

# درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الناشئة

## (دراسة ميدانية على جامعة حائل)

د/ مُجَّد بن فهد اللوقان

أستاذ إدارة التعليم العالي المساعد بجامعة حائل

### المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمغريات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة الدراسة وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (١٧٥) فردا بنسبة مئوية بلغت (٢٣%)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

■ أن درجة توافر بُعد إيجاد فرص التعلم المستمر بجامعة حائل جاء بدرجة قليلة بمتوسط (٢.٤٩)، وجاء بُعد تشجيع الاستفسار والحوار بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٧٢)، وجاء بُعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي جاء بدرجة قليلة بمتوسط (٢.٥٣)، وبُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم فجاء بدرجة متوسطة بمتوسط (٢.٧٦)، وبُعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة في جامعة حائل جاءت بدرجة قليلة بمتوسط (٢.٤٤)، وجاء بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بدرجة قليلة بمتوسط (٢.٥٤)، وبُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم حيث جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٢). وجاءت الدرجة الكلية للأبعاد السبعة قليلة وبمتوسط الحسابي هو (٢.٦٠).

■ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لاختلاف نوع العينة وتخصصهم وجنسياتهم وعدد سنوات خدمتهم  
■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لاختلاف طبيعة عملهم ودرجتهم العلمية.  
وقد أوصت الدراسة بتعزيز جميع الأبعاد الوارد في الدراسة، والعمل على تطوير أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وتهيئة البيئة المهنية اللازمة لذلك. وعقد المؤتمرات والندوات التي تساهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعة.

**كلمات مفتاحية:** أبعاد المنظمة المتعلمة - المنظمة المتعلمة - التعليم العالي - الجامعات - الجامعات الناشئة - جامعة حائل - أعضاء

هيئة التدريس.

### مُقدِّمة:

المنظمة المتعلمة في إحداث التغيير الجذري وتحديد المشكلات التنظيمية وحلها. (Rowden 2001, p14).

ويوضح (الكبيسي ٢٠٠٤، ص ١١٥) أن من أبرز ما تتصف به المنظمات المتعلمة قيادتها التعليمية التي تركز على التعلم والتحليل والحوار والعقلنة وإثراء المعرفة واستثمار طاقاتها البشرية التي تمتلك الثقة والمهارة.

ويشير (دركر ٢٠٠٦، ص ١٨٧) إلى "أن تكامل المعارف المتخصصة في أي عمل مشترك هو الهدف لأي منظمة حيث يمكن لها أن توفر الاستمرارية الأساسية لرفع كفاءة الموظفين ذوي الخلفية المعرفية."

ولا شك أن الجامعات جزء لا يتجزأ من منظمات العصر الحالي إذ تسعى إدارتها إلى إصلاح التعليم والارتقاء به لكي يواكب هذا التطور المتسارع (الشريفي وآخرون ٢٠١٢، ص ٢٠٩).

يشهد العالم اليوم تغيرا سريعا وتطورا هائلا في شتى المجالات ومختلف الأقطار نتيجة للتطور السريع في المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات، هذا التطور الذي ألقى بظلاله على العملية الإدارية حيث تطمح إلى مواكبة هذا التغيير من خلال السعي الجاد والحثيث إلى التميز والمنافسة اللذين أصبحا سمة واضحة لمنظمات هذا العصر.

فالمنظمات التي تسعى للتفوق يجب عليها أولا الحصول على المعلومات والمعرفة وتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة لكي تتفوق على منافسيها. (حسون وآخرون، ٢٠١٢، ص ١١).

فالتحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة أصبح مطلباً ملحا لكل مؤسسة لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، فالمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم تسعى دائما إلى إيجاد متطلبات التعلم المستمر وإيجاد مناخ تنظيمي يشجع على المشاركة والحوار والإبداع والتجديد نظرا لما تساهم به

ومن هذا المنطلق اهتمت الجامعات بالعنصر البشري، حيث يُعدّ الركن الأبرز في تحقيق التميز والتفوق، ولا شك أن التعلّم هو السبيل الأمثل لتطوير هذا العنصر الذي من خلاله تتمكن الجامعات من الاستمرارية والمنافسة، لذا برزت الحاجة إلى أن تتحول هذه الجامعات إلى منظمات متعلمة قادرة على تلبية احتياجات المستفيدين حتى تتمكن من الاستفادة بما لديهم من مخزون معرفي وما لديهم من مهارات ومعارف، فالمعرفة اليوم أصبحت هي العامل الأساس في تميز المنظمة وقدرتها على المنافسة والبقاء (العرخ ٢٠١١، ص ٨٥).

وكما يشير (عبدالرازق وعبدالعالم ٢٠١٣، ص ١١١) أن تطوير الجامعات أصبح أمراً ملحا من خلال وجوب توافر مقومات ومتطلبات المنظمة المتعلمة وأبعادها المختلفة بما يسهم في امتلاك الأفراد من أعضاء هيئة تدريس وموظفين القوة والقدرة المناسبة وتوظيفها في تطوير عمل الجامعة.

وبما أن معظم الجامعات اليوم قد انتقلت من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المحترفة أصبح التحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة ضرورة ملحة تليها التحديات التي يفرضها الواقع المتغير.

#### ٢-١- مشكلة البحث:

نظرا لما تواجهه الجامعات من تحديات داخلية وإقليمية وعالمية تتمثل في حدة المنافسة والسعي نحو التفوق والتميز تؤثر على مستوى الاستمرارية أصبح لزاما على قياداتها تبني أساليب إدارية جديدة ومتطورة تزيد من قدرتها على المواكبة والتطور والمنافسة.

وعلى هذا يؤكد (الكبيسي ٢٠٠٤، ص ٨٦) أن الواقع اليوم أصبح أكثر تعقيدا حيث يحتم على منظماته ومؤسساته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم وأن ينتجوا نحو التميز والنماء من خلال الإسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف.

كما يشير (الشريف ١٤٣٠هـ، ص ٥) إلى أن الواقع في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وجهود الإصلاح والتطوير التي تنتهجها الجامعات لم تحقق في معظم الأبعاد كل الطموحات التي تنشدها القيادات الأكاديمية في هذه المؤسسات، الأمر الذي يدفعها نحو التفكير في الاعتماد على أساليب تطويرية حديثة تحقق لها ما تصبو إليه للوصول بمؤسسات العلم العالي إلى الريادة العالمية والنهوض بالمجتمع واستثمار مقدراته.

لذا يبرز مفهوم المنظمة المتعلمة كأسلوب إداري متجدد يضمن المنافسة والقدرة على الاستمرارية، حيث أصبحت الجامعات الآن بحاجة ماسة إلى مداخل حديثة وأساليب جديدة تستوعب المتغيرات المعاصرة والسعي إلى تعليم كلي ومتكامل يمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة والتعامل معها ونقدها واستخدامها.

وقد أوصت كل من دراسة (العرخ ٢٠١٢، ص ١٠٦)، دراسة الحارثي (٢٠١٣، ص ٢٣٤) إلى ضرورة دراسة واقع تطبيق أبعاد

المنظمة المتعلمة في الجامعات لتحديد الفجوة حيث أظهرت دراستها ضعفا في ذلك.

والجامعات الناشئة - وجامعة حائل إحداها - هي جامعات استحدث حديثا في ظروف تتسم بالتغير وتميز بالمنافسة، لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في هذه الجامعات حيث أصبحت الظروف التي تواجه الجامعات الناشئة تتطلب تبني هذا مفاهيم إدارية معاصرة ومنها مفهوم المنظمة المتعلمة لتقديم أجمع السبل الإدارية لتحقيق أهدافها والسعي قدما نحو التميز والمنافسة.

ومن هنا فمعرفة واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل ربما يسهم في عمليات تنظيم البرامج والأنشطة الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة الأمر الذي يزيد من إمكانية التطبيق بشكل صحيح، وقد حدد الباحث مشكلة الدراسة بمعرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية الناشئة، لذا حدد الباحث مشكلة دراسته بمعرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### ٣-١- أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

#### ٤-١- أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل والتي حددها الدراسة.
- تحديد الفروق ذات دلالة إحصائية إن وجدت حول وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات الدراسة.
- تقديم توصيات لجامعة حائل حول تبني أبعاد المنظمة المتعلمة.

#### ٥-١- أهمية الدراسة:

بعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لها تأثير مباشر في التطوير ومواكبة التغيرات، أن الاهتمام بالأسس المعرفي أصبح سمة بارزة في المنظمات العالمية التي تحقق قفزات هائلة في تحقيق الجودة والجامعات جزء من تلك المنظمات لذا كان لزاما على الجامعات الناشئة الاستفادة مما وصل إليه الآخرون في تحقيق التميز والتفوق.



العاملين، وإدارة المعرفة في زيادة قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف بإيجابية مع التغيرات المتلاحقة، كما أكدت بعض التعريفات على دور التقنية تفعيل بناء المنظمات المتعلمة وضرورة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

وعلى ذلك يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسعى إلى تطوير قدراتها واستثمار طاقاتها لإكتساب المعرفة وتطويرها وتشجيع على عمليات التعلم المستمر الذاتي والجماعي والاستخدام الأمثل للتقنية بتحقيق ذلك وصياغة رؤيتها ورسالتها ووضع الخطط والآليات على ضوءها بهدف مواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق.

### ٢-١-٢- خصائص المنظمات المتعلمة :

هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها المنظمة المتعلمة التي أشار إليها العديد من الباحثين ومن خلال التعريفات السابقة والتي يمكن إجمالها بالآتي :

- التعلم المستمر .
- خلق المعرفة وإنتاجها وإكتسابها وتطويرها.
- استخدام التعلم الذاتي والجماعي لتحقيق الأهداف.
- الترابط بين أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- المرونة العالية في التفاعل مع البيئة.
- إيجاد فرق العمل والتعلم الجماعي.
- إمتلاك مهارة عالية في إدارة المعرفة.
- وجود إستراتيجية واضحة للتعلم المستمر.
- توقع التغير والإستعداد له.
- تبني الجهد الإبداعي.
- تمكين الأفراد في عملية صنع القرارات وإتخاذها.
- الشفافية والوضوح في ثقافتها التنظيمية.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبسرعة وإنسيابية.
- استقطاب افضل الطاقات البشرية.
- الاهتمام بالرأسال البشري وتطويره.
- استناد نظام الحوافز على الإبداع والابتكار.

