

درجة ممارسة أعضاء هيئة
التدريس لمقومات المنظمة
المتعلمة في جامعة الملك سعود
"دراسة وصفية تحليلية"

أ. شذى مزروع عبد الله المزروع
تخصص إدارة تربوية بجامعة الملك سعود

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض والبالغ عددهم (6783). كما بلغ إجمالي عدد عينة الدراسة (136) فرد.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات تتكون من (42) عبارة موزعة على خمسة محاور وهي: (التفكير النظامي، التمكن الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق).

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

1. أن مقومات المنظمة المتعلمة تُمارس من قبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة ما عدا محور تعلم الفريق فهو يمارس بدرجة متوسطة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى لمتغير (الجنس، المرتبة العلمية، التخصص).

وقدمت الباحثة توصيات كان منها:

1. رفع ممارسة التعلم الجماعي (تعلم الفريق) بين أعضاء هيئة التدريس من خلال إعداد مجموعة من البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (كبرامج العمل الجماعي وبناء فرق العمل)

2. العمل على عقد لقاءات دورية بين أعضاء هيئة التدريس بهدف تبادل الخبرات المهنية.

3. إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة.

4. مراجعة رؤية الجامعة بشكل مستمر.

5. استثمار اجتماعات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق نواتج تربوية نوعية.

6. نشر ثقافة التعلم التنظيمي للوصول إلى المنظمة المتعلمة بجميع أبعادها.

Summary of the study:

The aim of this study is to identify the degree of faculty members at the University of King Saud and the elements of the learning organization adopted a descriptive analytical method

The findings of this study to several conclusions , namely:

1 . That elements of the learning organization practiced by faculty members significantly except axis learning team is exercised moderately .

2 . No statistically significant differences in the responses of the sample due to the variable (sex , Grade , specialization) .

The researcher presented the recommendations , including:

1 . Raising exercise collective learning (learning team) between faculty members through the development of a range of training programs related to organizational learning (as programs teamwork and team building)

2 . Work on holding regular meetings between faculty members in order to exchange professional experiences .

3 . Involve faculty members in setting the goals of the university.

4 . Review the University's vision continuously.

5 . Investment meetings of faculty members to achieve quality educational outcomes .

6 . Spread the culture of organizational learning to reach the learning organization in all its dimensions .

كلمات مفتاحية : (key words)

- **التفكير النظامي**: كما عرفه سينج: هو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها(أبو خضير، 112، 2007).

2- التمكن الذاتي:

كما عرفه سينج: هو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه (أبو خضير، 115، 2007).

3- النماذج الذهنية:

كما عرفها سينج: هي الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها(أبوخضير ،166، 2007).

4- الرؤية المشتركة:

كما عرفها سينج: هي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود (أبو خضير، 119، 2007).

5- تعلم الفريق:

كما عرفه سينج: هو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها (أبو خضير، 122، 2007)

المقدمة:

اليوم واقع مليء بالتغيرات المتسارعة والمؤسسات المنظمات مختلف تعيش فتتبدل محاور يوم بعد يوماً إنجازاته وتتراكم يتطور والتحديات المتنوعة، فعلمٌ مرئية، وغير مرئية وتغذيته، واتصالات العلمي التقدم تسابير وتقنية اهتماماته، إلكترونية، قرية الأرض كوكب وجعلت قلصت المسافات سلكية ولا سلكية في التميز، وتغير على القائم التنافس إلى أساسه في يستند عالمي واقتصاد مقام للمعرفة فأصبح) والمعرفة والقوة، الثروة، (للعالم الحاكمة الأسبقيات توليد في الحاسمة أنها الأداة على إليها ينظر الأسبقيات، وأصبح هذه بين الصدارة التطوير قوة. الأمر الذي لفت أنظار إدارة المنظمات إلى ضرورة وكل ثروة كل والتحديث من خلال عمليات التعليم الدائم والمستمر.

إنّ عمليتي التعلم والتغيير تدعمان وتعززان وتدفعان بعضهما بعضاً، حيث إنه كلما كان التغيير متسارعاً تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة والتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير (العصيمي، 3، 1428). لذا فقد برزت حاجة المؤسسات إلى التحول نحو منظمات التعلم لتكون لديها القدرة على البقاء والمنافسة وكذلك القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية.

