

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل
**Organizational Culture and its Relationship to the Learning
Organization at the College of Education, University of Hail**

شرف إبراهيم الهادي¹، عادل سعود العقاب²
Sharaf Ibrahim Alhadi¹, Adel Saud ALOqab²

¹ أستاذ الإدارة التربوية- جامعة القصيم- السعودية

² طالب دكتوراه- جامعة القصيم- السعودية

¹ Professor of Educational Administration, Qassim University, Saudi Arabia

² Ph.D Student, Qassim University, Saudi Arabia

² 3del2622@gmail.com

Accepted

قبول البحث

2023/8/19

Revised

مراجعة البحث

2023 /7/24

Received

استلام البحث

2023 /6/22

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2023.12.6.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل Organizational Culture and its Relationship to the Learning Organization at the College of Education, University of Hail

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل من خلال تحديد الثقافة التنظيمية السائدة ومعرفة مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة، والعلاقة بينهما.

المنهجية: أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتكوّنت العينة من (167) عضو وعضوة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وتم استخدام مقياس الثقافة التنظيمية (OCAI) (The Organizational Culture, Assessment) Instrument واستبانة لقياس ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة.

النتائج: كشفت النتائج أن النمط السائد هو نوع القبيلة ثم تلاها ثقافة السوق، والثقافة الهرمية (البروقراطية) في المستوى الثالث، ثم نمط الإبداع بالترتيب الأخيرة. كما تبين وجود درجة متوسطة في ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة، بلغت (2.88)، حيث جاء بُعد "التعلم" بالترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، وتراوح الأبعاد من (2.75-2.95) بدرجات متوسطة، وهي المعرفة والتقنية، والتنظيم والأفراد. كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات أنماط الثقافة التنظيمية السائدة و درجات ممارسة المنظمة المتعلمة، تراوحت من (0.38-0.49) مع أنماط الثقافة التنظيمية وقد كانت أعلاها مع نمط القبيلة (0.49) وأقلها مع نمط الهرمية (0.38).

الخلاصة: أوصت الدراسة بالعمل على تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة واختيار النمط المناسب لتطبيق الثقافة التنظيمية وهو القبيلة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ المنظمة المتعلمة؛ كلية التربية؛ جامعة حائل.

Abstract:

Objectives: The study aimed to reveal the relationship between the prevailing organizational culture patterns and the dimensions of the educated organization at the College of Education at the University of Hail by defining the prevailing organizational culture, knowing the level of the dimensions of the educated organization and the relationship between them.

Methods: The study followed the descriptive associative approach and consisted of (167) male and female members who were selected in a simple random way. It used the Organizational Culture, Assessment Instrument (OCAI) and a questionnaire which were used to measure the practice of the dimensions of the educated organization.

Results: The results indicated that the prevailing pattern is the type of tribe, then followed by market culture and hierarchical culture (bureaucracy) at the third level, and the creativity pattern was at the last rank. It also showed that there is a medium level in the practice of the dimensions of the education, which amounted to (2.88), where it came the "learning" dimension ranked first, with an arithmetic average of (3.02), and the dimensions ranged from (2.95-2.75), with moderate level, which is the knowledgeable and technology, organization and individuals. It was found that there is a statistically significant correlation at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the levels of estimating the prevailing organizational culture patterns and the levels of practicing the educated organization as it ranged between (0.38-0.49). With organizational culture patterns, the highest pattern was the tribe pattern (0.49) and the lowest was the hierarchical pattern (0.38).

Conclusions: The study recommended working on applying the dimensions of educated organizations and selecting the appropriate pattern for applying organizational culture, which is the tribe.

Keywords: organizational culture; the learning organization; College of Education; University of Hail.

المقدمة:

يُعد التعليم الجامعي الأداة الأساسية لإعداد أفراد المجتمع للاضطلاع بمهامهم، وأدوارهم، ومسؤولياتهم المستقبلية في مختلف مجالات الحياة، كما تؤدي مؤسسات التعليم الجامعي دورًا هامًا في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، لأنها المسئولة عن تلبية حاجاته من القوى البشرية المزودة بالمهارات المعرفية والفكرية والاجتماعية، التي تمثل الركيزة الأساسية في تحقيق التطوير والتحديث في المجتمع في ضوء التحولات العالمية والتوجهات الوطنية، والتي بدورها أدت إلى التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء المرتكز على التنافسية وهو ما نتج عنه ضرورة تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي من خلال تبني مداخل ونماذج تطويرية كتحوّل الجامعات إلى منظمات متعلّمة، وهذا يقتضي نشر الثقافة التنظيمية المؤسسية والتي تسهم في تطوير العمل الجامعي وتوفير بيئة تعليمية داعمة وميسرة للإبداع والابتكار في الجامعات.

وهذا ما أكدّه عبدالله وجودة (2013، ص115) بأن توافر الثقافة التنظيمية بالجامعات تُسهم في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية بالجامعات، كما أكد (Pavlovic, 2012, p. 24) بأن الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية تعتمد على مصادر القوة التنظيمية.

وقد برز دور الثقافة التنظيمية في بناء وتطبيق العديد من المداخل الإدارية منها المنظمة المتعلمة حيث أن تبني الثقافة التنظيمية في بيئة المؤسسات وخاصة القيم والمعتقدات التنظيمية، يُسهمان في تحقيق التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة المؤسسية ومواجهة التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات، وتُمكّنها من تحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليًا وخارجيًا، من خلال نشر ثقافة التعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلّم، وتبادل المعرفة (عبدالباسط، 2022، ص310). وتبدو أهمية الثقافة التنظيمية في دورها المؤثر في سلوك العاملين وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب المؤسسة التعليمية في ترسيخها في أذهان العاملين لصالح العمل كالعامل الجماعي واحترام الوقت والإخلاص في العمل، وهذا يدعم التعلم التنظيمي بالمؤسسات التعليمية (عواد، 2013).

ويذكر العتيبي وإبراهيم (2015) أنه يشهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية حراكًا تنظيميًا نوعيًا يهدف إلى تلبية احتياجات التنمية المستدامة، من خلال تبني فكرة المنظمات المتعلّمة حيث أدى التقدم التكنولوجي والمعرفي المتسارع في الآونة الأخيرة إلى خلق بيئة تنافسية بين الجامعات على الصعيد الإقليمي والعالمي، الأمر الذي دفع هذه الجامعات إلى تطوير نفسها لمواكبة هذا التطور من خلال تطوير بيئتها الأكاديمية والعمل على استثمار القدرات الإبداعية، العمل التعاوني القائم على الحوار والمشاركة والذي يسمح بتبادل الخبرات سعيًا للبقاء والمنافسة والتميز.

ويرى دراركة (2014) أن الجامعات تسعى لتحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال العمل على تعزيز مفهوم التعلم المستمر في بيئتها، وتطوير المناخ التنظيمي باستبدال الأساليب البيروقراطية الرتيبة بأساليب أكثر مرونة وتشجيع للإبداع والابتكار وتنمية المهارات للقيادات الأكاديمية لما لها من دور فاعل في تحقيق جودة الأداء الجامعي، وأكدت أبو خضير (2013، ص 88) على أهمية تطوير الإدارة الجامعية باعتبارها إحدى الركائز الرئيسة لتطوير وتجديد مؤسسات التعليم الجامعي، فضلًا عن كونها الأداة الفاعلة لتمكين هذه المؤسسات من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وإيمانًا بهذا التوجه، فقد سعت المملكة العربية السعودية في إطار خطتها التنموية من جهة، والاهتمام بالتعليم الجامعي وإتاحته، وتحقيقًا لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية من جهة أخرى، إلى إنشاء العديد من الجامعات في جميع مناطق المملكة، ومنها جامعة حائل التي تأسست بمرسوم ملكي في 7 يونيو 2005م؛ بهدف توفير التعليم المتميز لأبناء المنطقة بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل، وتخرج الكوادر الوطنية المؤهلة في المجالات العلمية والتقنية التي تحتاجها البلاد، والعمل على تطوير البحث العلمي ومناهج التدريس بما يتواءم مع المتطلبات المحلية والعالمية، واستقطاب الأساتذة المتميزين، والتعاون مع الهيئات المختلفة (وكالة التخطيط والمعلومات بوزارة التعليم العالي، 2013)، وفي المملكة العربية السعودية تعددت التوجهات الوطنية في الوقت الحاضر ممثلة في رؤية المملكة 2030م، وبرنامج التحول الوطني 2020م، والخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي "أفاق"، والتي أكدت في مجملها على أهمية دعم الإبداع والابتكار من خلال تبني الجامعات كمنظمات متعلمة، وتحاول الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن المتأمل في واقع الجامعات السعودية بصفة عامة، وجامعة حائل على وجه الخصوص، بالرغم من التوسع الحاصل في إنشاء الجامعات، إلا أنها تشترك في سمة أساسية وهي وجود الصعوبات والتحديات التي تحول دون قيام الجامعة بوظائفها الثلاثة من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع المحلي، وربما كون البعض منها ما زال في طور التأسيس، ولم تمر بالخبرات الكافية لبناء ثقافة تنظيمية قادرة على تطبيق المداخل الإدارية الحديثة كالمنظمة المتعلمة فجامعة حائل تأسست عام (2005م)، وأصبحت هناك حاجة مُلحة للجامعة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم الخارجي، ولم يعد كافيًا الاعتماد على المفاهيم الإدارية القديمة؛ لذلك تبحث عن مداخل إدارية جديدة محاولة منها التوصل إلى حالة من الاستقرار والتطور، ولقد أصبح لمفهوم المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة بالجامعات، في الوقت الذي تعيش فيه تلك الجامعات عصرًا سمته التغيير والتجديد في جميع جوانبه، كما تزداد فيه حدة المنافسة على تحقيق أسس الجودة والإبداع والتميز، وبسبب التقدم التكنولوجي صار للجامعات فرصة للحصول على قدر هائل من المعرفة التي من الواجب الاستفادة منها في تحقيق الأهداف المرجوة. فأخذ التربويون يدعون إلى "الجامعة المتعلمة" التي تهتم بالتعلم والتعليم الجامعي،

وأنخرط جميع العاملين فيها لتحقيق عملية التحسين الجماعي وبتحميل مسؤوليتها جميع أعضاء المجتمع الجامعي، فعميد الكلية أو الوكيل يتحول إلى قائد أكاديمي؛ ليوافق فرصاً تعليمية، وتغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح في مسيرة الكلية الجامعية للتقدم والمساهمة في تحقيق وظائف الجامعة (الرشودي، 2009، ص22).

وبالرغم من بروز مفهوم الجامعة المتعلمة والجامعة المنتجة التي يصفها دوفور (DuFour,2005, p. 32) بأنها تركز على الشراكة والعمل التعاوني وتقاسم السلطة وتحمل المسؤولية بين كافة أركان النظام التعليمي، إلا أنه بالنظر إلى واقع الممارسات الجامعية ثمة وجود مشكلات تتعلق بالثقافة التنظيمية التي تحول دون تطبيق أبعاد منظمات التعلم، حيث كشفت نتائج العديد من الدراسات على الجامعات السعودية ومنها جامعة حائل عن وجود درجات متوسطة لممارسة الثقافة التنظيمية كالأحمري (2015)، والتويجري (2022)، كما كشفت نتائج دراسة الشمري (2016) عن وجود درجات متوسطة في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة حائل، وأشار المخلافي (2009) إلى أنه يجب على الجامعات أن تتحول إلى منظمات تعلم تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة التغيرات المحيطة، وأيضاً أشارت العديد من نتائج الدراسات المحلية مثل العرفج (2011)، والدعيج (2019)، ومحمد (2019)، والمريخي (2018)، والعنقري (2017)، والعنزي (2016)، والمزروع (2015)، وابن زرعة (2014)، كما أكدت بعض الدراسات مثل خراط (2014)، والجميحي (2017)، والعرفج (2011) عن وجود ثمة صعوبات ومعوقات تحول دون قيام الجامعة كمنظمة متعلمة منها ما يتعلق بقلة وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

كما تشتد المنافسة بين الجامعات السعودية الناشئة منها والعريقة محلياً، والعمل على إحراز مراكز متقدمة بالتصنيف العالمي للجامعات خاصة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) إلى أن تكون خمسة من جامعاتها ضمن أفضل (200) جامعة بالعالم (رؤية المملكة، 2030)، وهذا يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتبني الجامعات المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير عملياتها الأكاديمية والإدارية، حيث أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة في بيئة المؤسسات مثل عبدالمطلب و عيذاروس (2019)، وابن ظفره (2019)، وصالح وأبو مخ (2017)، والنويري (2016)، ودراسة الأحمري (2015)، والتويجري (2022) وعمارة (2018). كما أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت على الجامعات السعودية إلى وجود درجات متوسطة إلى ضعيفة في تطبيق الثقافة التنظيمية التي منها دراسة نافع (2019)، والمليحي (2020)، كما كشفت نتائج دراسة النصير (2021) إلى أن الثقافة الهرمية السائدة والمرغوبة هي ثقافة القبيلة.

ومن خلال مراجعة الباحثان للعديد من المواقع الإلكترونية لقواعد البيانات والمعلومات الرقمية تبين قلة الدراسات المحلية للكشف عن الثقافة التنظيمية وخاصة بالجامعات الناشئة ومنها جامعة حائل، أو الدراسات التي تناولت علاقتها بالمنظمات المتعلمة، مما أكد للباحثان أهمية الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل؛ نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في تمكين الجامعات من التطوير وهو مطلب قبلي لجميع المشاريع والمداخل التطويرية وخاصة المنظمة المتعلمة لترجمة تطلعات رؤية المملكة 2030م من خلال التحول بالجامعات إلى منظمات متعلمة قادرة على تحقيق التنافسية، واستكمالاً لجهود الدراسات السابقة بالمملكة والتي تبين فيها وجود فجوة في العلاقة بين المتغيرين ونظراً لطبيعة الثقافة التنظيمية المتغيرة تحتاج إلى وجود دراسات حديثة لتشخيص واقعها.