(marquardt, ٢٠٠٢، الشريفى وآخرون ٢٠١٢ ص ٢٢١، ابو خضير ٢٠٠٧ ص ٦٣، الرشدان ٢٠ ص ٥٠٨، خضر ٢٠٠٩ ص ٧٩)

### ٢-١-٣- أبعاد المنظمة المتعلمة :

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد المنظمات المتعلمة في عدد من النماذج العالمية للمنظمات المتعلمة، وسوف نستعرض هنا أبرز النماذج التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال:

- نموذج بيتر سينج Peter Senge Model (1990) :

يأتي نموذج (سنج) كأبرز وأول النماذج التي تناولتها تلك الدراسات إذ يعد سنج (Senge) الرائد الأول ومبتكر المنظمة المتعلمة. ويتكون النموذج سنج (Senge, 1990) من خمسة أبعاد هي:

❖ التفكير النظمي System Thinking : وهو إطار عمل يركز على النظر إلى الكل بدلاً من الجزء، والنظر إلى العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام بدلاً من التركيز على الأجزاء نفسها.

❖ التميز الذاتي Personal Mastery: وهو العمل المستمر على توضيح الرؤية الشخصية بدقة، والنظر إلى الواقع بموضوعية.

❖ النماذج الذهنية Mental Models: وهي مجموعة الافتراضات والصور الذهنية المترسخة في الذات، والتي تؤثر في تصور الأفراد للعالم وتفسيراتهم لما يحدث من حولهم، وكيفية تعاملهم معها.

❖ الرؤية المشتركة Shared Visio : وهي مقدرة الأفراد على وضع صورة مشتركة للمستقبل.

❖ التعلم الجماعي Team Learning: وهو عملية تنظيم جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

وهذا النموذج أشار إلى خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة، و قد تم استخدام هذا النموذج من قبل عدد من الباحثين منهم ألفي و مايكورميك ( Alavi & McCormick ، 2003 ) وهرست وبلاكمان وكيلي ( Hurst, Blackman & Kelley, 2005 )، وميتس وتوروكوف (Mets & Torokoff, 2007) وغيرهم لقياس توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

- نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model (1993):

يتكون هذا النموذج من محورين رئيسيين هما الأفراد والبناء التنظيمي، كما يركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي ) ويشمل كل محور على مجموعة من المجالات التي تشكل الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

- ❖ خلق فرص للتعلم المستمر.
- ❖ تشجيع الاستفهام والحوار.
- ❖ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- ❖ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- ❖ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ❖ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- ❖ القيادة الإستراتيجية.

ويعد هذا النموذج الأكثر استخداماً لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من قبل الباحثين، حيث تم استخدامه من قبل إيلينجر

ويانج وإيلينجر Ellinger, Yang & Ellinger 2000 والسالم والحيان (2007) وبيردثيستلي Birdthistle (2008)، وجمالي وسيداني وزوين (Jamali, & Sidani Zouein) (2009)، والغرف ، وزايد وآخرون ٢٠٠٩، الشريفي وآخرون ٢٠١٢، العرف ٢٠١١، كما أن هذه الدراسة تبنت هذا النموذج.

#### ● نموذج ماركواردت Marquardt Model:

يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد هي :

- ❖ التعلم، ويتضمن مهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.
- ❖ التنظيم، ويتضمن أربعة عناصر هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- ❖ الأفراد، ويتضمن الاستثمار بالموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.
- ❖ المعرفة، ويشتمل على إدارة عمليات المعرفة كتوليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات ونقلها، ونشرها.
- ❖ التكنولوجيا وتشتمل على الأجهزة، والأدوات، والشبكات وأنظمة تقنية العمليات. (النسور ٢٠١٠، ص ٢٣-٢٤)

وقد قام كلٌّ من أبو خضير (2006) وأنجل Angel (٢٠٠٦) باستخدام نموذج ماركواردت Marquardt لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث.

#### ● نموذج مايلونين Moilanen Model (٢٠٠١).

ويسمى هذا النموذج (The learning Organization Diamond) وهو مكون من خمسة أبعاد رئيسة هي:

- ❖ الدوافع المحركة Driving Forces: وتعني وضع الهيكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد في عمليات التعلم.
- ❖ تحديد الهدف Finding the Purpose: ويعني وجود رؤية تنظيمية وأهداف مرتبطة برغبة الأفراد في تعلم مهارات جديدة.
- ❖ الاستطلاع والاستفهام Questioning: يهتم بالتعرف على العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
- ❖ التمكين Empowering: ويعني استخدام الأساليب التي تعطي الأفراد فرصاً للتعلم.
- ❖ التقييم Evaluating: ويهتم بنتائج الممارسات والأعمال التي تتناسب مع خطط التطوير التنظيمي. (Moilanen, 2001).

#### ● نموذج العتيبي AL Otaibi Model (٢٠٠٠)

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة وأربعة عشر متغيراً هي:

- ❖ نظام المنظمة، ويتضمن ثمانية متغيرات هي: ( الهوية والرؤية والاستراتيجية والهيكلية والنظم والأساليب والموظفون والمهارات والأهداف الرئيسية).
- ❖ نظام التعلم، ويتضمن أربعة متغيرات هي: (توجيه التعلم وإدارة المعرفة ونشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم).
- ❖ نظام الثقافة الاجتماعية ويتضمن متغيرين هما: (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

#### ● نموذج جيمس James Model (٢٠٠٣)

ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية:

- ❖ القيادة، وتعني القيادة الداعمة لعمليات التعلم في المنظمة.
- ❖ الثقافة، وتعني الثقافة المتجددة لضمان التطوير المستمر في كافة المستويات.
- ❖ نشر الاستراتيجيات، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.
- ❖ دمج الآليات، وتعني عمليات الاتصال والإجراءات التي تدمج المشاركة في المعرفة والتعلم.
- ❖ البناء الأفقي، ويعني الأسلوب الذي تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.
- ❖ صناع المعرفة، وتعني تحويل العاملين إلى صناع للمعرفة يعملون على تطوير مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة. (النسور ٢٠١٠، ص ٣٠-٣١).

ومن خلال الاستعراض السابق لنماذج المنظمات المتعلمة وما تحتويه من أبعاد يتضح أن غالب النماذج اشتركت في الأبعاد التالية (التعلم والتعلم الجماعي والقيادة والمعرفة والبناء التنظيمي) ويرى الباحث أن نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model (1993) أفضل النماذج السابقة من حيث الشمول وإمكانية التطبيق في الجامعات ولهذا تم اختياره قياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الدراسة الميدانية الحالية. ويوضح الجدول رقم (١) عرض موجز لأبعاد المنظمة المتعلمة كما وردت في النماذج.

الجدول رقم (١)  
عرض موجز لأبعاد المنظمة المتعلمة في نماذج المنظمة المتعلمة

الأبعاد	عدد الأبعاد	التاريخ	الأنموذج
التفكير النظمي System Thinking التميز الذاتي Personal Mastery النماذج الذهنية Mental Models الرؤية المشتركة Shared Visio التعلم الجماعي Team Learning	٥	١٩٩٠	بيتر سينج Peter Senge
خلق فرص للتعلم المستمر. تشجيع الاستفهام والحوار. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي. تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم. ربط المنظمة باب بيئة الخارجية. القيادة الإستراتيجية.	٧	١٩٩٣	مارسك وواتكنز Marsick and Watkins
التعلم -التنظيم -الأفراد -المعرفة -التقنية.	٥	1996	ماركواردت Marquardt
الدوافع المحركة Driving Forces. تحديد الهدف Finding the Purpose. الاستطلاع والاستفهام Questioning. التمكين Empowering . التقييم Evaluating .	٥	٢٠٠١	مايلونين Moilanen
نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد هي هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين. نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد هي التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة. الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.	٣	٢٠٠١	العتيبي
القيادة. الثقافة. نشر الاستراتيجيات. دمج الآليات. البناء الأفقي. صناع المعرفة.	٦	٢٠٠٣	James

#### ١-٤- خصائص الجامعات المتعلمة:

هناك بعض الخصائص التي يجب أن تتميز بها الجامعات المتعلمة أو الجامعات كمنظمات متعلمة، يمكن إيجازها بما يلي:

- متابعة ومراجعة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها.

البيئة المشجعة للتعلم، حيث تتصف هذه البيئة بالثقة والتعاون وتشجيع الاتصالات المفتوحة وتبني التفكير النقدي والنقاش والتعلم.

- المبادرة والإقدام من خلال التجريب وطرح البدائل.
- القيادة التحويلية، من خلال التحول من قيادة تعليمية إلى قيادة تعليمية.
- التحسين المستمر للأداء.
- إيجابية عضو هيئة التدريس من خلال المقدرة على تعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية. (خضر ٢٠٠٩، ص ٩٣).

#### ٢-٥- متطلبات بناء الجامعات كمنظمات متعلمة:

من خلال الأدبيات والكتب التي اطلع عليها الباحث وتناولت مفهوم المنظمة المتعلمة ومن خلال الأبعاد التي تم تناولها يمكن التوصل إلى أن متطلبات بناء المنظمات المتعلمة تتحدد بالآتي :

- إيجاد نظام متكامل لإدارة المعرفة.
- تشجيع ودعاية التعلم الجماعي.
- تحفيز العاملين نحو التعلم الذاتي.
- الإيمان بقدرة الفرد على الإبداع والابتكار.
- إتاحة المعرفة للجميع وتيسير سبل الوصول إليها.
- التركيز على العاملين.
- وجود نظام لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث أنها من أبرز مدخلات المنظمة المتعلمة.
- التوجه نحو الإنفتاح والمشاركة في المعلومات.
- بناء أنظمة لعمليات التعلم التنظيمي.
- التحديد الجيد للخطط والعمليات التي يمكن تنفيذها بتميز وتفوق.
- التنفيذ الصحيح والمتابعة المستمرة للنتائج.
- رؤية ورسالة واعية لأظمة المنظمة المتعلمة.
- قيادة فعالة تتبنى نظم المنظمة المتعلمة.
- التأكيد على التنافسية.
- التركيز على رضا المستفيدين والعملاء.
- تمكين العاملين في صناعة القرارات.
- وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي.
- بناء ثقافة التعلم التنظيمية.
- القيادة الفعالة. (الحرثي ١٤٣٠هـ، ص ٧٥، ص ٢١٩) و(العواد ٢٠٠٩، ص ٤١) و.

#### ٢-٦- معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات:

تنوع المعوقات والصعوبات التي تحد من فعالية تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية ويمكن تصنيفها إلى معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية حيث أشار إليها بعض الباحثين كدراسة (الحرثي ١٤٣٠هـ، ص ٢٠٣-٢١٢) و(الرفاعي وآخرون ٢٠١٢، ص ١٢٦) وهي على النحو التالي:

#### معوقات تنظيمية:

- يعوق تعدد المستويات الإدارية انسياب المعلومات بين العاملين في الجامعة.
- تؤثر قيود المركزية على تمكين الأفراد أثناء القيام بمهامهم.
- تعطل البيروقراطية نقل المعلومات والخبرات بين العاملين في الجامعة .
- غياب الدعم القيادي لعمليات التعلم.

