

## رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية إلى منظمات متعلمة

A Proposed educational vision to conversion technical colleges  
in saudi arabia to learning organization

صالح الفرهود\*

المؤسسة العامة للتدريب التقني - كلية التقنية (السعودية)

تاريخ الاستلام: 2018-10-09

تاريخ القبول: 2019-03-23

تاريخ النشر: 2019-05-19

**ملخص:** سعت الدراسة إلى اقتراح رؤية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية للبنين للعام (2016) وعددهم (3817) عضواً. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (383) عضو هيئة تدريس. وتم تطوير أداة من (67) فقرة، لقياس درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج "مارسك وواتكنز"، وتشمل سبعة أبعاد، هي: تشجيع الحوار، وتعلم الفريق، وإنشاء فرص التعلم المستمر، والقيادة الاستراتيجية، وأنظمة مشاركة المعرفة، وربط المنظمة مع البيئة الخارجية وتم التحقق من دلالات صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية كانت منخفضة كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ومتغير طبيعة العمل الحالي. وقام الباحث بتطوير رؤية من (68) ممارسة تربوية في ضوء نموذج "مارسك وواتكنز" لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة.

**الكلمات المفتاحية:** منظمة متعلمة؛ كليات تقنية؛ نموذج "مارسك وواتكنز".

**Abstract:** The study aims to propose Vision To Conversion Technical Colleges To A learning Organization. sample was randomly stratum selected, consisted of (n=383). An instrument was developed to measure the practice degree of dimensions of learning organization in light of "Marsik & Watkins" Model. The questionnaire consisted of (67) items, and include seven dimensions: promote dialogue, team learning, continuous learning opportunitie, empower people towards a collective vision, the strategic leadership, create systems to share learning and connect with environment. were verified validity and reliability of a questionnaire. The results showed that the degree of practice of dimensions the learning organization at was low. There are statistically significant differences among the means of the responses of the sample's individuals according to variable of job title and current work. was developed Vision to Conversion Technical Colleges in to A learning Organization. The overall framework of the proposed vision consisted of (68) educational practice.

**Keywords:** learning Organization; Technical Colleges; "Marsik & Watkins" Model.

\* Corresponding author, e-mail: [syfmf@hotmail.com](mailto:syfmf@hotmail.com)

## 1- مقدمة:

يشهد العالم تطورًا متسارعًا في مختلف مجالات الحياة، وتزداد معه التحديات التي تواجه المجتمعات نتيجة التقدم التقني، وما يعرف بالنُّورَة المعلوماتية، مما فرض واقعاً جديداً على جميع المؤسسات والمنظمات، يتمثل في ضرورة تغيير أولوياتها، وإعادة التفكير في هيكلتها وأنظمتها الداخلية، من أجل تطوير أدائها، مما يحتم على تلك المنظمات أن تضع تعلّم العاملين فيها وتطويرهم كأحد أولوياتها.

"وقد دفعت التغييرات هذه المنظمات إلى تبني المفاهيم العلمية، كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، والجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن، ودفعها للجوء للحالفات الاستراتيجية والتفكير من منظور عالمي، ومن المفاهيم العلمية الحديثة هو ما يعرف بالمنظمات المتعلمة، والتي أصبحت وما تتطلبه من دعم للتعليم من المؤهلات اللازمة لدى المنظمات لضمان بقاءها ونجاحها". (العرفج، 2011، 205-206)

ويشير عبابنة (2007) إلى أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على مقدرة هذه المنظمات على التحوّل إلى منظمات متعلّمة. والمنظمة المتعلّمة كما يراها (Senge 1990) وهو أول من أشار إلى هذا المفهوم بأنها "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط التفكير والطموح الجماعي. ويتعلّم الجميع باستمرار كيف يتعلّمون معاً". كما يراها (Garvin 1993) أنها "المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة". بينما يعرفها (Marsick & Watkins 1999) على أنها "المنظمة التي تتعلم باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعليم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر".

لذلك، "فإن تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة يجب أن يصاحبه تحول في الهياكل من الرأسية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون" (العنزي، 2016، 71). وهذا لا يتأتى إلا بالإيمان بمبدأ الاستثمار الجماعي لرأس المال البشري، إذ يؤكد الأدب المنشور كما يذكر العنزي وصالح (2009، 163) أن رأس المال البشري هو استثمار ناجح لأنه يحقق عوائد عالية تصل إلى حد الخيال في بعض الأحيان. وكانت بداية ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة في المجال الصناعي والتجاري، ثم انتقلت إلى ميدان التربية والتعليم.

والمنظمات المتعلمة هي البيئة الأنسب لاستثمار العقول، ولا بد أن تكون قيادات المنظمات على قدر عالٍ من الوعي والإدراك، ولديها المبادرة في استيعاب مبادئ المنظمة المتعلمة، والعمل بمقتضى أبعادها، والتشجيع على نشرها وممارستها بين العاملين، ولعلّ النموذج الذي طوره (Marsick & Watkins 1999) هو الأنسب لقيادات المنظمات للتعامل معه، من بين نماذج المنظمة المتعلمة، وذلك لوضوح أبعاده والقدرة على تعرف نتائج التطبيق ومدى الأثر الذي تحقّق، فقد طور الباحثان نموذجا ذا سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: تشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع تعلم الفريق، تشجيع التعلم المستمر، والرؤية المشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، والمشاركة في المعرفة والتعلم، وربط الكلية بالبيئة الخارجية.

ويعتقد الباحث أن الحاجة أصبحت ملحة لأن تتوافق ممارسات العاملين في مؤسسات التربية والتعليم مع ممارسات المنظمة المتعلمة. ويشير رمضان (2014، 2375) إلى ضرورة أن تتحول هذه المؤسسات سواء كانت مدارس أو كليات أو معاهد أو جامعات إلى منظمات متعلمة، ليكون لديها القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية. وجاءت نتائج الأبحاث وتوصياتها لتؤكد أهمية هذه الحاجة وعلى مستوى التدريب

التقني، توصلت صبر (2016) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة فيما بين توافر خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى الكفايات الجوهرية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية.

### 1.1 - مُشكَلَةُ الدِّرَاسَةِ:

تشهد الوحدات التدريبية التقنية في المملكة العربية السعودية توسعًا هائلًا في الكم والكيف، وبما يتوافق مع أحدث التجارب العالمية. ومن المتوقع ارتفاع وتيرة هذا الدعم في ظلّ برامج رؤية "2030". ممّا سيلقي مزيدًا من المسؤولية على كاهل القائمين على التدريب التقني، لمواكبة ذلك الدعم من جهة، ولتحقيق النتائج المرجوة التي تتماشى مع مثل هذه البرامج الوطنية من جهة أخرى، وهذا ما يتطلب نقلة نوعية في مستوى الممارسات القائمة داخل تلك الوحدات بشكل عام، والكليات التقنية بشكل خاص.

ويقع على عاتق الكليات التقنية دور كبير وهام في الانتقال بمجتمعاتها من مجتمعات تقليدية مستهلكة للمعرفة إلى مجتمعات حضارية منتجة للمعرفة، ومن ثم تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، في ظل وجود تخصصات نوعية، وبرامج حديثة، تهدف إلى تأهيل الكوادر البشرية للانخراط بكفاءة في سوق العمل، والإسهام في دفع عجلة التنمية الاقتصادية. ولعلّ تحقيق تلك الأهداف يجعل من الضروري والأهمية بمكان على الكليات التقنية الانتقال من دور المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة، التي تعتمد على التعلّم والتطوير المستمر وتجعل من أولويات اهتماماتها الاستثمار في رأس المال البشري، ويؤكد الديحاني (2015، 16) أنّه بات من الضروري على المؤسسات باختلاف أنشطتها إيجاد وسائل جديدة لاكتساب وتحقيق المزايا التنافسية، التي تمكنها من الاستمرار والتكيف، مما يعني التركيز على المداخل المعاصرة، أي أن تصبح منظمات تعلم متمكنة من تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغيرات.

ويعتقد الباحث، ومن خلال عمله عضوًا في هيئة التدريب في المؤسسة العامة للتدريب التقني، أنّ هناك قصورًا في الممارسات التي تنتهجها الوحدات التدريبية، على مستوى استغلال الكفاءات واستثمارها، وحجم وآلية التواصل مع المجتمع الخارجي، وكذلك حجم التفاعل فيما بين القيادات والمدربين من جهة، والمدربين فيما بين بعضهم البعض من جهة أخرى، وغير ذلك، ممّا يشكل معوقًا كبيرًا في سبيل تحقيق الأهداف المنوطة بتلك الوحدات. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تعرّف مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية وأهمية تلك الأبعاد في ضوء نموذج "مارسك ووتكنز".