وتأسيساً على ما سبق، تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل؟ ويتفرع منه الاسئلة التالية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة بكلية التربية بجامعة حائل؟
- ما درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج ماركرتد Marquardt؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة ممارسة المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل من خلال ما يلي:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بكلية التربية بجامعة حائل.
- الكشف عن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج ماركرتد Marquardt.
- التعرف على واقع العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة ممارسة المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بما يلي:

الأهمية النظرية:

- قد تسهم الدراسة في تزويد المهتمين بتطوير الجامعات بإطار نظري لتطبيقات منظمات التعلم بالجامعات من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، في ظل الحاجة إلى إثراء هذا الموضوع والمساهمة بالمعرفة التراكمية بالموضوع حيث تبين وجود قلة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين- في حدود علم الباحثان- وفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع.
- يأمل الباحثان أن تُسهم الدراسة في تطوير أداء كلية التربية بجامعة حائل من خلال التأطير النظري لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفقًا لمدخل الثقافة التنظيمية بحيث تتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030م بتحقيق التنافسية.

الأهمية التطبيقية:

- قد تُسهم النتائج في رسم الخطط المستقبلية لكلية التربية بجامعة حائل بتوظيف نتائجها لأغراض تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.
- أهمية توطئ مفهوم المنظمة المتعلمة، وتحديد متطلبات تطبيقها؛ مما ينعكس إيجابًا على الأداء المتميز من أجل التغلب على التحديات والتغيرات التي تواجه الجامعات الناشئة المشابهة لجامعة حائل، الأمر الذي يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم الجامعي كالجامعة المنتجة وريادة الأعمال والاعتماد الأكاديمي.
- سوف تشكل نتائج الدراسة قيمة مضافة لدى القيادات الأكاديمية للسعي نحو تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر الثقافة التنظيمية.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيده نتائجها المسؤولين بكليات التربية بجامعة حائل في تعزيز الممارسات التي قد تكشف الدراسة عن ضعفها.
- تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة للمسؤولين والقائمين في كلية التربية بجامعة حائل ممثلة بعمادة التطوير بحكم أنها من الدراسات الحديثة لتشخيص الممارسات التي تدعم الجامعة كمنظمة متعلمة وتحديد الثقافة التنظيمية السائدة التي تُعد مطلبًا أساسيًا للبدء في تنفيذ المشروعات والمبادرات التطويرية في تحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة لإنجاحها، حيث أنها لم تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحددت الثقافة التنظيمية بأربعة أنواع وهي (القبلية، الإبداعية، السوق، الهرمية) التي يتحدد قياسها من خلال (الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي، ومعيار النجاح)، كما تحددت المنظمة المتعلمة بنموذج ماركردت (Marquardt) (يُعد التعلم، ويُعد التنظيم، ويُعد الأفراد، ويُعد المعرفة، ويُعد التقنية).
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود المكانية: كلية التربية جامعة حائل.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في شهر إبريل من عام 2023م.

مصطلحات الدراسة:

• الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

هي نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل الجامعة، وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة تقييم الثقافة التنظيمية (The Organizational Culture, Assessment Instrument (OCAI))، وهي أداة صممت من قبل (Cameron & Quinn, 1999) تقيس ست جوانب للثقافة التنظيمية وهي: (الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، والتركيز الإستراتيجي، ومعيار النجاح) وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب التي تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (القبلية، الإبداعية، السوق، الهرمية).

وتَمَّ تعريفها إجرائيًا: أنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم بكلية التربية بجامعة حائل وتؤدي إلى أنماط السلوك التي يتم الحصول عليها ونقلها من عضو إلى آخر وهذه المعتقدات والقيم والسلوكيات تجعل المجموعة فريدة ومتنوعة.

• المنظمة المتعلمة Learning Organization:

عرف ماركردت (Marquardt, 2011, p. 247) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي وباستمرار على تحويل نفسها، من خلال تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتعظيم التعلم والإنتاج". وتُعرف الجامعة كمنظمة متعلمة إجرائيًا: بأنها بناء ممارسات التعلم الجماعية وتبادل المعلومات والخبرات مما يؤدي إلى تعلم تعاوني يسهم في تطوير كلية التربية بجامعة حائل بجميع جوانبها لتحقيق أهدافها بالصورة الجيدة من خلال بُعد التعلم وُعد التنظيم وُعد الأفراد وُعد المعرفة وُعد التقنية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

يُعد مفهوم الثقافة التنظيمية من أكثر المفاهيم تكرارًا عند الحديث عن متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للجامعات وفق أي مدخل إداري أو تطوري كان، حيث انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة مع ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشاكلها وتأثره بكل هذه التطورات، وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لها وإنما طوروا الكثير من التعاريف، أشار ديب وفياض وعجين (2022، ص136) إلى أنه ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية مع بداية ثمانينيات القرن الماضي، وفحوى هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمؤسسة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكوها الأفراد حول مؤسساتهم وبيئتها الخارجية، فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المؤسسة هي من صنع الإنسان، وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المؤسسة بوعي أو بدون وعي وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. وفيما يلي نبذة عن مفاهيم الثقافة التنظيمية وأهميتها في الجامعات وخصائصها وأبعادها وأنماطها كما يلي:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف Reitz الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعد في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية (Reitz, 2015, P19). كما أنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيألفون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة (Gupta, 2019, p. 5). كما يعرفها كل من (Deal&Kennedy) "بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف المنظمة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها" (ديب وفياض وعجين، 2022، ص 136). ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد" (مباركي، 2021، ص173)، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة ما تم تعلمه أو اكتسابه من أنماط السلوك وتشمل كل الجوانب العاطفية الإدراكية والسلوكية من قيم وتقاليد" (طعامنة والشقران، 2021، ص 181).

وقد عُرفت الثقافة التنظيمية بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم، ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (قديسات، 2020، ص41)، أيضاً هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" (حسن، 2019، ص127).

ومن خلال التعريفات السابقة ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية فهي نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الأفراد منسوبي الكلية والتي تميز كلية التربية بجامعة حائل عن غيرها، ويتكون هذا النظام من مجموعة الخصائص التي تقدرها الكلية من القيم المشتركة التي توضح الاتجاهات والسلوك التنظيمي بالكلية، ومناخ تنظيمي ينعكس في طريقة تفاعل المنسوين مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع المستفيدين من الخدمات الجامعية، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تُعد الثقافة التنظيمية بالغة الأهمية لمواكبة التغيير والتطوير لبقاء المؤسسات واستمرارها، ورغم صعوبة تغيير المؤسسات، فإن عملية التغيير الثقافي هي عملية تمهيدية لأي تغيير وتطوير تنظيمي بمثابة قوة محرّكة للسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة فكلما كانت ملائمة مع تطلعات واستراتيجية المؤسسات كلما حفزت تصرفات وسلوك العاملين بما يخدم تحقيق هذه الأهداف، وفي الجامعات تعمل ثقافة الجامعة الفاعلة على تعليم وإظهار السلوك الملائم وتحفز الأفراد وتحكم عملية معالجة المعلومات وهذه العناصر من الثقافة يمكن أن تشكل القيم والعلاقات الداخلية، بحيث أن هذه القيم القوية يمكن أن تُنشأ المعتقدات حول نماذج التصرف والسلوكيات المفضلة والأهداف بحيث تنعكس بالنتيجة على تحسين فاعلية وأداء الجامعة ككل (العطوي والشيباني، 2011، ص38).

كما أنّ الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على الجامعات، وتكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه الجامعة، وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم؛ مما يساهم في توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهدافها (عبدالله ومحمود وخلف، 2019). وتُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً يجب على القادة فهم أبعادها وعناصرها الفرعية فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للجامعات التي يعملون فيها، ثم تضيف الجامعة ذلك النسق الثقافي المنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها، مما يحدد شخصية الجامعة ويميزها عن غيرها من الجامعات (يعقوب، 2019).

خصائص الثقافة التنظيمية:

على الرغم من تعدد تفسيرات دلالات الثقافة التنظيمية وتنوعها عند الكتاب والباحثين، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بينهم على أن الثقافة التنظيمية

تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، بما يميز المنظمة عن غيرها، وأن هذه المعاني المشتركة هي عبارة عن خصائص وسمات أساسية للثقافة التنظيمية، تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن عرض هذه الخصائص كما يراها خاطر (2019، ص 176-177) على النحو التالي:

- الإنسانية: للثقافة التنظيمية سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف، والحقائق، والمدارك، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.
 - الاكتساب والتعلم: الثقافة مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الاجتماعية.
 - الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال على الرغم مما تتعرض له المجتمعات من تغيرات مفاجئة، تصبح الثقافة جزء من ميراث الأمة الجماعي.
 - التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة، تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها.
 - الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصور كثيرة ومتنوعة، تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة.
 - القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر.
 - التغيير والاستجابة للأحداث: تتميز الثقافة بميزة التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية معينة.
 - التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يتحقق بنجاح عملية التكيف مع التغييرات المختلفة.
- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تعد دراسة (Hofstede, 1984) من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، وتعد دراسته من المحاولات القليلة الموجودة لقياس الفروق الثقافية تجريبياً على نطاق واسع والموجهة لسلوك العاملين حيث قام بتحديد أبعاد لتباين ثقافة المنظمة وهي كالتالي (منصور، 2021، ص56):

- تفاوت السلطة: يعرف Hofstede تفاوت السلطة بأنه "الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الشخص الأقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساواة في السلطة ويعتبرها شيئاً عادياً فالناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة العالي يقبلون بنظام التسلسل الهرمي أي يتقبلون عدم المساواة في السلطة بخلاف الناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة المنخفض فيحاولون أن يقلصوا الفروق في السلطة ويتوقعون أن تكون أية فروق ثقافية حقيقية مبررة.
 - تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد: ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، تظهر الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد أكثر منها في حالة الثقافات المنخفضة فهذه الأخيرة تكون مستويات الضغوط لديها منخفضة وقبول المخالفة والمعارضة مرتفع وأكثر إقداماً على المخاطرة منها في حالة الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد.
 - الفردية والجماعية: قد تم تحديد هذا البعد كأكثر مكون في المتغيرات الثقافية في الثقافة القائمة على المنهج الفردي يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم ولكن على عكس الثقافات الجماعية التي توجه الأشخاص تجاه ما هو خير للمجموعة تحصل الثقافات الجماعية على درجات عالية في دوافع الانتماء بينما تحصل الثقافات الفردية على درجات عالية في دافع الإنجاز.
- وأورد مصطفى وإسماعيل (2020، ص148) بعض الأبعاد التي أشار لها الباحثان، كما يلي:
- الثقافة البيروقراطية: تكون فيها السلطات والمسؤوليات محددة، والعمل منظماً، والوحدات تنسق أعمالها فيما بينها، وتكون السلطة كذلك متسلسلة هرمياً.
 - الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - الثقافة المساندة: تتميز ببيئة العمل بالتعاون بين العاملين.
 - ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق؛ فينتشر الحذر والحيطه بين العاملين.
 - ثقافة المهمة: هذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل.
 - ثقافة الدور: وترتكز على نوع التخصص الوظيفي، والقواعد، والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- كما تتكون الثقافة التنظيمية من الأبعاد التالية (بركات، 2019، ص32):

- القيم التنظيمية Organizational Values: وهي الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تعمل على توجيه سلوكهم طبقاً للظروف التنظيمية المختلفة، مثل الاهتمام بالوقت، والأداء، واحترام الآخرين، والمساواة وغيرها.
- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل بالتنظيم وكيفية إنجاز هذا العمل، وهي مهمة في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة.
- الأعراف التنظيمية Organizational Norms: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations: وهي ما يتوقعه أفراد التنظيم من بعضهم البعض من شكر وتقدير واحترام متبادل وغير ذلك؛ مما يدعم الاحتياجات النفسية لهؤلاء الأفراد.

قياس الثقافة التنظيمية:

وضع (Cameron & Quinn, 1999) مقياس للثقافة التنظيمية يقيس ست جوانب للثقافة التنظيمية وهي: (الخصائص المهيمنة، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، والتركيز الإستراتيجي، ومعايير النجاح) وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الست تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (القبيلية، الإبداعية، السوق، الهرمية). والمطلوب من المستجيب تقدير درجة شيوعها (كما يراها فعلياً) لكل مظهر من المظاهر بالكلية من (صفر- 100)، بحيث يكون مجموع النقاط لكل جانب من الجوانب الست التي تم ذكرها (100 نقطة). ويسمى هذا المقياس (OCAI) Assessment Instrument يستخدم حالياً في أكثر من (10000) مؤسسة في جميع أنحاء العالم وفي قطاعات مختلفة مثل (القطاع الخاص، والقطاع العام، والتعليم، والعناية الصحية، ومنظمات التكنولوجيا العالية، ومنظمات للمجتمع المدني وغيرها). وهي عملية تقييم وتحديد القيم والمعايير الثقافية السائدة لدى مجموعة معينة من خلال استخدام المدخل النوعي من خلال (المقابلة والملاحظة)، أو المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية (استمارة الاستبيان كأداة أساسية).

وتقيس هذه الأداة (Cameron & Quinn, 1999) كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية في إطار ست جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة (dominant characteristic) وإدارة العاملين (management of employees)، والقيادة التنظيمية (Organizational Leadership) والتركيز الاستراتيجي (strategic emphases) والتماسك المنظمي (organizational glue) ومعايير النجاح (criteria of success) كل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الست تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلية، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، والثقافة الهرمية). ويجب أن يوزع المقياس 100 نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الست التي تم ذكرها. ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

- ثقافة القبيلة Clan Culture: تمتاز ثقافة القبيلة باللامركزية واللامرورية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علانقية وأفقية في التوجه، أما عمليات إتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية، والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (العطوي والشيباني، 2011، ص 46).
- ثقافة الإبداع Adhocracy Culture: أما ثقافة الإبداع فتمتاز باللامرورية واللامركزية أيضاً أما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف، وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر والابتكار، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، وتعتمد الثقافة الإبداعية على الالتزام للتجريب والإبداع (النصير، 2021، ص 547).
- ثقافة السوق Market Culture: تتمثل توجهاتها الرئيسية نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتنتابها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج وترتكز على خارج المؤسسة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق وأن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجه نحو الإنجاز والنتائج، والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل (Kim, Chang, 2019, p. 73).
- الثقافة الهرمية (البيروقراطية) Hierarchy Culture: تمتاز باللامرورية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب،

وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزه الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، ووسائل التواصل والاتصال تكون منظمة وعمودية في التوجه أما عمليات اتخاذ القرارات فتتصف بالمركزية (Hamidifar, 2012).