#### معوقات بشرية:

- المنافسة الفردية تزيد على حساب العمل الجماعي .
- كثرة الأعباء الوظيفية تقلل من فرص التعلم.
- الخوف من اللوم والعقاب في حالة الخطأ.
- النظرة السلبية للتغيير.

#### معوقات تقنية:

- يستفيد عدد محدود من العاملين في الجامعة من القنوات والوسائط الالكترونية.
- الدورات التدريبية على استخدام التقنية غير كافية.
- الأجهزة الالكترونية ووسائطها لا تتوفر في كل مرافق الجامعة.
- غياب التحديث المستمر للأنظمة الالكترونية في الجامعة.

#### ٢-١- الدراسات السابقة:

- دراسة الحرثي (٢٠١٣)، هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتحويل جامعات السعودية إلى منظمات متعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت الدراسة أن درجة توافر أبعاد تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى كانت ضعيفة، وأن درجة أهمية تطبيقها جاءت عالية بمتوسط (٢,٥٣).
- دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٣)، هدفت الدراسة معرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقات كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة وتم اقتباس ما يتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة من نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة كما أظهرت النتائج أن مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة قد جاء بدرجة متوسطة.
- دراسة بلي ورفيق (٢٠١٣) هدفت الدراسة معرفة تأثير إدراك أعضاء الكلية لمنظمة التعلم في الالتزام المؤسسي من خلال منهج كمي، وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن إدراك أعضاء الجامعة الخاصة لأبعاد منظمة التعلم مع مستويات الإدراك للالتزام المؤسسي (فيما عدا الالتزام القائم على الطاعة والإذعان) كانوا أكثر ايجابية في جميع الأبعاد عنهم في الجامعة العامة.
- دراسة كيم وآخرون (٢٠١٣)، هدفت الدراسة تكوين إطار مفاهيمي يصف الأبعاد الأساسية لمنظمة التعلم والتي تؤثر

من قيادة وموارد بشرية وعمليات معرفة وتميز مالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل) كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي (القيادة والموارد البشرية وعمليات المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كانت بدرجة متوسطة.

• دراسة الحواجرة (٢٠١٠)، هدفت الدراسة دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم. وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على أساس ادراك الباحثين لاستعداد منظماتهم للتغيير، وكانت أبرز النتائج أن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وان تصورات الباحثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي

• دراسة زايد وآخرون (٢٠٠٩)، هدفت الدراسة تبني نموذج للمنظمة المتعلمة من خلال معرفة مدى وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في الهيئة الملكية للجبيل، وقد تم اعتماد نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins حيث تم ترجمة جميع عبارات المقياس من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأبعاد توافراً هو "تشجيع الاستفسار والحوار" وأقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية للجبيل هما "تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، وقد تراوحت متوسطات الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين ( 3,44 ) ( 3,94 )

• دراسة أبو خضير (٢٠٠٦) هدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلم، وقد تبنت الدراسة نموذج ماركواردت للمنظمة المتعلمة واتبع المسح الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر عناصر نظام التقية احتلت المرتبة الأولى وكانت بدرجة كبيرة وأن توافر عناصر إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة في المرتبة الثانية وجاء توافر عناصر نظام التحول التنظيمي

بشكل فاعل في انتقال التعلم. وقد اتبعت في التصميم والمهنية لتكوين الإطار المفاهيمي من خلال تحليل الدراسات السابقة واستخراج النتائج المرتبطة بالعلاقات الأربعة التالية: منظمة التعلم وانتقال التعلم؛ منظمة التعلم والأداء التنظيمي؛ قائمة نظام انتقال التعلم وانتقال التعلم، وقد أظهرت النتائج تمكن الدراسة من صياغة إطار انتقال التعلم لمنظمة التعلم والتي تؤكد على أهمية القيادة في التعلم في تيسيرها لانتقال التعلم في المنظمة التعليمية.

• دراسة الشريفي وآخرون (٢٠١٢)، هدفت الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر هيئة التدريس، وتبنت الدراسة نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkin والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي : بعد مستوى الفرد وبعد مستوى الجماعة أو فريق العمل وبعد المستوى التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة.

• دراسة حسين (٢٠١٢)، هدفت الدراسة إبراز مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال أدبيات الفكر التربوي المعاصر ، وإيقاع خصائص المنظمة المتعلمة ومدى توفرها بالجامعات المصرية وتم تطبيقها في جامعة ٦ أكتوبر وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً بالخصائص المتوفرة لدى الجامعة.

• دراسة العرف (٢٠١١)، هدفت الدراسة التعرف على واقع جامعة الملك فيصل من حيث تبنيها مفهوم المنظمة المتعلمة وقد تبنت الدراسة نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins، والذي يتضمن سبعة أبعاد هي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي ، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني جامعة الملك فيصل للأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٤).

• دراسة أبو حشيش ومرتجي ( ٢٠١١)، هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر إبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين منها والكشف من الفروقات ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة، وقد تبنت الدراسة نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة كانت بدرجة متوسطة.

• دراسة النور (٢٠١٠)، هدفت الدراسة الكشف عن خصائص التعلم المستمر والحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل الخاصة بالمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي

بدرجة كبيرة واحتل المرتبة الثالثة، وأن توافر عناصر تمكن الأفراد جاء لدرجة متوسطة واحتل المرتبة الرابعة، بينما جاءت درجة توافر نظام التعلم بدرجة متوسطة واحتل المرتبة الخامسة.

#### ٢-٢-٢- التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها ومدى وجود أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسات ربحية وخدمة عامة مثل دراسة زايد وآخرون (2009) ودراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٣)، كما تناولت بعض الدراسات مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي كدراسة أبو خضير (2007)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣)، ودراسة الشريفي وآخرون (٢٠١٢)، ودراسة العريخ (٢٠١١)، ودراسة أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١)، بينما تناولت بعض الدراسات تناولت توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وربطها ببعض المتغيرات كالتميز المؤسسي كدراسة السور (٢٠١٠)، ودراسة الحواجرة (2010)، ودراسة حسين (٢٠١٢)، وبعض

الدراسات ركزت على معرفة مدى فعالية بعض متغيرات المنظمة المتعلمة كدراسة بيرزينا وآخرون ٢٠٠٩، ودراسة كل من كيم وآخرون (٢٠١٣)، و بالي ورفيق (٢٠١٣).

واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة من خلال الإطار النظري وبناء أداة الدراسة وتفسير النتائج واختلفت عنها من حيث المجتمع والمعالجات الإحصائية وبعض المتغيرات التي تناولتها.

ثالثاً: إجراءات الدراسة:

#### ١-٣ منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات.

#### ١-٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل خلال الفصل الدراسي الثاني (١٤٣٤-١٤٣٥هـ) وعددهم (٧٦١) أكاديمياً موزعين على (١٧) كلية بالإضافة للفروع حسب الإحصاءات الرسمية، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢)

توزيع أفراد مجتمع البحث لأعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً للتخصص.

البيان	أدبي إنساني	علمي طبيعى	مجموع
أعضاء هيئة التدريس	٤٢١	٣٤٠	٧٦١

#### ٣-٣ عينة البحث:

من أجل أن تمثل عينة البحث جميع الفئات التي يتكون منها مجتمع البحث، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مراعية لتوزيع فئات أفراد مجتمع البحث، حيث بلغت العينة (١٧٥) فرداً بنسبة مئوية من

المجتمع الكلي بلغت (٢٣%) من مجتمع البحث الكلي، كان من بينهم (٧٨) من التخصصات العلمية والطبيعية، و(٩٧) من التخصصات الأدبية والإنسانية. والجدول رقم (٣) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة.

الجدول رقم (٣)

توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة

المتدربون	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المعادة	عدد الاستبيانات المستوفاة	النسبة
أدبي إنساني	٩٧	٩٥	٩٣	%٩٥.٩
علمي طبيعى	٧٨	٦٤	٥٨	%٧٤.٤
المجموع	١٧٥	١٥٩	١٥١	%٨٦.٣

وفيما يلي توصيف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٤) توصيف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٨٤	٥٥.٦
	أنثى	٦٧	٤٤.٤
طبيعة العمل	قيادي	١٨	١١.٩
	أكاديمي	١٣٣	٨٨.١
التخصص	علمي طبيعى	٥٨	٣٨.٤
	أدبي إنساني	٩٣	٦١.٦

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
الجنسية	سعودي	٤٠	٢٦.٥
	غير سعودي	١١١	٧٣.٥
الدرجة العلمي	أستاذ وأستاذ مشارك	٣٢	٢١.٢
	أستاذ مساعد	١١٩	٧٨.٨
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٧٦	٥٠.٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٤٩	٣٢.٥
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢٦	١٧.٢
المجموع		١٥١	١٠٠.٠

### ٤-٣- أداة الدراسة:

لها ولأنها أكثر الأبعاد واقعية ومناسبة للبيئة الجامعية في المملكة العربية السعودية مع تعديل بعض العبارات لتناسب مع البيئة الجامعية في جامعة حائل، كما قام الباحث بحساب صدقها وثباتها مرة أخرى (صدق الاتساق الداخلي وثباتها) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠).

