

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس  
(DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة  
الطائف من وجهة نظر الموظفات

د. ليلي محمد حسني أبو العلا

العلوم التربوية

كلية التربية - جامعة الطائف

L\_aboalola@yahoo.com

## درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين

د. ليلى محمد حسني أبو العلا

العلوم التربوية

كلية التربية - جامعة الطائف

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات كلية التربية البالغ عددهن (٩٣) موظفة، وتكونت العينة من (٩١) موظفة، وشكلت نسبة (٩٧,٨٪) من المجتمع. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين في كلية التربية بجامعة الطائف يرون أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل كلي متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٩٤,٢)، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في استجابة العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة تبعاً لمتغيري طبيعة العمل، والمؤهل العلمي ولصالح فئتي (أكاديمي، وإداري أكاديمي)، ولصالح حملة (الدكتوراه والماجستير)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة باستثناء الأبعاد الثلاثة: إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وربط الكلية بالبيئة الخارجية، إذ جاءت الفروق لصالح ذوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر). بناء على نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بجملة من التوصيات منها: العمل على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة، وتطبيق الديمقراطية في إدارة الكلية، ومنح الموظفين الحرية في تحديد احتياجاتهن التدريبية.

الكلمات المفتاحية: منظمة متعلمة، كلية التربية، الطائف.

## The availability of Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in Educational College at Taif University from the Perspective of Employees

Dr. Laila M. Abo Al Ola

Educational Sciences

AL-Taif University

### Abstract

This study aimed to find out the availability of the Dimensions of Learning Organizations Questionnaire "(DLOQ)" in the College of Education at Taif University. The sample size of participants in this study was 91 faculty employees which represented 97.8% of the total population of 93 faculty employees. Findings of the study showed that the female employees in the Faculty of Education at Taif University believed that the application of the dimensions of learning organization is completely average, and the mean of the total items was 2.94. There were statistically significant differences in the sample responses to the availability of the dimensions of learning organization depending on the nature of the work variable, and the qualification variable in favor of both categories (academic, administrative academic), and in favor of Ph.D. and master degree holders. On the other hand, there were no statistically significant differences in the years of experience variable except in three dimensions: creating opportunities for continuous learning, encouraging dialogue and inquiry, and linking the faculty with the external environment, as the differences come in favor of those who have 10 or more years of experience. Based on the results of the study, the researcher provides a set of recommendations including the dissemination of the culture of learning organization, the application of democracy in the management of the College, and providing female employees the freedom to determine their training needs.

**Keywords:** organizational learning, education faculty, Taif.

## درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين

د. ليلى محمد حسني أبو العلا

العلوم التربوية

كلية التربية - جامعة الطائف

### المقدمة

تعيش الجامعات عصر العولة والانفجار المعرفي والتكنولوجي والاتصالات فأصبح العالم قرية كونية تستند على الثروة والمعرفة والقوة، وهذا يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وإلى ضرورة الأخذ في الاعتبار رضا الطلاب والمعلمين والآباء والبيئة الخارجية (Can, 2011) كمدخل لتحسين الأداء، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية؛ لذلك تحتاج الجامعات إلى تحديد أوجه القصور والمشاكل التعليمية التي تقف أمام تطبيق هذا المفهوم (Recepo, 2013).

والجامعات ما هي إلا منظمات تعلم باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، وهذا يتطلب كما أشار (العصيمي، ٢٠٠٧، ٣) نشر ثقافة التعلم والعمل على أن تكون جزءاً أصيلاً من ثقافة الجامعة.

وحول بيان أهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات، فقد أشار (الرشدان، ٢٠١١) أن المنظمة المتعلمة هي بيئة صحية أكثر من غيرها لأنها تغذي التفكير الإبداعي والمستقل، وتزيد من المقدرة على إدارة التغيير وتحسين النوعية، وتضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام، وتطمئن الأفراد على أن الأمور تتحسن، وتطلق العنان لنتائج أفضل، وتستجيب لحاجات إنسانية أساسية وهي الحاجة للتطور والتعلم، وتساعد العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية في فهم أفضل للأداء، وتنمي روح المبادرة الداخلي. (Alipour, Idris, Ismail, & Karimi, 2011) وأثبتت الدراسات أن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يؤدي إلى تميز الأداء البحثي والذي يعد من أهم مؤشرات الجامعات المتميزة، فقام

(Ponnuswamy & Manohara, 2014) بدراسة هدفت إلى استقصاء أثر المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي الهندية باستخدام مقياس DLOQ الذي طبق على عينة قوامها (٧٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة قوية إيجابية بين تبني مفهوم المنظمة المتبعة والتميز البحثي في هذه المؤسسات.

وشاع مفهوم المنظمة المتعلمة في أوائل تسعينات القرن العشرين، بعد أن وجد المجتمع الأمريكي نفسه غير قادر على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي، فأصبح مفهوم المنظمة المتعلمة يمثل أحدث نمط إداري انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية في إدارة المنظمات.

**مفهوم المنظمة المتعلمة:** يتمحور مفهوم المنظمة المتعلمة حول مبدأ التربية المستدامة، فالتعلم عملية مستمرة مدى الحياة، والجميع لديه القابلية للتعلم (Abdul, 2000)، ويعد بيتر سينجي Peter Senge بحق رائد المنظمة المتعلمة؛ لأنه أول من أطلق المفهوم في عام (١٩٩٠) على المنظمة التي يتم فيها اعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، إذ أن جوهر عمل الأفراد في تلك المنظمات هو الاستمرار في التعلم كفريق (Senge, 1990, p. 3). وعرف دافت (Daft, 2000, p. 40) المنظمة المتعلمة بأنها التي يحدد فيها العاملون المشكلات، ويقومون بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة مقدرتها على النمو والتعلم، وأيده نوستركوود (Noe, Sturko, 2003, p. 256) في إشارته إلى أنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وفي السياق نفسه عرفها (Marsick & Watkins, 1997, p. 64) بأنها المنظمة التي تتبنى استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها لتحقيق التطوير المستمر. ووضع (Marquardt, 2002, p. 2) بأنها تمتاز بالتعلم الجماعي، وتعمل باستمرار على تحسين مقدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج. وعرفها سينجي (Senge, 2006, p. 30) بأنها التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم كمجموعات، وعرفها جارفين وادمسون وجينو (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008, p. 67) بأنها المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة وتتكون من ثلاث لبنات أساسية وهي: بيئة داخلية داعمة للتعلم،

وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم، ويتعدى المفهوم جميع المعاني السابقة إلى تعديل السلوك الذي يعكس المعارف والأفكار الجديدة (Wheelen & Hunger, 2006, p. 32).

ويظهر للباحثة أن التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة متباينة وتختلف باختلاف فلسفاتهم، ولكن يمكن ملاحظة تمحوورها حول التعلم الفردي والجماعي المستمر، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي في ظل وجود رؤية مشتركة وقيادة لتحقيق أهداف تلك المنظمة.

**خصائص المنظمة المتعلمة:** تتمتع المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص من أهمها: أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين؛ لأن التركيز على فرق العمل. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد المنظمة الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، ويشعر الفرد في المنظمة بالحرية بعيداً عن افتراضات الآخرين وتحيزهم، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، وإن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام (العلي وقندجي والعمري، ٢٠٠٩، ٢٣٥-٢٣٦)، فهي قادرة على تحقيق رؤيتها ورسالتها في المستقبل (الطويل وعبابنة، ٢٠٠٩).

**التحولات المطلوبة للوصول إلى المنظمة المتعلمة:** بالرغم من وضوح الشروط التي تميز المنظمات التقليدية عن المنظمات المتعلمة، إلا أنه كما يشير البعض ليس هناك أسلوب أو طريقة محددة يمكن اتباعها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (سلطان وخضر، ٢٠١٠، ١٧)، ولكن يمكن تقديم بعض التحولات التي قد تساهم في ذلك ومنها: التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة، ومن نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب (Hill & Jones, 2001, p. 486-490).

**مبادئ المنظمة المتعلمة:** تتبنى المنظمة المتعلمة مجموعة من المبادئ التي تميزها عن المنظمات الأخرى، ويمكن إيجاز أبرزها كما يلي (Dess, Gregoory, & Eisner, 2007, p. 411):  
- **تمكين العاملين:** ويشمل جميع المستويات التنظيمية، إذ ينبغي توفير بيئة عمل تجعل الأفراد

يعملون بكامل طاقتهم، وذلك بدعم فرق العمل، والاستماع الجيد لهم، وتفهم احتياجاتهم ليتمكنوا من التعلم المستمر.

- **الشراكة بالمعرفة** : تقوم المنظمة بنشر المعرفة التي تنتج من خبرات فرق العمل، لذلك فإن الأفراد بحاجة إلى التدريب الدائم للتعامل مع متطلبات العمل الطارئة.

- **المسح البيئي** : ويتضمن جمع المعلومات الخارجية، ومعرفة الفرص والتحديات التي قد تواجه المنظمة، وهذا يعد أمراً حيوياً للمنافسة العالمية.

- **الاحتواء الإنساني** : ويعني كسب ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإيجاد أهداف مشتركة بينهم، بحيث يتحقق عدم تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.

وبتحليل خصائص ومبادئ المنظمة المتعلمة، يتضح للباحثة أنها تصلح أن تكون موجّهات لبناء مؤشرات إجرائية لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتعد ترجمة واقعية لما تتضمنه الأبعاد الرئيسية وفق مقياس (DLOQ) الذي تم اعتماده في هذه الدراسة والذي سيأتي ذكره لاحقاً كمقياس لأحد النماذج العالمية لتحديد أبعاد المنظمة المتعلمة والتي من أهمها:

**أولاً** : أنموذج سينجي Senge: وضع سنجي (Senge, 2006) خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: التفكير النظامي، والتميز الذاتي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي. واستخدم هذه الأبعاد كل من: ألفي ومايكورميك (Alavi & McCormick, 2003) وهيرتس وبلاكمان وكيلي (Hurst, Blackman, & Kelley, 2005).

**ثانياً** : أنموذج ماركواردت Marquardt Model : ويتكون هذا الأنموذج من خمسة أبعاد وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية (Marquardt, 2002). وقد استخدم أنجل (2006) Angel، هذا الأنموذج لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

**ثالثاً** : أنموذج مارسك وواتكنز: Model Marsick & Watkins: توصلت كل من مارسك وواتكنز في عام ١٩٩٢ إلى أنموذج متكامل للمنظمة المتعلمة مبنياً على التعريف المشار إليه سابقاً، وتقاس هذه الأبعاد بواسطة مقياس (The Dimensions of Learning): (DLOQ) (Organization Questionnaire) الذي قدمته (Marsick & Watkins, 1999)، ويشتمل على مجموعة من العناصر التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة الرئيسية للمنظمة المتعلمة كما وضحتها (Watkins & Marsick, 1997) وهي:

- خلق فرص للتعلم المستمر، وذلك من خلال ربط العمل بالتعلم.

- تشجيع الاستفهام والحوار، حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب ليعبر الأفراد عن وجهة نظرهم، ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، يصمم العمل اعتماداً على مبدأ فريق العمل، ويتم تشجيع التعاون ليتعلم أعضاء الفريق من بعضهم.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وتوزيع المسؤوليات بينهم ليقبلوا بحماس على عملية التعلم.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ويسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيا المتنوعة.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لها.
- توفير قيادة استراتيجية داعمة للتعلم، إذ تستخدم قيادة المنظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات.
- مبررات اعتماد مقياس (DLOQ) في الدراسة الحالية: ارتأت الباحثة اعتماد هذا المقياس لأسباب عديدة منها:
- لشموله على أبعاد القيادة الجامعية الهامة وهي: بيئة العمل، والقيادة، والعاملين. (2013) (Song et al).
- لثبات صدقه في العديد من الدراسات التربوية كما أشار لذلك كل من:(Leufven, Vitrakoti, Bergstrom, Ashish, & Malqvist, 2015)، و(Moilanen, 2005)، و(Basim, Sesen, & Korkmazurek, 2007)، و(Yang, Watkins, & Marsick, 2005).
- لاستخدامه لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة من قبل العديد من الباحثين المبرزين في هذا المجال مثل: (Leufven, Vitrakoti, Bergstrom, Ashish, & Malqvist, 2015)، و(Ellinger, Yang, & Rowe, 2010)، و(ong, Kyoo, & Chermack, 2013)، و(Ellinger, 2000)، و(Birdthistle, 2008).
- لأن هذا النموذج يحدد عنصرين أساسيين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير في مقدرة المنظمة المتعلمة على التغيير والتطوير، وهما: الأفراد، والبناء التنظيمي (Marsick & Watkins, 1993).
- لأن أغلب الأدبيات التربوية أشارت إليه بأنه أنموذج شامل لبناء وتصميم المنظمة المتعلمة كما إلى ذلك كل من: (Ponnuswamy & Manohara, 2014)، و(Song et al, 2013)، و(al Ayupp & Perumal, 2008)، و(Song, Kim, & Kolb, 2009)، و(Dymock, 2006).