### 1.2 - أسئلة الدراسة: تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغيريّ المسمى الوظيفي، والعمل الحالي؟

3. ما الرؤية الإدارية التربوية المناسبة لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة؟

### 1.3 - أهداف الدراسة:

1. تعرّف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2. تعرّف مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغيريّ المسمى الوظيفي، والعمل الحالي.

3. تطوير رؤية إدارية تربوية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة.

#### 1. 4- أهمية الدراسة:

فمن الناحية التطبيقية يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة أصحاب القرار في القيادات العليا للتدريب التقني والمهني، من خلال تعرّف واقع ممارسة أبعاد المنظّمة المتعلّمة من جهة، والعمل على تطوير أداء الكليات لتحقيق أهدافها المستقبلية، من خلال الاستعانة بالرؤية المقترحة للتحويل إلى منظمات متعلمة، كما يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة أصحاب الوظائف الإشرافية في كليات التقنية وأعضاء الهيئة التدريسية، من خلال الاستفادة من الأبعاد الواردة في البحث والخاصة بهم ك معايير نقد ذاتي لممارساتهم التدريسية والمهنية، وتطبيق المؤشرات الواردة ضمن الأبعاد، وبما سيعود بالنفع على المتدربين بشكل عام، كفئة ثالثة يؤمل أن تستفيد كذلك من نتائج هذا الدراسة. أما من الناحية النظرية فإنّ البحث يأتي في ظلّ افتقار المكتبة العربية -على حد علم الباحث- للأبحاث التي تناولت الانتقال بمجتمع المنظمات التقنية إلى منظمات متعلمة. ويؤمل أن يستفيد منه الباحثون في المجال ذاته.

#### 1. 5- حدود الدراسة:

اقتصرت تطبيق الدراسة الحالية على أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية وعددها (36) كلية، للعام التدريسي 2016/2017م.

#### 1. 6- مخطّات الدراسة:

الرؤية "Vision": يعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة على أنها "الأهداف التي يُسهم تحقيقها في تحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة، وهي الأهداف التي تقيسها أداة الدراسة" **المنظمة المتعلمة "Learning Organization"**: يعرفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة على أنها "الدرجة التي تحصل عليها الكليات التقنية، وذلك في سعيها المستمر لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، والنتائج المرجوة وتعبّر عن هذه الدرجة استجابات العينة عن فقرات الأداة التي تغطي أبعاد نموذج "مارسك ووتكنز" للمنظمات المتعلمة". **نموذج مارسك ووتكنز "Marsick & Watkins"**: ويقصد به النموذج الذي طوره الباحثان مارسك ووتكنز "Marsick & Watkins" لتحويل المنظمات والمؤسسات إلى منظمات متعلمة، ويتضمن النموذج سبعة أبعاد هي: تشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع تعلم الفريق، تشجيع التعلم المستمر، والرؤية المشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، والمشاركة في المعرفة والتعلم، وربط الكلية بالبيئة الخارجية. أعضاء الهيئة التدريسية: والمقصود بهم في الدراسة الحالية كل من يحمل مسمى (مدرّب)، ويعمل في إحدى الكليات التقنية، على اختلاف طبيعة العمل (عميد، وكيل تدريب، وكيل خدمات متدربين، رئيس قسم، مدرّب).

#### 1. 7- الإطار النظري والدراسات السابقة:

"تمر المنظمات، حكومية كانت أو خاصة، بتغيرات سريعة ومعقدة في كافة الجوانب التقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد دفعت تلك التغيرات هذه المنظمات إلى تبني المفاهيم العلمية، كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن وغيرها، ودفعها للجوء للتحالفات الاستراتيجية والتفكير من منظور عالمي، ومن المفاهيم العلمية الحديثة هو ما يعرف بالمنظمات المتعلمة، والتي أصبحت وما تتطلبه من دعم للتعلم من المؤهلات اللازمة لدى المنظمات لضمان بقاءها ونجاحها على المدى البعيد".

(العرفج، 2011، 205-206)

والمنظمة المتعلمة بإمكانها وكما يذكر العواودة(2009، 2) تجنب الكثير من المشكلات التي تتعرض لها المنظمات التقليدية وذلك بما تتميز فيه من فكر منفتح ويقظ، يعمل من خلال فريق واحد، وبما تدركه من أبعاد لطبيعية وحجم العلاقات داخل المنظمة. مما يتيح لها التواصل والاتصال الفعال بشكل أفضل بكثير مما هو عليه الوضع في المنظمات التقليدية. والمنظمة المتعلمة كما يراها (Senge(1990 وهو أول من أشار إلى هذا المفهوم بأنها "المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط التفكير والطموح الجماعي. ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معاً". كما يراها (Garvin(1993 أنها المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة.

وتكاد تتفق التعريفات الواردة للمنظمة المتعلمة في أن التعلم والنظرة الجماعية هما الخاصيتان اللتان تميزان عمل المنظمات بوضوح. ويشير (Senge(1990، 5-14 إلى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة ومنها: التعلم المستمر للعاملين في المنظمة، وتقييم المنظمة المستمر لنفسها، وتبني أسلوب عمل الفريق والمشاركة، ونشر وتبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة، والمرونة في الأنظمة والهياكل، والتفكير التنظيمي. كما يؤكد (Marquardt(1996، 18 على أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل على تشجيع منسوبي المنظمة على التعلم الذاتي، وتعمل كذلك على استغلال التقنية والعمل على توظيفها بالشكل الأمثل. ويشير (Zack(2003 إلى أن الإنفاق على التعليم والتعلم في المنظمة على اعتبار أنه استثمار في رأس المال البشري هو من أبرز ملامح المنظمة المتعلمة. وأورد (Kontoghiorghes & Awbre and Feurig(2005 عددا من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة، ومنها الانفتاح على البيئة الخارجية، والاستفادة من التغذية الراجعة في معالجة الأخطاء.

ومما سبق عرضه يعتقد الباحث أن النموذج الذي طوره الباحثان (Marsick and Watkins(1999 قد اشتمل على تلك الخصائص في مجملها، إذ يشمل النموذج سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: تشجيع التعلم المستمر، التشجيع على الحوار، وتعلم الفريق، وتمكين الفريق من رؤية جماعية مشتركة، ومشاركة التعلم والمعرفة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. ويشير (Senge(1990 إلى أن الرؤية الجماعية تعد أداة فاعلة للمنظمة المتعلمة، لأنها توفر الطاقة والتركيز على التعلم، وأن التعلم المقصود هنا هو التعلم التوليدي الذي يحدث عندما يسعى العاملون في المنظمة لتحقيق شيء ما يهمهم، وليس التعلم التكيفي والذي لا يحتاج من المنظمة صياغة رؤية لها.

"ورأس المال المعرفي لأي منظمة يشمل ثلاثة عناصر، وهي: الأصول غير الملموسة، وهم العاملون في المنظمة، والهيكل الداخلي للمنظمة، مثل براءات الاختراع والمفاهيم والنماذج وأنظمة الإدارة، والهيكل الخارجي للمنظمة، ويشمل العملاء وعلاقات الموارد". (Marsick and Watkins, 1999, 101). ويشير رمضان(2014) (2375) إلى ضرورة أن تتحول هذه المؤسسات سواء كانت مدارس أو كليات أو معاهد أو جامعات إلى منظمات متعلمة، لتكون لديها القدرة على البقاء والمنافسة، وكذلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية. وجاءت نتائج الأبحاث وتوصيات الباحثين لتؤكد أهمية هذه الحاجة، فقد أوصت دراسة زرعة(2014) بضرورة ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية، كما أوصت بذلك دراسة العرفج(2011)، وأظهرت دراسة الديحاني(2015) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة فيما بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادات التحويلية لدى القيادات الجامعية.

وقد توصل (2001) Neefe في دراسته التي أجراها على (12) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية أن أبعاد المنظمة المتعلمة تمارس في تلك المؤسسات بشكل مرتفع، وأن أكثر الأبعاد ممارسة كان بعد الرؤية المشتركة. وكذلك توصل (2006) Kumar & Adris إلى أن ممارسة مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا لمجالات المنظمة المتعلمة في ماليزيا كانت إيجابية، وكان أكثر مجالات المنظمة المتعلمة تأثيراً في الأداء المعرفي مجال فريق التعلم، ومجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. أما نتائج دراسة Abdollahi & (2011) Katuli and Ma'atooft فقد أشارت إلى أن درجة ممارسة كل من جامعة آزادي الإسلامية، وجامعة شاهد بطهران لأبعاد المنظمة المتعلمة كانت متوسطة بشكل عام، وهدفت دراسة عبابنة (2011) إلى تعرف درجة ممارسة المدارس العامة في ليبيا لأبعاد المنظمة المتعلمة. وأشارت النتائج إلى أن العاملين في المدارس الليبية يمارسون أبعاد المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة، وكان بعد الرؤية الجماعية المشتركة أعلى الأبعاد ممارسة. كما توصلت صبر (2013) إلى أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية ببغداد متوسطة. وأشارت نتائج دراسة الغامدي (2016) إلى أن ممارسات أبعاد أُنموذج "مارسك ووتكنز" كانت عالية.