إن مفهوم المنظمة المتعلمة ظهر ليكون أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقتضي تبني فلسفة التعلم التنظيمي عبر التعلم المستمر ونشر ثقافة المعرفة وتبادل الخبرات والتجارب بين العاملين من أجل العمل على زيادة طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم كأفراد. وقد كان لكتابات سنج (peter Senge) الذي يعتبر من أهم 24 رجل وامرأة ممن أثروا على الرؤية الاستراتيجية للأعمال اليوم، وكان له دور كبير في توجه الكثير من المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة، وقد أطلقت عليه مجلة الأعمال الأمريكية 1999م لقب "استراتيجي القرن" وكتب عن مفهوم المنظمة المتعلمة ومقوماتها الخمسة (التفكير النظامي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التمكين الذاتي) في العديد من الدوريات الخاصة بعالم العمل. (www.infed.org/thinkers/Senge.htm).

إنّ للتغيرات المتزايدة بحلول القرن الواحد والعشرين دور كبير في زيادة الاهتمام وبشكل ملحوظ بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. فمنذ عام 1990 تزايد استخدام مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم النظامي في الميادين التجارية والصناعية ثم طال امتدادها إلى المنظمات التربوية أملاً في أن تكون مخرجاً وطريقاً لإصلاح العملية التعليمية والتربوية (أبو خضير، 33، 2007).

وقد بينت التجارب والبحوث قدرة التعلم النظامي على تحقيق المنظمات لمخرجات ذات جودة أعلى، كما أصبحت هذه المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع تحديات العصر الحالي ومتغيراته (الطويل، وعبابنة، 52، 2009). كما تشير العديد من الدراسات إلى أهمية التعلم التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لمعالجة مشكلاتها (هيجان، 39، 1998).

والجامعات باعتبارها قمة المنظومة التعليمية وتنويعاً للمسار الدراسي وحجر الزاوية للعملية التنموية في المجتمع وهي المؤشر الرئيس لتقدم الشعوب وازدهارها، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تأخذ الجامعات بمفاهيم قيادة إدارية

جديدة، محورها التحول لتصبح منظمات متعلمة حتى تستفيد من مواردها بأقصى درجة ممكنة وتمارس أدوارها بكفاءة وفاعلية أكثر. وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تطرقت لمفهوم المنظمة المتعلمة مثل دراسة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مثل دراسة (العصيمي، 1428هـ) ودراسة (أبو خضير، 1427هـ) إلا أنها لم تتطرق لجامعة الملك سعود التي تعتبر من أهم الجامعات السعودية وأعرقتها، وهي أول جامعة أكدت على مجتمع المعرفة في رؤيتها التي تسعى إلى "ريادة عالمية وتميز في بناء مجتمع المعرفة".

<http://ksu.edu.sa/ar/about-ksu/mission-vision>

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الجامعة من حيث ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة.

وقد رجع الباحث لعدد من الدراسات السابقة في هذا المجال كدراسة دراسة (أبو خضير، 2006) بعنوان "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة". هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. ودراسة العصيمي (1428هـ) بعنوان "التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية؛ دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي. ودراسة السنور (2010م) بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي. ودراسة عبابنة (2007) بعنوان "المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المنظمة المدرسة كمنظمة متعلمة حسب إطار سينج. ودراسة (Atkinson, 2005) بعنوان: "

School as Learning Organization Relationships Between Professional Learning Communities and "Learning Environment Technology-oriented

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدارس كمنظمات متعلمة وإدماج التكنولوجيا في عملية التعليم. ودراسة (Weldy،2009) بعنوان :

"Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

مشكلة الدراسة:

إن تحويل المنظمات نفسها إلى منظمات متعلمة يعتمد اعتماداً كبيراً على ممارسة منسوبيها لمقومات المنظمة المتعلمة، وجامعة الملك سعود التي تسعى نحو التحول إلى منظمة متعلمة وبناء مجتمع المعرفة حيث بلورت رؤيتها المستقبلية للوصول إلى الريادة العالمية والتميز في ذلك، لذا كان من الأهمية التعرف على ممارسة أعضاء هيئة التدريس فيها لمقومات المنظمة المتعلمة لدورهم الكبير في بناء هذا المجتمع المعرفي ولتحقيق الرؤية المستقبلية لهذه الجامعة.