- لأن أبعاد هذا المقياس تتضمن مستويات التعلم الثلاثة المتكاملة فيما بينها والتي يجب توافرها في الجامعات التي تسعى إلى أن تُصبح منظمة متعلمة وهي: التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم المنظمي (Yang, Watkins, & Marsick, 2004, p. 40). وعلى منحنى آخر تناولت الأدبيات التربوية المنظمة المتعلمة من أكثر من منظور، فقد عثرت الباحثة على بعض الدراسات السابقة التي سلطت الضوء على هذا المفهوم ومنها:

دراسة (زرعه، ٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر رئيسات الأقسام. وبلغت عينة الدراسة (٢٧) رئيسة قسم، ومن أهم نتائج الدراسة: إن أقل الأبعاد توافراً هو بعد تمكين الأفراد من رؤية مشتركة، وأن بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم كان أكثرها توافراً، وتراوحت درجة توافر الأبعاد السبعة بين العالية والمتوسطة، وكانت الفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول مدى توفر الأبعاد: تشجيع الحوار والاستفسار، تمكين الأفراد من رؤية مشتركة، ربط الجامعة بالبيئة الخارجية، تعود لاختلاف سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من ١٠ سنوات).

وأجرى ريل ورولدن وريل (Real, Rolden, & Leal, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والأداء المؤسسي، وعلاقة ذلك بحجم المؤسسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة قوامها (١٤٠) مؤسسة، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والأداء المؤسسي المتميز.

ولمعرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، استخدم (رمضان، ٢٠١٤) المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) ثم تطبيقه على عينة قوامها (٤٣٤) عاملاً في المعاهد الأزهرية، وبينت النتائج أن جميع أبعاد المقياس قد حصلت على درجة متوسطة، جاء في المرتبة الأولى بعد تشجيع الحوار والاستفسار، بينما احتل المرتبة الأخيرة بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم. وكانت الفروق دالة إحصائياً بشكل عام تبعاً لمتغيرات نوع الوظيفة لصالح الإداريين، والمؤهل العلمي لصالح أقل من بكالوريوس، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدف دراسة سونج وآخرون (Song et al, 2013) إلى معرفة مدى موثوقية مقياس (DLOQ) في التعرف على ثقافة المنظمة المتعلمة، إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (١٥٢٩) فرداً من كبرى تكتلات الشركات الكورية والبالغ عددها (١١) شركة. وأهم ما

توصلت إليه الدراسة أن مقياس DLOQ هو مقياس صحيح وموثوق به لمعرفة التصورات حول ثقافة المنظمة المتعلمة.

وقام (عبد الفتاح، ٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على (٤٠٠) مديرة. وكانت أهم النتائج: أن درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، وبترتيب تنازلي ودرجة كبيرة جداً للأبعاد الخمسة التالية: قيادة استراتيجية للتعليم، تشجيع الحوار والاستعلام، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، خلق فرص تعلم، تطوير أنظمة لحياسة عملية التعلم ومشاركتها، وجاء البعدان التاليان: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين المعلمين نحو تحقيق أهداف مشتركة بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقام كل من سريهاونج وسريسا (Srihawong & Srisa, 2012) بدراسة هدفت إلى تطوير مؤشرات المنظمة المتعلمة التي يجب أن تتوافر في جامعة راجبات سيساكايت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٥) فرداً، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى (١١) عاملاً من العوامل التي يجب العمل على تطويرها لنجاح الجامعة بأن تكون منظمة متعلمة، وهي: جودة المعلومات، والهيكل المؤسسي، والرؤية، والالتزام، وتبني استراتيجية المشاركة، وإدارة الفريق، والدافعية، والعمليات الإدارية، والقيادة الأكاديمية، وتطوير عمل الفريق، واستخدام التكنولوجيا.

في دراسة (حسين، ٢٠١٢) التي هدفت إلى بيان مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت الاستبانة أبعاد المنظمة حسب مقياس DLOQ وطبقت على عينة مكونة من (٢٢٠) عضواً في جامعة ٦ أكتوبر، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضعف توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة ٦ أكتوبر الخاصة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (مدة الخدمة، العمر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصوراتهم لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع الكلية)، وأوصت الدراسة بتطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة ٦ أكتوبر.

كما أجرى (الشريفي والصرايرة والناظر، ٢٠١٢) دراسة هدفت إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم

في الدراسة المنهج المسحي باعتماد استبانة طبقت على عينة تكونت من (٩٠) عضواً. وكانت أهم النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء هيئة التدريس باختلاف الرتبة الأكاديمية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة (Khamis, 2012) إلى معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس عن خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة في الجامعة الإسلامية في ماليزيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٤٠٠) عضواً أكاديمياً، أظهرت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس عن الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة جاءت بمستوى متوسط.

في حين قام باك (Bak, 2012) بدراسة هدفت إلى التأكد فيما إذا كانت المعاهد التابعة لوزارة التعليم العالي في المملكة المتحدة قائمة على خصائص المنظمة المتعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة. وأظهرت النتائج أن خصائص المنظمة المتعلمة تتوافر في نطاق محدود. كما أظهرت أن هناك تبايناً في مستوى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة بين الجماعات الإدارية والأكاديمية، وكذلك بين الأعضاء الجدد والقدامى. ودراسة هولويوك وستركو ولورا (Holyoke, Sturko, & Lora, 2012) التي هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت مؤسسات التعليم العالي في واشنطن منظمات متعلمة، واستخدمت الدراسة استبياناً إلكترونياً مكوناً من أبعاد المنظمة المتعلمة حسب مقياس DLOQ، وطبقت على (٥٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كليات الاتصال العامة والخاصة في واشنطن عن طريق شبكة الإنترنت. كشفت النتائج أن المؤسسات الخاصة أكثر إيجابية نحو ثقافة التعلم، وتمكين أعضاء هيئة التدريس.

وقام أبو (حشيش ومرتجي، ٢٠١١) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفاً إدارياً وأكاديمياً، ومن أهم نتائج الدراسة: توافرت جميع أبعاد المقياس بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع الأبعاد باستثناء بعد "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أكثر من ١٠ سنوات وبعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء بعد "إيجاد فرص للتعلم المستمر" حيث وجدت فروق لصالح الإداريين.

وأجرى (العرفج، ٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع جامعة الملك فيصل من حيث تبنيها لمفهوم المنظمة المتعلمة. وأظهرت النتائج أن تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة يقع ضمن المستوى المتوسط. وأن الأبعاد التالية: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط الجامعة بالبيئة الخارجية، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة كانت عند مستويات أقل من غيرها.

وفي دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) هدفت إلى معرفة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي باستخدام مقياس (DLOQ). توصلت الدراسة إلى أن العامل المدرك الأعلى أترأ تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق في بعد ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، وأن تصورات العينة لجميع عوامل المنظمة المتعلمة إيجابية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات العينة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصها الديموغرافية.

ولمعرفة مدى توافر مقومات المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، قام (أحمد، ٢٠١٠) بدراسة استخدم الباحث فيها مقياس DLOQ، وأشارت نتائج دراسة إلى أن درجة توافر مقومات المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وذلك لصالح ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر.

ودراسة بوين (Pohyen, 2010) التي هدفت إلى التحقق من أثر استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة وفق مقياس (DLOQ) في الجامعات الخاصة في ماليزيا، وأشارت نتائج الدراسة أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة يمكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة لمشاركة العاملين في بناء المعرفة.

وأجرى (زايد وبوشيت والمطيري، ٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وأهم خصائصها، وتقييم الإمكانات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجيبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية. ومن أهم النتائج: أن أقل الأبعاد توافراً تمثل في بعدي تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، في حين كان أكثرها توافراً هو بعد تشجيع الاستفسار والحوار.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع المنظمة المتعلمة، وتتشابه عناوين المجالات الرئيسية السبعة لأداة الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت مقياس (DLOQ) للمنظمة المتعلمة، مثل دراسة كل من: (زرعه، ٢٠١٤)، و(عبد الفتاح، ٢٠١٣)، و(حسين، ٢٠١٢)، و(أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١)، و(العرفج، ٢٠١١)، و(الحواجرة،

(2010)، و (Holyoke et al., 2012)، و (زايد وآخرون، 2009) ومن الضروري أن تكون كذلك باعتبار أنها استخدمت المقياس نفسه، الذي يتضمن أبعاداً رئيسة سبعة وهي: (إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط كلية التربية بالبيئة الخارجية، وتوافر القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم). وتتميز هذه الدراسة بأنها الأولى - في حدود علم الباحثة - التي تناولت معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الطائف، وهي جامعة ناشئة، وبأمس الحاجة لمثل هذه الدراسات للتعرف على نواحي القوة والضعف في واقعها كمنظمة متعلمة؛ وصولاً إلى التنافسية العالمية، وما يميز هذه الدراسة أيضاً بأنها تفرد في تسليط الضوء على واقع المنظمة المتعلمة في كلية التربية والتي لها أهمية بالغة في إعداد قادة المستقبل، الأمر الذي لم تتطرق إليه جميع الدراسات السابقة، ويمكن القول إن الدراسات السابقة أفادت الباحثة من حيث الإطار النظري، والمعالجة الإحصائية، وبناء الاستبانة.

### مشكلة الدراسة

إن كليات التربية معنية بإعداد معلمي المستقبل في عصر يمتاز بشدة التغير وصعوبة استشراف المستقبل، لذلك تحتاج أكثر من غيرها إلى تبني ونشر ثقافة المنظمة المتعلمة لأن مفهوم المنظمة المتعلمة يتعدى التعلم المستمر كما أشار (نجم، 2008) إلى تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة وهذا يجعل المنظمة المتعلمة كما ذكر دالن (Dalín, 1996) هي الصيغة المثلى للمحافظة على كيان المنظمة وبقائها. ونظراً لعدم وجود دراسات تناولت كلية التربية للبنات في جامعة الطائف كمنظمة متعلمة، جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيها مما قد يجعلها تمهيداً لوضع رؤية تطويرية مستقبلية لتصبح كلية متعلمة.

### أسئلة الدراسة

- ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة الموظفين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابة العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات: سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي؟

## هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة الموظفين، والتعرف إلى أثر المتغيرات: سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها:

تناولها لأنموذج المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في كلية التربية بجامعة الطائف وهو من أحدث المداخل الإدارية للجودة.

تنامي الدراسات التي تدعو إلى تبني مفهوم وتطبيق المنظمة.

يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كل من:

- صانعي القرار في كلية التربية بجامعة الطائف، بتقديم صورة لهم عن درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة الطائف، وكيفية الاستفادة منها في إدارة التغيير.
- الباحثين، فقد تفتح الباب لمزيد من الدراسات في هذا المجال، أو في مجالات أخرى بجامعة الطائف.
- المخططين، بالكشف عن بعض صعوبات تفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة الطائف، ومحاولة التخطيط لإيجاد الحلول المناسبة.
- الطالبات، إن تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة تتيح أمامهن فرص التعلم الذاتي المستمر.

## حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- الحد الأكاديمي: ويتمثل في أبعاد المنظمة المتعلمة.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة على موظفات كلية التربية بجامعة الطائف.
- الزماني: الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦.