### ٥-٣- صدق الاتساق الداخلي:

١-٥-٣ - معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة، بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه:

قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسة، والاستعانة بكل ما كتب حول هذا الموضوع من كتب ومقالات وبحوث ودراسات علمية، سواء أكانت محلية، أم عربية، أم أجنبية، ووجد الباحث أن مقياس مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins) لأبعاد المنظمة المتعلمة هو الأنسب لهذه الدراسة، حيث وضع نموذجاً للمنظمة المتعلمة مبني على محورين رئيسيين للمنظمة هما الأفراد والبناء التنظيمي بسبعة أبعاد، وتم ترجمته بواسطة كل من (العريخ ٢٠١١)، وزايد وآخرون (٢٠٠٩) وذلك لكونها موصوفة بالصدق من قبل المعدين الأصليين

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
إيجاد فرص التعلم المستمر	١	**٠.٧٤٧٦	٤	**٠.٧٩٤٧	٧	**٠.٨٤٨٢
	٢	**٠.٧٦١٢	٥	**٠.٧٦٤٨		
	٣	**٠.٨٠٦٨	٦	**٠.٨٣٣٦		
تشجيع الاستفسار والحوار	٨	**٠.٨٤٣٩	١١	**٠.٧٧٤٨	١٤	**٠.٨٧٠٩
	٩	**٠.٨٦٤٥	١٢	**٠.٨٦٩١		
	١٠	**٠.٦٢٣١	١٣	**٠.٨٦٧٧		
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	١٥	**٠.٦٦١٧	١٧	**٠.٨٠٥٨	١٩	**٠.٨٩٠١
	١٦	**٠.٦٤٧٥	١٨	**٠.٨٥٤٢	٢٠	**٠.٨٨٤٢
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	٢١	**٠.٨٦٣٤	٢٣	**٠.٨٧٤٩	٢٥	**٠.٨٥٨٣
	٢٢	**٠.٨٤١٢	٢٤	**٠.٨٩٦٨		
تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	٢٦	**٠.٩٢٨٦	٢٨	**٠.٧٩٥٧	٣٠	**٠.٨٨٦٨
	٢٧	**٠.٨٩٢٧	٢٩	**٠.٨٤٨٩	٣١	**٠.٨٤٩٧
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	٣٢	**٠.٨٥٩٦	٣٤	**٠.٨٠٥٣	٣٦	**٠.٨٤٤٦
	٣٣	**٠.٨٢٨٠	٣٥	**٠.٨١٩٠	٣٧	**٠.٨٢١٩
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم	٣٨	**٠.٩٠٢٩	٤٠	**٠.٨٥٠٠	٤٢	**٠.٧٢٩١
	٣٩	**٠.٨٧٤١	٤١	**٠.٨٢٨١	٤٣	**٠.٧٠٩٩

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

٥-٣- ٢- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الاستبانة، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٦٩٠٠	١٢	**٠.٧٦٧٢	٢٣	**٠.٦٩٠٣	٣٤	**٠.٧١١٥
٢	**٠.٦٦٣٧	١٣	**٠.٦٨٦٣	٢٤	**٠.٧٦٣٨	٣٥	**٠.٨٥٦١
٣	**٠.٧٣٠٥	١٤	**٠.٦٨٣١	٢٥	**٠.٨٥٦٤	٣٦	**٠.٨٧٥٦
٤	**٠.٧١٤٠	١٥	**٠.٦٢٣٠	٢٦	**٠.٨٨٧٩	٣٧	**٠.٨٤٤١
٥	**٠.٧٨٣٥	١٦	**٠.٥٣٦٩	٢٧	**٠.٧٧١٣	٣٨	**٠.٨٤٣٨
٦	**٠.٧٨٩٧	١٧	**٠.٧٣١٨	٢٨	**٠.٨٠٣٦	٣٩	**٠.٧٩٢٣
٧	**٠.٨٠٤٢	١٨	**٠.٨٠٥٦	٢٩	**٠.٨١٠٠	٤٠	**٠.٧٠٤٠
٨	**٠.٦٥٨٥	١٩	**٠.٨٠٩٦	٣٠	**٠.٧٨٥٩	٤١	**٠.٦٥٦٦
٩	**٠.٦١١١	٢٠	**٠.٨٠٩١	٣١	**٠.٨١٨٣	٤٢	**٠.٦٦٤٢
١٠	**٠.٧٧٦٧	٢١	**٠.٧٥٩٣	٣٢	**٠.٧٣٤٨	٤٣	
١١	**٠.٧٧٨١	٢٢	**٠.٧٠١٢	٣٣	**٠.٦٩٩٢		

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

٥-٣- ٣- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور

الأول: ++١١، بالدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول ++١١، بالدرجة الكلية للمحور

(العينة الاستطلاعية: ن=٣٠)

معامل الارتباط	البعد
**٠.٩٣٢٣	إيجاد فرص التعلم المستمر
**٠.٨٦١٠	تشجيع الاستفسار والحوار
**٠.٩٠٧٨	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
**٠.٨٦٩٢	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
**٠.٩٤٠٧	تمكين الأفراد لمجتمع نحو رؤية مشتركة
**٠.٩٢٦٠	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
**٠.٩٢١٦	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

\*\* دالة عند مستوى ٠.٠١

انتضح من الجداول السابقة أن قيم معاملات الارتباط الداخلية (الدالة ( ٠.٠١ ) فأقل وهذا أكد أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع (صدق الانساق الداخلي) لكل عبارة من عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد نفسه والدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً عند مستوى

٦-٣- ثبات الأداة:

جدول رقم (٨)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=٣٠)

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
٠.٩٠	٧	إيجاد فرص التعلم المستمر
٠.٩٣	٧	تشجيع الاستفسار والحوار

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
٠.٨٩	٦	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
٠.٩٠	٥	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
٠.٩٤	٦	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
٠.٩١	٦	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
٠.٩١	٦	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
٠.٩٨	٤٣	الثبات الكلي للاستبانة

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارة الاستبانة.
- تحليل التباين لتحديد الفروق بين وجهات نظر فئات أفراد الدراسة تجاه درجة أهمية وممارسة الكفايات وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة يفضل استخدام الأساليب الإحصائية اللابرامترية
- اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة.
- اختبار شيفيه ( Scheffe ) للكشف عن اتجاه الفروق بين المجموعات في متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة).
- اختبار ( LSD ) . للكشف عن اتجاه الفروق بين المجموعات في متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) والتي لم تظهر من خلال استخدام اختبار شيفيه .

رابعاً: إجابة أسئلة الدراسة:

- ٤-١- السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي تفصيل ذلك:
- ٤-١-١- إيجاد فرص التعلم المستمر:

وبالنظر إلى معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد الدراسة في الجدول رقم (٨) يتضح أنها مرتفعة وتراوح من (٠.٨٩ الى ٠.٩٤)، وأن درجة الثبات الكلية (٠.٩٨) وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (كبيرة جداً=٥، كبيرة=٤، متوسطة=٣، قليلة=٢، قليلة جداً=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

جدول رقم (٩)

توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
مدى	٤.٢١	٣.٤١	٢.٦١	١.٨١	١.٠٠
المتوسطات	٥.٠٠	٤.٢٠	٣.٤٠	٢.٦٠	١.٨٠

### ٣-٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة.
- معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات محاور الاستبانة.

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات  
عينة الدراسة عن درجة توافر بعد إيجاد فرص التعلم المستمر في جامعة حائل

م	العبارات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
٤	يتعاون أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مع بعضهم على التعلم.	١٧	٢٥	٥٧	٣٧	١٣	٢.٩٧	١.١١	١	
		١١.٤	١٦.٨	٣٨.٣	٢٤.٨	٨.٧				
٧	يتعامل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	٩	٢٦	٥٢	٤٩	١٤	٢.٧٨	١.٠٤	٢	
		٦.٠	١٧.٣	٣٤.٧	٣٢.٧	٩.٣				
٣	تحدد الجامعة المهارات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس لإنجاز المهام في المستقبل.	٧	٢١	٤٢	٤٤	٣٥	٢.٤٧	١.١٤	٣	
		٤.٧	١٤.١	٢٨.٢	٢٩.٥	٢٣.٥				
٢	تناقش الجامعة أعضاء هيئة التدريس حول الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها.	٧	٢١	٢٨	٦٨	٢٧	٢.٤٢	١.٠٨	٤	
		٤.٦	١٣.٩	١٨.٥	٤٥.٠	١٧.٩				
٦	تمنح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس وقتاً للتعلم.	٤	٢٢	٣٩	٥٣	٣٣	٢.٤١	١.٠٧	٥	
		٢.٦	١٤.٦	٢٥.٨	٣٥.١	٢١.٩				
١	تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس عند تعلمهم أشياء جديدة	٣	١٧	٣٦	٥١	٤٤	٢.٢٣	١.٠٥	٦	
		٢.٠	١١.٣	٢٣.٨	٣٣.٨	٢٩.١				
٥	يستطيع أعضاء هيئة التدريس الحصول على الأموال والموارد الأخرى من الجامعة لدعم تعلمهم	٧	١٦	٢٠	٥٣	٥٥	٢.١٢	١.١٥	٧	
		٤.٦	١٠.٦	١٣.٢	٣٥.١	٣٦.٤				
		المتوسط العام للبعد *					٢.٤٩			

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعة تطبق هذا البعد ولكن بدرجة قليلة ليست بمستوى الطموح ولعل السبب في هذا حداثة إنشاء الجامعة واعتمادها على الخطط والأساليب المقتبسة من الجامعات الأقدم منها ، بالإضافة إلى كون غالب أساتذتها من ذوي العقود السنوية التي تنعكس على عدم الاستقرار النفسي مما ينعكس سلباً على تناقل المعرفة وتفعيلها.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو حشيش ومرتيحي (٢٠١١)، والحواجرة (٢٠١٠) والرفاعي وآخرون (٢٠١٣) والعرف (٢٠١١) حيث جاءت جميعها بدرجة متوسطة، ولعل هذا الاختلاف ناتج عن أن جامعة حائل لا زالت في طور الإنشاء الأمر الذي جعل هذه النتيجة بدرجة أقل من غيرها.

٤-١-٢- تشجيع الاستفسار والحوار:

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن العبارة رقم (٤) وهي "يتعاون أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مع بعضهم على التعلم" حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٧) والانحراف المعياري (١.١١) أي أن هذه العبارة تتوافر بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٥) "يستطيع أعضاء هيئة التدريس الحصول على الأموال والموارد الأخرى من الجامعة لدعم تعلمهم" حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة متوسطة حسابي مقداره (٢.١٢) والانحراف المعياري (١.١٥).

