 1 - 5.
- Bisaso, Ronald (2011). Utilising the learning organization for management capacity building at Makerere University. A dissertation, School of Management of the University of Tampere, Finland.
- BORDEIANU, Otilia; HAPENCIUC, Cristian-Valentin; BEJINARU, Ruxandra and BURCIU, Aurel (2014). Dimensions of the learning organization within pharmaceutical companies in Romania, Proceedings of the 8th international management conference «Management challenges for sustainable development», November 6th-7th, Bucharest, Romania, pp 606 - 617.
- Collins, Betty J. (2015). A high school as a learning organization: the role of the school leadership team in fostering organizational learning, PhD, George Washington University.
- Djonlagic, Sabina; Delic, Adisa and Kovacevic-Rahmanovic, Alma (2013). Developing learning organizations for achievement of competitive advantages in enterprises in Bosnia and Hercegovina, active citizenship by management knowledge management & innovation knowledge and learning, International Conference, pp. 781-788.
- Farrukh, Muhammad; Waheed, Abdul (2015). Learning organization and competitive advantage - an integrated approach, Journal of Asian Business