## مصطلحات الدراسة :

وردت في البحث التعريفات الإجرائية التالية:

**المنظمة المتعلمة:** تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: المنظمة التي تلتزم بشروط خاصة تميزها عن المنظمات التقليدية، إذ تتيح التعلم لجميع أعضائها، وتشخص معوقات التعلم أمامهم

وتعمل على إزالتها، وتؤمن باستمرارية عملية التعلم، وتتبنى نهجاً منظماً لتحقيق درجة عالية من التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال توافر قيادة استراتيجية داعمة للتعلم وذات مقدرة عالية في إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، والتعاون والتعلم الجماعي بين العاملين، وتمكينهم نحو رؤى مشتركة تجمعهم.

**مقياس (DLOQ) للمنظمة المتعلمة:** هو مقياس وضع من قبل مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1997)، ويتضمن سبعة أبعاد تمثل شروطاً يجب الالتزام بها من قبل المنظمة التي تسعى للتحويل إلى منظمة متعلمة وهي: إيجاد 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، وتوفير قيادة استراتيجية داعمة للتعلم.

**درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة:** تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الدرجة الكلية لتقديرات الموظفين من أفراد عينة الدراسة في كلية التربية بجامعة الطائف على مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة المستخدم في الدراسة الحالية.

**موظفات كلية التربية في جامعة الطائف:** من يشغلن إحدى المناصب التالية في كلية التربية بجامعة الطائف: الإدارية فقط (الطاقم الإداري)، أو الأكاديمية فقط (عضوات هيئة التدريس)، أو الإدارية والأكاديمية معاً (وهن عضوات هيئة التدريس اللواتي يشغلن مناصب إدارية إلى جانب عملهن كعضوات هيئة تدريس في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف مثل: رئيسات ونائبات الأقسام ووكيلة الكلية).

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة البحث والبيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع موظفات الطاقم الإداري والأكاديمي في كلية التربية بجامعة الطائف، وعددهن (٩٣) موظفة كما أشارت إحصائية الجامعة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦، تم استرجاع (٩١) استبانة وشكلت (٨,٩٧٪) من مجتمع الدراسة. ويوضح ذلك جدول (١)

الجدول (١)  
توزيع أفراد المجتمع، وعدد المستجيبين حسب متغيرات الدراسة

عدد المستجيبين		عدد أفراد المجتمع		المتغير
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%٨٥.٥٣	٤٩	%٧٦.٥٣	٥٠	سنوات الخبرة أقل من (١٠) سنوات
%١٥.٤٦	٤٢	%٢٤.٤٦	٤٣	(١٠) سنوات فأكثر
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
%١٢.٧٩	٧٢	%٥٦.٧٩	٧٤	أكاديمي
%٢٩.١٤	١٣	%٩٩.١٣	١٣	إداري
%٥٩.٦	٦	%٤٥.٦	٦	إداري وأكاديمي
%١٠٠.١٠٠	٩١	%١٠٠.١٠٠	٩٣	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	متغير المؤهل العلمي
%٣٠.٢	٣	%٢٣.٢	٣	أقل من بكالوريوس
%٩٩.١٠	١٠	%٧٥.١٠	١٠	بكالوريوس
%٨٩.٩	٩	%٤٥.٢٥	٩	ماجستير
%٨٢.٧٥	٦٩	%٩٧.١٦	٧١	دكتوراه
%١٠٠.١٠٠	٩١	%١٠٠.١٠٠	٩٣	المجموع

### متغيرات الدراسة

#### أولاً: المتغيرات المستقلة:

- سنوات الخبرة، ولها مستويان أقل من (١٠) سنوات، و (١٠) سنوات فأكثر.
- متغير طبيعة العمل: وله ثلاثة مستويات: إداري، وأكاديمي، و(إداري واكاديمي).
- متغير المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

ثانياً: المتغير التابع: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة الطائف وفق مقياس DLOQ من وجهة نظر الموظفين.

### أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، اعتمدت الباحثة استبانة مكونة من قسمين: الأول: ويشمل معلومات أولية عن الوظيفة تمثلت في نوع العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والثاني: ويتكون من الأبعاد السبعة الرئيسة لمقياس المنظمة المتعلمة (DLOQ) الذي

طوره (Watkins, 1993 Marsick&)، وهي: إيجاد فرص للتعليم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط الكلية بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم.

وبعد إجراء بعض التعديلات على صياغة بعض الفقرات التابعة للأبعاد السابقة بما يتناسب والبيئة الجامعية في السعودية، وبناء على توصيات المحكمين، بلغ عدد الفقرات (٤٢) فقرة، وبواقع ٦ فقرات لكل بعد. واستخدمت العبارات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتمثل رقمياً (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي لحساب درجة التوافر. وقد اعتمدت الدراسة خمسة مستويات للحكم على درجة التوافر والتي تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ٥ مستويات (٥-١=٥/٨٠, ٠) والمستويات هي: (من ١- أقل من ١,٨٠، درجة توافر منخفضة جداً). (ومن ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ درجة توافر منخفضة). (ومن ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ درجة توافر متوسطة). (ومن ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ درجة توافر عالية جداً).

### صدق الأداة

اعتمد الصدق الظاهري، بعرض الأداة في صورتها الأولية على عشرة محكمين من خبراء الإدارة التربوية في جامعة الطائف، وتم الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها ٨٠٪ فأكثر منهم فيما يتعلق بالتعديل والحذف والإضافة وإعادة الصياغة لفقراتها إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي.

### ثبات الأداة

تم حساب قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ - Alpha Cornpach كما في جدول (٢):

الجدول (٢)  
قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ \_\_ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	إيجاد فرص للتعلم المستمر	٦	٠,٩١
٢	تشجيع الحوار والاستفسار	٦	٠,٨٢
٣	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	٦	٠,٨٨
٤	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	٦	٠,٨٧
٥	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	٦	٠,٨٥
٦	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	٦	٠,٨٦
٧	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	٦	٠,٨٨
	الأداة ككل	٤٢	٠,٩٠

يوضح جدول (٢) أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة ٠,٩٠.

### المعالجة الإحصائية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وفقراتها. وتحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، واختبار شيفيه للكشف عن الفروق تبعاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي.

### نتائج الدراسة : عرضها ومناقشتها

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص هذا السؤال على " ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف وفق مقياس (DLOQ) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ولمعرفة تقديرات أفراد العينة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف وفق مقياس (DLOQ)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الدراسة كما يلي:

مناقشة النتائج المتعلقة نحو تقديرات أفراد العينة لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة السبعة:

## أولاً: "إيجاد فرص للتعليم المستمر"

يبين جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد العينة لمجال إيجاد فرص للتعليم المستمر مرتبة تنازلياً حسب درجة توفرها.

## الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة  
لمجال إيجاد فرص للتعليم المستمر مرتبة تنازلياً

الرقم	الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
٢	١	تُشجّع الموظفين على مساعدة بعضهم بعضاً في عملية التعلم المستمر	٣,٤٥	٠,٦٥	عالية
٦	٢	يُستفاد من المشاكل التنظيمية في الكلية كفرص تعلم	٣,٤٢	٠,٦٢	عالية
١	٣	تُناقش الأخطاء مع الموظفين بشفافية بهدف التعلم والاستفادة منها	٢,٧١	٠,٥٩	متوسطة
٥	٤	تُعطى الموظفين الوقت الكافي للتعلم	٢,٢٢	٠,٦٣	متوسطة
٣	٥	تُمنح الموظفين حرية تحديد احتياجاتهن التدريبية	١,٨٢	٠,٧٢	منخفضة
٤	٦	يُوفّر الدعم المالي اللازم لعملية التعلم	١,٢٠	٠,٦٤	منخفضة جداً
		المجموع الكلي	٢,٤٧		منخفضة

دلت تقديرات أفراد العينة لفقرات هذا المجال أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (٢٠-٣,٤٥). فقد نالت الفقرة: "تُشجّع الموظفين على مساعدة بعضهم بعضاً في عملية التعلم المستمر" أعلى تقدير ضمن المستوى العالي ويمتوسط (٣,٤٥). وربما يعود السبب إلى إدراك الموظفين بكلية التربية أن عمليات التطوير الناجحة تحتاج إلى العمل الجماعي المشترك، أما فقرة "تُمنح الموظفين حرية تحديد احتياجاتهن التدريبية" فقد جاءت ضمن أدنى التقديرات في هذا المجال، ويقابل مستوى منخفضاً، أما أدنى متوسط في المجال والمقياس ككل فكان للفقرة "يُوفّر الدعم المالي اللازم لعملية التعلم" بدرجة توافر منخفضة جداً، وربما يعود ذلك إلى المركزية الشديدة المتبعة في النظام المالي، أو ربما بسبب انخفاض الميزانية المخصصة لكلية التربية.

وترى الباحثة أن تقديرات أفراد العينة للدرجة الكلية لهذا المجال جاءت بهذا المستوى المنخفض هو نتيجة تعكس اتجاهات الموظفين نحو المفهوم الشمولي لمفهوم المنظمة المتعلمة وربما يكون لذلك أثر في درجة ممارسته، فمن الواضح أن وضوح المفهوم يسهل الممارسة وينعكس عليها إيجابياً والعكس صحيح.

## ثانياً: تشجيع الحوار والاستفسار

يوضح الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمجال تشجيع الحوار والاستفسار، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة توافرها.

## الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة  
لمجال تشجيع الحوار والاستفسار مرتبة تنازلياً

الرقم	الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
١١	١	تُجرى مناقشات الموظفين في إطار الاحترام المتبادل	٣,٥٢	٠,٦٦	عالية
١٢	٢	تُحث الموظفين على تبادل المعلومات بكل صراحة	٣,٥٢	٠,٧٣	عالية
٧	٣	تُوضّح وجهات النظر المختلفة للموظفات لتكوين فكرة أشمل حول مشكلات العمل	٣,٣٠	٠,٥٩	متوسطة
١٠	٤	تُوفّر بيئةً مشجعة لبناء الثقة المتبادلة بين الموظفين لتبادل الخبرة	٣,٢٨	٠,٦٣	متوسطة
٨	٥	تُشجّع الموظفين على قبول النقد البناء لتطوير الأداء	٢,٦٩	٠,٧٢	متوسطة
٩	٦	تُطرح الاستفسارات دون تردد حول المهام الجديدة من قبل الموظفين	٢,١٢	٠,٦٣	منخفضة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٠٦		متوسطة

دلت تقديرات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٢,١٢\_٣,٥٢).

وجاءت الفقرتان: "تُجرى مناقشات الموظفين في إطار الاحترام المتبادل"، و "تُحث الموظفين على تبادل المعلومات بكل صراحة" بدرجة توافر عالية ويعزى ذلك إلى الأخلاق الإسلامية التي تتمتع بها موظفات كلية التربية تأسياً بأخلاق الرسول صلى الله عليه وسلم. أما أدنى متوسط فكان للفقرة "تُطرح الاستفسارات دون تردد حول المهام الجديدة من قبل الموظفين" بدرجة منخفضة، وربما يفسر ذلك إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من قبل الجامعة والتي غالباً لا تترك هامشاً من الحرية لكلية التربية في اتخاذ القرارات، وإدارة الكلية بدورها تطلب من الموظفين تنفيذ تلك القرارات والتعليمات دون مناقشة، مما يسبب تردداً في طرح الاستفسارات من قبل الموظفين.

## ثالثاً: تشجيع التعلم والتعاون الجماعي

يوضح الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمجال تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة توافرها

## الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة  
لمجال تشجيع التعلم والتعاون الجماعي مرتبة تنازلياً

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
١٢	١	تُثقل الخبرات الجديدة لأعضاء فرق العمل بعدالة	٣,٨٤	٠,٦٤	عالية
١٦	٢	يؤكد على تشكيل حلقات الجودة المعنية باستمرارية التعلم	٣,٦٩	٠,٧٩	عالية
١٨	٣	تُدعم الموظفين المتميزين في تعليم زميلاتهن	٣,٦٢	٠,٧٧	عالية
١٥	٤	تُمنح فرق العمل مرونة تعديل الخطط وفق المستجدات التربوية الطارئة	٣,٥٣	٠,٦٨	عالية
١٤	٥	يُعتمد أسلوب الإدارة الذاتية لإنجاز مهام فرق العمل	٣,٤٧	٠,٧٣	عالية
١٧	٦	يؤخذ بتوصيات فرق العمل التطويرية	٣,١٧	٠,٨٢	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	٣,٥٥		عالية

دلت تقديرات أفراد العينة أن درجة توافر جميع الفقرات في هذا المجال جاءت عالية باستثناء فقرة واحدة وتراوح المتوسطات ما بين (٣,٨٤-٣,١٧). حيث كان أعلاها للفقرة: تُثقل الخبرات الجديدة لأعضاء فرق العمل بعدالة.