كما تبين من الجدول رقم (١٠) أن درجة توافر بعد إيجاد فرص التعلم المستمر في جامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٩)، ويعزو

جدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات  
عينة الدراسة عن درجة توافر بعد تشجيع الاستفسار والحوار في جامعة حائل

م	العبارات	درجة التوافر					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
١٣	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالاحترام المتبادل فيما بينهم.	٢٠	٤٤	٢٧	٣٨	٢٢	٣.٠١	١.٢٩
		١٣.٢	٢٩.١	١٧.٩	٢٥.٢	١٤.٦		
١٤	يعمل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على بناء الثقة فيما بينهم	٢٠	٢٨	٤٢	٣٥	٢٦	٢.٨٧	١.٢٨
		١٣.٢	١٨.٥	٢٧.٨	٢٣.٢	١٧.٢		
٨	يتبادل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	١٢	٣٢	٤٤	٤٧	١٦	٢.٨٥	١.١٢
		٧.٩	٢١.٢	٢٩.١	٣١.١	١٠.٦		
٩	يصغي أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم.	١٥	٣٤	٣٥	٤٤	٢٢	٢.٨٤	١.٢٢
		١٠.٠	٢٢.٧	٢٣.٣	٢٩.٣	١٤.٧		
١٢	يسأل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن وجهات نظر الآخرين.	٩	٢٢	٤٥	٤٣	٣٢	٢.٥٦	١.١٥
		٦.٠	١٤.٦	٢٩.٨	٢٨.٥	٢١.٢		
١١	يذكر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وجهة نظرهم.	٥	٢٣	٣٩	٦٦	١٨	٢.٥٤	١.٠٠
		٣.٣	١٥.٢	٢٥.٨	٤٣.٧	١١.٩		
١٠	تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إثارة أسئلة لماذا (بغض النظر عن موقعهم الوظيفي).	٤	٢٤	٢٧	٦٦	٣٠	٢.٣٨	١.٠٦
		٢.٦	١٥.٩	١٧.٩	٤٣.٧	١٩.٩		
المتوسط العام للبعد *							٢.٧٢	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

كما تبين من الجدول رقم (١١) أن درجة توافر بُعد تشجيع الاستفسار والحوار في جامعة حائل جاءت درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٢) ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون الجامعة خطت خطوة جيدة نحو التشجيع على الحوار والاستفسار من خلال ما تم طرحه من برامج ودورات تطويرية داخل الجامعة، وهذا مؤشر لا بأس به كون الجامعة لا زالت ناشئة وتحقق مستوى متوسط في هذا البعد رغم أنه ليس المستوى المأمول. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الرفاعي وآخرون (٢٠١٣)، و العريخ (٢٠١١)، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١)، وزايد وآخرون (٢٠٠٩) هذه جاءت نتائجها بدرجة ضعيفة.

٤-١-٣- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:

يتبين من الجدول رقم (١١) أن العبارة رقم (١٣) والتي تنص " يشعرون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالاحترام المتبادل فيما بينهم." حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٣) وانحراف معياري (١.٢٩) أي أن هذه العبارة تتوافر بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح كذلك من الجدول أن العبارة رقم (١٠) " تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إثارة أسئلة لماذا (بغض النظر عن موقعهم الوظيفي)." حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٦).

جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات  
عينة الدراسة عن درجة توافر بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في جامعة حائل

م	العبارات	درجة التوافر					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
١٧	يركز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	١٤	٢٣	٤٦	٤٥	٢١	١.١٦	٢.٧٦
		٩.٤	١٥.٤	٣٠.٩	٣٠.٢	١٤.١		
١٥	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالحرية لتكثيف أهدافهم وفقاً لتطور الأحداث.	٩	٢٣	٤٦	٥٣	١٩	١.٠٧	٢.٦٧
		٦.٠	١٥.٣	٣٠.٧	٣٥.٣	١٢.٧		
١٨	يراجع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	١٣	١٣	٥٤	٥٠	١٩	١.٠٩	٢.٦٧
		٨.٧	٨.٧	٣٦.٢	٣٣.٦	١٢.٨		
١٦	يعامل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم، أو أي اختلافات أخرى.	٩	١٧	٣١	٥٧	٣٦	١.١٤	٢.٣٧
		٦.٠	١١.٣	٢٠.٧	٣٨.٠	٢٤.٠		
١٩	يكافأ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على إنجازاتهم كفريق عمل.	٧	١٧	٣٩	٤٩	٣٩	١.١٢	٢.٣٦
		٤.٦	١١.٣	٢٥.٨	٣٢.٥	٢٥.٨		
٢٠	تتق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	٧	١٩	٣٧	٤٥	٤٣	١.١٦	٢.٣٥
		٤.٦	١٢.٦	٢٤.٥	٢٩.٨	٢٨.٥		
المتوسط العام للبعد *							٢.٥٣	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

مقداره (٢.٥٣)، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن العمل الفردي يطغى على العمل الجماعي وتكوين فرق العمل وأن الجامعة مركزية نوعاً ما في اتخاذ القرار حيث أن جميع نظم ولوائح الجامعة تسير وفق اللوائح العامة المعتمدة من الوزارة والتي تتفق فيها جميع الجامعات كون المرجع واحد وهو وزارة التعليم العالي، وأن توصيات الفرق واللجان يكون لها تأثير محدود في عمليات اتخاذ القرار. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، والرفاعي وآخرون (٢٠١٣) والعرفج (٢٠١١)، زايد وآخرون (٢٠٠٩) التي جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

٤-١-٤- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم:

يتبين من الجدول رقم (١٢) أن العبارة رقم (١٧) والتي تنص "يركز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد." حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٦) وانحراف معياري (١.١٦) أي أن هذه العبارة تتوافر بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح كذلك من الجدول أن العبارة رقم (٢٠) "تتق فرق العمل في أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها." حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٥) وانحراف معياري (١.١٦).

كما تبين من الجدول رقم (١٢) أن درجة توافر بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي في جامعة حائل جاءت بدرجة قليلة بمتوسط حسابي

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المتوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة توافر بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في جامعة حائل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر					العبارات	م	
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
١	١.٠٥	٣.٠٠	١١	٤١	٤٥	٤٥	٩	ت	تستخدم الجامعة الاتصالات المتبادلة، مثل: "نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الالكترونية، والاجتماعات المفتوحة"	٢١
			٧.٣	٢٧.٢	٢٩.٨	٢٩.٨	٦.٠	%		
٢	١.١٠	٢.٩١	١٥	٤٠	٥٢	٣٠	١٣	ت	تحتفظ الجامعة ببيانات حديثة عن مهارات الموظفين.	٢٣
			١٠.٠	٢٦.٧	٣٤.٧	٢٠.٠	٨.٧	%		
٣	١.٠٣	٢.٨٠	١٥	٤٣	٥٩	٢٥	٩	ت	تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس وتسهل لهم الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة، وفي أي وقت.	٢٢
			٩.٩	٢٨.٥	٣٩.١	١٦.٦	٦.٠	%		
٤	١.٠٥	٢.٥٨	٢٥	٤٨	٤٦	٢٧	٤	ت	تطبق الجامعة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	٢٤
			١٦.٧	٣٢.٠	٣٠.٧	١٨.٠	٢.٧	%		
٥	١.٠٩	٢.٤٨	٣٢	٤٧	٤٢	٢٣	٥	ت	تتيح الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين.	٢٥
			٢١.٥	٣١.٥	٢٨.٢	١٥.٤	٣.٤	%		
٢.٧٦			المتوسط العام للبعد *							

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

كما تبين من الجدول رقم (١٣) أن درجة توافر بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في جامعة حائل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٦)، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى كون الجامعة بالفعل بدأت في إنشاء هذا النظام واتجهت نحوه وسخرت جميع جهودها لتفعيله ولكن حداثة الجامعة وعدم الاستقرار وعظم الهيكل التنظيمي لها أدى إلى هذه النتيجة التي قد لا تكون متدنية وإنما في الاتجاه المعقول نظراً لحداثة التنظيم الإداري فيها وكثرة التغيرات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١)، والرفاعي وآخرون (٢٠١٣) والعرغ (٢٠١١).

٤-١-٥- تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة:

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن العبارة رقم (٢١) والتي تنص " تستخدم الجامعة الاتصالات المتبادلة، مثل: "نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات الالكترونية، والاجتماعات المفتوحة". حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٠٠) وانحراف معياري (١.٠٥) أي أن هذه العبارة تتوافر بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح كذلك من الجدول أن العبارة رقم (٢٥) " تتيح الجامعة الدروس المستفادة من تجاربها لجميع الموظفين." حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٨) وانحراف معياري (١.٠٩).

جدول رقم (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة توافر بعد تمكين الأفراد لمجمعهم نحو رؤية مشتركة في جامعة حائل

م	العبارات	درجة التوافر					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
٢٨	تدعو الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	١٠	٣٠	٣٥	٤٨	٢٨	٢.٦٤	١.١٩
		٦.٦	١٩.٩	٢٣.٢	٣١.٨	١٨.٥		
٢٦	تكرم الجامعة أعضاء هيئة التدريس على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	٨	٢٤	٣٢	٤٩	٣٧	٢.٤٥	١.١٨
		٥.٣	١٦.٠	٢١.٣	٣٢.٧	٢٤.٧		
٢٧	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل.	٤	٢٥	٣١	٦٢	٢٩	٢.٤٢	١.٠٦
		٢.٦	١٦.٦	٢٠.٥	٤١.١	١٩.٢		
٣٠	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس ذوي المبادرات البناءة والذين يحسبون مخاطرها.	٣	٢٧	٣٥	٤٥	٤١	٢.٣٨	١.١٢
		٢.٠	١٧.٩	٢٣.٢	٢٩.٨	٢٧.٢		
٢٩	تمكن الجامعة أعضاء هيئة التدريس من الرقابة على الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	٥	١٩	٣٨	٥٣	٣٥	٢.٣٧	١.٠٨
		٣.٣	١٢.٧	٢٥.٣	٣٥.٣	٢٣.٣		
٣١	تبني الجامعة أعضاء هيئة التدريس رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة.	٤	٢٢	٣٦	٥٢	٣٦	٢.٣٧	١.٠٨
		٢.٧	١٤.٧	٢٤.٠	٣٤.٧	٢٤.٠		
المتوسط العام للبعد *							٢.٤٤	

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

كما تبين من الجدول رقم (١٤) أن درجة توافر بُعد تمكين الأفراد لمجمعهم نحو رؤية مشتركة في جامعة حائل جاءت بدرجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٤)، ويعود السبب في ذلك إلى المركزية التي تنتهجها الجامعة في عمياتها الإدارية وتوجيه المستويات الدنيا نحو دعم هذه المركزية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الرفاعي وآخرون (٢٠١٣)، ودراسة الحارثي (٢٠١٣)، من بيننا تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبوحشيش ومرنجي (٢٠١١)، والعرغ (٢٠١١)، وزايد وآخرون (٢٠٠٩) التي جاءت بدرجة متوسطة.

٤-١-٦- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن العبارة رقم (٢٨) والتي تنص " تستخدم الجامعة الاتصالات المتبادلة، مثل: " تدعو الجامعة أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية." حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦٤) وانحراف معياري (١.١٩) أي أن هذه العبارة تتوافر بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح كذلك من الجدول أن العبارة رقم (٣١) " تبني الجامعة أعضاء هيئة التدريس رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة " حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٧) وانحراف معياري (١.٠٨).