وعلى صعيد الأبحاث التطويرية قَدّم حسين (2012) أُنموذجاً مقترحاً لتحويل الجامعات المصرية إلى منظمات متعلمة وفقاً لنموذج "مارسك ووتكنز" في دراسته التي توصلت إلى أن درجة توفر مجالات المنظمة المتعلمة كانت ضعيفة. كما قَدّم الحارثي (2014) تصوراً لتحويل الجامعات السعودية إلى منظمات متعلمة وفقاً لنموذج "سينجي" في دراسته التي أشارت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت ضعيفة. كما أجرت (2014) Bamroong دراسة هدفت إلى تطوير ممارسات المدارس في تايلاند كمنظمة متعلمة من خلال العمل التشاركي. وقد أظهرت الدراسة أن استراتيجية العمل التشاركي قد أسهمت في نتائج إيجابية على كل من المستوى الفردي، والمجموعة، والمنظمة. وقام (2015) Sulich بتطوير أُنموذج لتحويل جامعة فروتسواف للتكنولوجيا في بولندا إلى منظمة متعلمة، إذ أشارت النتائج أن توقعات الطلبة تجاه الجامعة لتحويلها إلى منظمة متعلمة كانت مرتفعة للغاية. وعلى صعيد مجتمع التدريب التقني، توصلت صبر (2016) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توافر خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى الكفايات الجوهرية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية التقنية ببغداد.

#### التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تعرف درجة ممارسة أو أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما هدفت عدد من الدراسات الأخرى إلى تطوير أُنموذج، أو تقديم تصور، أو اقتراح رؤية لتحويل المدارس أو الكليات والجامعات إلى منظمات متعلمة. أما بالنسبة للنموذج المستخدم، استخدمت عدد من الدراسات السابقة أُنموذج Senge لتعرف درجة ممارسة أو أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما استخدمت عدد من الدراسات الأخرى أُنموذج Watkins & Marsik. وبالنسبة لمجتمع الدراسة، فتم تطبيق معظم الدراسات السابقة على مجتمع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، كما تم تطبيق عدد من الدراسات السابقة على مجتمع العاملين في المدارس أو الإشراف التربوي من معلمين أو مديري مدارس ومشرفين تربويين، كما تناولت دراستين فقط مجتمع التدريب التقني، وهما دراسة صبر (2013)، ودراسة الذياب (2014).

ومن حيث الهدف؛ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة وأهمية أبعاد المنظمة المتعلمة، كما تتفق من حيث النموذج مع الدراسات التي استخدمت نموذج "مارسك ووتكنز"، وتتفق كذلك من حيث المجتمع مع الدراستين اللتين تناولتا مجتمع التدريب التقني.

إلا أنّ الدراسة الحالية تميّزت عن تلك الدراسات من جهتين، فمن جهة أولى تناولت هذه الدراسة مجتمع التدريب التقني بشكل أوسع وأكثر شمولاً، إذ تم تطبيقها على جميع كليات التقنية في المملكة العربية السعودية بينما اقتصرَت دراسة صبر (2013)، ودراسة الذياب (2014) على كلية تقنية واحدة فقط، هي بغداد والخرج على التوالي، ومن جهة أخرى، فإنّ الدراسة الحالية سعت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة، وهو ما لم يتناوله الأدب التربوي السابق - على حد علم الباحث -.

## 2 - الطريقة والأدوات:

### منهج الدراسة:

انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي في ودراسة واقع مجتمع الدراسة وتعرّف واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة، كما انتهج الباحث المنهج التطويري من خلال تقديم رؤية مقترحة لتطوير هذا الواقع.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية للبنين، والبالغ عددهم (3817) عضو هيئة تدريب في (36) كلية. أما عينة الدراسة فتكونت من (383) عضو هيئة تدريب، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وموزعين على ثلاث فئات، كما في الجدول (1):

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المسمى الوظيفي	الفئة		المجموع
	مدرّب	مدرّب أول	
قيادات	16	39	55
رئيس قسم	30	24	54
مدرّب	140	134	274
مجموع	186	197	383

### أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة لقياس درجة توافر أبعاد نموذج Marsick & Watkins وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (67) فقرة، توزعت على سبعة أبعاد، هي: تشجيع الحوار والاستفسار وتشجيع التعلم الجماعي، وتشجيع التعلم المستمر، الرؤية الجماعية المشتركة، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم ومشاركة المعرفة، وربط الكلية بالبيئة الخارجي.

وتَمّ التحقّق من صدق الأداة من خلال عرض الصورة الأولى للأداة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة، وتمّ كذلك حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من (30). وقد جاءت معاملات الارتباط جميعها ذات دلالة إحصائية، وتراوحَت بين (0.39-0.96).

كما تمّ حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك للعينة الاستطلاعية للتحقّق من ثبات الأداة، واستبعاد الفقرات غير الدالة، وكذلك تمّ حساب معادلة Cronbach's Alpha للعينة كاملة، وقد تراوحت المعاملات بين (0.94-0.96).

## الأساليب الإحصائية:

يهدف معالجة البيانات المسترجعة تم استخدام معامل ارتباط Pearson ومعادلة Cronbach Alpha للتحقق من دلالات صدق وثبات الأداة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول كما تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test) للتحقق من وجود فروق التي تُعزى للمسمى الوظيفي، وتحليل One Way Analysis Of Variance – ANOVA واختبار Dunnett C – Test للفروق التي تعزى لمتغير طبيعة العمل.

## 3- النتائج ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج "مارسك ووتكنز" في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
أ. الدرجة الكلية للاستبانة وأبعادها:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للأداة ولأبعاد

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	تشجيع الحوار والاستفسار	1.997	0.56	منخفضة	5
02	تشجيع تعلم الفريق	2.605	0.72	متوسطة	3
03	تشجيع التعلم المستمر	2.607	0.42	متوسطة	2
04	الرؤية الجماعية المشتركة	1.885	0.56	منخفضة	6
05	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	2.747	0.48	منخفضة جدا	7
06	المشاركة في المعرفة	2.450	0.63	منخفضة	4
07	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	2.608	0.50	متوسطة	1
	الدرجة الكلية للاستبانة	2.271	0.29	منخفضة	

يشير الجدول (2) إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة في الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.271)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (1.747 - 2.608)، وكان أعلاها توافرها بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، بمتوسط حسابي قدره (2.608) ثم بعد تشجيع التعلم المستمر، بمتوسط حسابي بلغ (2.607) في المرتبة الثانية، بينما كان أقلها توافرا بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، بمتوسط حسابي بلغ (1.747) في المرتبة السابعة، وبعد الرؤية الجماعية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ (1.885) في المرتبة السادسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات عبد الرازق وعبد العليم (2014)، وزرعة (2014)، و (Yazici 2016)، بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسات الحارثي وعياصرة (2015)، والحواجرة (2011)، والتي أشارت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت (عالية).