بينما حصلت فقرة "يؤخذ بتوصيات فرق العمل التطويرية" على أدنى متوسط، وربما سبب ذلك إلى المركزية في القرارات التطويرية والتي تكون محصورة بالإدارة الجامعية العليا في أغلب الأحيان. وقد جاءت تقديرات أفراد العينة على هذا المجال مرضية جداً، وقد يعزى ذلك إلى إدراك قيادة كلية التربية بأنها معنية وملتزمة في توفير مناخ تنظيمي صحي من خلال نقل الخبرات الجديدة وتشكيل حلقات الجودة بما يكفل نوعاً من التعاون بين الموظفين، وهذا ساعد الموظفين على الإدارة الذاتية والعمل بروح الفريق.

## رابعاً: إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم

يوضح الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمجال إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة توافرها.

## الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمجال  
إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم مرتبة تنازلياً

الرقم	الترتيب	البعد	المتوسط	الانحراف	الدرجة
١٩	١	تُوفر أنظمة لمعرفة الفجوة بين أداء الحالي والمتوقع بهدف التعلم المستمر	٣,٤٤	٠,٨٤	عالية
٢٤	٢	تُحدّث قاعدة البيانات الخاصة بإنجازات الموظفين باستمرار	٣,٤١	٠,٧٦	عالية

تابع الجدول رقم (٦)

الدرجة	الانحراف	المتوسط	البعد	الترتيب	الرقم
منخفضة	٠,٥٦	٢,٥٤	يُفعل نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بسهولة في الكلية	٣	٢٣
منخفضة	٠,٥١	٢,٤٤	تُسهل عملية تبادل الخبرات التطويرية بين الأقسام المختلفة	٤	٢٠
منخفضة	٠,٦١	١,٨٥	تُتاح فرصة الاستفادة من تجارب الكلية لجميع الموظفين	٥	٢٢
منخفضة	٠,٦٧	١,٨١	يُهتم بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة لمعرفة فعالية التدريب	٦	٢١
منخفضة		٢,٥٨	المتوسط الحسابي العام		

دلت تقديرات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم تراوحت ما بين (١,٨١-٣,٤٤). حيث كان أعلاها للفقرة: "تُوفّر أنظمة معرفة الفجوة بين أداء الحالي والمتوقع بهدف التعلم المستمر، وقد يوضح السبب في ذلك إلى متابعة الأداء من قبل لجنتي الجودة، وتقييم الأداء على مستوى الكلية والجامعة. تلتها درجة توافر عالية للفقرة "تُحدّث قاعدة البيانات الخاصة بإنجازات الموظفين باستمرار" وقد يعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على تحديث قاعدة بياناتها باستمرار، لكي يسهل الوصول إليها عند الحاجة خاصة عند ترشيح الموظفين لتولي بعض المهام أو المناصب أو ابتعاثهم لتمثيل الجامعة في الخارج.

ويلاحظ أن الدرجة الكلية لتوافر هذا المجال، وجميع فقراته (باستثناء فقرتين) جاءت منخفضة، وتعزو الباحثة ما تقدم إلى انخفاض رضا الموظفين نحو عمليات التدريب التي قد لا تتوافق مع احتياجاتهم التدريبية، بجانب تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للكلية مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال وبالتالي إعاقة تبادل المعلومات والمعرفة بين الأقسام، مما لا يتيح فرصاً لاستفادة جميع الموظفين من تجارب الكلية.

#### خامساً: "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة"

يوضح الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة توافرها

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة  
لمجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة مرتبة تنازلياً

الرقم	الترتيب	العبارة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
٢٥	١	يُحَرِّصُ على مشاركة الموظفين في إثراء الرؤية الاستراتيجية للكلية	٢,٩٣	٠,٦٩	متوسطة
٢٦	٢	تُدْعِمُ المبادرات البناءة للموظفات من قبل الكلية	٢,٨٢	٠,٨٥	متوسطة
٢٨	٣	تُقَدِّمُ خيارات متعددة لتنفيذ واجبات العمل	٢,٧٨	٠,٧٥	متوسطة
٣٠	٤	تُكْرِمُ الموظفين لتعلمهم مهارات جديدة	٢,٧١	٠,٦١	متوسطة
٢٩	٥	تُمَكِّنُ الموظفين من التحكم بالموارد الداعمة للتعلم	١,٨١	٠,٨٣	منخفضة
٢٧	٦	يُوفِّرُ الدعم للموظفات عند اتخاذ قرارات مخاطر محسوبة	١,٧٦	٠,٦٣	منخفضة جداً
		المتوسط الحسابي العام	٢,٤٦		منخفضة

دلت تقديرات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة تراوحت ما بين (١,٧٦-٢,٩٣). ويلاحظ أن جميع فقراته جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرتين: "تَمَكَّنُ الموظفين من التحكم بالموارد الداعمة للتعلم"، "يُوفِّرُ الدعم للموظفات عند اتخاذ قرارات مخاطر محسوبة"، فجاءتا بدرجة توافر: منخفضة، ومنخفضة جداً على التوالي، وقد يعزى ذلك إلى وجود رغبة ضعيفة لدى القيادات الإدارية بتوفير الدعم للموظفات عند اتخاذهن قرارات محسوبة المخاطر؛ نظراً لتطبيق البيروقراطية والتي تستند إلى التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات.

وجاءت تقديرات أفراد العينة للدرجة الكلية على هذا المجال غير مرضية، إذ يتوفر هذا المجال بدرجة منخفضة. وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود قصور في تعزيز مفهوم المنظمة المتعلمة وثقافتها في الكلية.

## سادساً: "ربط كلية التربية بالبيئة الخارجية"

يوضح الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمجال ربط كلية التربية بالبيئة الخارجية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة توافرها

الجدول (٨)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة  
لمجال ربط كلية التربية بالبيئة الخارجية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة
٢١	١	يُوفّر بيئة مفتوحة للتعليم ضمن ضوابط الجامعة	٣,٧٠	٠,٨٢	عالية
٢٢	٢	يُعمَل بالتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية	٣,٤٨	٠,٧٤	عالية
٢٣	٣	يُعمَل على تقوية التواصل بين الموظفين والقيادات النسائية الخارجية لتبادل الخبرة	٣,٤٣	٠,٧٨	عالية
٣٦	٤	يُوفّر الاتصال بين الموظفين وإدارات الجامعة المختلفة للتزود بالمعلومات الصحيحة من مصدرها	٢,٦١	٠,٦٥	متوسطة
٢٤	٥	يُتأبَع أثر قرارات الكلية على معنويات الموظفين	٢,٥٩	١,٠٢	منخفضة
٣٥	٦	يُقَوِّم الأداء من قبل هيئات خارجية رسمية معتمدة	١,٩٠	١,٢٣	منخفضة جداً
المتوسط الحسابي العام			٢,٩٥		متوسطة

دلت تقديرات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال ربط كلية التربية بالبيئة الخارجية تراوحت ما بين (٣,٧٠-١,٩٠). حيث كان أعلاها للفقرة: "يُوفّر بيئة مفتوحة للتعليم ضمن ضوابط الجامعة" بدرجة توافر عالية، وقد يعزى ذلك إلى ضوابط الجامعة الإسلامية في انتحاح بيئة التعلم والتي تحرص على التعلم الهادف ضمن ضوابط القرآن والسنة. بينما احتلت فقرة "يُتأبَع أثر قرارات الكلية على معنويات الموظفين" المرتبة ما قبل الأخيرة ويعزى ذلك إلى حرص إدارة الكلية على تطبيق الأنظمة واللوائح المعمول بها دون الالتفات إلى متابعة أثر القرارات المتخذة على معنويات العاملات بدرجة كافية. وحظيت الفقرة "يُقَوِّم الأداء من قبل هيئات خارجية رسمية معتمدة" بأدنى متوسط بدرجة توافر منخفضة جداً، وقد يعود السبب إلى أن الزيارات الرسمية الأولية من هيئات الاعتماد لم تتم حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، وإنما كان هناك زيارات ودية لتقويم الأداء من قبل هيئة الاعتماد الوطنية السعودية، ومن المتوقع أن تكون الزيارة الرسمية الأولى للحصول على الاعتماد الأكاديمي خلال الفصل القادم بإذن الله.

سابعاً: "توفر القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم"

يوضح الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمجال ربط كلية التربية بالبيئة الخارجية، وترتيب الفقرات تنازلياً حسب درجة توافرها

الجدول (٩)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة  
لمجال توفير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

الرقم	الترتيب	البعد	المتوسط	الانحراف	الدرجة
٤٠	١	تُطبَّق سياسة الباب المفتوح في متابعة الأفكار المبدعة	٤,٢٩	١,١٠	عالية جداً
٤٢	٢	تُفوض السلطة لإنجاز الأعمال ببسر	٤,٢٥	١,٠١	عالية جداً
٣٧	٣	تُتاح المعلومات الضرورية لتوجهات الجامعة الجديدة لجميع الموظفين	٤,١٢	٠,٧٢	عالية
٤١	٤	تُدرب القيادات الجدد من الموظفين	٣,٩٥	٠,٨٥	عالية
٣٨	٥	تُقنَّص جميع فرص التعلم والتدريب لتوفيرها للموظفات	٢,٥٨	٠,٧٢	منخفضة
٣٩	٦	يُحرص على أن تحقق الموظفين الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة	١,٧٩	٠,٧٨	منخفضة جداً
		المتوسط الحسابي العام	٣,٤٩		عالية

دلت تقديرات أفراد العينة أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم تراوحت بين (٤,٢٩-١,٧٩). وجاءت تقديرات أفراد العينة لمجال "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" مرضية جداً، ولعل ذلك مرده إلى رؤية قيادة الكلية بأن تطبيق سياسة الباب المفتوح في إدارة الكلية، وتفويض السلطات، وتدريب القيادات الجدد هي من الركائز الهامة للحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي ما زالت الكلية تسعى للحصول عليه وهذا ما يعززه حصول الفقرات: "تُطبَّق سياسة الباب المفتوح في متابعة الأفكار المبدعة"، و"تفوض السلطة لإنجاز الأعمال ببسر" على درجة توافر عالية جداً، وجاءت درجة توافر الفقرات: "تُتاح المعلومات الضرورية لتوجهات الجامعة الجديدة لجميع الموظفين"، و"تُدرب القيادات الجدد من الموظفين" عالية.

ولكن عينة الدراسة غير مقتنعة بكفاية فرص التعلم والتدريب المتاحة أمامهن، إذ جاءت درجة توافر الفقرة "تُقنَّص جميع فرص التعلم والتدريب لتوفيرها للموظفات" منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى قناعة عينة الدراسة في أن إدارة الكلية تمارس دورها الإداري فحسب، في ظل اعتقاد مترسخ أن هذه المهمة الرئيسة بعيدة عن ممارسة ما يعزز بناء البيئة الإيجابية للمنظمة المتعلمة، وهذه النتيجة تتناغم مع الدرجة الكلية لتوافر البعد الأول إيجاد فرص للتعلم المستمر وهي درجة منخفضة أيضاً، وهذا فيه إشارة إلى ضرورة زيادة اهتمام كلية التربية بتوفير فرص تعلم مستمر للموظفات.

وجاءت درجة توافر الفقرة "يُحَرِّص على أن تحقق الموظفين الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة" منخفضة جداً، ويعزى ذلك إلى ما أشير إليه سابقاً من حرص الكلية على تطبيق التعليمات والقرارات الجامعية وإنجاز المهام في المقام الأول دون الالتفات إلى حاجات الموظفين الشخصية بدرجة كافية، ويعزز هذا التفسير حصول فقرة "يُتَابَع أثر قرارات الكلية على معنويات الموظفين" من البعد الخامس على أدنى متوسط أيضاً.

#### النتائج المتعلقة بتقديرات عينة الدراسة الكلية للمجالات السبعة :

يوضح الجدول رقم (١٠) الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة، ودرجة التقدير الكلية للأداة ككل.