ثانيًا: المنظمة المتعلمة:

تمثل المنظمات المتعلمة بشكل عام نموذج المنظمة المتطورة في عصر العلم والمعرفة، والتي تسعى لمواجهة تحديات العصر لمواكبة التقدم التقني والثورة المعلوماتية عن طريق استثمار القدرات والمهارات المختلفة للعاملين بها بتوطين مفهوم التعلم المستمر، وتشارك المعرفة وإتاحة الإبداع، ويرى حسون وحمد وفدعوس (2012، ص5) أن الهدف من وجود المنظمة المتعلمة هو زيادة المعرفة لكل أفرادها؛ مما يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق، من خلال إتاحة الإبداع والابتكار للحصول على مخرجات قوية ومميزة، وظهر مفهوم منظمة التعلم (learning organization) في أواخر ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية (الحواجرة، 2010، ص226) وفيما يلي نبذة عن مفهوم المنظمة المتعلمة وأهميتها وخصائصها وأبعادها، والدراسات السابقة كما يلي:

مفهوم المنظمة المتعلمة:

عرفها بيتر سينج (peter seng, 1990) في كتابه النظام الخامس (The fifth discipline) بأنها "المنظمة التي تتسع فيها قدرات الأفراد بصفة مستمرة لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتم فيها تنمية أنماط جديدة من التفكير، ويتحرر فيها الطموح الجماعي، ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معًا بصورة جماعية، كما أنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته" (جبران، 2011، ص430)، وعرفت أبو خضير (2007، ص101) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليًا وخارجيًا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة". وعرفها الرشودي (2009، ص45) بأنها "عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم داخل المنظمات الإدارية، وتعتبر عن رؤية جديدة تركز على أنه نشاط اجتماعي". كما يعرف عاشور (2012، ص10) بأنها "المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ورفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والعمل ضمن فريق عمل جماعي مع وجود رؤية مشتركة بحيث يسعى الجميع في المنظمة إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة بكفاءة عالية".

وفيما يتعلق بمفهوم الجامعة المتعلمة فقد تعددت التعريفات الخاصة بها فلم يتم الاتفاق فيما بين الباحثين والمنظرين على تعريف واحد جامع؛ وربما يعود ذلك الاختلاف تبعًا لتخصص الباحثين وخلفياتهم الثقافية والمعرفية التي كونت هذا المفهوم لديهم، كما أن مفهوم الجامعة المتعلمة مشتق من المفهوم العام للمنظمة المتعلمة والذي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأحجامها.

وعرفها (Swee, 2003) أنها تلك الجامعة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته. وعرف العياصرة والحارثي (2015، ص32) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تعمل على جمع وتنظيم المعرفة وإدارتها بشكل جماعي بين أفرادها للتغلب على مشكلاتها وتحقيق أهدافها"، وعرف السالم (2005) الجامعة المتعلمة بأنها الجامعة القائمة على اعتقاد أن منسوبها طلاب علم دائمون في مجتمع دائم التعلم والتطور والتغيير والقادر - ضمن كيانه وثقافته التنظيمية بقدرة متجددة ومستمرة للتعلم والتكيف والتغير والتطور، فقيمه وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع المنتمين إليه وتساعدهم على الارتقاء المستمر وتحقيق كامل قدراتهم وإمكاناتهم وتعزز تبادل الخبرات بينهم من جهة وبين المجتمع الخارجي من جهة أخرى؛ مما يحقق التحسن المستمر في العمليات والخدمات وتنظيمات العمل والمخرجات، ويُعرف أبو حشيش ومرتجي (2011م، ص402) الجامعة المتعلمة بأنها "التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة". أما الحواجرة (2011، ص230) فيعرف الجامعة المتعلمة بأنها "التي تلي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث القيادة التعليمية، والهيكلة التعليمية، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني استراتيجيات المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة".

وفي ضوء التعريفات السابقة يُشير مفهوم الجامعة المتعلمة إلى إتاحة فرص التعلم المستمر للعاملين فيها وتشجيع التعاون للعمل ضمن فريق واحد، مع وجود رؤية مشتركة تمكّنهم من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها.

أهمية المنظمة المتعلمة:

تبرز أهمية الجامعة المتعلمة من أهمية المتغيرات المحيطة بها وما تحتاجه من تطوير وتحديث وجودة لإرضاء المستفيدين وتطور العاملين من حيث المعرفة والإمكانيات في تفعيل التقنية الحديثة والربط التطويري الذاتي للعاملين والرؤساء، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك بالجودة الشاملة، وإظهار الحقائق دون الشعور بالحرج من الاعتراف بأخطائهم (سلطان وخضر، 2010، ص112). والجامعة كمنظمة متعلمة تسعى باستمرار لتطوير ذاتها بتبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر وتعمل على توسيع قدراتها وتبادل فيها العاملين والطلاب آراءهم ومعلوماتهم وتدعم الإبداع والابتكار

والتجديد والتغيير والتطوير الفعال، ويتطلب وجود قيادات وأعضاء فعالين يقومون بالدور التربوي والتعليمي على الوجه الأمثل (الحارثي، 2013، ص 29).

خصائص المنظمات المتعلمة:

تباينت الآراء حول تحديد خصائص (الجامعة المتعلمة) وتحديد ما يميزها عن غيرها من الجامعات بسبب اختلاف طبيعة الجامعات وتكوين بيئتها الداخلية ونظام العمل بها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إلا أن الصفة الرئيسية التي تجمع بين الجامعات المتعلمة أن البيئة الداخلية لتلك الجامعات هي بيئة تعلم مستمر، حيث يرى الكبيسي (2004، ص 119) أن الجامعة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع المنظمات الأخرى، وبالهيكل التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

ويرى كلٌّ من المخلافي (2009)، والعرفج (2011)، والدعيج (2019)، والشمري (2016)، ومحمد (2019)، والمريخي (2018)، والعنقري (2017)، والكعبي (2016)، والعززي (2016)، والمزروع (2015)، وابن زرعة (2014) أن الجامعة كمنظمة متعلمة تتميز بالخصائص التالية:

- مرونة الهيكل التنظيمي: تمتاز بالفكر التنظيمي المرن غير الروتيني الذي يسمح بالإبداع المهني والأكاديمي في ظل خطة استراتيجية واضحة تحدد مسارات العمل داخل الجامعة وتجعل من اللوائح والقوانين عاملاً مساعداً على الأداء المتميز.
- بيئة مهيأة للتعلم المستمر: بيئة للتعلم المستمر بحيث يتم إعدادها إعداداً جيداً لخدمة عملية التعلم بتوفير كافة المتطلبات المادية والمعنوية المعينة كما أنها بيئة خلاقية لفرض التعلم من خلال التقييم الدائم لحاجات العاملين المختلفة.
- رؤية واضحة مشتركة: على مستوى العلاقة البيئية للعاملين تتسم الجامعات كمنظمة متعلمة بوجود رؤية واضحة مشتركة فيما بين العاملين، يستطيع في ضوئها كل فرد منهم أن يصحح من مساره ويجعل توجهه أدائه مواكباً للأداء الجماعي ومحققاً للأهداف الجزئية التي من خلالها يمكن تحقيق الهدف الكلي.
- نظم فعالة للمشاركة بالمعرفة: تتميز الجامعة كمنظمة متعلمة بنقل المعرفة في البيئة الداخلية بين العاملين لتكوين خبرات واكتساب مهارات جديدة، وذلك من خلال إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

لم يتفق الباحثون والمنظرون على تحديد أبعاد للمنظمة المتعلمة وحتى المسمى الاصطلاحي تم الاختلاف عليه، فالبعض أطلق عليها أبعاد والبعض الأخر أطلق عليها ضوابط وهناك العديد من النماذج لأبعاد المنظمة المتعلمة، وبالدراسة الحالية تم الاعتماد على نموذج Marquardt على النحو الآتي:

1. بُعد التعلم:

عملية يتم بموجها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من العاملين بالجامعة لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وبحثها عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة ومكافأة النمو والمبادرة والابتكار (الشمري، 2016). ويمثل التعلم المستمر الركيزة الأساسية في أبعاد المنظمات المتعلمة التي وردت بالأدبيات؛ لتفعيل دور العاملين إيجابياً داخل الجامعة وزيادة الدافعية لتطوير العملية التعليمية من شتى جوانبها لتحقيق أعلى مستوى ممكن من التعليم. ووضح النعيمي ونايف (2012، ص 180)، أهمية التعلم المستمر بحيث أن المنظمة المتعلمة تستمد تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل فالأفراد هم قلب المنظمة النابض ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز، فبذلك يتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم. وبذلك تحتاج المنظمة المتعلمة إلى عاملين ممارسين ومطبقين لأعمالهم بتأمل وتفكير وعمق، ويعرفون مكامن قوتهم ومحدداتها ويملكون سعة من الأدوات والأساليب والمداخل لإدارة المعرفة والتعلم سواء كان ذلك التعلم بصورة مفردة أو جماعية عن طريق التعاون مع الآخرين (حسون وحمد وفدعوس، 2012، ص 12).

ويؤكد هاني (2007، ص 5) أن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة، وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها ويُعد مكسب للمنظمة التي يسعى موظفوها نحو إيجاد فرص للتعلم فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة. ووضحت أبو خضير (2007، ص 44) أنواع التعلم التي يمكن أن يكتسبها العاملون وهي على ثلاثة أنواع من التعلم تتكامل وتتداخل مع بعضها وهي التعلم التكميلي الذي يستجيب للظروف البيئية المتغيرة داخلياً وخارجياً ويصحح سلوك المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهو إما أن يكون أحادي أو ثنائي أو ثلاثي الدورة، والتعلم التوقعي الذي يكتسب المعرفة عن تصور المستقبل والاستعداد له ويتجنب النتائج السلبية، كما يتعرف على أفضل الفرص المستقبلية، والتعلم التفاعلي الذي يطور العمل من خلال عمل العاملين بالمنظمات بمهامهم وواجباتهم بشكل تدريجي أمام الآخرين وتفاعلي أفضل من القاعات التدريبية. ويمكن تلخيص الممارسات الدالة على هذا البعد بمايلي:

- دعم العاملين لمواصلة تعليمهم العالي معنوياً بالتشجيع في اللقاءات وعدم وضع عقبات أمام من يرغب في مواصلة تعليمه.
- مناقشة الأخطاء التي قد تحدث في العمل بكل حيادية وموضوعية وبكل شفافية.

- معاملة المشكلات التي تواجه العاملين في العمل باعتبارها فرصاً للتعليم، وتبادل المعلومات والمهارات والتجارب بين العاملين.
 - منح العاملين الوقت الكافي للتعليم من خلال التحاقهم بأكثر من دورة تدريبية.
 - إتاحة الحصول على مصادر التعلم بشتى صورها، ودعم الجامعة الاستفسار عن وجهات نظر الآخرين
 - مكافأة العاملين على تعلمهم أساليب العمل الجديدة، وإتاحة حرية التساؤل من العاملين بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية
 - تشجيع العاملين بالجامعة على إبداء اقتراحاتهم وآرائهم حول أي موضوع يطرح لتطوير التدريس الجامعي أو حل لبعض الأخطاء.
2. بُعد التنظيم:

تأسيس النظم لاكتساب وتشاطر المعرفة التي تضمن لجميع العاملين بالجامعة تقاسم المعلومات والمعارف والتجارب وسهولة الوصول إليها من خلال دعم رؤية الجامعة، ووضع خطط واستراتيجيات للتعليم، وتبني ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات، والتحول من الدور الرقابي إلى دور الميسر والمحفز، وتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبليين (محمد، 2019)، وأشار مارسيك وويتكنز (Marsick, Watkins, 2003) إلى بُعد التنظيم Level Organizational وهو مجموعة من الإجراءات المستخدمة للحصول على التعلّم وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات والقيم الجديدة المرغوبة، واستخدامها من أجل تطوير المنظمة. ويتضمن تطبيق هذا البُعد مشاركة العاملين في وضع الرؤية والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والعمل بدافعية عالية ورغبة في النجاح وهذا يتطلب من القائد التربوي تفويض الصلاحيات والتعامل بمرونة لتطوير وتمكين العاملين، وهذا ما أشار إليه هاني (2007، ص 5) إلى أن المنظمة التي تتيح للعاملين التمكين مما يؤدي ذلك لزيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوصلت أبو خضير (2007، ص 129) إلى أنه في المنظمات المتعلمة إذا أُتيح للعاملين المسؤوليات وزودوا بالمعلومات اللازمة وأشركوا في اتخاذ القرارات، وشجعوا على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف المتجددة، فإن ذلك من إستراتيجيات التمكين التي تؤدي إلى أن يدير العاملون أنفسهم ذاتياً وأعمالهم طوعياً من خلال:

- إتاحة اختيار الطريقة المناسبة التي يراها العاملون بالجامعة لتنفيذ واجبات العمل.
- دعوة العاملين للمساهمة في إثراء رؤية الجامعة، وإتاحة المشاركة للعاملين في صنع القرارات الجامعية.
- دعم العاملين أصحاب المبادرات البناءة، والتي تنبع من شخص يريد تطوير وتوفير التجهيزات.