## بعد تشجيع الحوار والاستفسار:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع الحوار

رقم الفقرة	الفقرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	يحترم منسوبي الكلية آراء بعضهم بعضا	381	2.26	0.87	منخفضة	1
02	ينصت منسوبي الكلية ويستمع بعضهم لبعض	380	2.08	0.81	منخفضة	3
03	يتبادل أعضاء هيئة التدريب المعلومات بينهم بشفافية	380	2.04	0.81	منخفضة	4
04	تسعى الكلية لبناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريب	380	2.02	0.80	منخفضة	5
05	تشجع الكلية على الاستفسار عن الأساليب الحديثة في التدريب	381	1.92	0.81	منخفضة	7
06	تشجع الكلية منسوبيها على تقبل النقد البناء	381	1.97	0.82	منخفضة	6
07	تعقد الكلية لقاءات داعمة للحوار فيما بين أعضاء هيئة التدريب	379	1.86	0.75	منخفضة	9
08	تقدم الكلية دورات تدريبية في مهارات الحوار لهيئة التدريب	379	1.81	0.81	منخفضة	10
09	تقدم الكلية دورات تدريبية في مهارات الحوار للمتدربين	382	2.10	0.83	منخفضة	2
10	يقوم العمل في الكلية على مبدأ تبادل الأفكار	383	1.91	0.73	منخفضة	8
	الدرجة الكلية للبعد		1.997	0.56	منخفضة	

تشير البيانات في الجدول (3) إلى أن درجة توافر بعد التشجيع على الحوار والاستفسار في الكليات التقنية كانت (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (1.997)، وجاءت متوسطات جميع فقرات هذا البعد وعددها (10) فقرات بدرجة (منخفضة)، وقد تدل هذه النتيجة على إدراك عينة الدراسة أهمية نشر ثقافته الحوار، مع افتقادهم لهذه الثقافة في الكليات، ولربما كان أحد الأسباب كذلك هو استئثار قيادات الكلية بالقرارات، مما يضعف من فرص الحوار، وينسجم هذا التفسير أن الفقرتين الخاصتين بدعم الحوار من خلال الدورات أو اللقاءات المفتوحة قد حصلتا على أقل متوسطين حسابيين ضمن فقرات البعد، وهما الفقرة (8) و (7)، وإجمالاً فإن حصول جميع فقرات هذا البعد على درجة (منخفضة) دليل واضح على مدى الصعوبات التي تواجه الكليات التقنية في نشر ثقافة الحوار بشكل عام، وحاجة هذه الكليات لإعادة النظر في مفهوم الحوار، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الرزاق وعبد العليم (2014)، بينما تتعارض مع نتائج دراسة الحواجرة (2011)، و Yazici (2016).

## بعد تشجيع تعلم الفريق:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع تعلم الفريق

رقم الفقرة	الفقرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	تركز فرق العمل على إنجاز المهام كمجموعة وليس أفراد	382	2.85	0.80	متوسطة	2
02	تثق فرق العمل على أن الكلية ستأخذ بتوصياتهم	381	2.42	0.89	منخفضة	7
03	تُعامل فرق العمل بالتساوي بغض النظر عن طبيعة عملهم	382	2.36	1.02	منخفضة	10
04	تكافئ الكلية فرق العمل صاحبة الإنجاز والمبادرات	381	2.52	1.17	منخفضة	6
05	هناك حرية كافية لفرق العمل لتكييف أهدافها حسب الحاجة	383	2.39	0.98	منخفضة	9
06	تستعين الكلية بأبنائها لتقديم المقترحات لحل المشكلات	380	2.41	0.99	منخفضة	8
07	تتبنى الكلية سياسة روح الفريق الواحد	382	2.79	0.84	متوسطة	4
08	يتم تكوين فرق العمل من مستويات مختلفة من أعضاء هيئة التدريب	383	2.80	0.84	متوسطة	3
09	تلجأ قيادة الكلية إلى تشكيل فرق عمل لحل المعوقات التي تواجه الكلية	383	2.66	0.97	متوسطة	5
10	تقدّم الكلية العمل الجماعي على العمل الفردي	380	2.86	1.12	متوسطة	1
	الدرجة الكلية للبعد		2.605	0.72	متوسطة	

يشير الجدول (4) إلى أن درجة توافر بعد تشجيع تعلم الفريق كانت (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.605)، وجاءت خمس فقرات بدرجة (منخفضة) وخمس أخرى بدرجة (متوسطة)، ولربما تعكس هذه النتيجة استئثار قيادات الكليات أو أصحاب الصلاحية بالقرار، وعدم استشعارها بأهمية نشر ثقافة العمل الجماعي في الكلية، وجاءت الفقرتان (3) "تعامل فرق العمل بالتساوي بغض النظر عن طبيعة وظائفهم"، ورقم (5) "هناك حرية كافية لفرق العمل لتكثيف أهدافها حسب الحاجة" في المرتبتين الأخيرتين للبعد، مما قد يشير إلى حالة من الإحباط تسود فرق العمل نتيجة التمييز بين أعضاء الفريق، وكذلك عدم إعطاءها الصلاحيات المناسبة، كما جاءت الفقرة (2) "تتق فرق العمل على أن الكلية ستأخذ بتوصياتهم" بدرجة (منخفضة) وبمتوسط حسابي بلغ (2.42)، ولعل ذلك ناتج عن عدم جدية الكلية في تشكيل فرق العمل أو عدم الجدية في الأخذ بنتائج وتوصيات أعمالهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات الديحاني (2015)، وفرج (2015)، بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عباينة (2011)، ودراسة (Kumar & Adris 2006).  
بعد تشجيع التعلم المستمر:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تشجيع التعلم المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	تستثمر الكلية المناسبات المختلفة للتشجيع على التعلم المستمر	380	3.08	0.70	متوسطة	1
02	توفر الكلية لمنسوبيها فرص التعلم التفاعلي	382	2.94	1.01	متوسطة	3
03	تدعم الكلية رغبات منسوبيها بمواصلة الدراسة	378	2.75	1.15	متوسطة	6
04	توفر الكلية مصادر التعلم لمنسوبيها	382	2.84	1.14	متوسطة	4
05	تنفذ الكلية مسابقات للمتدربين دعماً للتعلم المستمر	380	1.99	1.09	منخفضة	9
06	تحرص الكلية على متابعة تحديث المعامل التدريبية	379	2.78	1.09	متوسطة	5
07	تحرص الكلية على تحديد الحاجات التدريبية لمنسوبيها باستمرار	379	1.86	1.02	منخفضة	10
08	تعمل الكلية على تحديث محتويات المكتبة وأرشفتها	381	2.63	1.21	متوسطة	7
09	تشجع الكلية منسوبيها للاستفادة من قواعد البيانات المنشورة على بوابة الموظفين الإلكترونية	383	2.22	0.97	منخفضة	8
10	يساعد أعضاء هيئة التدريب بعضهم بعضاً على التعلم	381	2.98	1.08	متوسطة	2
	الدرجة الكلية للبعد		2.607	0.42	متوسطة	

يشير الجدول (5) إلى أن درجة توافر بعد تشجيع التعلم المستمر (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.607)، وجاءت ثمان فقرات بدرجة (متوسطة)، وفقرتين بدرجة (منخفضة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (1.86-3.08)، وجاءت الفقرة (7) "تحرص قيادات الكلية على تحديد الحاجات التدريبية لمنسوبيها باستمرار" بدرجة (منخفضة) وبمتوسط حسابي بلغ (1.86) وفي المرتبة العاشرة والأخيرة، مما يعني وجود قصور واضح في استشعار القيادات لمسئولياتهم تجاه زملائهم في تلمس احتياجاتهم المتعلقة بنموهم الأكاديمي والمهني كما جاءت الفقرة (1) "تستثمر قيادات الكلية المناسبات المختلفة للتشجيع على التعلم المستمر" بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.08)، مما قد يدل على غياب هدف تطوير أعضاء الهيئة التدريسية عن الخطط الاستراتيجية للكليات، سواء من قبل قيادات الكلية أو من أصحاب السلطة الأعلى، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات حسين (2011)،

والعرفج(2011)، بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الرازق وعبد العليم (2014) ودراسة Yazici (2016).

بعد الرؤية الجماعية المشتركة:

جدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية المشتركة

رقم الفقرة	الفقرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	تعمل الكلية على إشراك منسوبيها في صياغة رؤية استراتيجية لها	380	1.89	0.84	منخفضة	2
02	تحت الكلية هيئة التدريب على تقديم مبادرات بنّاءة	383	1.89	0.87	منخفضة	2
03	تكتم الكلية أصحاب المبادرات البنّاءة للكلية	383	1.84	0.81	منخفضة	7
04	لدى منسوبي الكلية وضوح عن الرؤية الاستراتيجية للكلية	382	1.88	0.89	منخفضة	4
05	تعمل الكلية على تحديث رؤيتها الاستراتيجية من فترة لأخرى	382	1.88	0.80	منخفضة	4
06	يتم بناء الخطط الاستراتيجية للكلية بما يتواءم مع رؤيتها	382	1.83	0.90	منخفضة	8
07	تحرص قيادة الكلية على أن تشمل أعضاء هيئة التدريب في فرق العمل	381	1.87	0.95	منخفضة	6
08	تُطلع الكلية منسوبيها بأولوياتها لكل مرحلة	381	1.78	0.80	منخفضة جدا	9
09	تشجع الكلية هيئة التدريب على التفكير من منظور عالمي	382	2.10	1.13	منخفضة	1
	الدرجة الكلية للبعد		1.885	0.56	منخفضة	