جدول رقم (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات  
عينة الدراسة عن درجة توافر بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في جامعة حائل

م	العبارات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
٣٦	تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع.	٩	٣٤	٣٣	٤٦	٢٨	٢.٦٧	١.١٩	١	
		٦.٠	٢٢.٧	٢٢.٠	٣٠.٧	١٨.٧				
٣٤	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على أخذ وحمّة نظر المستفيدين من خدماتها بالاعتبار في قراراتهم المختلفة.	٥	٢٧	٤٦	٥٢	١٩	٢.٦٤	١.٠٣	٢	
		٣.٤	١٨.١	٣٠.٩	٣٤.٩	١٢.٨				
٣٢	تساعد الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة	٨	٢١	٤٧	٥٥	٢٠	٢.٦٢	١.٠٥	٣	
		٥.٣	١٣.٩	٣١.١	٣٦.٤	١٣.٢				
٣٣	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات التي تواجههم.	٩	١٩	٤٩	٥٢	٢١	٢.٦٢	١.٠٧	٣	
		٦.٠	١٢.٧	٣٢.٧	٣٤.٧	١٤.٠				
٣٧	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس للحصول على المعلومات من الإدارات المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم.	٦	٢٧	٣١	٣٧	٤٩	٢.٣٦	١.٢٢	٥	
		٤.٠	١٨.٠	٢٠.٧	٢٤.٧	٣٢.٧				
٣٥	تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات أعضاء هيئة التدريس.	٥	١٤	٤٧	٤٥	٣٩	٢.٣٤	١.٠٧	٦	
		٣.٣	٩.٣	٣١.٣	٣٠.٠	٢٦.٠				
		المتوسط العام للبعد *					٢.٥٤			

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

كما تبين من الجدول رقم (١٥) أن درجة توافر بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في جامعة حائل جاءت بدرجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٥٤)، ربما يعود السبب في أن الجامعة تعتمد اعتماد كلي على ما تقدمه الميزانية من دعم سمي وتكفل الدولة بكافة الموارد المادية اللازمة الأمر الذي أدى إلى تدني اهتمام الجامعة بالبحث عن شركات خارجية تسهم في دعم الجامعة، بالإضافة إلى كون الجامعة ناشئة والمجتمع لم يثق بمخارجاتها حتى يتبنى الشراكة والدعم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، والعريخ (٢٠١١)، وزايد وآخرون (2009) التي جاءت بدرجة متوسطة.

٤-١-٧- القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم:

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن العبارة رقم (٢٨) والتي تنص " تستخدم الجامعة الاتصالات المتبادلة، مثل: " تتعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع." حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦٧) وانحراف معياري (١.١٩) أي أن هذه العبارة تتوافر بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح كذلك من الجدول أن العبارة رقم (٣٥) " تهتم الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات أعضاء هيئة التدريس " حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٤) وانحراف معياري (١.٠٧).

جدول رقم (١٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن درجة توافر بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم في جامعة حائل

م	العبارات	درجة التوافر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
٤٣	تحرص القيادات الأكاديمية على تطابق أفعالهم مع قيم الجامعة.	١٣	٣٧	٣٣	٤٤	٢٢	٢.٨٣	١.٢١	١	
		٨.٧	٢٤.٨	٢٢.١	٢٩.٥	١٤.٨				
٤٠	تمكن القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس رؤية الجامعة وخططها.	١١	٢٧	٤١	٥٩	١٢	٢.٧٧	١.٠٧	٢	
		٧.٣	١٨.٠	٢٧.٣	٣٩.٣	٨.٠				
٤٢	تبحث القيادات الأكاديمية باستمرار عن الفرص للتعليم.	١٢	٣٥	٣٣	٤٤	٢٥	٢.٧٧	١.٢٢	٢	
		٨.١	٢٣.٥	٢٢.١	٢٩.٥	١٦.٨				
٤١	تدرب القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على رأس العمل.	١١	٣٢	٤١	٣٧	٣٠	٢.٧٢	١.٢١	٤	
		٧.٣	٢١.٢	٢٧.٢	٢٤.٥	١٩.٩				
٣٩	تشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الحديثة عن الاتجاهات التنظيمية.	١٠	٢٣	٣٩	٥٧	٢١	٢.٦٣	١.١١	٥	
		٦.٧	١٥.٣	٢٦.٠	٣٨.٠	١٤.٠				
٣٨	تدعم القيادات الأكاديمية طلبات أعضاء هيئة التدريس بخصوص فرص التعلم والتدريب.	٩	٣١	٢٩	٥٧	٢٥	٢.٦٢	١.١٦	٦	
		٦.٠	٢٠.٥	١٩.٢	٣٧.٧	١٦.٦				
المتوسط العام للبعد *							٢.٧٢			

\* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

حصلت على أقل المتوسطات حيث حصلت على درجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦٢) وانحراف معياري (١.١٦). كما تبين من الجدول رقم (١٦) أن درجة توافر بُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم في جامعة حائل جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٢)، وربما يعود السبب إلى مركزية القرار وبعد القيادات العليا في الجامعة عن المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١)، والعرف (٢٠١١)، وزايد وآخرون (2009)، بينما تختلف مع دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٣) التي جاءت بدرجة كبيرة.

يتبين من الجدول رقم (١٦) أن العبارة رقم (٤٣) والتي تنص "تستخدم الجامعة الاتصالات المتبادلة، مثل: "تعاون الجامعة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع". حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٣) وانحراف معياري (١.٢١) أي أن هذه العبارة تتوافر بدرجة أكبر من باقي العبارات الأخرى، كما يتضح كذلك من الجدول أن العبارة رقم (٣٨) "تدعم القيادات الأكاديمية طلبات أعضاء هيئة التدريس بخصوص فرص التعلم والتدريب"

جدول رقم (١٧)  
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة  
الدراسة عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل

الترتيب	المتوسط الحسابي *	الأبعاد
٦	٢.٤٩	إيجاد فرص التعلم المستمر
٢	٢.٧٢	تشجيع الاستفسار والحوار
٥	٢.٥٣	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
١	٢.٧٦	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
٧	٢.٤٤	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
٤	٢.٥٤	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
٢	٢.٧٢	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
	٢.٦٠	الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة

إلى نظام قيادي يؤمن بمبدأ تفويض السلطة واتخاذ الإدارة الاستراتيجية وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، أبو خضير (2006)، والشرفي وآخرون (٢٠١٢) التي جاءت بدرجة متوسطة.

٤-٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

#### ٤-٢-١- الفروق باختلاف الجنس:

يتبين من الجدول رقم (١٧) متوسطات الأبعاد تراوحت بين متوسطة وقليلة وأن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هو (٢.٦٠) وهو متوسط يشير إلى أن درجة توافر هذه الأبعاد هي (قليلة) كما يوضح الجدول أن بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حل بالمرتبة الأولى ولعل السبب في ذلك يعود إلى كون جامعة حائل اهتمت بأنشاء أنظمة ذات جودة وحدائة مما أهلها لحصد جوائز عالمية في هذا المجال، كما يشير الجدول أن بُعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة حل في المرتبة الأخيرة مما يدل على أن الجامعة بحاجة

جدول رقم (١٨)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة  
حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف نوع العينة

البعء	نوع العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
إيجاد فرص التعلم المستمر	ذكر	٨٤	٢.٨٠	٠.٨٨	٥.٩٠	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٦٧	٢.١١	٠.٥٥			
تشجيع الاستفسار والحوار	ذكر	٨٤	٣.١٣	٠.٩٦	٦.٧٨	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٦٧	٢.٢١	٠.٦٩			
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	ذكر	٨٤	٢.٨٩	١.٠٢	٦.١٩	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٦٧	٢.٠٨	٠.٥٧			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	ذكر	٨٤	٣.٠٩	٠.٨٥	٥.٥٠	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٦٧	٢.٣٤	٠.٨٢			
تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة	ذكر	٨٤	٢.٨٦	٠.٩٩	٧.١٥	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
	أنثى	٦٧	١.٩١	٠.٦٢			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	ذكر	٨٤	٢.٩٥	٠.٩٤	٧.٢٣	٠.٠٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع العينة	البعد
٠.٠١			٠.٥٩	٢.٠٤	٦٧	أنثى	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠٠	٥.٨٠	١.٠٢	٣.٠٩	٨٤	ذكر	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم
			٠.٧٥	٢.٢٦	٦٧	أنثى	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠٠	٧.٤٩	٠.٨٦	٢.٩٧	٨٤	ذكر	الدرجة الكلية لدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة
			٠.٥٠	٢.١٣	٦٧	أنثى	

الفروق لصالح عينة الذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن غالب الأعمال الإدارية وصناعة القرارات تتم بالقسم الرجالي وأن الأقسام النسائية في كثير من الأعمال هي جهات تنفيذية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العرج (٢٠١١) التي اتفقت بالفروق ولكن اختلفت في الاتجاه حيث جاءت لصالح الإناث .

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠١ في الأبعاد: إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، وفي الدرجة الكلية لدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف نوع العينة، وكانت تلك

#### ٤-٢-٢- الفروق باختلاف طبيعة العمل:

جدول رقم (١٩)

اختبار مان-وتني لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف طبيعة العمل

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	طبيعة العمل	البعد
غير دالة	٠.٦٢٨	٠.٤٩	١٤٥٢.٠	٨٠.٦٧	١٨	قيادي	إيجاد فرص التعلم المستمر
			١٠٠٢٤.٠	٧٥.٣٧	١٣٣	أكاديمي	
غير دالة	٠.٣٩٦	٠.٨٥	١٥١٥.٥	٨٤.١٩	١٨	قيادي	تشجيع الاستفسار والحوار
			٩٩٦٠.٥	٧٤.٨٩	١٣٣	أكاديمي	
غير دالة	٠.١٦٤	١.٣٩	١٦١٠.٠	٨٩.٤٤	١٨	قيادي	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
			٩٨٦٦.٠	٧٤.١٨	١٣٣	أكاديمي	
غير دالة	٠.٦٥٣	٠.٤٥	١٤٤٦.٠	٨٠.٣٣	١٨	قيادي	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
			١٠٠٣٠.٠	٧٥.٤١	١٣٣	أكاديمي	
غير دالة	٠.٢٩٩	١.٠٤	١٥٤٨.٥	٨٦.٠٣	١٨	قيادي	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
			٩٩٢٧.٥	٧٤.٦٤	١٣٣	أكاديمي	
غير دالة	٠.٥٥٥	٠.٥٩	١٤٧٠.٥	٨١.٦٩	١٨	قيادي	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
			١٠٠٠٥.٥	٧٥.٢٣	١٣٣	أكاديمي	
غير دالة	٠.٩٧٩	٠.٠٣	١٣٧٢.٥	٧٦.٢٥	١٨	قيادي	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم
			١٠١٠٣.٥	٧٥.٩٧	١٣٣	أكاديمي	
غير دالة	٠.٢٦٦	١.١١	١٥٦١.٥	٨٦.٧٥	١٨	قيادي	الدرجة الكلية لدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة
			٩٩١٤.٥	٧٤.٥٥	١٣٣	أكاديمي	

الإستراتيجية الداعمة للتعليم، وفي الدرجة الكلية لدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف طبيعة عملهم. وتتفق هذه

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن قيم (ز) غير دالة في الأبعاد: إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة

النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون ٤-٢-٣- الفروق باختلاف التخصص: (2009).