3. بُعد الافراد:

هي عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، من خلال برامج التدريب والتطوير في الجامعة من خلال إستقطاب الجامعة الطاقات البشرية المؤهلة في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية والإهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين موظفيها وتمكين الموظفين والتحرك بفاعلية ومرونة وهيئة الفرص للمشاركة في تطويرها وتوفير نظم للمكافآت (العززي، 2016). وأشار مارسيك وويتكنز (Marsick, Watkins, 2003) إلى بُعد الأفراد من أبعاد المنظمات المتعلمة بأنها عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، وإن هذه المعارف والمهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المنظمة. ومن القضايا الهامة بعد الأفراد تبني القيادة الاستراتيجية حيث ينظر كل من النعيمي ونايف (2012، ص 182) إلى أن القيادة بالمنظمة المتعلمة توجد في أي مستوى تنظيمي وتركز القيادة على تعليم وتحول المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة. وتتنظر كل من سلطان وخضر (2010، ص 75) إلى أن القادة يجب أن يتحولوا من قادة أكاديميين إلى قادة تعلم يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية تثرى نمو وتطوير جميع العاملين في المنظمة، ويوفرون فرصاً تعليمية ويقدمون تغذية راجعة ويعززون الثقة بالإنجاز ويبدون اهتماماً بالنجاح المهني للعاملين. ووضع الذبيان (2017، ص 330) ثلاثة أدوار يعتمد عليها القادة حتى يقوموا بالدور البارز لنجاح المنظمة المتعلمة وهي: القائد مصمم يعمل على بناء أساس جوهر القيم والهدف المنظمي وهم مسئولون عن تأكيد السياسات الاستراتيجية، والقائد معلم يعمل على التعامل مع النماذج أو الأطر الذهنية والفكرية للمنظمة، وفي هذا يجب أن يرى القائد بمستوى أعلى وأبعد، والقائد موجه يعمل على إشعار العاملين بسلوك القائد بحيث يشعر بأنه جزء أكبر وأهم ويقدم خدمة للتنظيم للوصول به لوضع أفضل وأعظم، ويقف نجاح القادة في بناء المنظمة المتعلمة في تعلمهم من خبراتهم وتجاربهم، والتفاعل مع الخبرات السابقة، دون التقيد والالتزام، بل لا بد من وجود تفاعل بينهما؛ وبذلك تتحقق القيادة الاستراتيجية الواعية للتعليم داخل المنظمة ويمكن تطبيق ذلك بالجامعات من خلال ما يلي:

- دعم الإدارة لاحتياجات العاملين من برامج وأنشطة بهدف تعزيز فرص التعلم والتدريب.
- حرص الإدارة على توجيه وتطوير العاملين باستمرار وذلك بتوفير قاعة تدريب داخل الجامعة.
- مناقشة الإدارة على مستوى الكليات الجامعية القرارات والتوجهات التي ترد من الجهات العليا مع العاملين.
- بحث الإدارة باستمرار عن فرص ملائمة للتعليم من دورات تدريبية ومن زيارات متبادلة داخلياً وخارجياً تطابق إجراءات وأنشطة الجامعة مع القيم التربوية المستمدة من الدين الإسلامي والتي تحرص عليها سياسة التعليم العليا في المملكة العربية السعودية.

4. بُعد المعرفة:

إدارة عمليات إيجاد واكتساب المعرفة في الجامعة وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها، وأشار مارسيك وويتكنز (Marsick, Watkins, 2003) إلى طرق إنتقال المعرفة بالمستوى الجماعي وهو تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها قناة فعالة لانتقال المعارف من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي. كما أكدت ذلك أبو خضير (2007، 130) إلى أنه لا بد من وجود نظام مسئول عن إدارة عمليات إيجاد واكتساب المعرفة في المنظمة ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في إيجاد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها. ومما هو ملاحظ في الجامعات عدم وجود أرشفة حقيقية للمعلومات ومصادرها سواء الحديثة أو القديمة وقد يعود ذلك لعدم وجود العاملين المتخصصين في جمع وترتيب المعلومات، فقد حدد كليف وسوندرز ست نقاط إرشادية تسهم في تبسيط إجراءات ربط النظم وجعلها أكثر عصرية وفعالية وهي (الرشودي، 2009، 127) الذاكرة ثم الهدف ثم القواعد ثم إدخال التحسينات ثم التغذية الراجعة ثم الاعتراف بالسلوك الإنساني جزء من النظام. وذكرت الذبيان (2017، ص 319) بأن الجامعة يجب أن تعمل على الصعيدين العالمي والمحلي، لمعرفة ما تقوم به الجامعات الأخرى من أجل تحقيق التميز وحل المشاكل المماثلة وعمل مسح لبيئتهم لمعرفة الاتجاهات الجديدة عن طريق الوسائل الحديثة ويمكن تحقيق ذلك بالجامعات من خلال ما يلي:

- تعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع من مؤسسات تربوية وتعليمية أخرى أو غير تعليمية من أجل تبادل المنافع.
- تنظيم الجامعة زيارات خارجية مع المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات التعليمية، ويترب على ذلك نواحي مادية ودافعية الزيارة من الطرفين ومرونة اللوائح والأنظمة التي تسهل الزيارات، وتشجيع العاملين على أخذ وجهة نظر المستفيدين من الخدمات الجامعية.
- النظر للمشكلات الجامعية بنظرة شمولية، وأخذ الجامعة بالاعتبار تأثير القرارات على معنويات العاملين.

5. بُعد التقنية:

تفعيل دور التقنية الحديثة من إنترنت ووسائل التواصل والبريد والبرامج الإدارية الحديثة وغيرها من الطرق التي تمتلكها الجامعة من خلال توفير تقنيات وأجهزة الكترونية حديثة بإدارات الجامعة وسهولة الوصول بسهولة لشبكة المعلومات الداخلية والخارجية للجامعة وتصميم أنظمة الدعم الإلكتروني واستخدام التقنية لنشر المعرفة والإنتاج العلمي في الجامعة (محمد، 2019)، وهناك أنظمة تقاسم المعرفة Knowledge Sharing System تنطلق من الرسالة التي تؤدها الجامعة أن تكون لديها قاعدة بيانات ومعلومات متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها في تطوير معلوماتهم ومهاراتهم؛ فبذلك لا بد من تفعيل دور التقنية الحديثة من إنترنت ووسائل التواصل والبريد والبرامج الإدارية الحديثة وغيرها من الطرق التي تمتلكها الجامعة بها تقاسم المعلومات والمهارات، ولكي يتم توصيل التعلم لكافة الأطراف المعنية يتحتم مناقشة الأسس الواجب إتباعها بوسائل حديثة يمكن الرجوع إليها بسرعة وقت الحاجة لنشر المعرفة والتعلم (الذبيان، 2017، ص 329).

وبذلك ينبغي أن تكون الجامعات لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة من خلال التقنية والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية ليسهل اكتساب المعرفة لجميع العاملين وقت الحاجة إليها (سلطان وخضر، 2010، ص 115). وتوصل كل من حسون وحمد وفدعوس (2012، ص 13) إلى أن المنظمة المتعلمة تستعمل تقنيات المعلومات والاتصالات لأغراض عدة منها تقوية وحدة التنظيم وبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها، والمحافظة على الخبراء وإبقائهم في المنظمة، والمحافظة على الزبائن وإدراك معرفة التطوير المشترك، وتستعمل التقنيات أيضاً لإيجاد الروابط بين الناس وإيجاد المدخل إلى معرفتهم ومعرفة أفكارهم، وتحسين الذاكرة التنظيمية وتسهيل الدخول إليها، والمشاركة بالمعدات والتجهيزات والأساليب والطرق. ويمكن تطبيق هذا البعد بالجامعات من خلال ما يلي:

- استخدام الجامعة لأساليب تعزيز التواصل بين العاملين بالجامعة من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة.
- إتاحة البيانات والمعلومات المطلوبة للعاملين حين الحاجة إليها وتوفير قاعدة بيانات ومستودعات مؤرشفة تتيح للعاملين استرجاع أي معلومة يحتاجونها في أي وقت وببسر وسهولة، وتحفظ الجامعة بيانات حديثة عن مهارات ومؤهلات العاملين.
- امتلاك الجامعة لأساليب وأدوات لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع مستقبلاً.

الدراسات السابقة:

روجعت عدد من البحوث والدراسات العلمية السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي حُصل عليها من قواعد ومحركات البحث عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، ومواقع الجامعات ومكتباتها وفيما يأتي عرض للدراسات التي لها صلة بمشكلة الدراسة الحالية مرتبة وفق التسلسل الزمني لإجرائها من الأقدم، وقد تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية، والمنظمة المتعلمة، موضحة في ذلك أهدافها، ومنهجها، وأدائها، ومجتمعها، وعينها إن وجدت، وأبرز نتائجها، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة التويجري (2022) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية وعلى مستوى التميز التنظيمي والعلاقة بينها، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة وتكونت من (40) عبارة، وكانت العينة من (334) قائدًا. وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسطة وتبين وجود علاقة بين التميز التنظيمي والثقافة التنظيمية.
- دراسة النصير (2021) والتي هدفت إلى تعرّف طبيعة الثقافة التنظيمية المهيمنة في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

- وقد جرى استقصاء آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية حول الوضع الراهن والوضع المرغوب للثقافة التنظيمية بالجامعة لتحديد فجوة الثقافة التنظيمية، وقد استخدم الباحث أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعروفة باسم (OCAI) وجرى استخراج المتوسطات الحسابية ودراسة الدلالة الإحصائية للفروق الناتجة عن متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، العمل الحالي، سنوات الخبرة، الكلية) باستخدام تحليل التباين (ANOVA). وأظهرت النتائج أن الثقافة المهيمنة حاليًا هي الثقافة الهرمية أما الثقافة المرغوبة مستقبلاً فهي ثقافة القبيلة، كما أظهرت النتائج أن المتغيرات لم يكن لها أثر ذو دلالة إحصائية في ما يتعلق بالثقافة المهيمنة حاليًا لكن اختلاف الجنس كان له أثر ذو دلالة إحصائية في ما يخص الثقافة المرغوبة.
- دراسة محمد (2019) استهدفت الدراسة تطوير كلية التربية جامعة نجران في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة للكشف عن توافر جوانب المنظمة المتعلمة في كلية التربية جامعة نجران، وطُبقت على عينة عشوائية من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (84) عضوًا، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بنسبة (2.30) أي متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا للنوع والوظيفة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة حول محور (شجيع الحوار والاستفسار).
 - دراسة عمارة (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تغيير الثقافة التنظيمية لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم في بعض الجامعات المصرية (جامعة عين شمس، جامعة الإسكندرية، جامعة طنطا، جامعة أسيوط، جامعة قناة السويس، جامعة الأزهر)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة؛ إذ تمثل الثقافة التنظيمية إحدى الأسس المهمة للمنظمة المتعلمة وداعمًا لعملية التغيير في المنظمة المتعلمة.
 - دراسة المريخي (2018) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ولإمكانية شمول جميع أفراد مجتمع البحث بالدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد الدراسة وعددهم (76) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالقسم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق استبانة تضمنت ثلاثة محاور مشتملة على (45) عبارة، على مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة توافر متوسطة لمعايير المنظمة المتعلمة.
 - دراسة (Berkemeyer, Junker, Bos & Müthing, 2015) عن ثقافة المنظمات المتعلمة في التعليم على تحديد الثقافة المدرسية في ألمانيا باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI في أربعين مدرسة في ألمانيا وقد شملت الدراسة 1058 مدرسًا في القياس الأول و 773 مدرسًا في القياس الثاني، وقد دلت النتائج أن الثقافة القبلية هي الثقافة السائدة في 17 مدرسة، ثم الثقافة الهرمية في 13 مدرسة، ثم ثقافة السوق في 6 مدارس، ثم التكيف في أربعة مدارس.
 - دراسة ابن زرعة (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتطوير جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للتوجه نحو تحقيق المنظمة المتعلمة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهن (24) رئيسة قسم، طُبقت الدراسة الميدانية على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 24 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توفراً من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة". بينما أكثر الأبعاد توفراً من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية هو بعد "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم". وتراوحت درجة توفر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين متوسطة وعالية.
 - دراسة (Hamidifar, 2012) عن الثقافة التنظيمية في جامعة آزاد الإسلامية في إيران التي هدفت إلى تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بناء على تصورات وتفضيلات أعضاء هيئة التدريس وذلك على عينة شملت 400 موظف، باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) في 7 فروع، وقد كشفت النتائج أن نوع الثقافة التنظيمية السائدة الحالية في فروع الجامعة هي ثقافة الهرمية وأن نوع الثقافة المفضل هو القبيلة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الديموغرافية المتمثلة في الجنس والحالة الاجتماعية والخبرة العملية.
 - دراسة العطوي والشيباني (2011) عن قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، فقد هدفت الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية في جامعة كربلاء، وذلك على عينة تضمنت 120 عضو هيئة تدريس في الجامعة، باستخدام OCAI كأداة لتحديد ثقافة الجامعة الحالية، والمستقبلية وتحديد الفجوة بينهما، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة الحالية في الجامعة هي الثقافة الهرمية أما الثقافة المرغوبة فهي ثقافة القبيلة.
 - دراسة (Berrio, 2003) عن تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة أوهايو، فقد هدفت الدراسة إلى تعرّف الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة في جامعة أوهايو باستخدام أداة OCAI، وذلك على عينة مكونة من 434 موظفًا، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة السائدة هي ثقافة القبيلة

وأن الثقافة المفضلة كانت ثقافة القبيلة ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس، والمسعى الوظيفي، والعمر، وهو ما يتفق مع وضع ما يقرب من ثلثي الكليات والجامعات التي تسودها ثقافة القبيلة حالياً كما أكدت ذلك دراسة شاملة على مستوى الولايات المتحدة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح مما سبق أن بعض الدراسات السابقة ركزت على الثقافة التنظيمية كدراسة النصير (2021)، ودراسة (Hamidifar, 2012)، ودراسة العطوي والشيباني (2011)، ودراسة (Berrio, 2003)، بينما ربطت دراسة التويجري (2022) الثقافة التنظيمية مع متغير آخر وهو التميز التنظيمي والعلاقة بينهما، أما الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة فقط كدراسة محمد (2019)، ودراسة المريخي (2018)، ودراسة ابن زرعة (2014)، أما الدراسات التي ركزت على الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة معاً دراسة عمارة (2018)، ودراسة (Berkemeyer, Junker, Bos & Müthing, 2015) وهذا يتفق مع الدراسة الحالية التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأبعاد المنظمة المتعلمة.

كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، كما طبقت بعض الدراسات السابقة على عينة من جميع رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن كدراسة ابن زرعة (2014)، بينما طبقت دراسة (Berkemeyer, Junker, Bos & Müthing, 2015) على عينة من المدرسين في أربعين مدرسة في ألمانيا، وطبقت دراسة (Berrio, 2003) على عينة من الموظفين في جامعة أوهايو، واتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس كدراسة التويجري (2022)، دراسة النصير (2021)، دراسة محمد (2019)، دراسة عمارة (2018)، دراسة المريخي (2018)، دراسة (Hamidifar, 2012)، دراسة العطوي والشيباني (2011).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة بكلية التربية بجامعة حائل، والكشف عن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وعن طبيعة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة ممارسة المنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث يذكر عبيدات وعدس وعبدالحق (2007، 391) أن المنهج الوصفي الارتباطي ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة عالية منهم؛ من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وواقعها وتفسيرها وارتباطها بالظاهرة، وذلك من خلال التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة، والكشف عن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة، في ضوء نموذج Marquardt، والعلاقة بينهما.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل والبالغ عددهم (291) عضواً ويوضح جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للجنس والجنسية.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة في كلية التربية بجامعة حائل وفقاً للجنس والجنسية

المجموع	غير سعودي		سعودي	
	ك	%	ك	%
%46.39	135	%43	31	%47.49
%53.61	156	%57	41	%52.51
%100	291	%100	72	%100

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حائل من الإناث بنسبة (53,61%) وبلغت نسبة الذكور (46,39%)، وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على ما حدده مورجان وكيرجيك (Morgan, Kergic, 1972) المذكور في الضحيان (2001، ص 71) أنه عند وصول حجم المجتمع إلى (291) فإن حجم العينة الملائمة عند مستوى دلالة (0.05) هو (165) حيث تم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة الكامل وتم التوقف عن استقبال الردود بعد وصول عددها (167) متجاوزة حجم العينة المناسب ويوضح جدول (2) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الأولية بالدراسة الحالية والتي اشتملت على (الرتبة والجنس). ويوضح جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الدراسة.

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	4	2.39%
	أستاذ مشارك	35	20.96%
	أستاذ مساعد	114	68.27%
	محاضر	10	5.99%
الجنس	الذكور	104	62.28%
	الإناث	63	37.72%
الإجمالي		167	100%

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس من الذكور بنسبة (62.28%) والإناث (37.72%). وأن أعلى نسبة لترتب أعضاء هيئة التدريس أستاذ مساعد حيث بلغت نسبتهم (68,27 %) وأقل نسبة أستاذ ومعيد بنسبة بلغت (2.39%).

أداتي الدراسة:

تم استخدام أداتين بالدراسة وهما:

الأداة الأولى: مقياس الثقافة التنظيمية (OCAI) (The Organizational Culture, Assessment Instrument) وهي أداة صممت من قبل (Cameron & Quinn, 1999) تقيس ست جوانب للثقافة التنظيمية وهي: (الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، إدارة الموظفين، التماسك المنظمي، التركيز الاستراتيجي، معيار النجاح) وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الست تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (القبيلية، الإبداعية، السوق، الهرمية). والمطلوب من المستجيب تقدير درجة شيوعها (كما يراها فعلياً) لكل مظهر من المظاهر بوضع قيمة عددية (من صفر-100) بحيث يكون مجموع النقاط لكل جانب من الجوانب الست التي تم ذكرها (100 نقطة). ويتم تصحيح المقياس عن طريق حساب متوسط إجابات أفراد العينة عن كل بديل من البدائل الأربعة على الترتيب (الثقافة للقبيلة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية). الخصائص السيكومترية لمقياس الثقافة التنظيمية:

تم استخدام الاختبار في دراسات عربية وأجنبية كثيرة وتم التأكد من صدقه وثباته حيث استخدم في دراسة الناصر (2021) حيث تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.72-0.85) وفي دراسة العطوي والشيباني (2011) تراوحت من (0.75-0.94) كما تم التأكد من صدق المقياس بإجراء التحليل العاملي التوكيدي والصدق البنائي وبالدراسة الحالية تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة كرونباخ الفا كما تتبين النتائج في جدول (3).

جدول (3): معامل كرونباخ ألفا لمقياس الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة	عدد العبارات	معامل الثبات
القبيلة	6	0.80
الإبداع	6	0.75
السوق	6	0.91
الهرمية	6	0.83

يتبين من نتائج جدول (3) أن جميع معاملات الثبات بطريقة كرونباخ الفا تزيد عن (0.60) الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وقد تراوحت من (0.75-0.91) مما يدل على تحقق مؤشر الثبات للمقياس.

الأداة الثانية: استبانة لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة:

تم استخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حائل بغرض معرفة مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية جامعة حائل في ضوء نموذج Marquardt لمنظمات التعلم من خلال مراجعة أدبيات الموضوع بالاستفادة من الاستبانات والمقاييس التي وردت بالدراسات السابقة والتي اعتمدت عليها هذه الدراسة وهي أبعاد (التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، التقنية) وفق أنموذج ماروجردت (Marquardt)، كدراسة (Berrio,2006)، ودراسة (Marquardt, 2011, p.247) حيث تم تحديد محاور الاستبانة وأبعادها حسب ما حدده ماركردت (Marquardt, 2011, p.247) مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي وباستمرار على تحويل نفسها، من خلال تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد عن طريق التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتعزيز التعلم والإنتاج"، وتم تحديد أبعادها في خمسة محاور حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من الأجزاء التالية:

1. الجزء الأول: البيانات الأولية وهي: (الرتبة و الجنس).

2. الجزء الثاني: محاور الاستبانة وهي: كالآتي:

- بُعد التعلم وفق أنموذج ماركرتد (Marquardt) وهي عملية يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. بقدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية وبحثها عن التحسين والتطوير بصفة مستمرة ومكافأة النمو والمبادرة والابتكار وتعززها وتشجعها على الاستكشاف والمشاركة في المعلومات، وتقيسها العبارات من (1-8) بالاستبانة بصورتها النهائية.
 - بُعد التنظيم وفق أنموذج ماركرتد (Marquardt) وهي: تأسيس نظم لاكتساب وتشاطر المعرفة التي تضمن لجميع القيادات الأكاديمية تقاسم المعلومات والمعارف والتجارب وسهولة الوصول إليها من خلال دعم رؤية الجامعة ووضع خطط واستراتيجيات للتعلم وتبني ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات والتحول من الدور الرقابي إلى دور الميسر والمحفز وتنسق جهود القيادات وتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبلين، وتقيسها العبارات من (9-16) بالاستبانة بصورتها النهائية.
 - بُعد الأفراد وفق أنموذج ماركرتد (Marquardt) هي عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، من خلال برامج التدريب والتطوير في الكلية بالجامعة من خلال برامج التدريب والتطوير، وتقيسها العبارات من (17-24). بالاستبانة بصورتها النهائية
 - بُعد المعرفة وفق أنموذج ماركرتد (Marquardt) وهي إدارة عمليات إيجاد واكتساب المعرفة في الجامعة وتشمل مجموعة من العمليات تتمثل في إيجاد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها وتقيسها العبارات من (25-32) بالاستبانة بصورتها النهائية.
 - بُعد التقنية وفق أنموذج ماركرتد (Marquardt) وهي تفعيل دور التقنية الحديثة من انترنت ووسائل التواصل والبريد والبرامج الإدارية الحديثة وغيرها من الطرق التي تمتلك الجامعة بها تقاسم المعلومات والمهارات، لكي يتم توصيل التعلم لكافة الأطراف المعنية يتحتم مناقشة الأسس الواجب إتباعها بوسائل حديثة يمكن الرجوع إليها بسرعة وقت الحاجة لنشر المعرفة والتعلم تقيسها العبارات من (33-40) بالاستبانة بصورتها النهائية.
- وتم تدريج العبارات وفق تدريج ليكرت الخماسي بتحديد درجة الممارسة حسب المقياس التالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً) وتشير: دائماً يمارس بنسبة (80% فأكثر)، غالباً يمارس بنسبة (60%-أقل من 80%)، وأحياناً: يمارس بنسبة (40%-أقل من 60%)، وقليلاً: يمارس بنسبة (20%-أقل من 40%)، نادراً يمارس بنسبة تقل عن (20%). وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية للحكم على مدى وضوح الصياغة اللغوية للعبارة وكذلك مدى تمثيل العبارة للبعد وللمحور الذي تقيسه، واقتراح ما يروونه مناسباً وتم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية والتأكد من الصدق والثبات، حيث صيغت جميع عبارات الأبعاد في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة عالية للسمة المقاسة والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة منخفضة على متصل السمة المقاسة وفق تدريج ليكرت خماسي. (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً) ليختار المستجيب إحداها حسب تقديره لدرجة الممارسة. وللحكم على درجة الممارسة على كَلِّ عبارة وبُعد في الاستبانة تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = 4، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي 5، كان ناتج القسمة = 0.80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم على درجة الممارسة كما بالجدول (4).

جدول (4): معيار الحكم على درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج Marquardt

المتوسط	الاستجابة	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	نادراً	منخفض جداً
من 1.81 إلى أقل من 2.60	قليلاً	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	أحياناً	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	غالباً	مرتفع
من 4.20 فأكثر	دائماً	مرتفع جداً

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

صدق الاستبانة:

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها أبو علام (2018 م، ص 245) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وصدق البناء أو صدق الاتساق الداخلي للأبعاد بحساب معامل ارتباط استجابات العينة على الأبعاد مع الدرجة الكلية للإستبانة، ثم صدق الاتساق الداخلي للفقرات بقياس معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة على العبارات ودرجة كل بعد على حدة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (7) محكماً من أعضاء هيئة التدريس تصدرت استبانة التحكيم خطاب موجه لأعضاء لجنة التحكيم تم توضيح أهداف الدراسة فيه وتوضيح الأبعاد التي تقيسها الاستبانة، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من قبل أصحاب السعادة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات

للبعد الذي تنتهي إليه العبارة والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يروونه مناسبًا. بالإضافة إلى النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته لقياس السمات المقيسة، بعد استعادة النسخ المُحكّمة تم تعديل صياغة بعض العبارات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين، وقد تم الإبقاء على جميع العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (80%) على أنها تنتهي للبعد الذي تقيسه.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التَحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد الاستبانة والتأكد من عدم التداخل بينها من خلال حساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة، كما تتبين النتائج بجدول (5).

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة بالاستبانة

بُعد التعلم		بُعد التنظيم		بُعد الأفراد		بُعد المعرفة		بُعد التقنية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0,68	9	**0,63	17	**0,72	25	**0,79	33	**0,78
2	**0,65	10	**0,61	18	**0,76	26	**0,69	34	**0,80
3	**0,70	11	**0,67	19	**0,65	27	**0,71	35	**0,69
4	**0,69	12	**0,69	20	**0,79	28	**0,64	36	**0,56
5	**0,60	13	**0,80	21	**0,72	29	**0,66	37	**0,70
6	**0,59	14	**0,70	22	**0,78	30	**0,83	38	**0,57
7	**0,60	15	**0,78	23	**0,69	31	**0,69	39	**0,59
8	**0,67	16	**0,65	24	**0,68	32	**0,75	40	**0,58

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج ماركردت (Marquardt) الذي تنتهي إليه العبارة جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها بالبعد الأول "بُعد التعلم" من (0,59-0,70) و للبعد الثاني "بُعد التنظيم" من (0,65-0,80) وللبعد الثالث "بُعد الأفراد" من (0,65-0,79) وللبعد الرابع "بُعد المعرفة" من (0,64-0,83) وللبعد الخامس "بُعد التقنية" من (0,56-0,80) وتدل هذه النتائج على صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدرجة الكلية للأبعاد في الاستبانة.

ثالثًا: صدق البناء لأبعاد الاستبانة:

تم التأكد من صدق بحساب معامل الارتباط بين درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما في جدول (6).

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للاستبانة

بُعد التعلم	بُعد التنظيم	بُعد الأفراد	بُعد المعرفة	بُعد التقنية
-	-	-	-	-
*0,31	**0,65	-	-	-
**0,63	**0,69	*0,41	-	-
**0,69	0,12	*0,29	0,05	-
**0,93	**0,91	**0,88	**0,87	**0,89

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 * دال عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والدرجة الكلية لكل بُعد من الأبعاد التي تنتهي للاستبانة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,87-0,93)؛ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للأبعاد بالاستبانة (صدق البناء).

ثبات أداة الدراسة:

تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (CronbachAlpha) كما تتبين النتائج بجدول (7).

جدول (7): معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدراسة وفقًا لأبعادها بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
بُعد التعلم	8	0,90
بُعد التنظيم	8	0,92
بُعد الأفراد	8	0,89
بُعد المعرفة	8	0,87
بُعد التقنية	8	0,90
جميع فقرات الاستبانة	40	0,95

يتبين من جدول (7) أن قيم معاملات الثبات ألفا مقبولة وعالية حيث بلغ للبعد الأول " التعلم (0,90) وللبعد الثاني: التنظيم (0,92) وللبعد الثالث: الأفراد (0,89) وللبعد الرابع: المعرفة (0,87) وللبعد الخامس: التقنية (0,90) وبلغت لجميع فقرات الاستبانة (0,95) وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط (0,60). مما يدل على توافر ثبات لأبعاد الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الثبات كرونباخ ألفا للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (يُعد)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور، ومعامل ارتباط سيرمان للترتيب للكشف عن العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة وممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة.

عرض النتائج ومناقشتها:

نص السؤال الأول على "ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة بكلية التربية بجامعة حائل؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم تصحيح المقياس وحساب المتوسط الحسابي العام والانحرافات المعيارية لتوزيع أنواع الثقافات (القبيلة والإبداع والسوق والهرمية) في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب الثقافة السائدة، وقد تم ترتيبها وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي الأعلى وفي حالة تساوي المتوسطات تم ترتيبها وفقاً لقيمة الانحراف المعياري الأقل كما تتبين النتائج في جدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة مرتبة تنازلياً

أنواع الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
القبيلة	32.76	4.34	1
السوق	26.79	2.18	2
الهرمية	23.09	2.40	3
الإبداع	23.09	4.05	4

تبين من نتائج جدول (8) أن النمط السائد هو ثقافة القبيلة حيث بلغ المتوسط العام (32.76) بإنحراف معياري (4.34) مقارنة بأنواع الثقافات الثلاث الأخرى حيث تلاها ثقافة السوق بمتوسط حسابي (26.79) وانحراف معياري (2.18) بينما تم تصنيف ثقافة الهرمية (البروقراطية) بالمستوى الثالث بالرغم من حصوله على متوسط حسابي (23.09) والذي يشترك مع نمط الإبداع بنفس المتوسط ولكن بإنحراف معياري كان الأقل للهرمية بلغ (2.40) بينما بلغ الانحراف المعياري للإبداع (4.05) مما جعله بالترتبة الأخيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة نظراً لما تركز عليه القيادة الجامعية من علاقات إنسانية في إدارتها للجامعة حيث تمتاز ثقافة القبيلة بالارسمية واللامركزية وتوجه الجامعة فيها يكون نحو الداخل، ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، كما يوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه، أما عمليات إتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية، والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (العطوي والشيباني، 2011، ص46).