الجدول (١٠)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الترتيب	البعد	المتوسط	الانحراف	الدرجة
٢	١	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	٣,٥٥	١,٠٤	عالية
٧	٢	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	٣,٤٩	١,٠٥	عالية
٢	٣	تشجيع الحوار والاستفسار	٣,٠٦	٠,٨٧	متوسطة
٦	٤	ربط الكلية بالبيئة الخارجية	٢,٩٥	٠,٥٦	متوسطة
٤	٥	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	٢,٥٨	٠,٦٦	منخفضة
١	٦	إيجاد فرص للتعلم المستمر	٢,٤٧	٠,٧٦	منخفضة
٥	٧	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	٢,٤٦	٠,٥٦	منخفضة
		الأداة ككل	٢,٩٤	١,٠٧	متوسطة

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجات متفاوتة، وأن المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (٣,٥٥-٢,٤٦).

ويمكن القول أن هناك ارتباطاً منطقياً في استجابة أفراد الدراسة حول مجالات الأداة ككل، فترى الباحثة أن هناك ارتباطاً قوياً بين وجود قيادة استراتيجية داعمة للتعلم، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وهذا ما ترجمته عينة الدراسة من خلال إعطاء هذين المجالين أعلى تقدير وهو الدرجة العالية، حيث تحرص إدارة الكلية على القيام بدورها الإداري بتطبيق سياسة الباب المفتوح في تواصلها مع الموظفين، فتفوض السلطات لإنجاز الأعمال، وتتيح المعلومات الضرورية لجميع الموظفين وهذه من الركائز الهامة للحصول على الاعتماد الأكاديمي، أو ربما مرده قد يعود إلى المستوى الأخلاقي والعلمي للموظفات، والاختيار الجيد

لهن من قبل إدارة الجامعة والتي تحرص على تعيين ذوي الخبرة والأخلاق العالية، بالإضافة إلى تأصيل الأخلاق الإسلامية في نفوس الموظفات مما يوفر مقومات التعلم والتعاون الجماعي، ومما يعزز هذا التفسير أن فقرتي: " تُشجّع الموظفات على مساعدة بعضهن بعضاً في عملية التعلم المستمر"، و"تجرى مناقشات الموظفات في إطار الاحترام المتبادل" حصلتا على أعلى متوسط في المجال الأول والثاني كما اتضح سابقاً، وأود يوضح السبب في ذلك إلى تأكيد الإدارة العليا في الجامعة وحرصها على تشجيع الموظفات لتبادل الخبرات، وتشكيل حلقات الجودة، ودعم المميزات في تعليم زميلاتهن وصولاً للأداء المتميز الذي تسعى إليه الجامعة منذ العام الدراسي ١٤٢٢/١٤٢٣ هـ ضمن خطواتها الجادة نحو مشروع الجودة والاعتماد الأكاديمي الذي بدأ بناء على موافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي بالتوجيه البرقي الكريم رقم م ب /٧٠١٣/ وبتاريخ ١٤٢٢/٠٩/٢٨ هـ القاضي بالموافقة على قرار مجلس التعليم العالي رقم ١٤٢١/٥٩/١٠ بتاريخ ١٤٢١/٠٤/٢٦ وبجلسته التاسعة والخمسين على إنشاء وكالة التطوير والجودة بجامعة الطائف.

ويتوافر البعدان: تشجيع الحوار والاستفسار، وربط الكلية بالبيئة الخارجية بدرجة متوسطة وبمتوسطين: (٣، ٠٦)، (٢، ٩٥) على التوالي، بينما تتوافر الأبعاد الثلاثة: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وإيجاد فرص للتعلم المستمر، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة بدرجة منخفضة وبمتوسطات: (٢، ٥٨)، (٢، ٤٧)، (٢، ٤٦) على الترتيب، ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن فقرات هذه الأبعاد تحمل في طياتها خدمات تهتم الموظفات، وبالتالي يعتبرنها حقوق مكتسبة لهن، وهذه المكاسب غير كافية بحسب تقديراتهن.

وبشكل عام فإن الموظفات في كلية التربية بجامعة الطائف يرين أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ما زال لا يرتقي إلى الدرجة المتوقعة، إذ بلغ المتوسط الكلي للمقياس (٣، ٩٤) بدرجة توافر متوسطة، وهذا مرده برأي الباحثة إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة ما زال يحتاج -كغيره من المفاهيم الحديثة- إلى مزيد من الجهود لتمكينه في ممارسات الأفراد، وأود يعزى السبب إلى حداثة جامعة الطائف بصورة عامة حيث إنها انفصلت كجامعة مستقلة عن جامعة أم القرى عام ١٤١٧ هـ، وكلية التربية ما تزال في بداية خطواتها نحو المنظمة المتعلمة.

ومن حيث الدرجة الكلية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من: (زرعه، ٢٠١٤)، و(رمضان، ٢٠١٤)، و(الشريفي وآخرون، ٢٠١٢)، و(Khamis, 2012)، وأبو (حشيش ومرتجي، ٢٠١١)، و(العرفج، ٢٠١١) وجميعها أشارت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة. ولكنها تخالف دراسة كل من: (عبد الفتاح، ٢٠١٣)، و(حسين، ٢٠١٢)، و(Bak, 2012)، و(الحواجرة، ٢٠١٠).

وفيما يتعلق بأقل الأبعاد وأكثرها توافراً، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من : (زرعة، ٢٠١٤)، و(العرفج، ٢٠١١)، و(زايد وآخرون، ٢٠٠٩) التي أشارت جميعها إلى أن بعد تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة هو أقل الأبعاد توافراً، وتختلف مع كل من (رمضان، ٢٠١٤)، و(زرعه، ٢٠١٤) من حيث أكثر الأبعاد توافراً.

وفي المجمل فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة كل من: (Pohyen, 2010)، و(حسين، ٢٠١٢)، (et al., Real (2014)، في التأكيد على أهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ودراسة (Song et al (2013)، في أهمية استخدام مقياس DLOQ لمعرفة أبعاد المنظمة المتعلمة، ودراسة (Srihawong, Srisa, 2012) التي أكدت على أن تطوير القيادة الأكاديمية من أحد الأبعاد الهامة لتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة. وتخالف دراسة (Holyoke et al., 2012) التي كشفت بأن المؤسسات الخاصة كانت أكثر إيجابية نحو بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص هذا السؤال على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابة العينة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات: سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمؤهل العلمي؟"، ولأجل ذلك تم حساب تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA وحساب اختبار شيفيه، والجداول (١١-١٦) توضح ذلك.

#### أولاً: متغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الخبرة.

#### الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الخبرة

الرقم	البعد	الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	إيجاد فرص للتعليم المستمر	أقل من (١٠) سنوات	٢,٢٤	١,٠١
		(١٠) سنوات فأكثر	٣,٦٨	٠,٩٦
٢	تشجيع الحوار والاستفسار	أقل من (١٠) سنوات	٢,٨٤	٠,٩٠
		(١٠) سنوات فأكثر	٣,٢٦	٠,٨٤
٣	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	أقل من (١٠) سنوات	٢,٢٥	١,٠٤
		(١٠) سنوات فأكثر	٢,٧٥	٠,٩٦

تابع الجدول رقم (١١)

الرقم	البعد	الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
٤	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	أقل من (١٠) سنوات	٢,٤٠	٠,٨٩
		(١٠) سنوات فأكثر	٢,٧٤	٠,٨١
٥	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	أقل من (١٠) سنوات	٢,٢٥	١,٠٦
		(١٠) سنوات فأكثر	٢,٦٦	١,٠٢
٦	ربط الكلية بالبيئة الخارجية	أقل من (١٠) سنوات	٢,٧١	١,٠٨
		(١٠) سنوات فأكثر	٣,١٦	٠,٩٠
٧	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	أقل من (١٠) سنوات	٣,٣٩	١,٠٧
		(١٠) سنوات فأكثر	٣,٥٩	١,٠٣
	المتوسط الحسابي العام للأداة ككل (١٠) سنوات فأكثر	أقل من (١٠) سنوات	٢,٧١	١,٠٨
			٣,١٦	١,٩٠

يبين جدول (١١) أن هناك تبايناً ظاهرياً للمتوسطات الحسابية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، تم عمل اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط الاستجابات تبعاً لمتغير الخبرة

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	التباين (F)	دلالة الفروق
إيجاد فرص للتعليم المستمر	بين المجموعات	٤,٤٦٦	١	٤,٤٦٦	٤,٥٤٩	×٠,٠٣٦
	داخل المجموعات	٨٧,٣٦٣	٨٩	٠,٩٨٢		
	المجموع	٩١,٨٢٩	٩٠			
تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	٣,٩٥١	١	٣,٩٥١	٥,١٤٢	×٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	٨,٣٨٧	٨٩	٠,٧٦٨		
	المجموع	٧٢,٣٣٨	٩٠			
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	٣,٦٤٤	١	٣,٦٤٤	٣,٦٢٥	٠,٠٦٠
	داخل المجموعات	٨٩,٤٧٣	٨٩	١,٠٠٥		
	المجموع	٩٣,١١٧	٩٠			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	٣,٦٤٤	١	٣,٦٤٤	٣,٦٣٩	٠,٠٦٠
	داخل المجموعات	٦٥,٠٠٤	٨٩	٠,٩٨٢		
	المجموع	٦٧,٦٦٢	٩٠			

تابع الجدول رقم (١٢)

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	التباين (F)	دلالة الفروق
تمكن الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	٣,٩٢٨	١	٣,٩٢٨	٣,٦٢١	٠,٠٦٠
	داخل المجموعات	٩٦,٧٩٢	٨٩	١,٠٨٨		
	المجموع	١٠٠,٧٢٩	٩٠			
ربط الكلية بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	٤,٦٣١	١	٤,٦٣١	٤,٦٦٩	×٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	٨٨,٢٨٤	٨٩	٠,٩٩٢		
	المجموع	٩٢,٩٥١	٩٠			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	بين المجموعات	٤,٢١٣	١	٤,٢١٣	٣,٧٨٠	٠,٠٥٥
	داخل المجموعات	٩٩,١٨٩	٨٩	١,١١٤		
	المجموع	١٠٣,٤٠١	٩٠			

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بدرجة توافر الأبعاد الثلاثة: إيجاد فرص للتعليم المستمر، وتشجيع الحوار والاستفسار، وربط الكلية بالبيئة الخارجية لصالح ذوات الخبرة (١٠) سنوات فأكثر بمتوسطات: (٣,٦٨) (٣,٢٦) (٣,١٦) مقابل متوسطات ذوات الخبرة أقل من (١٠) سنوات: (٢,٢٤) (٢,٨٤) (٢,٧١) أي أن الموظفات ذوات الخبرة (١٠) سنوات فأكثر لديهن قناعة تفوق قناعة زميلاتهن ذوات الخبرة أقل من (١٠) سنوات بتوافر هذه الأبعاد الثلاثة، وربما يعود ذلك إلى الزيادة في سنوات الخبرة لذوات الخبرة (١٠) سنوات فأكثر والتي ربما ساعدتهن في امتلاك مهارات البحث وأتاحت لهن فرصاً أكثر لاستقصاء المعرفة في تخصصاتهن مما يجعلهن يجتهدن في إيجاد فرص تعلم، ومواصلة التواصل مع البيئة الخارجية من أجل هذه الغاية أكثر من زميلاتهن ذوات الخبرة أقل من (١٠) سنوات. وكذلك أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات في الأبعاد الأربعة: تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، أي أن هناك تقارب في قناعة أفراد العينة فيما يتعلق بتوافر هذه الأبعاد، وقد يكون ذلك نتيجة للأخلاق الإسلامية التي تتصف بها الموظفات ذوات الخبرة أقل من (١٠) سنوات، وذوات الخبرة (١٠) سنوات فأكثر والتي لها الأثر في تشجيع التعاون الجماعي، كما أن قيادة الكلية تعمل على دعم التعلم وتطبيق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين بغض النظر عن سنوات الخبرة مما يزيد في تقارب قناعاتهن نحو قيادتهن والرؤية المشتركة التي تجمعهم.

وتخالف النتائج الحالية دراسة كل من: (زرعه، ٢٠١٤) والتي جاءت الفروق فيها لصالح أقل من (١٠) سنوات في بعدي تشجيع الحوار والاستفسار، وربط الجامعة بالبيئة الخارجية. ولصالح فئة أقل من (١٠) سنوات في بعد تمكين الأفراد من رؤية مشتركة. و(دراسة حشيش ومرتجي، ٢٠١١) حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة (١٠) سنوات فأكثر والبعد السادس "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة أقل من ٥ سنوات.