جدول رقم (٢٠)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف التخصص

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	البعد
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٥.١١	٠.٥٣	٢.١٣	٥٨	علمي طبيعي	إيجاد فرص التعلم المستمر
			٠.٨٩	٢.٧٢	٩٣	أدبي إنساني	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٤.٥٠	٠.٨١	٢.٣٠	٥٨	علمي طبيعي	تشجيع الاستفسار والحوار
			٠.٩٦	٢.٩٨	٩٣	أدبي إنساني	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٤.٢٩	٠.٧٧	٢.١٤	٥٨	علمي طبيعي	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
			٠.٩٥	٢.٧٨	٩٣	أدبي إنساني	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٣.٥٨	٠.٧١	٢.٤٥	٥٨	علمي طبيعي	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
			٠.٩٨	٢.٩٥	٩٣	أدبي إنساني	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٣	٣.٠٨	٠.٧٦	٢.١٦	٥٨	علمي طبيعي	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
			١.٠٤	٢.٦١	٩٣	أدبي إنساني	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠١	٣.٣٧	٠.٧٧	٢.٢٤	٥٨	علمي طبيعي	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
			٠.٩٦	٢.٧٤	٩٣	أدبي إنساني	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٣	٣.٠٢	٠.٧٧	٢.٤٤	٥٨	علمي طبيعي	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم
			١.٠٨	٢.٩٠	٩٣	أدبي إنساني	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٤.٥٨	٠.٥٨	٢.٢٦	٥٨	علمي طبيعي	الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة
			٠.٩٠	٢.٨١	٩٣	أدبي إنساني	

المتعلمة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف تخصصهم، وكانت تلك الفروق لصالح تخصص أدبي إنساني، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن غالبية الأقسام ذات السبق في الإنشاء هي أقسام أدبية وإنسانية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، والشريفي وآخرون (٢٠١٢).

٤-٢-٤- الفروق باختلاف الجنسية:

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠١ في الأبعاد: إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، وفي الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة

جدول رقم (٢١)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة  
حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف الجنسية

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنسية	البعد
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٥.٧٧	٠.٣٩	٢.٠٥	٤٠	سعودي	إيجاد فرص التعلم المستمر
			٠.٨٨	٢.٦٥	١١١	غير سعودي	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٦.٠٠	٠.٧٢	٢.٠٩	٤٠	سعودي	تشجيع الاستفسار والحوار
			٠.٩٤	٢.٩٥	١١١	غير سعودي	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠١	٣.٣٢	٠.٥٦	٢.٢١	٤٠	سعودي	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
			١.٠٢	٢.٦٥	١١١	غير سعودي	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٣	٣.٠٨	٠.٥٥	٢.٤٧	٤٠	سعودي	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
			١.٠٠	٢.٨٦	١١١	غير سعودي	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٤	٢.٩٠	٠.٥٣	٢.١٦	٤٠	سعودي	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
			١.٠٦	٢.٥٤	١١١	غير سعودي	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠١	٣.٥٠	٠.٤٨	٢.٢٣	٤٠	سعودي	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
			١.٠١	٢.٦٦	١١١	غير سعودي	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٦.٥٠	٠.٦٤	٢.٠٦	٤٠	سعودي	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم
			٠.٩٩	٢.٩٦	١١١	غير سعودي	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٠	٥.٣٨	٠.٤٣	٢.١٧	٤٠	سعودي	الدرجة الكلية لدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة
			٠.٨٩	٢.٧٥	١١١	غير سعودي	

المتعلمة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف جنسيتهم، وكانت تلك الفروق لصالح غير السعودي، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن غالبية من يقوم بالأعمال الأكاديمية والأعمال الإدارية ذات الصبغة التنفيذية هم من غير السعوديين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة والعرف (٢٠١١).

٤-٢-٥- الفروق باختلاف الدرجة العلمية:

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠١ في الأبعاد: (إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم)، وفي الدرجة الكلية لدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة

جدول رقم (٢٢)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة  
حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف الدرجة العلمية

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية	البعد
دالة عند مستوى ٠.٠٥	٠.٠٥٣	١.٩٧	٠.٦١	٢.٢٨	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	إيجاد فرص التعلم المستمر
			٠.٨٧	٢.٥٥	١١٩	أستاذ مساعد	
غير دالة	٠.٧٩٩	٠.٢٦	٠.٩٦	٢.٦٨	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	تشجيع الاستفسار والحوار
			٠.٩٧	٢.٧٣	١١٩	أستاذ مساعد	

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية	البعد
غير دالة	٠.١٥٠	١.٤٥	٠.٧٢	٢.٣٢	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
			٠.٩٩	٢.٥٩	١١٩	أستاذ مساعد	
غير دالة	٠.٩٣٣	٠.٠٩	٠.٩١	٢.٧٧	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
			٠.٩٢	٢.٧٥	١١٩	أستاذ مساعد	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٧	٢.٨٠	٠.٧٢	٢.٠٩	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
			١.٠٠	٢.٥٣	١١٩	أستاذ مساعد	
غير دالة	٠.٣٥٨	٠.٩٢	٠.٧٦	٢.٤١	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
			٠.٩٦	٢.٥٨	١١٩	أستاذ مساعد	
غير دالة	٠.٩٢٦	٠.٠٩	٠.٨٧	٢.٧٤	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم
			١.٠٣	٢.٧٢	١١٩	أستاذ مساعد	
غير دالة	٠.٢٣٤	١.٢٠	٠.٦٥	٢.٤٦	٣٢	أستاذ وأستاذ مشارك	الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة
			٠.٨٧	٢.٦٣	١١٩	أستاذ مساعد	

أظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، وفي الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف درجتهم العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشرفي وآخرون (٢٠١٢).

#### ٤-٢-٦- الفروق باختلاف عدد سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن قيم (ت) دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في الأبعاد: (إيجاد فرص التعلم المستمر، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد، وكانت تلك الفروق لصالح أفراد العينة بمرتبة أستاذ مساعد.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن قيم (ت) غير دالة في الأبعاد: (تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء

#### جدول رقم (٢٣)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف عدد سنوات الخدمة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
دالة عند مستوى ٠.٠٥	٠.٠٢٨	٣.٦٥	٢.٣٩	٢	٤.٧٨	بين المجموعات	إيجاد فرص التعلم المستمر
			٠.٦٥	١٤٨	٩٦.٨٥	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠.٠٥	٠.٠٣١	٣.٥٦	٣.٢٠	٢	٦.٤١	بين المجموعات	تشجيع الاستفسار والحوار
			٠.٩٠	١٤٨	١٣٣.٢٥	داخل المجموعات	
غير دالة	٠.١٥٧	١.٨٨	١.٦٤	٢	٣.٢٨	بين المجموعات	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
			٠.٨٧	١٤٨	١٢٩.١٦	داخل المجموعات	

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	٠.١١٠	٢.٢٤	١.٨٥	٢	٣.٧١	بين المجموعات	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
			٠.٨٣	١٤٨	١٢٢.٥٠	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠.٠٥	٠.٠٤٧	٣.١١	٢.٨٢	٢	٥.٦٤	بين المجموعات	تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة
			٠.٩١	١٤٨	١٣٤.١٩	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠٨	٤.٩٩	٤.٠٣	٢	٨.٠٦	بين المجموعات	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
			٠.٨١	١٤٨	١١٩.٤٤	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠.٠١	٠.٠٠١	٧.٣٥	٦.٧١	٢	١٣.٤٣	بين المجموعات	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم
			٠.٩١	١٤٨	١٣٥.٠٩	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى ٠.٠٥	٠.٠١٥	٤.٣٥	٢.٨٨	٢	٥.٧٧	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة
			٠.٦٦	١٤٨	٩٨.١٢	داخل المجموعات	

الاستفسار والحوار، تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، وفي الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خدمتهم، وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم ٢٤):

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خدمتهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتجي (٢٠١١) التي اثبتت وجود فروق لصالح من خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات. كما يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في الأبعاد: (إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع

#### جدول رقم (٢٤)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة باختلاف عدد سنوات الخدمة

البعد	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠	من ١٠ سنوات فأكثر	الفرق لصالح
إيجاد فرص التعلم المستمر	أقل من ٥ سنوات	٢.٣٢				
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٢.٧٢	*		من ٥ إلى أقل من ١٠	
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢.٥٣				
تشجيع الاستفسار والحوار**	أقل من ٥ سنوات	٢.٥٢				
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٢.٨٩	*		من ٥ إلى أقل من ١٠	
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٠٠	*		من ١٠ سنوات فأكثر	
تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة**	أقل من ٥ سنوات	٢.٢٥				
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٢.٦٧	*		من ٥ إلى أقل من ١٠	
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢.٥٤				

البعد	عدد سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠	من ١٠ سنوات فأكثر	الفرق لصالح
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	أقل من ٥ سنوات	٢.٣٢				
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٢.٧٦	*		من ٥ إلى أقل من ١٠	
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢.٨٠				
القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	أقل من ٥ سنوات	٢.٤٤				
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٢.٩٢	*		من ٥ إلى أقل من ١٠	
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.١٨	*		من ١٠ سنوات فأكثر	
الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة	أقل من ٥ سنوات	٢.٤٠				
	من ٥ إلى أقل من ١٠	٢.٧٩	*		من ٥ إلى أقل من ١٠	
	من ١٠ سنوات فأكثر	٢.٨١				

\* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥

٣-توجد فروق دالة في بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

٤-توجد فروق دالة في بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، التي جاءت الفروق لصالح من خدمتهم أقل من ٥ سنوات.