بينما جاءت ثقافة السوق بالترتبة الثانية نظراً لاهتمام بعض القيادات في إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتبني علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج والتركيز على خارج الجامعة ورسمية ومركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق وأن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجه نحو الإنجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل (Kim, Chang, 2019, p. 73). بينما أقل نوع ممارس هي ثقافة الإبداع حيث هنالك بعض المعوقات التي تحد من شيوع هذا النمط مثل قلة تطبيق الاستقلالية والحرية الأكاديمية بالجامعات حتى تكون بيئتها لارسمية وقلة الاهتمام بالتغيير والتكيف أو التركيز على الابتكار والمخاطرة والإبداعية. اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (Berkemeyer, Junker, Bos & Müthing, 2015) التي تبين فيها أن الثقافة القبيلية هي الثقافة السائدة، واتفقت مع نتيجة دراسة (Berrio, 2006) التي دلت أن نتائج الثقافة التنظيمية بجامعة أوهايو الحالية كانت ثقافة القبيلة. بينما اختلفت النتيجة مع نتائج دراسة العطوي والشيباني (2011) التي كشفت أن الثقافة الهرمية هي السائدة، وأيضاً اختلفت مع نتيجة دراسة النصير (2021) والتي كشفت أن الثقافة المهيمنة هي الهرمية. ومن أجل تفسير هذه النتائج لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة تم إعادة تجميع للعبارات المكونة للبعد (نوع الثقافة) وحساب متوسطاتها

الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الجوانب الستة التي يقيسها نمط الثقافة.

1. نمط القبيلة:

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نوع الثقافة التنظيمية " القبيلة"

م	العبارات	جوانب الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة	الخصائص المهيمنة	48.65	12.64	1
6	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية	معيار النجاح	48.41	13.08	2
5	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة.	التركيز الإستراتيجي	48.41	13.08	2
2	ناصحة وميسرة وأبوية.	القيادة التنظيمية	23.17	16.47	3
3	بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة	إدارة الموظفين	15.24	11.60	4
4	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي.	التماسك المنظمي	12.69	12.90	5
		المتوسط العام لنوع الثقافة	32.76	4.34	

تبين من نتائج جدول (9) أن العبارة " تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة "بالخصائص المهيمنة" جاءت بالرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (48.65)، ثم الاهتمام بالجوانب الإنسانية من مجال معيار النجاح، ثم الثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة من مجال التركيز الاستراتيجي. بينما أقلها بالتماسك المنظمي عبارة " الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي" بمتوسط حسابي (12.69). مما جعلها بالرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن الأسلوب القيادي بالكلية بأنه موجه للجميع وميسر وسيادة ثقافة القبيلة في بُعد أسلوب القيادة العامة ويعمل قادة الجامعة بالعلاقات الإنسانية والثقة ودوام المشاركة.

2. نمط الإبداع:

جدول(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نوع الثقافة التنظيمية " الإبداع"

م	العبارات	جوانب الثقافة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
4	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز.	التماسك المنظمي	48.44	12.99	1
5	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الأشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة.	التركيز الاستراتيجي	23.17	16.47	2
1	ديناميكية وتمتاز بالابتكار، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة	الخصائص المهيمنة	23.20	16.44	3
6	امتلاك الخدمات الأحدث والمتميزة فهي قائدة للخدمات التعليمية والإبداع.	معيار النجاح	15.57	12.62	4
2	ريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة.	القيادة التنظيمية	15.57	12.62	4
3	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز.	إدارة الموظفين	12.57	12.88	5
		المتوسط العام لنمط الإبداع	23.09	4.05	

تبين من نتائج جدول (10) أن أعلى المتوسطات العالية على نمط الإبداع والذي جاء بالترتيب الأول، حيث جاء التماسك المنظمي بعبارة "الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (48.44)، وأقلها بإدارة الموظفين حيث حصلت العبارة "بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز" على المتوسط الحسابي (12.57) بالرتبة الأخيرة؛ وربما يُفسر ذلك لقلة المظاهر الدالة على نشر الثقافة التنظيمية بنمط الإبداع. وقد تبين أيضاً الانخفاض النسبي بمعيار النجاح والقيادة التنظيمية من حيث امتلاك الخدمات الأحدث والمتميزة فهي قائدة للخدمات التعليمية والإبداع والتركيز على الريادية وإبداعية وتأخذ بالمخاطرة لقلة ممارسة أنماط القيادة الريادية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العطوي والشيباني (2011) التي أظهرت بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وقلّة تطبيق نمط ثقافة الإبداع، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة (Hamidifar, 2012) والتي كان فيها ثقافة الهرمية المفضل، وجاء نمط الإبداع بالترتيب الأخير، وأيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة (Berkemeyer, Junker, 2015) التي تبين فيها أن الثقافة القبلية هي الثقافة السائدة ثم الثقافة الهرمية والإبداع بالترتيب الأخير.

3. نمط السوق:

جدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نوع الثقافة التنظيمية "السوق"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجال	العبارات
1	13.08	48.41	معياري النجاح	6 اختراق السوق والحصة السوقية وقيادة السوق المنافسة.
1	13.08	48.41	القيادة التنظيمية	2 انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب.
2	16.42	23.23	إدارة الموظفين	3 بمراقبة الاداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ
3	12.33	15.51	التماسك المنظمي	4 القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها.
4	12.88	12.57	التركيز الإستراتيجي	5 الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات.
5	12.87	12.60	الخصائص المهيمنة	1 رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد.
	2.18	26.79		المتوسط العام لنوع الثقافة السوق

تبين من نتائج جدول (11) أن أعلى المتوسطات لنمط السوق كان في معيار النجاح "اختراق السوق والحصة السوقية وقيادة السوق المنافسة"، والقيادة التنظيمية "إنتاجية وتنافسية وتدير الصعاب" بمتوسط حسابي (48.41)، وأقلها بالخصائص المهيمنة "رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد" والتركيز الإستراتيجي "الاداء والاستقرار والكفاءة والعمليات"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (12.57، 12.60)، وبصورة عامة يقل اهتمام نشر ثقافة السوق مقارنة بالانماط الأخرى؛ ربما يُفسر ذلك لتمسك العاملين والقيادات باللوائح وحرافية القوانين و تركيز النمط القيادي الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق وأن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومتجه نحو الإنجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز.

4. نمط الهرمية:

جدول(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نوع الثقافة التنظيمية "الهرمية"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
1	12.99	48.44	التماسك المنظمي	4 الانتاج وتحقيق الأهداف والتقدم.
2	16.47	23.17	الخصائص المهيمنة	1 متوجهة للإنتاج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو إنجاز العمل.
3	16.41	23.26	التركيز الاستراتيجي	5 الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها.
5	12.77	15.60	القيادة التنظيمية	2 منسقة ومنظمة وذات خبرة وكفاءة.
4	12.08	15.45	معياري النجاح	6 الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج والجدولة والتسليم الموثوق.
6	12.87	12.60	إدارة الموظفين	3 الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف.
	2.40	23.09		المتوسط العام لنوع الثقافة

تبين من نتائج جدول (12) أن أعلى المؤشرات لهذا النمط بالتماسك المنظمي "الإنتاج وتحقيق الأهداف والتقدم" بالمتوسط الحسابي (48.44) ثم بالخصائص المهيمنة "متوجهة للإنتاج، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو إنجاز العمل" بالمتوسط (23.17) وأقلها بإدارة الموظفين "الإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف" بالمتوسط الحسابي (12.60) وربما يُفسر ذلك لظهور المؤشرات الدالة على هذا النمط، حيث تركز بعض القيادات على الإنتاج وتحقيق الأهداف والتقدم، والتركيز أيضاً على الأفعال التنافسية والإنجاز وتحقيق الأهداف وقياسها والتركيز على إنجاز العمل والتركيز على الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: نصّ السؤال الثاني على "ما درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج ماركرتد Marquardt؟ للإجابة عن هذا السؤال والكشف عن واقع ممارسة أبعاد المنظمات المتعلمة وفق نموذج ماركرتد Marquardt تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد وترتيبها تنازلياً وفقاً إلى المتوسطات الحسابية.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نوع الثقافة التنظيمية "الهرمية"

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الممارسة	م
1	0,56	3,02	متوسطة	1 التعلم
2	0,57	2,95	متوسطة	4 المعرفة
3	0,60	2,92	متوسطة	5 التقنية
4	0,60	2,76	متوسطة	2 التنظيم
5	0,62	2,75	متوسطة	3 الأفراد
	0,53	2,88	متوسطة	الدرجة الكلية لممارسة الأبعاد

من جدول (13) السابق يتضح أن واقع أبعاد المنظمات المتعلمة في ضوء نموذج ماركردت Marquardt من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (2,88)، وبانحراف معياري يبلغ (0,53)؛ مما يدل على إتفاق كبير بين تقدير أعضاء هيئة التدريس للممارسات القيادية لأبعاد المنظمات المتعلمة في ضوء نموذج ماروجرديت Marquardt وتراوحت للأبعاد من (0,62-0,56) تدل على إتفاق التقديرات؛ وربما يُعزى سبب ذلك لثمائل إدراك أعضاء هيئة التدريس للممارسات القيادية لأبعاد المنظمات المتعلمة وتشابه تلك الممارسات بأبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج Marquardt. ويُفسّر الباحثان النتيجة العامة للدراسة بسبب قلة اهتمام القيادات العليا في تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة وفق نموذج Marquardt بشكل عام، وتدني وجود إجراءات واضحة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومتابعة جهود التطوير والتحسين بالجامعات بالإضافة إلى وجود بعض الصعوبات في تمكين القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو الرؤية المشتركة، وقلة تحفيز القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس على المبادرات التطويرية التي يقترحونها، وقلة مشاركة القيادات الأكاديمية مع القيادات في الإدارة العليا في صناعة القرارات في الجامعة، لشيوع التفرد بالقرار، وضعف مشاركة القيادات الأكاديمية بالكليات في صياغة الخطط الاستراتيجية للجامعة، كون ذلك يُسند إلى جهة متخصصة، ويتم على ضوءها بناء خطط استراتيجية للعمادات والكليات، كما أنه يُعزى إلى ضعف عمليات تطوير أنظمة الجامعة ولوائحها للإبداع، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة محمد (2019) والمريخي (2018) حيث تبين ظهور ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجات متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة ابن زرعة (2014) التي ظهرت فيها الدرجة الكلية بدرجة منخفضة.

حيث ظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بُعد التعلم بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3,02) ثم بُعد المعرفة بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2,95) ثم بُعد التقنية بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2,92) ثم بُعد التنظيم بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2,76) ثم بُعد الأفراد بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,75).

ويُرجع الباحثان سبب ظهور بُعد التعلم بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة لوجود بعض المؤشرات الدالة على ممارسته من حيث ممارسة التعلم في الجامعة كعملية استراتيجية مستمرة ومتوازنة مع العمل، وتمكن القيادات الموظفين من إدارة عملية تعلمهم ذاتياً وتحرص على توفير فرص التعلم المستمر لكافة الموظفين، بينما جاء بُعد الأفراد بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة؛ ربما بسبب تدني توافر بعض المتطلبات اللازمة لتطبيق هذه الممارسات التي تدعم أعضاء هيئة التدريس من حيث ضعف الممارسات بمجال التنمية المهنية والتدريب وغياب التنسيق الكافي بين الكليات وقلة فاعلية عمل فرق العمل واللجان التي يتم تنظيمها للأغراض الإدارية والفنية لتطوير آليات العمل الجامعي، كما أن كثرة المهام الإدارية والفنية للقيادات الأكاديمية وإنشغالهم في تسيير الأعمال اليومية المتعلقة بالأقسام والكليات ربما تحول دون القدرة على التخطيط للعمل والتطوير، وفيما يلي عرضاً للنتائج التفصيلية للإجابة عن السؤال:

1. التعلم

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس لبُعد التعلم وفق أنموذج Marquardt مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	يمارس التعلم في الجامعة كعملية استراتيجية مستمرة ومتوازنة مع العمل.	3,58	0,76	1	عالية
2	تمكن القيادات الموظفين من إدارة عملية تعلمهم ذاتياً	3,27	0,80	2	متوسطة
3	تعمل القيادات في الجامعة على توفير فرص التعلم المستمر لكافة الموظفين	3,14	0,72	3	متوسطة
5	تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.	3,03	0,73	4	متوسطة
7	تحرص القيادات على توفير بيئة داعمة للتعلم.	2,96	0,76	5	متوسطة
6	تشجع القيادات الموظفين على التعلم الجماعي.	2,95	0,84	6	متوسطة
4	تؤكد القيادات على ضرورة التغيير وخلق فرص للتعلم المستمر.	2,90	0,77	7	متوسطة
8	تمكن القيادات الموظفين من التعلم داخل وخارج الجامعة.	2,84	0,81	8	متوسطة
الدرجة الكلية للبُعد		3,02	0,56		متوسطة

يتضح من جدول (14) السابق أن درجة تقدير ممارسة القيادات لبُعد التعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (3,02) وبانحراف معياري قدره (0,56)؛ مما يدل على إتفاق درجات تقدير المستجيبين. وظهرت العبارة "يمارس التعلم في الجامعة كعملية استراتيجية مستمرة ومتوازنة مع العمل" بدرجة ممارسة عالية بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,58) وكانت قيمة الإنحراف المعياري (0,76) تدل على إتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، ويُفسّر الباحثان سبب ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية على النظر لعملية التعلم بالجامعة نظرة استراتيجية من منطلق التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة، وإستمرارية التعلم، وجاءت معظم العبارات بدرجة متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها من (2,84- 3,27) وتراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية من (0,72- 0,84) تدل على إتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس حيث جاءت العبارات بمتوسطات متقاربة وهي "تمكن القيادات الموظفين من إدارة عملية تعلمهم ذاتياً، وتعمل القيادات في

الجامعة على توفير فرص التعلم المستمر لكافة الموظفين، وتؤكد القيادات على ضرورة التغيير وخلق فرص للتعلم المستمر، وتتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية، وتشجع القيادات الموظفين على التعلم الجماعي، وتحرص القيادات على توفير بيئة داعمة للتعلم، بينما جاءت العبارة "تمكن القيادات الموظفين من التعلم داخل وخارج الجامعة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة ممارسة متوسطة بلغت (2,84) بإنحراف معياري (0,81)؛ وربما يُعزى سبب ذلك إلى قلة وجود فرص لتحسين عمليات التعلم لتعزيز عمليات التعلم التنظيمي في العمل الجامعي، وربما لتمسك بعض القيادات الأكاديمية بالتعليمات.