ثانياً: متغير طبيعة العمل: يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط الاستجابات تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

## جدول رقم (١٣)

## نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط الاستجابات تبعاً لمتغير طبيعة العمل

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	التباين (F)	دلالة الفروق
إيجاد فرص للتعليم المستمر	بين المجموعات	٢١,٦٥٥	٢	١٠,٨٢٧	١٢,٥٧٨	×٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٠,١٧٤	٨٨	٠,٧٩٧		
	المجموع	٩١,٨٢٩	٩٠			
تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	١٦,٩٠٨	٢	٨,٤٥٤	١٢,٤٢١	×٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥٥,٤٣٠	٨٨	٠,٦٣٠		
	المجموع	٧٢,٣٣٨	٩٠			
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	٢٤,٢٦١	٢	١٢,١٣٠	١٥,٥٠٢	×٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٨,٨٥٦	٨٨	٠,٧٨٢		
	المجموع	٩٣,١١٧	٩٠			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	١٥,٧٤٥	٢	٧,٨٧٣	١٢,٣٤٤	×٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٥١,٩١٧	٨٨	٠,٥٩٠		
	المجموع	٦٧,٦٦٢	٩٠			
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	٢٦,٨٢٢	٢	١٣,٤١٦	١٥,٩٧٦	×٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٣,٨٩٨	٨٨	٠,٨٤٠		
	المجموع	١٠٠,٧٢٩	٩٠			
ربط الكلية بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	٢٢,١٨٢	٢	١١,٠٩١	١٢,٧٩٨	×٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٧٠,٧٣٣	٨٨	٠,٨٠٤		
	المجموع	٩٢,٩١٥	٩٠			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	بين المجموعات	١٩,٢٥٤	٢	٩,٦٢٧	١٠,٠٦٨	×٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٨٤,١٤٧	٨٨	٩,٩٥٦		
	المجموع	١٠٣,٤٠١	٩٠			

بينت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة الطائف تختلف باختلاف طبيعة العمل، وللكشف عن مصدر الفروق، تم استخراج نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية في جدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)  
نتائج اختبار شيفيه تبعاً لمتغير طبيعة العمل

المتغير	طبيعة العمل (I)	طبيعة العمل (J)	فرق المتوسط (J- I)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	٩٥ % فترة الثقة	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
إيجاد فرص للتعليم المستمر	إداري	أكاديمي	-٠,٠٧٢٢٢	٠,٣١٢١٩	٠,٩٧٤	٠,٨٤٩٦-	٠,٧٠٥١
	أكاديمي	إداري وأكاديمي	-١,٠٥٣٠٧	٠,٢٥٨٦٧	*٠,٠٠١	١,٦٩٧٢-	٠,٤٠٩٠-
		إداري	إداري وأكاديمي	-٠,٠٧٢٢٢	٠,٣١٢١٩	٠,٩٧٤	٠,٧٠٥١-
	إداري وأكاديمي	إداري وأكاديمي	-٠,٩٨٠٨٤	٠,٢٤٠٩٤	*٠,٠٠١	١,٥٨٠٨-	٠,٨٣٠٩-
		إداري	إداري	١,٠٥٣٠٧	٠,٢٥٨٦٧	*٠,٠٠١	٠,٤٠٩٠
	إداري	أكاديمي	٠,٩٨٠٨٤	٠,٢٤٠٩٤	*٠,٠٠١	٠,٣٨٠٩	١,٥٨٠٨
أكاديمي		أكاديمي	-٠,١١٢٥٩	٠,٢٧٧٤٦	٠,٩٢١	٠,٨٠٣٥-	٠,٥٧٨٣
تشجيع الحوار والاستفسار	إداري	إداري وأكاديمي	-٠,٩٥٥٢٥	٠,٢٢٩٩٠	*٠,٠٠٠	١,٥٢٧٧-	٠,٣٨٢٨-
	أكاديمي	إداري	٠,١١٢٥٩	٠,٢٧٧٤٦	٠,٩٢١	٠,٥٧٨٣-	٠,٨٠٣٥
		إداري وأكاديمي	٠,٨٤٢٦٦	٠,٢١٤١٣	*٠,٠٠١	١,٣٧٥٩-	٠,٣٠٩٥-
	إداري وأكاديمي	إداري	٠,٩٥٥٢٥	٠,٢٢٩٩٠	*٠,٠٠٠	٠,٣٨٢٨	١,٥٢٧٧
		أكاديمي	٠,٨٤٢٦٦	٠,٢١٤١٣	*٠,٠٠١	٠,٣٠٩٥	١,٣٧٥٩
	إداري	أكاديمي	٠,١٨٧٣٠-	٠,٣٠٩٢٥	٠,٨٢٣	٠,٩٥٧٢-	٠,٥٨٢٧
إداري وأكاديمي		-١,١٦٩٧٩	٠,٢٥٦٢٣	*٠,٠٠٠	١,٨٠٧٨-	٠,٥٣١٨-	
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	أكاديمي	إداري	٠,١٨٧٣٠	٠,٣٠٩٢٥	٠,٨٢٣	٠,٥٨٢٧-	٠,٩٥٧٢
		إداري وأكاديمي	-٠,٩٨٢٤٨	٠,٢٣٨٦٦	*٠,٠٠٠	١,٥٧٦٨-	٠,٣٨٨٢-
	إداري وأكاديمي	إداري	١,١٦٩٧٩	٠,٢٥٦٢٣	*٠,٠٠٠	٠,٥٣١٨	١,٨٠٧٨
		أكاديمي	٠,٩٨٢٤٨	٠,٢٣٨٦٦	*٠,٠٠٠	٠,٣٨٨٢	١,٥٧٦٨
إنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم	إداري	أكاديمي	٠,٠١٣١٩	٠,٢٦٨٥٣	٠,٩٩٩	٠,٦٥٥٤-	٠,٦٨١٨
		إداري وأكاديمي	-٠,٨٥٧٩-	٠,٢٢٢٤٩	*٠,٠٠١	١,٤١٢٠-	٠,٣٠٤٠-
	أكاديمي	إداري	-٠,٠١٣١٩	٠,٢٦٨٥٣	٠,٩٩٩	٠,٦٨١٨-	٠,٦٥٥٤
		إداري وأكاديمي	-٠,٨٧١١٧	٠,٢٠٧٢٤	*٠,٠٠٠	١,٣٨٧٢-	٠,٣٥٥١-
	إداري وأكاديمي	إداري	٠,٨٥٧٩٧	٠,٢٢٢٤٩	*٠,٠٠١	٠,٣٠٤٠	١,٤١٢٠
		أكاديمي	٠,٨٧١١٧	٠,٢٠٧٢٤	*٠,٠٠٠	٠,٣٥٥١	١,٣٨٧٢

تابع الجدول رقم (١٤)

المتغير	طبيعة العمل (I)	طبيعة العمل (J)	فرق المتوسط (J- I)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	٩٥ % فترة الثقة	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	إداري	أكاديمي	-٠,٠٣٠٥٦	٠,٣٢٠٣٧	٠,٩٩٥	٠,٨٢٨٣-	٠,٧٦٧٢
	إداري	إداري وأكاديمي	-١,١٤٥٩٨	٠,٣٦٥٤٥	*٠,٠٠٠	١,٨٠٦٨-	٠,٤٨٥٠-
	أكاديمي	إداري	٠,٠٣٠٥٦	٠,٣٢٠٣٧	٠,٩٩٥	٠,٧٦٧٢-	٠,٨٢٨٣
	أكاديمي	إداري وأكاديمي	-١,١١٥٤٢	٠,٢٤٧٢٥	*٠,٠٠٠	١,٧٣١١-	٠,٤٩٩٨-
	إداري	إداري	١,١٤٥٩٨	٠,٣٦٥٤٥	*٠,٠٠٠	٠,٤٨٥٠	١,٨٠٦٩
	إداري وأكاديمي	أكاديمي	١,١١٥٤٢	٠,٢٤٧٢٥	*٠,٠٠٠	٠,٤٩٩٨	١,٧٣١١
ربط الكلية بالبيئة الخارجية	إداري	أكاديمي	-٠,١٤٤٤٤	٠,٣١٣٤٣	٠,٨٩٩	٠,٩٢٤٩-	٠,٦٣٦٠
	إداري	إداري وأكاديمي	-١,١٠١٧٨	٠,٣٥٩٧٠	*٠,٠٠٠	١,٧٤٨٤-	٠,٤٥٥١-
	أكاديمي	إداري	١,٤٤٤٤	٠,٣١٣٤٣	٠,٨٩٩	٠,٦٣٦٠-	٠,٩٢٤٩
	أكاديمي	إداري وأكاديمي	-٠,٩٥٧٣٣	٠,٢٤١٩٠	*٠,٠٠١	١,٥٥٩٧-	٠,٣٥٥٠-
	إداري	إداري	١,١٠١٧٨	٠,٣٥٩٧٠	*٠,٠٠٠	٠,٤٥٥١	١,٧٤٨٤
	إداري وأكاديمي	أكاديمي	٠,٩٥٧٣٣	٠,٢٤١٩٠	*٠,٠٠١	٠,٣٥٥٠	١,٥٥٩٧
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	إداري	أكاديمي	٠,٠٠٥٥٦	٠,٣٤١٨٦	١,٠٠٠	٠,٨٤٥٧-	٠,٨٥٦٨
	إداري	إداري وأكاديمي	-٠,٩٥٣٧٤	٠,٢٨٣٢٦	*٠,٠٠٥	١,٦٥٩٠-	٠,٢٤٨٤-
	أكاديمي	إداري	٠,٠٠٥٥٦	٠,٣٤١٨٦	١,٠٠٠	٠,٨٤٥٧-	٠,٨٥٦٨
	أكاديمي	إداري وأكاديمي	-٠,٩٥٩٢٩	٠,٢٦٣٨٤	*٠,٠٠٢	١,٦١٦٢-	٠,٣٠٢٣-
	إداري	إداري	٠,٩٥٣٧٤	٠,٢٨٣٢٦	*٠,٠٠٥	٠,٢٤٨٤	١,٦٥٩٠
	إداري وأكاديمي	أكاديمي	٠,٩٥٩٢٩	٠,٢٦٣٨٤	*٠,٠٠٢	٠,٣٠٢٣	١,٦١٦٢

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير طبيعة العمل في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة ولصالح فئة ( أكاديمي )، وفئة ( إداري وأكاديمي )، ولعل السبب يعزى إلى حاجة هاتين الفئتين إلى متابعة الجديد في تخصصهن الأكاديمي الذي لا يمكن الحصول عليه إلا بمتابعة البحث العلمي، وحضور ورش العمل والمؤتمرات، ومتابعة آخر الأبحاث العلمية وغيرها مما يولد لديهن قناعة أكثر باستمرارية التعلم من زميلاتهن الموظفات الإداريات فقط.

تنفق الدراسة الحالية مع دراسة (Bak, 2012) التي توصلت إلى وجود تباين في مستوى تأثير خصائص المنظمة المتعلمة بين الجماعات الإدارية والأكاديمية. وتختلف دراسة كل من: (حشيش ومرتجي، ٢٠١١) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة

العمل باستثناء البعد الأول " إيجاد فرص للتعلم المستمر " حيث وجدت فروق لصالح الإداريين، ودراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات العينة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصها الديموغرافية.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط الاستجابات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (١٥)  
نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين  
متوسط الاستجابات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	التباين (F)	دلالة الفروق
إيجاد فرص للتعلم المستمر	بين المجموعات	٧٠,٢١٠	٢	٢٣,٤٣٧	٩٤,٧٥٢	*.٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢١,٥١٩	٨٧	٠,٢٤٧		
	المجموع	٩١,٨٢٩	٩٠			
تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	٥٢,٢٢٩	٢	١٧,٤١٢	٧٥,٢٧٤	*.٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٠,٠٩٩	٨٧	٠,٢٣١		
	المجموع	٧٢,٣٢٨	٩٠			
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	٦٧,٢١٤	٢	٢٢,٤٠٥	٧٥,٢٥٢	*.٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٥,٩٠٢	٨٧	٠,٢٩٨		
	المجموع	٩٣,١١٧	٩٠			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	٤٩,٢٠٦	٢	١٦,٤٠٢	٧٧,٢٢٠	*.٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٨,٤٥٦	٨٧	٠,٢١٢		
	المجموع	٦٧,٦٦٢	٩٠			
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	٧٧,٩٥٩	٢	٢٥,٩٨٦	٩٩,٢٨٥	*.٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٢,٧٧١	٨٧	٠,٢٦٢		
	المجموع	١٠٠,٧٢٩	٩٠			
ربط الكلية بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	٦٩,٦٦١	٢	٢٣,٢٢٠	٨٦,٨٧١	*.٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٣,٢٥٥	٨٧	٠,٢٦٧		
	المجموع	٩٢,٩١٥	٩٠			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	٦٦,٥٨٢	٢	٢٢,١٩٤	٥٢,٤٤٢	*.٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٦,٨١٩	٨٧	٠,٤٢٣		
	المجموع	١٠٣,٤٠١	٩٠			

ولمعرفة إلى أي من فئات المتغير المستقل (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) تعزى دلالة الفروق تم حساب اختبار شيفيه، وبين جدول (١٦) نتائج ذلك الاختبار.