يشير الجدول(6) إلى أن درجة توافر بعد الرؤية الجماعية المشتركة في الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب كانت(منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره(1.885)، وجاءت ثمان فقرات بدرجة(منخفضة) وفقرة واحدة بدرجة(متوسطة)، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين(1.83- 2.10) وقد جاءت درجة توافر(8) فقرات من فقرات هذا البعد(منخفضة)، وفي أدنى متوسط حسابي لهذه الفئة، إذ لم تتجاوز أعلى متوسط حسابي لسبع فقرات منها(1.89)، بينما جاءت فقرة واحدة بدرجة توافر (منخفضة جدا)، ويعد ذلك مؤشرا واضحا على تهميش دور الآخرين وعدم الاستفادة من خبراتهم، وجاءت درجة توافر الفقرتين(5) "تعمل الكلية على تحديث رؤيتها الاستراتيجية من فترة لأخرى" و(6) "يتم بناء الخطط الاستراتيجية في الكلية بما يتواءم مع رؤية الكلية" (منخفضة) بمتوسطين حسابيين بلغا(1.88) و(1.83) على التوالي، مما يعد مؤشرا خطيرا على أن الممارسات على أرض الواقع أقرب ما تكون للعشوائية، وغير مخطط لها، ولا تتدرج تحت أهداف محددة لتحقيق استراتيجيات ورؤى واضحة، كما جاءت كذلك الفقرة رقم (1) "تعمل الكلية على إشراك منسوبيها في صياغة رؤية استراتيجية لها"، بدرجة(منخفضة) وبمتوسط حسابي بلغ(1.89)، وقد تدل هذه النتيجة على العشوائية وعدم التخطيط السليم الفجوة الكبيرة التي تنشأ ما بين قيادات الكلية وأصحاب القرار من جهة ومنسوبي الكلية من جهة أخرى، وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية، وبالتالي اقتصار دورهم على الناحية التدريسية فقط، دون دمجهم في قراءة المستجدات وبناء الخطط وصياغة الرؤى المناسبة، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة فرج(2015)، بينما تتعارض مع نتائج دراسة الحواجرة(2011)، و(Razali & Amira and Shobri(2013).

## بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

رقم الفقرة	الفقرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	تتطابق ممارسات قيادات الكلية مع قيم الكلية	382	1.75	0.76	منخفضة جدا	5
02	تدعم قيادة الكلية فرص التعلم لأعضاء هيئة التدريس	383	1.72	0.70	منخفضة جدا	6
03	تحرص الكلية على فتح قنوات التواصل مع منسوبيها	382	1.66	0.74	منخفضة جدا	10
04	تستفيد الكلية من الكفاءات المتميزة في تنفيذ برامج تدريبية داخلية	383	1.67	0.74	منخفضة جدا	9
05	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ البحوث المهنية	383	1.71	0.76	منخفضة جدا	7
06	تحت قيادة الكلية هيئة التدريس للمشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات	383	1.70	0.75	منخفضة جدا	8
07	تنمية مهارات هيئة التدريس أولوية لدى قيادة الكلية	383	1.83	0.68	منخفضة	3
08	تشجع قيادة الكلية هيئة التدريس على طرح الأفكار المتميزة	383	1.85	0.71	منخفضة	2
09	تؤكد قيادة الكلية على تبني المواهب من المتدربين	383	1.82	0.69	منخفضة	4
10	تحت قيادة الكلية منسوبيها لاقتراح الحلول للتحديات التي تواجهها	383	2.95	1.10	متوسطة	1
	الدرجة الكلية للبعد		7471.	0.48	منخفضة جدا	

يشير الجدول (7) إلى أن درجة توافر بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم في الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت (منخفضة جدا)، وبمتوسط حسابي قدره (1.747)، وجاءت ست فقرات بدرجة (منخفضة جدا)، وثلاث فقرات بدرجة (منخفضة)، وفقرة واحدة بدرجة (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (1.66 - 2.95)، وجاءت الفقرتان (5) "تحت قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات"، و(6) "تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس أولوية لدى قيادة الكلية" بدرجة توافر (منخفضة جدا) و(منخفضة) على التوالي، وتعد هذه النتيجة امتدادا للنتائج المنخفضة في بعد تشجيع التعلم المستمر في تشجيع ودعم فرص التعلم المستمر، وجاءت الفقرتان (2) "تدعم قيادة الكلية فرص التعلم لأعضاء هيئة التدريس"، و(1) "تتطابق ممارسات قيادات الكلية مع قيم الكلية" بدرجة (منخفضة جدا) وبمتوسطين حسابيين بلغا (1.75) و(1.72) على التوالي، مما قد يشير إلى عدم وجود استراتيجية واضحة تتبناها قيادة الكلية لدعم التعلم وتتسجم هذه النتيجة مع النتائج التي أشارت إلى عدم وضوح رؤية جماعية تتبناها الكلية، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسات الديحاني (2015)، وحسين (2011)، بينما تتعارض مع نتيجة دراسة (Kumar & Adris 2006).

## بعد المشاركة في المعرفة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المشاركة في المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	تسهل الكلية لمنسوبيها الحصول على المعلومات في أي وقت	383	2.52	0.82	منخفضة	2
02	تحتفظ الكلية بسجلات الكترونية عن مهارات أعضاء هيئة التدريب	383	2.34	0.85	منخفضة	8
03	يستخدم منسوبو الكلية البريد الالكتروني الرسمي لتبادل المعرفة	383	2.64	0.91	متوسطة	1
04	تستثمر الكلية موقعها الالكتروني في نشر المعرفة	383	2.39	0.89	منخفضة	6
05	تستثمر الكلية وسائل التواصل الاجتماعي الالكترونية في تبادل المعرفة	383	2.39	0.89	منخفضة	6
06	تتبنى قيادة الكلية الاتصال متعدد الاتجاهات مع هيئة التدريب	382	2.41	0.90	منخفضة	4
07	تؤكد قيادة الكلية على ضرورة نشر ومشاركة المعرفة بين هيئة التدريب	381	2.41	0.90	منخفضة	4
08	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريب على المشاركة في المنتديات	383	2.49	0.76	منخفضة	3
	الدرجة الكلية للبعد		2.450	0.63	منخفضة	

يشير الجدول (8) إلى أن درجة توافر بعد المشاركة في المعرفة (منخفضة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.450)، وجاءت سبع فقرات بدرجة (منخفضة) وفقرة واحدة بدرجة (متوسطة)، وجاءت الفقرة (1) "تسهل الكلية لمنسوبيها الحصول على المعلومات في أي وقت" بدرجة (منخفضة) وبمتوسط حسابي بلغ (2.52)، ولعل في ذلك دلالة على مدى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية لأهمية توافر المعلومات متى ما تم الاحتياج لها، وافتقادهم لذلك كما جاءت الفقرة (2) "تحتفظ الكلية بسجلات الكترونية عن مهارات أعضاء هيئة التدريب" بدرجة توافر (منخفضة) وبمتوسط حسابي بلغ (2.34)، وهذا قد يشير إلى عدم قدرة وربما عدم رغبة الكلية في استثمار الطاقات البشرية المتميزة بما يعود على العملية التدريسية بالنفع، مما قد يسهم في إضعاف فرص التواصل فيما بينها وقيادات الكلية وهذا ما أشارت إليه الفقرة (6) "تتبنى قيادة الكلية الاتصال متعدد الاتجاهات مع هيئة التدريب"، إذ كانت درجة توافرها (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، كما جاءت الفقرتان (4) "تستثمر الكلية موقعها الالكتروني في نشر المعرفة" و (5) "تستثمر الكلية وسائل التواصل الاجتماعي الالكتروني في تبادل المعرفة" بدرجة توافر (منخفضة) وبمتوسط حسابي بلغ (2.39) لكليهما، مما يعني أن هناك فجوة فيما بين تلك الوسائل والكليات التقنية، في الوقت الذي ينبغي أن تكون فيه هذه الكليات هي الرائدة في استثمار مثل هذه الوسائل وتوظيفها في نشر المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العرفج (2011). بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسات الحواجرة (2011)، و Razali & Amira and Shobri (2013).

## بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

رقم الفقرة	الفقرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
01	تتعاون الكلية مع الجهات الخارجية لتبادل المعرفة	382	3.08	.96	متوسطة	3
02	تحرص الكلية على الموازنة فيما بين حقائبها التدريبية وسوق العمل	382	1.99	.82	منخفضة	10
03	تحرص قيادة الكلية على أن تكون خطة برامجها المجتمعية متوافقة مع حاجات سوق العمل	383	2.35	.84	منخفضة	6
04	تهتم الكلية بفتح قنوات التواصل مع المجتمع الخارجي	378	2.44	.82	منخفضة	5
05	تنفذ الكلية جولات ميدانية للمتدربين للمنشآت الصناعية الكبرى	380	2.34	.84	منخفضة	7
06	تتيح الكلية لهيئة التدريب التواصل مع المؤسسات الكبرى بالمنطقة فيما يعود على التدريب بالنفع	382	2.03	.84	منخفضة	9
07	تستقطب الكلية رموزاً مجتمعية للالتقاء بمنسوبي الكلية	379	2.10	.88	منخفضة	8
08	تحرص الكلية على إبرام الشراكات التي تعود على المتدربين بالنفع	380	2.74	.96	متوسطة	4
09	تعمل الكلية على تحديث بيانات التوظيف من مصادرها	383	3.44	1.26	عالية	2
10	تكثف الكلية أصحاب المبادرات البناءة للكلية	378	3.57	1.15	عالية	1
	الدرجة الكلية للبعد		0862.	.62	متوسطة	

يشير الجدول (9) إلى أن درجة توافر بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية في الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب كانت (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (2.608)، وجاءت ست فقرات بدرجة (منخفضة) وفقرتين بدرجة (متوسطة)، وفقرتين بدرجة (عالية)، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (1.99 - 3.57). وجاءت الفقرتان (2) "تحرص قيادة الكلية على الموازنة فيما بين حقائبها التدريبية وسوق العمل"، و(3) "تحرص قيادة الكلية على أن تكون خطة برامجها المجتمعية متوافقة مع حاجات سوق العمل" بدرجة (منخفضة) وبمتوسطين حسابيين بلغا (1.99) و(2.35) توالياً، مما يشير إلى عدم تكييف العملية التدريبية بما يتواءم مع حاجات سوق العمل، والنأي بعيداً عن الهدف الأساسي الذي قامت من أجله مثل هذه الكليات كرافد أساسي لسوق العمل المهني والتقني، وربما تشير الفقرة (8) "تحرص الكلية على إبرام الشراكات التي تعود على المتدربين بالنفع" إلى عدم الجدية من قبل قيادات الكليات أو عدم الفعالية بمثل هذه الشراكات وعدم جدواها، أو قد عدم الفعالية تلك وعدم الجدية نابعة من الأطراف الأخرى وليس من الكليات، من خلال المعوقات التي تضعها الأطراف المقابلة في تلك الشراكات، كما جاءت الفقرة (6) "تتيح الكلية لأعضاء هيئة التدريب التواصل مع المؤسسات الكبرى بالمنطقة فيما يعود على التدريب بالنفع" بدرجة (منخفضة) وبمتوسط حسابي بلغ (2.03) ولربما كان هناك نوع من المركزية المفروضة على أعضاء هيئة التدريب على طبيعة التعامل مع المجتمع الخارجي أو قيوداً على أعضاء الهيئة التدريبية أدت لظهور مثل هذه النتيجة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فرج (2015)، ودراسة عاشور (2009)، بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتيجة Razali & Amira and Shobri (2013).

**نتائج السؤال الثاني:** "هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أعضاء الهيئة التدريبية بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والعمل الحالي؟"

## متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام (T-Test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق، وذلك كما في الجدول (10).

جدول (10) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في استجابات عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية

البعد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تشجيع الحوار	مدرب	186	1.41	0.88	0.7	0.49
	مدرب أول	197	1.35	0.87		
تشجيع تعلم الفريق	مدرب	186	2.02	0.63	5.56	0.00
	مدرب أول	197	1.58	0.88		
تشجيع التعلم المستمر	مدرب	186	0.76	0.72	0.50	0.62
	مدرب أول	197	0.73	0.68		
الرؤية الجماعية	مدرب	186	1.50	0.79	-0.07	0.94
	مدرب أول	197	1.50	0.70		
القيادة الاستراتيجية	مدرب	186	2.21	0.68	-3.27	0.00
	مدرب أول	197	2.42	0.58		
الداعمة للتعلم	مدرب	186	1.72	0.79	1.93	0.06
	مدرب أول	197	1.58	0.66		
مشاركة المعرفة	مدرب	186	1.52	0.62	0.68	0.50
	مدرب أول	197	1.47	0.61		
ربط المنظمة بالبيئة	مدرب	186	1.68	0.41	-2.29	0.23
	مدرب أول	197	1.77	0.37		
الدرجة الكلية	مدرب	186	1.68	0.41	-2.29	0.23
	مدرب أول	197	1.77	0.37		

يشير الجدول (10) إلى أن قيمة (ت) غير دالة إحصائياً في الأداة ككل، وكذلك في أبعاد تشجيع الحوار وتشجيع التعلم المستمر، والرؤية الجماعية، ومشاركة المعرفة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة الأداة ككل وفي تلك الأبعاد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد تكون هذه النتيجة بسبب وضوح مؤشرات أبعاد "وتكنز ومارسك" للمنظمة المتعلمة لعموم أعضاء الهيئة التدريسية، ووجود شبه اتفاق فيما بينهم على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، أو سنوات الخبرة لديهم، ولربما كان السبب وراء هذه النتيجة، أن انعكاس ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة تكون بالدرجة الأولى على القاعات التدريبية بالدرجة الأولى، ولما كانت كلا الفئتين (مدرب-مدرب أول) تشتركان في تلك القاعات من خلال التدريب الفعلي أو متابعة التدريب، فإنه من المنطقي أن يكون هناك توافق في الاستجابات فيما بين الفئتين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عاشور (2009)، وعبابنة (2011) والعرفج (2011)، وتيم ومرشود (2014)، والعتيبي وإبراهيم (2015)، و Yazici (2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات العينة على الدرجة الكلية للأبعاد تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تتعارض مع نتائج دراسات حسين (2012)، والحارثي وعياصرة (2014)، والديحاني (2015)، وزرعة (2015).

كما أشارت نتائج الجدول ذاته إلى أن قيمة (ت) دالة إحصائياً على بعد تشجيع تعلم الفريق، مما يدل على وجود فروق دالة بين فئتي (مدرب، مدرب أول) على هذا البعد، وكانت الفروق لصالح فئة (مدرب)، ولربما كانت

هناك نسبة عالية من فئة (مدرب) من ذوي الخبرة القليلة قد أسهمت في هذه النتيجة، إذ يكون لديهم سقف طموح أعلى مما هو عليه لدى فئة (مدرب أول) في المشاركة في ورش وفرق العمل واللجان، ولديهم روح المشاركة عالية، ولربما كذلك كان تركيز قيادات الكلية في تشكيل فرق العمل واللجان على الاختيار من ذوي الخبرة أو من ذوي التأهيل الأعلى، وهم من يمثلون غالباً فئة (مدرب أول)، كما أشارت النتائج إلى أن قيمة (ت) دالة إحصائياً على بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، مما يدل على وجود فروق دالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على هذا البعد، وكانت الفروق لصالح فئة (مدرب أول)، وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة أن هناك نسبة مؤثرة في فئة (مدرب أول) ممن مارسوا سابقاً أدواراً قيادية في الكليات (عميد، وكيل، رئيس قسم)، سواء بتكاليف رسمية، أو بتكاليف داخلية، وذلك نتيجة ما يتمتعون به من خبرة أكثر من غيرهم، وقد يكون قربهم من القيادات وأصحاب القرار دور في هذه النتيجة، من خلال تكليفهم بلجان عليا، أو مناصب قيادية إدارية، بناء على خبرتهم الطويلة، فيكونوا الأقدر من غيرهم على تقييم الأدوار القيادية التي يمارسها قيادات الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسين (2012)، ودراسة الديحاني (2015)، والتي أشارت لفروق دالة إحصائياً في بعد تشجيع تعلم الفريق وبعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف مع نتائج دراسات حسين (2012)، وزرعة (2015)، وفرج (2015)، والتي لم تشر إلى أي فروق دالة تعزى لسنوات الخبرة.

**طبيعة العمل الحالي:**

تم استخدام تحليل (ANOVA) للكشف عن الفروق، وذلك كما في الجدول (11).

**جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق التي تعزى إلى متغير طبيعة العمل الحالي**

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	البعد
بين المجموعات	17.54	2.00	8.77			تشجيع الحوار والاستفسار
داخل المجموعات الكلي	275.04	380.00	0.72	12.12	0.00	
	292.58	382.00				
بين المجموعات	33.74	2.00	16.87			تشجيع تعلم الفريق
داخل المجموعات الكلي	211.27	380.00	0.56	30.34	0.00	
	245.01	382.00				
بين المجموعات	40.24	2.00	20.12			تشجيع التعلم المستمر
داخل المجموعات الكلي	146.77	380.00	0.39	52.10	0.00	
	187.01	382.00				
بين المجموعات	1.96	2.00	0.98			الرؤية الجماعية المشتركة
داخل المجموعات الكلي	210.14	380.00	0.55	1.77	0.17	
	212.10	382.00				
بين المجموعات	7.03	2.00	3.52			القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
داخل المجموعات الكلي	146.78	380.00	0.39	9.11	0.00	
	153.82	382.00				
بين المجموعات	0.06	2.00	0.03			المشاركة في المعرفة
داخل المجموعات الكلي	202.40	380.00	0.53	0.05	0.95	
	202.45	382.00				
بين المجموعات	0.51	2.00	0.25			
داخل المجموعات	142.69	380.00	0.38	0.67	0.51	

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية		الكلي	143.19	382.00
بين المجموعات	3.33	2.00	1.66	
الأداة ككل	56.00	380.00	0.15	11.28
الكلي	59.32	382.00		0.00

تشير النتائج في الجدول (11) إلى أن قيمة (ف) دالة إحصائياً في الأداة ككل وفي أبعاد تشجيع الحوار وتشجيع تعلم الفريق، وتشجيع التعلم المستمر، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وفي تلك الأبعاد تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي، بينما كانت قيمة (ف) غير دالة إحصائياً في بقية الأبعاد.

ولتعرف اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (Dunnett C) كما في الجدول (12).

### جدول (12) نتائج اختبار "دانيت" لتعرف اتجاهات الفروق الدالة وفقاً لمتغير طبيعة العمل الحالي

البعد	الفئة	الفروق بين المتوسطات
تشجيع الحوار والاستفسار	قيادات	*0.74
	رئيس قسم	-0.19
تشجيع تعلم الفريق	قيادات	*-0.47
	رئيس قسم	-0.36
تشجيع التعلم المستمر	قيادات	*0.35
	رئيس قسم	-0.87
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	قيادات	*0.51
	رئيس قسم	-0.51
الأداة ككل	قيادات	*0.33
	رئيس قسم	-0.23

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05)

أشارت نتائج الجدول (12) إلى أن هناك فروق بين فئة القيادات وفئة رئيس القسم، لصالح فئة القيادات وذلك في الدرجة الكلية والأبعاد الأربعة، وبين فئة القيادات وفئة المدربين، لصالح فئة القيادات كذلك، في الدرجة الكلية وأبعاد تشجيع الحوار والاستفسار والتعلم المستمر والقيادة الاستراتيجية، ولعل السبب في هذه النتيجة يكمن في أن قيادات الكلية ومن واقع خبراتهم من خلال ما يتعرضون له من تجارب أكثر قدرة على تحديد ما إذا كان هناك فجوة فيما بين ممارسات أعضاء الهيئة التدريسية على أرض الواقع وما هو مؤمل منهم، كما أشارت كذلك النتائج في الجدول ذاته إلى فروق دالة فيما بين فئة رئيس قسم وفئة المدربين، لصالح فئة المدربين، وذلك في الدرجة الكلية، وبعد التعليم المستمر، ولربما كانت طبيعة عمل المدربين المرتبطة بالدرجة الأولى بالتدريب داخل القاعات التدريسية سبباً في هذه النتيجة، إذ يكون المدرب أكثر قدرة على تحديد احتياجات العملية التدريسية ومتطلبات اندماجهم في عناصر وأبعاد التحول للمنظمة المتعلمة بشكل عام، وفي احتياجاتهم للتعلم المستمر بشكل خاص، ومن ثم فإنهم الأقدر على تقييم الفجوة بين الممارسات التدريسية والبيئة التدريسية، وأشارت كذلك نتائج الجدول ذاته إلى أن هناك فروق دالة في بعد التعليم المستمر فيما بين فئة المدربين وفئة القيادات من جهة وفيما بينها وفئة رئيس قسم من

جهة أخرى، وكانت لصالح فئة المدربين في الحاليتين، وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة خضر وخصاونة (2011)، ودراسة العرفج (2011)، ودراسة الديحاني (2015) والتي أشارت إلى فروق دالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي.

**نتائج السؤال الثالث:**

وينص على ما يلي: "ما الرؤية الإدارية التربوية المناسبة لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة؟".  
وللإجابة عن هذا السؤال تم تطوير رؤية تربوية وفقاً لما يلي:  
**أهداف تطبيق الرؤية:**

- تسعى الرؤية المقترحة في الدراسة الحالية إلى مساعدة الكليات التقنية في التحول إلى منظمات متعلمة وذلك من خلال تقديم عدد من المقترحات المؤمل أن تسهم في تحقيق الأهداف التالية :
- الانتقال بكليات التقنية من العمل الفردي للجماعي، ومن المعرفة الضمنية للصريحة.
- زيادة فرص تمكين أعضاء الهيئة التدريسية من التعلم المستمر، وتهيئة بيئة نوعية للحوار داخل الكلية.
- إعطاء دور أكبر وأشمل لأعضاء هيئة التدريب في صياغة الرؤى والخطط الاستراتيجية للكلية، وبالتالي ضمان مشاركتهم الفاعلة في تحقيق تلك الرؤى والخطط.
- توثيق الصلة فيما بين الكليات التقنية والبيئة المحيطة، وتحقيق المشاركة الإيجابية لمؤسسات المجتمع المختلفة في برامج الكليات، بما يعود بالنفع على المجتمع.
- تطوير ممارسات العملية التدريسية ورفع مستوى جودتها، من خلال أعضاء هيئة تدريسية يتميزون بعامل التعلم المستمر.
- تطوير منصات لنشر وتبادل المعرفة داخل وخارج مؤسسات للتدريب التقني والمهني.

#### مراحل تطبيق الرؤية:

**أولاً: مرحلة التهيئة والإعداد:** وتشمل هذه المرحلة ستة إجراءات رئيسية، هي:

1. تشكيل اللجان: وتتضمن هذه الخطوة تشكيل لجنتين رئيسيتين، هما اللجنة الإشرافية العليا (لجنة المؤسسة) واللجان التنفيذية (لجان الكليات).
  2. التدريب: ويكون على ثلاثة مستويات، هي: اللجنة الإشرافية العليا، واللجان التنفيذية (لجان الكليات) وأعضاء الهيئة التدريسية.
  3. الحملة الإعلامية المصاحبة.
  4. تحديد (10) كليات من الكليات التقنية لتطبيق الرؤية فيها كمرحلة أولى للتطبيق.
  5. دراسة بيئة العمل وتحليلها، وتحديد المعوقات والفرص والتحديات في الكليات التقنية، وذلك فيما يتعلق بالجانب القيادي والخدمات المساندة.
  6. تحديد درجة ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة في تلك الكليات، من خلال تطبيق أداة الدراسة الحالية.
- ثانياً: مرحلة التنفيذ:** وتشمل هذه المرحلة تطبيق الإطار العام للرؤية المقترحة، وتقديم التغذية الراجعة للكليات طوال عملية التنفيذ.

#### ثالثاً: مرحلة التقييم والتعميم:

وتتضمن هذه المرحلة:

1. تقييم عملية تنفيذ الرؤية في الكليات من قبل اللجنة الإشرافية العليا وبيوت الخبرة العالمية.
2. تكريم الكليات المشاركة، ومنحها رخصة اعتماد "كليات متعلمة" لفترة محددة، على أن يتم استمرار متابعة الكلية وإعادة تقييمها في نهاية تلك الفترة، لتحديد مدى تجديد رخصة الاعتماد من عدمها.

3. التوسع في بيئة التنفيذ من خلال تعميم تطبيق الرؤية على (10) كليات أخرى كمرحلة ثانية.

**الإطار العام للرؤية:** ويتضمن (68) ممارسة تربوية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة، ويمكن تصنيف أبرز هذه الممارسات وفقاً للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك كما يلي:

#### بعد تشجيع الحوار والاستفسار:

- تنفيذ دورات تدريبية في مجال تنمية مهارات الحوار بالتعاون مع مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني (للمدربين + المتدربين).
- تنفيذ لقاءات وندوات دورية تحاورية في مختلف القضايا التي تهم العملية التدريبية (للمدربين + المدربين والمتدربين).
- تنفيذ ورش تدريبية ولقاءات عصف ذهني حول كامل الممارسات التعليمية والبحثية في كليات التقنية.
- إنشاء أيقونة الكترونية للتواصل فيما بين المتدربين والمدربين والقيادات لإيصال المقترحات والشكاوى.