٥-١-توجد فروق دالة في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

٥-٢-توجد فروق دالة في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم بين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

\*\* تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها. يتضح من الجدول رقم (٢٤) وجود فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ على النحو التالي:

١-وجد فروق دالة في بعد إيجاد فرص التعلم المستمر بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

٢-١-توجد فروق دالة في بعد تشجيع الاستفسار والحوار بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

٢-٢-توجد فروق دالة في بعد تشجيع الاستفسار والحوار بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

٦-١- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل أبو حشيش ومرتحي (٢٠١١)، زايد وآخرون (2009) الشريفي وآخرون (٢٠١٢).

خامسا/ ملخص النتائج والتوصيات:

٥-١- ملخص النتائج والتوصيات:

بالنسبة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي:

٥-١-١- أن درجة توافر بُعد إيجاد فرص التعلم

المستمر جاء بدرجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٩).

وجاء بُعد تشجيع الاستفسار والحوار بدرجة متوسطة

بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٢)، وجاء بُعد تشجيع التعاون

والتعلم الجماعي جاء بدرجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره

(٢.٥٣)، أما بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم فجاء

بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٦)، ويُعد

تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة في جامعة حائل جاءت

بدرجة قليلة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٤)، كما جاء بُعد

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بدرجة قليلة بمتوسط حسابي

مقداره (٢.٥٤). وكذا بُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم

حيث جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي مقداره

(٢.٧٢).

وأخيرا جاءت الدرجة الكلية للأبعاد السبعة قليلة وبمتوسط الحسابي

هو (٢.٦٠).

٥-١-٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة

حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد،

تعود لاختلاف نوع العينة، وكانت تلك الفروق لصالح عينة

الذكور.

٥-١-٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة

حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تلك الأبعاد،

تعود لاختلاف طبيعة عملهم.

٥-١-٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة

حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعود لاختلاف

تخصصهم، وكانت تلك الفروق لصالح تخصص أدبي إنساني.

٥-١-٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة

حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعود لاختلاف

جنسيتهم، وكانت تلك الفروق لصالح غير السعودي.

٥-١-٦- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة

حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعود لاختلاف

درجتهم العلمية.

٥-١-٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة

حول مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعود لاختلاف عدد

سنوات خدمتهم وفيما يلي تفصيل ذلك:

■ وجود فروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

في بعد إيجاد فرص التعلم المستمر بين أفراد العينة ذوي

الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي

الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد

العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠).

■ توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

بعد تشجيع الاستفسار والحوار بين أفراد العينة ذوي

الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي

الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد

العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠).

■ توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

بعد تشجيع الاستفسار والحوار بين أفراد العينة ذوي

الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي

الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد

العينة ذوي الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر).

■ توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

بعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة بين أفراد

العينة ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد

العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك

لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من

١٠).

■ توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بين أفراد العينة ذوي

الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي

الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠)، وذلك لصالح أفراد

العينة ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠).

■ توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم بين أفراد العينة

- 5- 2- 8 - وضع الآليات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي في الجامعات الناشئة، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية لتعزيز ثقافة التعلم الجماعي.
- 5- 2- 9 - العمل على تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة والشفافية في ذلك ومنحهم الصلاحيات اللازمة لما يقومون به من أعمال.

### المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حشيش، بسام محمد، و مرتجي، زكي رمزي (2011)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص - 397 438، يونيو 2011
- أبو خضير، إيمان سعود (2006) إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بيتز إف. دراكر (2006)، أفكار دراكر اليومية، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسون، علي، وسلمان، فاضل حمد، وفدعوس، عامر، (2012)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون.
- الحواجرة، كامل محمد (2010)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، السنة السابعة مجلة علوم انسانية، العدد 45.
- خضر، ضحى (2008)، تطوير نموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- خضر، ضحى حيدر (2009)، نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 17، الجزء الأول سبتمبر 2009.
- الرشدان، يحيى (2011)، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن. ص ص 497-512.
- الرفاعي، محمد، وسعيد، أحمد، والشباب، حسن، والروابده، محمد (2013)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة

ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10).

- توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من 10 سنوات فأكثر).
- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لمدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من 5 إلى أقل من 10).

### 6- 2- التوصيات:

- 5- 2- 1 - العمل على إنشاء وتطوير أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار من خلال دعم البحث العلمي وتميئة البيئة المهنية اللازمة لذلك.
- 5- 2- 2 - عقد المؤتمرات والندوات التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعة لزيادة الإدراك الإداري في هذا المفهوم.
- 5- 2- 3 - تشجيع الحوار والنقاش وإبداء الرأي بكل شفافية وتبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين مع الحرص على سهولة الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم الجامعة وتحفيزهم على ذلك.
- 5- 2- 4 - تبني مفهوم القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم التي تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ووضع إستراتيجية لتبني أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل حتى تنتقل من جامعة تقليدية إلى جامعة متعلمة.
- 5- 2- 5 - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية من خلال معرفة المستجبات الخارجية والتغيرات ودراستها واستشراف المستقبل لوضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك.
- 5- 2- 6 - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي على مستوى الأقسام الأكاديمية والإدارات من خلال تكوين فرق عمل ذات دراية مبنية لإنجاز المهام وحل المشكلات.
- 5- 2- 7 - يجب إيجاد فرص للتعلم المستمر في الجامعة من خلال توفير فرصه لأعضاء هيئة التدريس والموظفين ورفع كفاءتهم التدريسية والوظيفية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي.

- إريد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013
  - زايد، عبد الناصر، وبوشيت، رياض، والمطيري، ذعار(2009)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 4 نوفمبر 2009 م - 16 ذو الحجة 13 المملكة العربية السعودية - القعدة 1430 هـ الموافق
  - الشريف، طلال (1430)، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1423-1430هـ، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
  - الحارثي، سعود (2013)، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة تصور مقترح دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
  - أبو خضير، إيمان سعود (2007)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21، دار المؤيد، الرياض.
  - حسين، أسامة ماهر (2012)، تقييم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية الخاصة دراسة خاصة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 19، يوليو 2012.
  - الشريف، عباس، والصريرة، خالد، والناظر، ملك (2012)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، يناير 2012، عمان، الأردن.
  - عبدالرازق، فاطمة، وعبدالعليم، أحمد (2013)، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ج 3 العدد 44 ديسمبر.
  - العتيبي، سعد مرزوق (2001)، المنظمة المتعلمة تطوير نموذج المفاهيم وآلية التقويم في المملكة العربية السعودية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة هال، المملكة المتحدة.
  - الفاعوري، رفعت عبدالحليم (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
  - الكبيسي، عامر خضير (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
  - العوادة، انتصار طالب(2009)، تطوير نموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
  - ملكاوي، إبراهيم مخلوف (2007)، إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
  - العرغ، عبدالمحسن حسين (2011)، مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية دراسة حالة على جامعة الملك فيصل، مجلة آفاق جديد العدد 1-2، يناير أبريل 2011.
  - نجم، عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
  - النور، أسماء سالم (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- ثانيا: المراجع الأجنبية:
- Balay & Rafik (2013), Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University - [Educational Sciences: Theory and Practice](http://www.eric.ed.gov), v12 n4 p2474-2486 , Istanbul, Turkey - (ERIC - <http://www.eric.ed.gov>).
  - Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, 86(3), 109-116.
  - James, C. (2003), "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics, Vol. (32), No. (1).
  - [Kim, Jun Hee](#) ; [Callahan, Jamie L.](#) (2013), Finding the Intersection of the Learning Organization and Learning Transfer: The Significance of Leadership. [European Journal of Training and Development](#), v37 n2 p183-200 -. Emerald Group Publishing Limited. Howard House, Wagon Lane, Bingley, West Yorkshire, (ERIC - <http://www.eric.ed.gov>).
  - Lin Hsimenyi (2004), Astudy of Learning Organization and faculty Development in

- Rowden, W. R. (2001), "The learning organization and Strategic change", *Advanced Management Journal*, Vol.66, No.3: 11-17.
- Senge, Peter (1994) *The fifth discipline: The Art & Practice The learning organization*. New York currency doubleday .
- Smith, Beckyhampton (2003), *The University as a Learning Organization Developing aconceptual model* ( Doctoral Dissertation , University of Montana, (2003) Dissertation Abstracts International , NOAAT310667
- Sudharatna, Y and Li, L, (2004), "Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry", *Managing Global Transitions*, Vol. 2, No. (2): 163 –178.
- Yang, Baiyin, Watkins, Karen & Marsick Victoria (2004) *The construct of the Learning Organization Dimensions Measurement , and Validation Human Resource Development Quarterly Wiley Periodicals V.(15) .NO (1) , PP 31.*
- Higher Education, ( Doctoral dissertation , University of Idaho (2004) Dissertation Abstracts International NO.TT3123857.
- Marquardt, Michael J (2002) *Building the learning organization: Mastering The 5 Elementes For Corporate Learning* Palo Alto, USA Davies – Black, Publishing INC .
- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Brookfield, VT: Gower.
- Moilanen, R. (2001). *Diagnostic tool for learning organizations. The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
- Moilanen, Raili, (2001 )*Diagnostic Tools for Learning Organizations, The Learning Organization*, 8 (1), pp.6-20
- Poh,Yen, Ng (2010). *Learning Organization dimensions on Knowledge Sharing astudy of Facutty Members in private Universites In Malaysia.* ([WWW.Academecpapers.org/ocs2/session/Papers/B8/11132212-1-dr-dos.](http://WWW.Academecpapers.org/ocs2/session/Papers/B8/11132212-1-dr-dos.))

1.1712369

# **Determine level of the applicability of the Learning Organization dimensions in the Emerging Universities in Saudia Arabia**

## **A field study on the University of Hail**

**Dr. Mohammed Fahhad Allugan AlShammari**

### **Abstract**

The study aimed at identifying the availability of the dimensions of the Learning Organization Emerging Universities in Saudia Arabia from the point of view of faculty members at the University of Hail, finding out whether there are differences statistically significant about the views of the members of the study sample attributed to the variables of the study. The Methodology of the study were descriptive analytical, and a questionnaire were distributed to stratified random sample of (175), and the data collected were analyzed using (SPSS) procedures, and the main results were:

- The total score for the availability of the dimensions of the learning organization is (weakness) and arithmetic average (2.60).
- The averages of the seven dimensions ranged between (2.44) and (2.76) out of (5).

The study recommended the promotion of all dimensions contained in the study, Working on the development of systems for sharing knowledge and learning, encouraging collaboration and team learning, and to encouraging faculty members to innovate and create a professional environment to do that.

**Key words:** Learning Organization dimensions – Learning Organization – Emerging Universities – Universities – University of Hail – Universities of Saudia Arabia – Higher Education.