جدول رقم ١٦  
نتائج اختبار شيفيه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق المتوسط (J- I)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	٩٥ % فترة الثقة	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	٠,٥٧٢٠-	٠,١٢٢٠٠	٠,٧٠٧	٠,٥٣٦٥-	٠,٢٢١٩
		ماجستير	١,٧٥٧٣٩-	٠,١٦١٨٥	*٠,٠٠٠	٢,٢١٨٨-	١,٢٩٥٩-
		دكتوراه	١,٩٥١٨٢-	٠,١٤٢٥١	*٠,٠٠٠	٢,٣٥٨١-	١,٥٤٥٦-
	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	٠,٥٧٣٠	٠,١٢٢٠٠	٠,٧٠٧	٠,٢٢١٩-	٠,٥٣٦٥
		ماجستير	١,٦٠٠٠٩-	٠,١٦٣٧٩	*٠,٠٠٠	٢,٠٦٧١-	١,١٢٣١-
		دكتوراه	١,٩٧٤٥٣-	٠,١٤٤٧٠	*٠,٠٠٠	٢,٣٠٧١-	١,٣٨٢٠-
إيجاد فرص للتعليم المستمر	ماجستير	أقل من بكالوريوس	١,٧٥٧٣٩	٠,١٦١٨٥	*٠,٠٠٠	١,٢٩٥٩	٢,٢١٨٨
		بكالوريوس	١,٦٠٠٠٩	٠,١٦٣٧٩	*٠,٠٠٠	١,١٢٣١	٢,٠٦٧١
		دكتوراه	٠,١٩٤٤٤-	٠,١٧١٦٠	٠,٧٣٣	٠,٦٨٣٧-	٠,٢٩٤٨
	دكتوراه	أقل من بكالوريوس	١,٩٥١٨٢	٠,١٤٢٥١	*٠,٠٠٠	١,٥٤٥٦	٢,٣٥٨١
		بكالوريوس	١,٩٧٤٥٣	٠,١٤٤٧٠	*٠,٠٠٠	١,٣٨٢٠	٢,٣٠٧١
		ماجستير	٠,١٩٤٤٤	٠,١٧١٦٠	٠,٧٣٣	٠,٢٩٤٨-	٠,٦٨٣٧
	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	٠,١٨١٥٢-	٠,١٢٨٥٤	٠,٥٧٦	٠,٥٤٨٠-	٠,١٨٤٩
		ماجستير	٠,١٨١٥٢-	٠,١٥٦٤٢	*٠,٠٠٠	١,٩٩٠٦-	١,٠٩٨٧-
		دكتوراه	١,٦٩٥٤٦-	٠,١٣٧٧٢	*٠,٠٠٠	٢,٠٨٨١-	١,٣٠٢٨-
	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	٠,١٨١٥٢	٠,١٢٨٥٤	٠,٥٧٦	٠,١٨٤٩-	٠,٥٤٨٠
		ماجستير	١,٣٦٣١٤-	٠,١٥٨٣٠	*٠,٠٠٠	١,٨١٤٤-	٠,٩١١٨-
		دكتوراه	١,٥١٣٩٢-	٠,١٣٩٨٥	*٠,٠٠٠	١,٩١٢٦-	١,١١٥٢-
تشجيع الحوار والاستفسار	ماجستير	أقل من بكالوريوس	١,٥٤٤٦٦	٠,١٥٦٤٢	*٠,٠٠٠	١,٠٩٨٧	١,٩٩٠٦
		بكالوريوس	١,٣٦٣١٤	٠,١٥٨٣٠	*٠,٠٠٠	٠,٩١١٨	١,٨١٤٤
		دكتوراه	٠,١٥٠٧٩-	٠,١٦٥٨٤	٠,٨٤٣	٠,٦٢٣٦-	٠,٣٢٢٠
	دكتوراه	أقل من بكالوريوس	١,٦٩٥٤٦	٠,١٣٧٧٢	*٠,٠٠٠	١,٣٠٢٨	٢,٠٨٨١
		بكالوريوس	١,٥١٣٩٢	٠,١٣٩٨٥	*٠,٠٠٠	١,١١٥٢	١,٩١٢٦
		ماجستير	٠,١٥٠٧٩	٠,١٦٥٨٤	٠,٨٤٣	٠,٣٢٢٠-	٠,٦٢٣٦

تابع الجدول رقم (١٦)

المتغير	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق المتوسط (J- I)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	٩٥ % فترة الثقة	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	٠,٣٤٥٠١-	٠,١٤٥٩٢	٠,١٤٢	٠,٧٦١٠-	٠,٠٧١٠
		ماجستير	١,٧٥٠٥٢-	٠,١٧٧٥٧	*٠,٠٠٠	٢,٢٥٦٨-	١,٢٤٤٣-
		دكتوراه	٢,٠٠٥٦٣-	٠,١٥٦٣٥	*٠,٠٠٠	٢,٤٥١٤-	١,٥٥٩٩-
بكالوريوس	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	٠,٣٤٥٠١	٠,١٤٥٩٢	٠,١٤٢	٠,٧٦١٠	٠,٠٧١٠-
		ماجستير	١,٤٠٥٥٢-	٠,١٧٠٧٠	*٠,٠٠٠	١,٩١٧٩-	٠,٨٩٣٢-
		دكتوراه	١,٦٦٠٦٢-	٠,١٥٨٧٦	*٠,٠٠٠	٢,١١٣٢-	١,٢٠٨٠-
ماجستير	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	١,٤٠٥٥٢	٠,١٧٠٧٠	*٠,٠٠٠	١,٩١٧٩	٠,٨٩٣٢-
		دكتوراه	٠,٢٥٥١٠-	٠,١٨٨٢٧	٠,٦٠٩	٠,٧٩١٨	٠,٢٨١٦
		أقل من بكالوريوس	٢,٠٠٥٦٣	٠,١٥٦٣٥	*٠,٠٠٠	٢,٤٥١٤	١,٥٥٩٩
دكتوراه	بكالوريوس	بكالوريوس	١,٦٦٠٦٢	٠,١٥٨٧٦	*٠,٠٠٠	٢,١١٣٢	١,٢٠٨٠
		ماجستير	٠,٢٥٥١٠	٠,١٨٨٢٧	٠,٦٠٩	٠,٧٩١٨	٠,٢٨١٦-
		أقل من بكالوريوس	٠,١٦٣٥٥-	٠,١٢٣١٧	٠,٦٢٥	٠,٥١٤٧-	٠,١٨٧٦
بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	ماجستير	١,٤٣٠٤٢-	٠,١٤٩٨٩	*٠,٠٠٠	١,٨٥٧٨-	١,٠٠٣١-
		دكتوراه	١,٦٧٤٤٧-	٠,١٣١٩٧	*٠,٠٠٠	٢,٢٩٨٢-	١,٢٩٨٢-
		أقل من بكالوريوس	٠,١٦٣٥٥	٠,١٢٣١٧	٠,٦٢٥	٠,٥١٤٧	٠,١٨٧٦-
بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير	١,٢٦٦٨٧-	٠,١٥١٦٩	*٠,٠٠٠	١,٦٩٩٣-	٠,٨٣٤٤-
		دكتوراه	١,٥١٠١٩١-	٠,١٣٤٠١	*٠,٠٠٠	١,٨٩٣٠-	١,١٢٨٩-
		أقل من بكالوريوس	١,٤٣٠٤٢	٠,١٤٩٨٩	*٠,٠٠٠	١,٨٥٧٨	١,٠٠٣١
ماجستير	بكالوريوس	بكالوريوس	١,٢٦٦٨٧	٠,١٥١٦٩	*٠,٠٠٠	١,٦٩٩٣	٠,٨٣٤٤
		دكتوراه	٠,٢٤٤٠٥-	٠,١٥٨٩١	٠,٥٠٥	٠,٦٩٧١-	٠,٢٠٩٠
		أقل من بكالوريوس	١,٦٧٤٤٧	٠,١٣١٩٧	*٠,٠٠٠	٢,٢٩٨٢	١,٢٩٨٢
دكتوراه	بكالوريوس	بكالوريوس	١,٥١٠١٩١	٠,١٣٤٠١	*٠,٠٠٠	١,٨٩٣٠	١,١٢٨٩
		ماجستير	٠,٢٤٤٠٥	٠,١٥٨٩١	٠,٥٠٥	٠,٦٩٧١	٠,٢٠٩٠-
		أقل من بكالوريوس	٠,٢١٣٩٢-	٠,١٣٦٨٢	٠,٤٨٩	٠,٦٠٤٠-	٠,١٧٦١
أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير	١,٩٨٧٠٧-	٠,١٦٦٥٠	*٠,٠٠٠	٢,٤٦١٧-	١,٥١٢٤-
		دكتوراه	٢,٠٠٤٩٣-	٠,١٤٦٥٩	*٠,٠٠٠	٢,٤٢٢٩-	١,٥٨٧٠-
		بكالوريوس	٠,٢١٣٩٢	٠,١٣٦٨٢	٠,٤٨٩	٠,٦٠٤٠	٠,١٧٦١

تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة

تابع الجدول رقم (١٦)