#### بعد تشجيع تعلم الفريق:

- تنفيذ ورش تدريبية للقيادات عن مفهوم فرق العمل وإيجابياتها وعوائدها على الكليات.
- منح الصلاحيات المناسبة لفرق العمل للقيام بأعمالها على الوجه الأمثل.
- تخصيص حوافز تشجيعية للمبادرات والحلول النوعية التي تخرج بها فرق العمل.
- تبني الحلول والتوصيات التي تخرج بها فرق العمل أو مناقشتها معهم

#### بعد التعلم المستمر:

- التوسع في الابتعاث والإيفاد للداخل للمدربين.
- إنشاء نظام مرن يسمح بالتحاق الموظف والمدرّب بالدورات التأهيلية والتطويرية القصيرة في مجال العمل خارج أوقات الدوام.
- إقامة مراكز لتعليم اللغة الإنجليزية لجميع منسوبي الكلية داخل جميع الكليات بالتعاون مع الشركات الكبرى في هذا المجال، ومنح شهادة الدبلوم عند الاجتياز.
- إنشاء أنظمة متطورة لتمكين المدربين من الاستفادة من البرامج الخارجية عن طريق التعلم عن بعد.
- التوسع في حضور المناسبات والفعاليات الخارجية ذات الشأن عن طريق الأنظمة التفاعلية.
- إنشاء مراكز متطورة لمصادر التعلم في الكليات.
- تطوير وتحديث المعامل التدريبية باستمرار.

#### بعد الرؤية الجماعية:

- إشراك منسوبي الكلية في صياغة وتحديث رؤية الكلية ورسالتها وخططها الاستراتيجية.
- مراجعة مستوى الإنجاز للخطط الاستراتيجية للكلية ومدى تماشيها مع الرؤية بشكل دوري.
- إشراك منسوبي الكلية من خلال البريد الإلكتروني في تحديد أولويات المرحلة.
- الاستفادة من الرؤى العالمية.
- مكافأة تشجيعية للكليات أصحاب الرؤى الأفضل.

#### بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم:

- تخصيص جائزة تنبثق عن الإدارة العامة للبحوث المهنية.
- نظام حوافز للمدربين تشجيعاً للمشاركة المتميزة من أوراق عمل وبحوث وتجارب في المؤتمرات.

- الاهتمام بمراكز الموهوبين في الكليات وتأهيل القائمين عليها.
- إنشاء مراكز للبحوث في الكليات.
- تخصيص جائزة للابتكار للمدرسين والمتدربين (على مستوى المؤسسة).

#### بعد المشاركة في المعرفة:

- نشر توصيات المؤتمرات وأوراق العمل على موقع المؤسسة وبريد الموظف. وأرشفتها.
- إتاحة الفرصة لحضور المؤتمرات بالنظام التفاعلي.
- تنفيذ ورش تبادل للمعرفة.
- برامج تبادل الزيارات على مستوى قيادات الكليات، وأعضاء هيئة التدريب، والمتدربين.
- نشر قواعد البيانات العالمية على بوابة الموظف وتحديثها بصورة مستمرة.
- نشر التجارب والفعاليات.
- تكريم أصحاب المبادرات والمشاركات المتميزة.
- تأمين مخازن للمعرفة وتقييمها دورياً وتطويرها.
- استخدام بريد المؤسسة لمشاركة المعرفة.

#### بعد الربط بالبيئة:

- إعطاء الصلاحية للكليات بتشغيل تخصصات محددة من قبل شركات عالمية.
- توقيع العقود مع الطلبة المتميزين قبل التخرج.
- تطوير حسابات الكلية في وسائل التواصل للتواصل مع البيئة المحيطة.
- جدولة زيارات للمدارس الثانوية بالمنطقة.
- جدولة زيارات متبادلة بين الكلية والشركات الكبرى والمصانع.
- تشكيل لجان فرعية لدراسة احتياج سوق العمل دورياً وتحديث التخصصات بما يتفق مع تلك الاحتياجات.
- منح الصلاحية لرؤساء الأقسام للتواصل مع سوق العمل والرفع بتوصيات الشركات واتفاقيات التوظيف.
- تخصيص ما لا يقل عن 40% من المنهج كتدريب عملي داخل الشركات وسوق العمل.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة منخفضة، لذلك يوصي الباحث بالتوصيات التالية:
  - أن تتبنى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني للرؤية المقترحة في الدراسة الحالية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة.
  - بناء مؤشرات محددة لتقييم أداء الكليات التقنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.
  - دمج أبعاد المنظمة المتعلمة ضمن أدوات تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.
  - استخدام أدوات تسهم في قياس الفجوة بين واقع الممارسات والأداء المتوقع.
2. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة بُعد القيادة الاستراتيجية منخفضة جداً، ويوصي الباحث حيال ذلك بعقد ورش ولقاءات تدريبية لقيادات الكليات لترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لديهم، وتدريبهم على نشر ثقافة ممارسات تلك الأبعاد فيما بين منسوبي الكلية.

3. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة بُعد المشاركة في المعرفة منخفضة، ويوصي الباحث حيال ذلك بإنشاء أنظمة لنشر وتبادل المعرفة داخل الكليات دون استثناء، بإشراف ودعم من قبل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهنية.

#### - المراجع:

- تيم، حسن محمد ومرشود، جمال محمد (2014). واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. مجلة جامعة. 18(1). 55-84.
- الحارثي، خلود وعياصرة، معن (2014). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 11(1). 31-44.
- الحارثي، سعود عبد الجبار (2014). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- حسين، أسامة ماهر (2012). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. ع(91). 45-98.
- الحواجرة، كامل محمد (2011). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 7(3)، 376-398.
- خضر، ضحى حيدر وخصاونة، سامي عبد الله (2011). تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية. مجلة دراسات. الجامعة الأردنية. 38(5). 1652-1681.
- الديحاني، سلطان غالب (2015). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية والعلاقة بينهما لدى القيادة الجامعية في جامعة الكويت. المجلة التربوية. 99 (116). 15-102.
- رمضان، عصام (2014). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية. 28(10). 2373-2410.
- زرعة، سوسن محمد (2014). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 3(9). 88-113.
- صبر، رنا ناصر (2013). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية. مجلة الإدارة والاقتصاد. العراق. ع(94). 423-439.
- عاشور، محمد علي (2009). تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة. مجلة الساتل. 3(1). 83-113.
- عبابنة، صالح أحمد (2011). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 12(4). 145-166.
- عبد الرزاق، فاطمة زكريا وعبد العليم، أحمد إبراهيم (2013). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 44(3). 106-158.
- العتيبي، تركي كديميس وإبراهيم، هيفاء عبد العزيز (2015). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. مجلة الثقافة والتنمية. سوهاج. ع(92). 36-160.

- العرفج، عبد المحسن حسين (2011). واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. جامعة المنصورة. 34(4). 205-236.
- الغامدي، رحمة بنت محمد (2016). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة. *مجلة التربية*. جامعة الأزهر. 2(167). 351-390.
- فرج، شذى إبراهيم (2015). ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان ومقترحات التطوير. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. 4(4). 43-87.

#### المراجع الأجنبية:

- Abdollahi, Ahmad & Katuli, Samira & Ma'atoofi, Ali.(2011). Learning Organization, an Inevitable Necessity in Organizations in the Age of Knowledge-Oriented. *European Journal of Scientific Research*. 57(2).
- Bamroong ,S.(2014). Character Development of Learning Organization in schools by Using the Participation Management Strategies for the Case of Nongkae Municipality School, Nongkae District Municipality. Nongrue District. Khon Kaen, Thailand. [WWW.RESEARCHGATE.NET](http://WWW.RESEARCHGATE.NET).
- Garvin, D.(1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 71(4).
- Kontoghiorghes, C & Awbre, S and Feurig, P.(2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, *Human Resource Development Quarterly*. 16(2). 161-212.
- Kumar, N. & Idris, K.(2006). An Examination of Educational Institution's knowledge performance: Analysis. *implications and outlines for future research*. [www.emeraldinsight.com/0969-6474](http://www.emeraldinsight.com/0969-6474).
- Marsick, V & Watkins, K.(1999). *Facilitating Learning Organization*. U.K. Gower Publishing.
- Neefe, D. Osterhaus.(2001). *Comparing Levels Of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating In Traditional and Non Traditional (Academic Quality Improvement Project)*. Unpublished Master thesis. University of Wisconsin.
- Razali, M, Amira, N & Shobri, N.(2013). Learning Organization Practices and Job Satisfaction Among Academicians at Public University. *International Journal of Social and Humanity*. 3(6). 518-522.
- Senge, Peter.(1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York. Doubleday.
- Sulich, Adam.(2015). Careers Office at WROCLAW University of Technology as a Learning Organization. *International Journal of Contemporary Management*. 14(2). 63-76.

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

الفرهود، صالح (2019). رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية إلى منظمات متعلمة. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 8(1)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 119-140.