2. التنظيم

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس لُبُعد التنظيم وفق نموذج Marquardt مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
9	تدعم القيادات رؤية الجامعة من خلال تحديد أهداف واضحة لجميع الموظفين.	3,29	0,75	1	متوسطة
10	يتم وضع خطط واستراتيجيات للتعلم.	3,11	0,71	2	متوسطة
11	تنسق القيادات الجهود بين الإدارات المختلفة من خلال وضع أهداف مشتركة.	3,06	0,79	3	متوسطة
15	يتم ربط الأداء الفردي للموظف بالأداء التنظيمي للجامعة	2,90	0,79	4	متوسطة
13	تبنى القيادات ثقافة تطويرية متكيفة مع التغييرات.	2,75	0,76	5	متوسطة
14	تعمل القيادات على التحول من الدور الرقابي إلى دور الميسر والمحفز.	2,52	0,85	6	منخفضة
12	تركز القيادات على العمل كفريق في الوحدات التنظيمية المختلفة.	2,20	0,93	7	منخفضة
16	تهتم القيادات بتراكم الخبرات والاستفادة منها لتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبلين.	2,18	0,95	8	منخفضة
	الدرجة الكلية للُبُعد	2,76	0,60		متوسطة

يتضح من جدول (15) السابق أن درجة تقدير ممارسة القيادات لُبُعد التنظيم من أبعاد منظمة التعلم على ضوء نموذج مارجرودت Marquardt من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (2,76) وإنحراف معياري قدره (0,60)؛ مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين، وظهرت العبارة "تدعم القيادات رؤية الجامعة من خلال تحديد أهداف واضحة لجميع الموظفين" بدرجة ممارسة متوسطة بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,29) وكانت قيمة الإنحراف المعياري (0,75) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، ويُفسر الباحثان سبب ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية على تحديد رؤية الجامعة وتحديد الأهداف الاستراتيجية العامة لها من خلال الخطة الاستراتيجية التي تتبناها الكلية، وتحاول مشاركة جميع العاملين فيها؛ ولكون رؤية الجامعة يشترك في وضعها معظم القيادات الأكاديمية ضمن مراحل العمل لوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، ولكن يُفسر ظهورها بدرجة متوسطة لكون الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والإجرائية للخطة الاستراتيجية الخاصة بالكلية يتم بناؤها في ضوء رؤية الجامعة؛ مما ساهم في تقليل غموض رؤية الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلى ضوء هذه النتيجة يتطلب المزيد من العمل لتحقيق الانسجام والتوافق بين الرؤية التي تتبناها الكليات ورؤية الجامعة.

جاءت معظم العبارات بدرجة متوسطة حيث تراحت المتوسطات الحسابية لها من (3,11-2,75) وتراوحت قيم إنحرافاتها المعيارية من (0,71-0,79) تدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الممارسات القيادية لُبُعد التنظيم. بينما ظهرت بعض العبارات بدرجة ممارسة منخفضة تراوحت متوسطاتها الحسابية من (2,52-2,20) بإنحرافات معيارية من (0,85-0,95) وهي "تعمل القيادات على التحول من الدور الرقابي إلى دور الميسر والمحفز وتركز القيادات على العمل كفريق في الوحدات التنظيمية المختلفة وتهتم القيادات بتراكم الخبرات والاستفادة منها لتكوين ذاكرة تنظيمية للأعضاء المستقبلين.

ويُفسر الباحثان سبب ذلك بسبب التمسك بالقوانين والتعليمات واللوائح الجامعية بحذافيرها وقلة وجود نظام إداري مرن يساهم في تطوير آليات العمل الجامعي بالكليات والأقسام الجامعية وقلة الربط بين جهود الأفراد داخل المنظومة الإدارية. ولتدني اهتمام الإدارة العليا بتدريب وخلق فرص التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث ينصب اهتمام الإدارة العليا بتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجوانب المتعلقة بالمهام التدريسية أكثر من غيرها ولوجود صعوبات إدارية مثل قلة تكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية وتدني المخصصات المالية اللازمة لدعم التعلم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس؛ وربما لقلة وجود آليات حقيقية داعمة لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وكثرة الأعباء الأكاديمية والإدارية التي تقلل من فرص التعلم التنظيمي والتدريب.

3. الأفراد

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس لبعده الأفراد وفق نموذج Marquardt مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
17	تستقطب الجامعة الطاقات البشرية المؤهلة في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية.	3,23	0,80	1	متوسطة
18	تشارك إدارات الجامعة في فعاليات التعلم مع المؤسسات ذات العلاقة.	3,01	0,72	2	متوسطة
20	تمنح القيادات المستفيدين من خدمات الجامعة فرصاً للمشاركة في تطويرها.	2,99	0,77	3	متوسطة
23	لدى القيادات الية لتمكين الموظفين والتحرك بفاعلية ومرونة.	2,98	0,84	4	متوسطة
22	تفوض القيادات الصلاحيات للموظفين بما يتناسب مع المسؤولية والقدرة على التطوير.	2,84	0,96	5	متوسطة
21	تهتم القيادات في داخل الجامعة بالعلاقات الاجتماعية بين موظفيها.	2,75	0,77	6	متوسطة
19	تهتم القيادات بتطوير ورفع مستويات التدريب لكافة موظفيها.	2,67	0,82	7	متوسطة
24	تشجع القيادات الموظفين على المشاركة في صنع القرارات.	2,24	0,89	8	منخفضة
	الدرجة الكلية للبعده	2,75	0,62		متوسطة

يتضح من جدول (16) السابق أن درجة تقدير ممارسة القيادات لبعده الأفراد من أبعاد منظمة التعلم في ضوء نموذج مارجرودت Marquardt من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (2,75) وبانحراف معياري قدره (0,62)؛ مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين. وظهرت العبارة "تستقطب الجامعة الطاقات البشرية المؤهلة في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية" بدرجة ممارسة متوسطة بالترتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,23) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0,80) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، ويُفسّر الباحثان سبب ذلك إلى أنه بالرغم من حرص بعض القيادات على استقطاب الكفاءات المؤهلة إدارياً إلا أن قلة الحوافز المقدمة للكفاءات المتميزة يُحد من استقطابها، ويُضعف جهود تعزيز إنجازاتها؛ وربما لقلة وجود بيانات ومعلومات حديثة عن المهارات والقدرات التي يمتلكها الكفاءات المتميزة، ولكنها بالمجمل دون الحد المأمول. وجاءت معظم العبارات بدرجة متوسطة حيث تراحت المتوسطات الحسابية لها من (3,01- 2,67) وتراوحت قيم انحرافات المعيارية من (0,72- 0,96) تدل على اتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الممارسات القيادية لبعده الأفراد، ويمكن تفسير سبب ذلك لقلة تكافؤ الفرص أمام أعضاء هيئة التدريس في حضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية وتدني المخصصات المالية اللازمة لدعم تعلم المستمر وربما لغياب الآليات الداعمة لتبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وضعف إقبال أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على فرص التعلم والتدريب المتاحة لهم. بينما ظهرت عبارة بدرجة ممارسة منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,24) بانحراف معياري (0,89) وهي "تشجع القيادات الموظفين على المشاركة في صنع القرارات، حيث جاءت بالترتبة الأخيرة؛ وربما يُعزى سبب ذلك إلى أن القرارات العامة التي يتم صنعها في حدود الإدارة العليا ويتم تعميمها إلى العمدات والكليات بالجامعة، باستثناء بعض القرارات التي يتم صنعها من خلال مجالس الأقسام والكليات والتي يتم إقرارها من مجلس العمداء واللجان العليا ولكن معظم القرارات الإدارية تصدرها الإدارة العليا ويتم العمل بها دون مشاركة حقيقية من أعضاء هيئة التدريس.

4. المعرفة

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس لبعده المعرفة وفق نموذج Marquardt مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
25	توجد أنظمة لضمان ترميز وتخزين المعلومات وإتاحتها للمستفيدين.	3,40	0,77	1	عالية
26	تعزز القيادات الوسائل اللازمة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.	3,14	0,67	2	متوسطة
31	توفر القيادات البيئة المحفزة لجذب واستقطاب صناعات المعرفة.	3,13	0,77	3	متوسطة
30	تمتلك إدارات الجامعة المهارات اللازمة لاكتساب وتوظيف المعرفة في جميع المستويات التنظيمية.	3,12	0,78	4	متوسطة
29	تمكن القيادات موظفيها من حضور المؤتمرات العلمية.	2,96	0,81	5	متوسطة
28	يتم نقل المعرفة بين أجزاء التنظيم بالجامعة بيسر وسهولة.	2,83	0,76	6	متوسطة
27	تدعم القيادات الموظفين للمشاركة في المخزون المعرفي الخاص بالجامعة من خلال الأبحاث الفردية والجماعية.	2,53	0,77	7	منخفضة
32	يتم تشكيل فرق عمل من إدارات وتخصصات مختلفة لضمان نقل المعارف والخبرات.	2,48	0,82	8	منخفضة
	الدرجة الكلية للبعده	2,95	0,57		متوسطة

يتضح من جدول (17) السابق أن درجة تقدير ممارسة القيادات لبُعد المعرفة من أبعاد منظمة التعلم في ضوء نموذج مارجرودت Marquardt من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (2,95) وبانحراف معياري قدره (0,57) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين. وظهرت العبارة "توجد أنظمة لضمان ترميز وتخزين المعلومات واتاحتها للمستخدمين" بدرجة ممارسة عالية بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,40) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0,77) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، ويُفسر الباحثان سبب ذلك إلى حرص الإدارة العليا على تسهيل بيئة العمل بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين والمستخدمين من خلال أنظمتها المتعلقة بإدارة المعرفة مثل حرصها على توفير البيانات والمعلومات الحديثة عن مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس. بينما جاءت بعض العبارات بدرجة متوسطة حيث تراحت المتوسطات الحسابية لها من (3,14- 2,83) وتراوحت قيم إنحرافات المعيارية من (0,67- 0,81) تدل على إتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الممارسات القيادية لبُعد المعرفة. بينما ظهرت عبارة بدرجة ممارسة منخفضة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,48) بانحراف معياري (0,82) "يتم تشكيل فرق عمل من إدارات وتخصصات مختلفة لضمان نقل المعارف والخبرات؛ وربما سبب ذلك لوجود بعض التحديات والمعوقات التي تُضعف من ممارستها مثل ضعف تكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس لتطوير المعرفة العلمية مثل المشاركة بالمؤتمرات والندوات والأبحاث؛ وربما لقلّة توفر فرص حقيقية من قبل الإدارة العليا لتشجيع القيادات بالكليات على استقطاب صُنّاع المعرفة من خلال ما يظهر لديها في الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية.

5. التقنية

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس لبُعد التقنية وفق نموذج Marquardt مرتبة تنازليًا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
33	تستخدم التقنية لنشر المعرفة والإنتاج العلمي في الكلية.	3,46	0,87	1	عالية
34	يستطيع الموظفون الوصول بسهولة لشبكة المعلومات الداخلية والخارجية للكلية.	3,43	0,72	2	عالية
35	تعمل القيادات على توفير تقنيات وأجهزة إلكترونية حديثة بإدارات الكلية.	3,42	0,86	3	عالية
38	تصمم أنظمة الدعم الإلكتروني للأداء بناء على احتياجات التعلم ومتطلباته.	3,22	0,72	4	متوسطة
37	تحرص القيادات على توفير برامج للتعلم النشط.	3,02	0,66	5	متوسطة
36	تعمل القيادات على رفع كفاءة الموظفين في استخدام الوسائل والتقنيات من خلال التدريب.	2,76	0,79	6	متوسطة
39	تزود جميع القاعات الدراسية بالتقنيات الحديثة الداعمة للتعلم.	2,59	0,85	7	منخفضة
40	توجد صيانة دورية من جهة متخصصة لجميع الأجهزة والأنظمة التقنية في الكلية.	2,21	0,98	8	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد		2,92	0,60		متوسطة

يتضح من جدول (12) السابق أن درجة تقدير ممارسة القيادات لبُعد التقنية من أبعاد منظمة التعلم في ضوء نموذج ماركرودت Marquardt من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (2,92) وبانحراف معياري قدره (0,60) مما يدل على اتفاق درجات تقدير المستجيبين. ظهرت العبارة "تستخدم التقنية لنشر المعرفة والإنتاج العلمي في الجامعة" بدرجة ممارسة عالية بالرتبة الأولى حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,46) وكانت قيمة الانحراف المعياري (0,87) تدل على اتفاق التقديرات لدرجة ممارستها، ويُفسر الباحثان سبب ذلك إلى حرص الإدارة العليا على تسهيل بيئة العمل بتوفير المتطلبات التقنية اللازمة لنشر المعرفة والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير أوعية البحث العلمي كالمجلات العلمية وتنظيم المؤتمرات والندوات ونشرها على الشبكة العنكبوتية، وجاءت الفقرتان "يستطيع الموظفون الوصول بسهولة لشبكة المعلومات الداخلية والخارجية للجامعة، وتعمل القيادات على توفير تقنيات وأجهزة إلكترونية حديثة بإدارات الجامعة" بدرجة ممارسة عالية حيث بلغت قيمة متوسطاتها الحسابية على التوالي (3,43، 3,42) بانحراف معياري (0,72، 0,86) ويُرجع الباحثان سبب هذه النتائج إلى حرص الجامعة على توفير أنظمة تقنية عالية المستوى وتوفير التقنيات والأجهزة الإلكترونية الحديثة، ولكن هذه الاهتمام قد يعترضه بعض التحديات تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية (3,22- 2,76) وإنحرافات المعيارية من (0,66- 0,79) تدل على إتفاق تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع الممارسات القيادية لبُعد التقنية لقلّة وجود فرص حقيقية للتدريب والتطوير المستمر وظهرت ثلاث عبارات بدرجة ممارسة منخفضة بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (2,59، 2,21) بإنحرافات معيارية على التوالي (0,85- 0,98) تزود جميع القاعات الدراسية بالتقنيات الحديثة الداعمة للتعلم وتوجد صيانة دورية من جهة متخصصة لجميع الأجهزة والأنظمة التقنية في الكلية؛ وربما سبب ذلك لوجود بعض التحديات والمعوقات التي تُضعف من

ممارستها مثل تدني المخصصات المالية اللازمة لصيانة الأجهزة وشراؤها وتحديثها كون أغلب الميزانية التشغيلية بالجامعة تُنفق على التوسع بالمباني والمنشآت الجامعية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته: نصّ السؤال الثالث على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة ممارسة المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط سيرمان بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد المنظمة المتعلمة والدرجة الكلية كما تتبين النتائج في جدول (19).