المتغير	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق المتوسط (J- I)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	٩٥ % فترة الثقة	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	٠,٢١٣٩٢	٠,١٣٦٨٢	٠,٤٨٩	٠,١٧٦١-	٠,٦٠٤٠
		ماجستير	١,٧٧٣١٥-	٠,١٦٨٤٩	*٠,٠٠٠	٢,٢٥٣٥-	١,٢٩٢٨-
		دكتوراه	١,٧٩١٠١-	٠,١٤٨٨٥	*٠,٠٠٠	٢,٢١٥٤-	١,٣٦٦٦-
	ماجستير	أقل من بكالوريوس	١,٩٨٧٠٧	٠,١٦٦٥٠	*٠,٠٠٠	١,٥١٢٤	٢,٤٦١٧
		بكالوريوس	١,٧٧٣١٥	٠,١٦٨٤٩	*٠,٠٠٠	١,٢٩٢٨	٢,٢٥٣٥
		دكتوراه	٠,٠١٧٨٦	٠,١٧٦٥٢	١,٠٠٠	٠,٥٢١١	٠,٤٨٥٢
دكتوراه	أقل من بكالوريوس	٢,٠٠٤٩٣	٠,١٤٦٥٩	*٠,٠٠٠	١,٥٨٧٠	٢,٤٢٣٩	
	بكالوريوس	١,٧٩١٠١	٠,١٤٨٨٥	*٠,٠٠٠	١,٣٦٦٦	٢,٢١٥٤-	
	ماجستير	٠,٠١٧٨٦	٠,١٧٦٥٢	١,٠٠٠	٠,٥٢١١	٠,٤٨٥٢-	
بكالوريوس أقل من	بكالوريوس	٠,٢٩٩٠٨-	٠,١٣٨٢٦	٠,٢٠٥	٠,٦٩٣٣-	٠,٠٩٥١	
	ماجستير	١,٧٥٤٥٩-	٠,١٦٨٢٥	*٠,٠٠٠	٢,٢٣٤٣-	١,٢٧٤٩-	
	دكتوراه	٢,٠٢٧٣٢-	٠,١٤٨١٤	*٠,٠٠٠	٢,٤٤٩٧-	١,٦٠٥٠-	
ربط الكلية بالبيئة الخارجية	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	٠,٢٩٩٠٨	٠,١٣٨٢٦	٠,٢٠٥	٠,٠٩٥١-	٠,٦٩٣٣
		ماجستير	١,٤٥٥٥١-	٠,١٧٠٢٧	*٠,٠٠٠	١,٩٤١٠-	٠,٩٧٠١-
		دكتوراه	١,٧٢٨٢٣-	٠,١٥٠٤٣	*٠,٠٠٠	٢,١٥٧١-	١,٢٩٩٤-
	ماجستير	أقل من بكالوريوس	١,٧٥٤٥٩	٠,١٦٨٢٥	*٠,٠٠٠	١,٢٧٤٩	٢,٢٣٤٣
		بكالوريوس	١,٤٥٥٥١	٠,١٧٠٢٧	*٠,٠٠٠	٠,٩٧٠١	١,٩٤١٠
		دكتوراه	٠,٢٧٢٧٣	٠,١٧٨٣٨	٠,٥٠٩	٠,٧٨١٣-	٠,٢٣٥٦
دكتوراه	أقل من بكالوريوس	٢,٠٢٧٣٢-	٠,١٤٨١٤	*٠,٠٠٠	١,٦٠٥٠	٢,٤٤٩٧	
	بكالوريوس	١,٧٢٨٢٣	٠,١٥٠٤٣	*٠,٠٠٠	١,٢٩٩٤	٢,١٥٧١	
	ماجستير	٠,٢٧٢٧٣	٠,١٧٨٣٨	٠,٥٠٩	٠,٢٣٥٦-	٠,٧٨١٣	
القيادة الاستراتيجية للتعليم	بكالوريوس أقل من	بكالوريوس	٠,٠٣٣٨٤-	٠,١٧٣٩٨	٠,٩٩٨	٠,٥٢٩٨-	٠,٤٦٢٢
		ماجستير	١,٠٤٧١٦٧-	٠,٢١١٧١	*٠,٠٠٠	٢,٠٧٥٣-	٠,٨٦٨١-
		دكتوراه	١,٩٣٥٩٦-	٠,١٨٦٤٠	*٠,٠٠٠	٢,٤٨٧٤-	١,٤٠٤٥-
	بكالوريوس	أقل من بكالوريوس	٠,٠٣٣٨٤	٠,١٧٣٩٨	٠,٩٩٨	٠,٤٦٢٢-	٠,٥٢٩٨
		ماجستير	١,٤٢٧٨٣-	٠,٢١٤٢٥	*٠,٠٠٠	٢,٠٤٨٧-	٠,٨٢٧٠-
		دكتوراه	١,٩٠٢١٢-	٠,١٨٩٢٨	*٠,٠٠٠	٢,٤٤١٨-	١,٣٦٢٥-

تابع الجدول رقم (١٦)

٩٥ % فترة الثقة		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فرق المتوسط (J- I)	المؤهل العلمي (J)	المؤهل العلمي (I)	المتغير
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
٢,٠٧٥٣	٠,٨٦٨١	*٠,٠٠٠	٠,٢١١٧١	١,٠٤٧١٦٧	أقل من بكالوريوس	ماجستير	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم
٢,٠٤٨٧	٠,٨٢٧٠	*٠,٠٠٠	٠,٢١٤٢٥	١,٤٣٧٨٣	بكالوريوس		
٠,١٧٥٦	١,١٠٤٢-	*٠,٠٠٠	٠,٢٢٤٤٦	٠,٤٦٤٢٩-	دكتوراه		
٢,٤٨٧٤	١,٤٠٤٥	*٠,٠٠٠	٠,١٨٦٤٠	١,٩٣٥٩٦	أقل من بكالوريوس	دكتوراه	
٢,٤٤١٨	١,٣٦٢٥	*٠,٠٠٠	٠,١٨٩٢٨	١,٩٠٢١٢	بكالوريوس		
١,١٠٤٢	٠,١٧٥٦-	٠,٢٤١	٠,٢٢٤٤٦	٠,٤٦٤٢٩	ماجستير		

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة كل من: (الدكتوراه والماجستير)، ولعل السبب يعزى إلى حاجة الموظفين من حملة الدكتوراه والماجستير إلى الترقية العلمية والتي لا يمكن الحصول عليها إلا بمتابعة البحث واستقصاء المعرفة مما يحقق استمرارية التعلم لديهن أكثر من حملة المؤهل العلمي الأقل. وتخالف النتائج الحالية نتائج دراسة كل من: (عبد الفتاح، ٢٠١٢)، و(حسين، ٢٠١٢) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

### التوصيات

- في ضوء ما أوضحتها الدراسة الميدانية من نتائج فإنه يمكن تحديد بعض التوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف كالتالي:
- العمل على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في الكلية، واستحداث برامج التعلم الجماعي والفردى.
- تحديد متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، والسعي لتطبيقها.
- تطبيق الديمقراطية في إدارة الكلية، والبعد عن البيروقراطية فيما يتعلق بصناعة القرارات واتخاذها.
- منح الموظفين الحرية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتوفير الدعم المالي لعملية التعلم.
- إيجاد فرص للتعلم المستمر، بتفعيل نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بسهولة في الكلية، والاستفادة من التجارب والأخطاء كفرص تعلم، وقياس فعالية التدريب في الميدان.
- تمكين الموظفين من رؤية جماعية، والعمل على تمكينهم من التحكم بالموارد الداعمة للتعلم، وتوفير الدعم اللازم لهم في حالة اتخاذ قرارات مخاطر محسوبة.
- إجراء المزيد من الدراسات.

## المراجع

- أبو حشيش، بسام محمد، مرتجي، زكي رمزي (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). ١٩(٢)، ٣٩٧-٤٢٨.
- أحمد، أشرف سعيد (٢٠١٠). مدارس التعليم الأساسي كمنظمة متعلمة: دراسة تطبيقية في الدقهلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٤٤(٢)، ٣٩٩-٤٣٥.
- الحواجرة، كامل (٢٠١٠). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية. ٧(٤٥)، ٣٠-١.
- حسين، أسامة (٢٠١٢). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة دراسة حالة، مجلة كلية التربية، (جامعة بنها)، مصر، ٢٣(٤٥)، ٩١-٩٨.
- الرشدان، يحيى (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الأردن، ٤٩٧-٥١٢.
- رمضان، عصام (٢٠١٤). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالعهاد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). ٢٨(١٠)، ٢٢٧٢-٢٤١٠.
- زايد، عبد الناصر حسن رياض، وبوشيت، خالد أحمد، والمطيري، ذعار شجاع ضيف الله (٢٠٠٩). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجيبيل. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المنعقد في ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩.
- زرعه، سوسن محمد. (٢٠١٤). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٣(٩)، ٨٨-١١٣.
- الشريفي، عباس والصررايرة، خالد والناظر، ملك (٢٠١٢). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، مصر، ٢٠(١)، ٢٠٨-٢٥٧.
- سلطان، سوزان أكرم، وخضر، ضحى حيدر (٢٠١٠). المؤسسات التربوية كمنظمات تعلم. الأردن: دار الفكر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، وعبابنة، صالح احمد (٢٠٠٩). المدرسة المتعلمة: مدارس المستقبل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح. فداء غازي يوسف الحاج. (٢٠١٣). درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديرات المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

العرفج، عبد المحسن (٢٠١١). مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية، دراسة حالة على جامعة الملك فيصل أفاق جديدة. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مصر. ٣٤(٤)، ٢٠٦-٢٣٦.

العصيمي، عواطف (٢٠٠٧). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العلي، عبد الستار، وقندجي، عمر، والعمري، غسان (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

نجم، نجم عبود (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. المفاهيم الاستراتيجية والعمليات. ط٢، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

Alavi, S., & McCormick, J. (2003). *Some cultural considerations for applying the Learning Organization model to Iranian organizations. Paper presented at Tehran International Management Conference. Tehran, Iran. 29-31 December, 2003.*

Alipour, F., Idris, K., Ismail, I., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: mediation role of entrepreneurship. *European Journal of Social Sciences. 21(4), 547-555.*

Angel, B. (2006). Assessing the learning organization profile of Ohio State University extension using the systems-linked organizational model. *Ciencias Sociales Online, Marzo, III(1), 30 – 46, Universidad de Viña del Mar Chile.*

Ayupp, K. & Perumal, A. (2008). A learning organization: exploring employees' perceptions. *Management & Change, 12(2), 29-46.*

Bak, O. (2012). Universities: can they be considered as learning organizations?: preliminary micro- level perspective. *The Learning Organization, 19(2), 163- 172.*

Basim, H., Sesen, H. & Korkmazyurek, H. (2007). A Turkish translation. validity and reliability study of the dimensions of the learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal, 2(4), 368-374.*

Birdthistle, N. (2008). Family SMEs in Ireland as learning organizations. *The Learning Organization, 15(5), 421-436.*

Can, N. (2011). Developing activities of learning organizations in primary schools. *African Journal of Business Management. 5(15). 6260-6256.*

Daft, R. (2000). *Management. Fort Worth: Dryden Press.*

- Dalin, P. (1996). Can schools learn? Preparing for the 21<sup>st</sup> century. *NASSP Bulletin*, 80(576), 9-15.
- Dess, G., Gregoory, L., Eisner, B. (2007). *Strategic Management, creating competitive Advantages*. 3<sup>rd</sup>, New York: ED, Mc Graw Hill compenh.
- Dymock, D. & McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The Learning Organization*, 13(5), 525-53.
- Ellinger, A.D. Yang, B. & Ellinger, A.E. (2000). *Is the learning organization for real? Examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance. Proceedings of the 41<sup>st</sup> annual adult education research conference*. University of British Columbia, Canada. June 4-6, 2000.
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Hill; C. & Jones, G. (2001). *Strategic management Theory*. 5<sup>th</sup>/ed., New York: Houghton Mifflin Co.
- Hurst, J., Blackman, D., & Kelley, L. (2005). *An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers. Paper presented at the 8th conference on international human resource management "making a difference in a world of differences"*. Cairns, Australia. 14-17 June 2005.
- Holyoke, B., Sturko, P., & Lora J. (2012). Are academic departments perceived as learning organizations"? *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 436-448.
- Khamis, A. (2012). Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 55-82.
- Leufven, M., Vitrakoti, R., Bergstrom, A., Ashish, K., & Malqvist, M., (2015) , Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal. *Journal List Health Res Policy Syst*, (13), PMC4326496. doi: 10.1186/1478-4505-13-6.22, January.
- Marquardt, M, J (2002) *Building the learning organization mastering the five elements for corporate learning*. Palo Alto, USA: Davies-Black Inc Publishing.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations: making learning count*. Aldershot. England: Gower.

- Marsick, V & Watkins, K. (1993). *Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass, San Francisco. Jossey-Bass.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1), 71-89.
- Noe, Sturko, P, Wood, A. (2003). *Human Resource Management*. U.S.A: McGraw - Hill Co., Inc.
- Pohyen, Ng. (2010). *learning organization dimensions on knowledge sharing, a study of faculty members in private universities in Malaysia*. Retrieved from [www.academicpapers.org/ocs2/session/papers/B8/111322/2-1-DR-doc](http://www.academicpapers.org/ocs2/session/papers/B8/111322/2-1-DR-doc).
- Ponnuwamy, I. & Manohara, H. (2014). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Journal of Studies in Higher Education*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.914920>.
- Real, C. Rolden, L. & Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analyzing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*. 25(2), 186–208, April.
- Recepo, E. (2013). Opinions of primary school teachers on learning organizations. *World Applied Sciences Journal*, 21(4), 630-623.
- Rowe, E. (2010). Looking at extension as a learning organization. *Journal of Extension*, 48(4), Article Number 4RIB1.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Song, J. Kim, H. & Kolb, J. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. [Article], *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Song, J. Kyoo, B. & Chermack, T. (2013). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *International Journal of Manpower*, 27(2), 189–203.
- Srihawong, J., Srisa-Ard, B. (2012). Development of the learning organization model: a case of Sisaket Rajabhat University. *European Journal of Social Sciences*, 27(2), 233-241.

- Watkins, K. & Marsick, V. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire [survey]*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yang, B. Watkins, K. & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: dimensions. *Measurement, and Validation Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-56.
-