جدول (19): معاملات ارتباط سيرمان بين ممارسات أبعاد المنظمات المتعلمة في ضوء نموذج ماركردت Marquardt وأبعاد الثقافة التنظيمية

م	الأبعاد	القبيلة	الإبداع	السوق	الهرمي
1	التعلم	**0.51	**0.81	*0.19	*0.29
4	المعرفة	**0.48	**0.51	0.05	*0.41
5	التقنية	*0.30	**0.87	**0.49	*0.32
2	التنظيم	**0.62	**0.63	*0.17	0.11
3	الأفراد	**0.67	**0.59	0.10	*0.23
	الدرجة الكلية لممارسة الأبعاد	**0.49	**0.46	*0.41	*0.38

**دالة عند (0.01) * دالة عند (0.05)

من جدول (19) تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجات تقدير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ودرجات ممارسة المنظمة المتعلمة بكلية التربية بجامعة حائل تراوحت من (0.38-0.49) مع أنماط الثقافة التنظيمية وقد كانت أعلاها مع نمط القبيلة (0.49)، وأقلها مع نمط الهرمية (0.38)، ويفسر ذلك إلى أن ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات يعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة التي تعزز الممارسات الداعمة للتطبيق من حيث التكيف مع التغيرات المجتمعية المختلفة، كما أن الثقافة التنظيمية كمفهوم تقوم على فهم وتحليل العوامل التي تساعد الجامعات على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وكذلك تعيينها على الاندماج داخليًا، فهي بمثابة إطار عمل أو دليل يعزز عمل الجامعة من حيث الأداء والفعالية والموقع التنافسي وكلما كانت الثقافة الممارسة مثل ثقافة القبيلة سائدة فإن تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة يكون بصورة أفضل وقد اتفقت نتائج الدراسة ضمناً مع نتيجة دراسة التوجري (2022) التي كشفت عن وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية بالتميز التنظيمي في الجامعات السعودية، ودراسة عمارة (2018) التي قدّمت آليات لتغيير الثقافة التنظيمية لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية وتبين وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والجامعة كمنظمة متعلمة.

التوصيات:

وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- العمل على تبني ثقافة الإبداع المناسبة للجامعات في الوقت الحاضر وتعزيز الممارسات الإيجابية التي ظهرت بتطبيق نمط القبيلة والعمل على تعزيز التواصل بين العاملين بالجامعة وتطوير مشاركة الأعضاء باتخاذ القرار وهيئة البيئة التنظيمية لمشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستماع لآرائهم، ويتطلب ذلك منصة إلكترونية للاقتراحات، والاجتماعات المفتوحة التي تعتمد على فن الحوار الهادف وطرح الآراء والمعلومات المفيدة والجديدة.
- إتاحة البيانات والمعلومات المطلوبة للعاملين حين الحاجة إليها، ويتطلب ذلك توافر قاعدة بيانات ومستودعات مؤرشفة تتيح للعاملين استرجاع أي معلومة يحتاجونها في أي وقت وببساطة وسهولة.
- تطوير قاعدة بيانات حديثة عن مهارات ومؤهلات العاملين.
- امتلاك أساليب وأدوات لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع مستقبلاً ويحتاج ذلك لأدوات خاصة مثل الاستبيانات الدورية المستدامة وتوفر متخصصين في تحليل وقياس تلك الفجوة.
- تشجيع العاملين بالكلية على إبداء اقتراحاتهم وآرائهم حول أي موضوع يطرح، كتطوير التدريس الجامعي وحل لبعض الأخطاء.
- اهتمام الكلية بالمبادرات التطويرية لفرق العمل، فالتطوير أساس لبقاء المنظمة المتعلمة في مجال المنافسة ولا يأتي إلا من خلال عمل العاملين المخلصين؛ فهذا يجب الاهتمام بمبادراتهم ومقترحاتهم التي هدفها التطوير.
- توفير الجامعة المخصصات المالية الموجهة لأنشطة التعلم والتطوير المهني وتوظيف تلك المخصصات في توفير الاحتياجات المادية الداعمة لعملية التعلم.

المراجع:

- ابن زرعة، سوسن بنت محمد. (2014) مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*: 3(9)، 88-113.
- ابن زفره، فايز عوض سعد. (2019). انعكاس الثقافة التنظيمية لجامعة الملك خالد على بناء المنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*: 2(21)، 386-732.
- أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي رمزي. (2011). مدى توافر أبعاد منظمة التعلم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*: 19(2)، 397-438.
- أبو خضير، إيمان بنت سعود. (2007). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21*، دار المؤيد.
- أبو خضير، إيمان. (2013). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، *المجلة السعودية للتعليم العالي*: 49(7)، 87-124.
- الأحمري، تركي بن عبدالله. (2015). *الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، اربد.
- أبو علام، رجاء محمود (2018). *مناهج البحث بالعلوم النفسية والتربوية*. دار النشر للجامعات المصرية.
- بركات، زياد أمين سعيد. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في محافظة طولكرم من وجهة نظر الطلبة. *مجلة شؤون اجتماعية*: 36(143)، 9-48.
- التويجري، وفاء بنت حمد بن عبدالله. (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية (جامعة حائل)*: 15(15)، 239-257.
- جبران، علي محمد. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*: 19(1)، 427-458.
- الجميبي، محمد رجاء الله. (2017). *صعوبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الطائف*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى.
- الحارثي، سعود بن عبد الجبار هويدي. (2013). *الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حسن، حسام عيد حامد. (2019). دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*: 10(3)، 125-149.
- حسون، علي و حمد فاضل و فدعوس عامر. (2012). اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*: 1(32)، ص 1-35.
- الحواجرة، كامل. (2011). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 6(1)، 225-245.
- الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 6(2)، 225-245.
- خاطر، محمد إبراهيم عبدالعزيز إبراهيم. (2019). تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*: 16(85)، 148-188.
- خراط، رواز بنت جميل أحمد. (2014). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- دراركة، أمجد محمود. (2014، أبريل 12-16). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر افراد العينة*. [عرض ورقة] المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بعنوان "التربية آفاق مستقبلية"، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الديعج، نورة بنت خالد بن عبدالرحمن. (2019). تأصيل المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالإدارة الإسلامية: مدخل لتطوير الإدارة في الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*: 35(6)، 386-415.
- ديب، كندة علي، فياض، لينا حسن، و عجين، عفراء عدنان. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية السورية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*: 44(5)، 129-149.
- الذبيان، إسراء محمد. (2017). استراتيجيات مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء

- هيئة التدريس فيها. *مجلة دراسات - العلوم التربوية الجامعة الأردنية*: (44)، 317 - 338.
- الرشودي، محمد بن علي إبراهيم. (2009). *المنظمة المتعلمة*. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). *منظمات التعلم*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.
- سلطان، سوزان، وخضر، ضحى. (2010). *المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة*. دار الفكر للنشر.
- الشمري، محمد بن فهد اللوقان. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الناشئة: دراسة ميدانية على جامعة حائل. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، (5)، ص 395 - 425.
- صالح، علي محمد جبران، و أبو مخ، محمود محمد زكي. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*: 4 (1)، 163-200.
- طعامنه، ابراهيم محمد، و الشقران، رامي بن ابراهيم بن عبدالرحمن. (2021). الثقافة التنظيمية السائدة في كليات التربية الرياضية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية*: (1)6، 197-211.
- عاشور، محمد علي. (2012). تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة. *مجلة الدراسات التربوية الأردنية*، 2 (15)، ص 1-32.
- عبد الله عبد اللطيف، وجودة، محفوظ. (2013). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية "دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية*: (26)، 95-131.
- عبدالباسط، طلال خالد. (2022). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*: 42 (3)، 307-330.
- عبدالله، حيدر طه، محمود، زيد خوام، و خلف، ياسر لطيف. (2019). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وانعكاسها في الثقافة التنظيمية: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات العراقية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 15 (47)، 71-87.
- عبيدات، ذوقان، وعدس عبدالرحمن، وعبدالحق كايد. (2007). *البحث العلمي: مفهومه أدواته أساليبه*. دار أسامة للنشر.
- عبدالمطلب، مريم عبدالصمد عبدالله، و عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2019). تجويد الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية التربية*: 19 (4)، 1-25.
- العتيبي، تركي بن كديميس، وإبراهيم، هيفاء بنت عبد العزيز سليمان. (2015). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. *مجلة الثقافة والتنمية بمصر*: 15 (92)، 35-160.
- العرفج، عبدالمحسن بن حسين بن محمد. (2011). مدى تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة في الجامعات السعودية: "دراسة حالة على جامعة الملك فيصل". *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية جامعة المنوفية - كلية التجارة*: 23 (2)، 83-109.
- العطوي، عامر علي حسين، و الشيباني، إلهام ناظم. (2011). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 13 (1)، 37-65.
- عمارة، رامي نجاح عبداللطيف. (2018). آليات تغيير الثقافة التنظيمية لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة طنطا.
- الضحيان، سعود الضحيان. (2001). *العينات وتطبيقاتها في الدراسات الاجتماعية*. الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر.
- العنزي، أحمد سلامة. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم التربوية*: 28 (1)، 69-94.
- العنزي، سعود عيد الحثري. (2016) مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر افراد العينة فيها. *مجلة العلوم التربوية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*: (7)، 105 - 146.
- العنقري، مناهل أحمد. (2017). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*: (91)، 477 - 500.
- عواد، محمد أحمد. (2013). *ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس العربية داخل الخط الأخضر المتعلقة بالثقافة التنظيمية: المعوقات ومقترحات للتطوير*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد.
- العياصرة، معن، والحارثي، خلود. (2015). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*: 11 (1)، 31-43.

- قديسات، آيات حسوني. (2020). درجة تطبيق عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للخطة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: المعوقات والحلول المقترحة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد.
- الكبيسي، عامر خضر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث للنشر.
- الكبيسي، حميد سالم غياض. (2016). المنظور الاستراتيجي لجاهزية رأس المال الفكري في التحول للمنظمات المتعلمة: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة بغداد [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين، الخرطوم.
- مباركي، سامي، و مشنان، بركة. (2021). تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية: دراسة حالة جامعة باتنة في الجزائر. *مجلة الاقتصاد الصناعي- خزانة: 11* (2)، 169-195.
- محمد، محمد ماهر. (2019). تطوير كلية التربية جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، *مجلة رسالة الخليج العربي: مكتب التربية العربي لدول الخليج: 40* (125)، 15-37.
- المخلافي، محمد سرحان. (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح.
- المريخي، غنام بن هزاع بن عبيد. (2018). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس: 19* (14)، 599-630.
- المزروع، شذى مزروع عبدالله. (2015). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود: دراسة وصفية تحليلية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات: 5* (2)، 42-452.
- مصطفى، غريب قادر، وإسماعيل، عوزير سعدي. (2020). تشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لبعض كليات وأقسام التربية الرياضية في جامعات إقليم كردستان. *مجلة علوم التربية الرياضية: 13* (7)، 136-153.
- المليحي، رضا إبراهيم السيد سالم. (2020). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة الجامعية في ترسيخ ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل في ضوء بعض التوجهات الوطنية للمملكة العربية السعودية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب: 127* (1)، 119-182.
- منصور، منصور عبدالقادر محمد. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM: دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية: 5* (1)، 52-72.
- نافع، سعيد عبده. (2019). نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية: جامعة المجمعة - معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية: 12* (12)، 5-51.
- النصير، يوسف محمد. (2021). الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة في جامعة الحدود الشمالية. *مجلة دراسات العلوم التربوية: 4* (2)، 546-555.
- النعيمي، صلاح عبد القادر أحمد، ونايف، باسم فيصل. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في منظمات التعلم. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: 1* (31)، 161-190.
- النويري، عيبر ماجد عطوي. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- هاني، جهاد. (2007). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 3* (4)، 1-21.
- وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات. (2020). نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي 1441 هـ/3/رقم (م/27) وتاريخ 1441/3/2 هـ. وزارة التعليم، الرياض.
- وكالة التخطيط والمعلومات بوزارة التعليم العالي (سابقاً). (2013). *الجامعات السعودية على الخارطة الدولية*. وزارة التعليم، الرياض.
- يعقوب، حب الدين علي محمد. (2019). الدور الوسيط لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة على الجامعات السودانية الحكومية والأهلية بولاية الخرطوم [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة النيلين، الخرطوم.
- Berkemeyer, N., Junker, R., Bos, W. & Müthing, K. (2015). Organizational Culture in education: Theory-based use of an Instrument for identifying School Culture. *Journal for educational Research online*, 7(3), 86-102.
- Berrio, A. A. (2006). *An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio*
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dufour, R. (2005). what is a professional learning community." *educational leadership*, p32-55
- Gupta, A. & Govindarajan, K.(2019). Knowledge Management's Social Dimension. *Sloan Management's Review.VIJAY*, 1(2) p1-23
- Hamidifar, F. (2012). A Study of Organizational Culture at Islamic Azad University in Iran. *Scholar; Bangkok*, 4(1), 84-93.

- Kim, T. & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and organization Development Journal*, 40(1), 65-84. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2018-0291>
- Marquart, M. (2011). *Building the learning organization -Achieving advantage through a commitment to learning*. 3rd Ed. Cambridge: Nicholas Brealey Publishing.
- Marsick V. & Watkins K. (eds.) (2003). Marking learning count diagnosing the learning culture in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, (2)5, 132-151.
- Pavlovic, N. (2012). *Leadership style and organizational culture in the school*, Germany: Lambert academic company.
- Reitz, M. (2015). *Dialogue in Organizations Developing Relational Leadership*, Palgrave Macmillan is the global academi New York, NY.
- Swee, Goh. (2003). Improving Organizational Learning Capability, Lessons from Two Case Studies. *The Learning Organization*, 10(4) 216- 227. <https://doi.org/10.1108/09696470310476981>