ومن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لتجيب على السؤال الرئيس التالي :

ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة التي وضعها سينج وهي: (التفكير النظمي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق) ؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود تُعزى إلى متغيرات الدراسة (المرتبة العلمية، الجنس، التخصص)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية :

يُرجى أن تسهم هذه الدراسة في تقديم معلومات عن المنظمة المتعلمة ومقوماتها وخصائصها وأهمية تبني المنظمات لهذا المفهوم مما يثري المكتبة العربية بمراجع عن المنظمة المتعلمة.

الأهمية التطبيقية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- 1- أهمية المتغيرات المبحوثة المتمثلة بمقومات المنظمة المتعلمة في التطوير التربوي.
- 2- تقديم صورة عن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة.
- 3- قد تساهم التوصيات التي تقدمها الدراسة في عملية تطوير الأداء في جامعة الملك سعود.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند إلى وصف الظاهرة التربوية بكل أبعادها، ويعتمد إلى استقصائها وجمع بياناتها وتحليلها وتفسيرها (عبيدات وآخرون، 2003، 223). وبذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل نتائج استجابات أعضاء هيئة التدريس للتعرف على درجة ممارستهم لمقومات المنظمة المتعلمة، ومعرفة الفروق بين الاستجابات وفقاً للمتغيرات التالية : (الجنس، المرتبة العلمية، التخصص).

ثانياً: مجتمع المدرسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، حيث بلغ مجموعهم (6783) حسب آخر إحصائية أصدرتها وزارة التعليم العالي لعام (1429-1430هـ).

ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها :

أ- اختيار عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة تبعاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية من خلال اعتبار الكليات العلمية طبقة والكليات الإنسانية طبقة، وقد شملت هذه العينة الفئات التالية :

1/ فئة أعضاء هيئة التدريس للأقسام العلمية: وقد بلغ عددهم 3935 عضو، وتم اختيار 2% أي (79) عضو.

2/ فئة أعضاء هيئة التدريس للأقسام الإنسانية: وقد بلغ عددهم (2848) عضو هيئة تدريس وقد تم اختيار 2% ، أي (57) عضو.
ويوضح الجدول رقم (1) عدد الاستبانات الموزعة والعاث منها ونسبة العائد إلى الموزع.

جدول رقم(1)

الفئة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات العائدة	نسبة العائد إلى الموزع
أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية	79	33	41%
أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الإنسانية	57	29	50%
المجموع	136	62	45%

مجموع الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والعاث منها ونسبة العائد إلى الموزع

ب- خصائص عينة الدراسة : لقد تم وصف عينة الدراسة بعدد من الخصائص وفقاً لمتغيرات الدراسة (التخصص، الجنس، المرتبة العلمية) وتوضح الجداول (2) و(3) و(4) هذه الخصائص:

1. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الجنس):

جدول رقم(2)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس (ن =62)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	64.5%

أنثى	22	35.5%
المجموع	62	100%

يوضح الجدول رقم (2) الجنس الذي ينتمي إليه عينة الدراسة حيث بلغ عدد الذكور (40) بنسبة (64.5%)، وبلغ عدد الإناث (22) بنسبة (35.5%) وذلك من إجمالي عينة الدراسة البالغ عددهم (62) وبنسبة (100%)، ويتضح أن غالبية عينة الدراسة من الذكور وقد يرجع السبب في ذلك لوجود كليات مخصصة للذكور ولا تشترك الإناث معهم فيها مثل كلية الزراعة و كلية التربية البدنية وكلية العمارة والتخطيط وكلية الهندسة وكلية الأنظمة والعلوم السياسية.

2- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية :

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية (ن=62)

المرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	10	16.1%
أستاذ مشارك	25	40.3%
أستاذ مساعد	26	41.9%
لم يحدد	1	1.6%
المجموع	62	100%

يوضح الجدول رقم (3) المرتبة العلمية التي يحملها أفراد العينة حيث يلاحظ أن مرتبة أستاذ مساعد بلغت نسبتها 41.9% وهي أعلى نسبة يليها مرتبة أستاذ مشارك حيث بلغت نسبتها 40.3% ثم مرتبة أستاذ 16.1% و عضو هيئة تدريس واحد لم يحدد مرتبته العلمية.

1- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص:

الجدول رقم(4)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص(ن=62)

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
تخصصات علمية	33	53.2%
تخصصات إنسانية	29	46.8%
المجموع	62	100%

يوضح الجدول رقم (4) تخصصات عينة الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين ينتمون للتخصصات العلمية (33) بنسبة 53.2% ، وعدد أفراد العينة الذين ينتمون للتخصصات الإنسانية (29) بنسبة 46.8%، وذلك من إجمالي عدد العينة البالغ عددهم (62) بنسبة 100% .

رابعاً : أداة الدراسة:

هدفت أداة الدراسة (الاستبانة) إلى معرفة البيانات العامة لعينة الدراسة ذات العلاقة بأهداف وأسئلة الدراسة الحالية. كما هدفت لمعرفة درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة (التفكير النظامي، التمكّن الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق). لذلك تم القيام بعدد من الإجراءات لإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) واعتمادها وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

أ- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية : تم تصميم محاور وفقرات الاستبانة في صورتها الأولية بعد الاطلاع على استبانة (عاشر، 2008) في بحث له منشور بعنوان "تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية لتطبيق ضوابط سينج للمنظمة المتعلمة" وبعد التعديل عليها.

ب- اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية: عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ، تم اختيارهم وفق تخصصاتهم الأكاديمية ذات العلاقة بمجالات وأهداف الدراسة، وذلك للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محاور الاستبانة وفقراتها ، وتم تعديل بعض الفقرات والعبارات وفق آرائهم ومن ثم تم اعتمادها في صورتها النهائية استعداداً لتوزيعها على أفراد العينة وقد احتوت الاستبانة بعد اعتمادها على الأجزاء التالية :

أولاً: البيانات الأولية/ وتشمل معلومات عامة عن عينة الدراسة تضمنت : الجنس، التخصص، المرتبة العلمية.

ثانياً: محاور الاستبانة وتتضمن خمسة محاور وهي:

المحور الأول التفكير النظامي: ويتضمن هذا المحور (10) عبارات، والمحور الثاني: التمكّن الذاتي ويضم (9) عبارات ، والمحور الثالث: النماذج الذهنية ويضم (9) عبارات، والمحور الرابع: الرؤية المشتركة ويحتوي على (8) عبارات، ثم المحور الخامس: تعلم الفريق ويحتوي على (6) عبارات، وكل العبارات الموجودة في المحاور الخمسة مبنية على سلوكيات تقيس درجة ممارسة عضو هيئة

التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة من خلال مقياس رباعي يمثل درجة الموافقة (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة). وسؤال مفتوح لمعرفة المقومات الإضافية التي ترى عينة الدراسة إضافتها للمحاور الخمسة .

• صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وأنها تقيس بالفعل ما وضعت له، تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي من خلال:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) : تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين في قسم الإدارة التربوية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات وصحتها وإبداء آرائهم ومقترحاتهم حولها، وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على مقترحاتهم.

2- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه واتضح أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى أن جميع العبارات تتصف بصدق الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" وجاءت قيم الثبات كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

معاملات الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة (الاستبانة)

المحور	عنوان المحور	معامل الثبات
الأول	التفكير النظامي	0.753
الثاني	التمكن الذاتي	0.870
الثالث	النماذج الذهنية	0.840
الرابع	الرؤية المشتركة	0.883
الخامس	تعلم الفريق	0.885
الثبات الكلي للاستبانة		0.935

يتضح من الجدول رقم (5) معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة (الاستبانة)، وقد بلغ معامل الثبات للمحور الأول المتعلق بالتفكير النظامي (0.753)، أما المحور

الثاني المتعلق بالتمكن الذاتي فقد بلغ معامل الثبات (0.870)، والمحور الثالث المتعلق بالنماذج الذهنية فقد بلغ معامل الثبات فيه(0.840)، والمحور الرابع المتعلق بالرؤية المشتركة بلغ معامل الثبات فيه (0.885)، والمحور الخامس المتعلق بتعلم الفريق بلغ معامل الثبات فيه (0.885)، وقد بلغ معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة الثبات الكلي (0.935) وتعتبر القيمة مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتصف بدرجة ثبات عالية .

خامساً : الأساليب الإحصائية :

اقتضت طبيعة هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تمت معالجة بياناتها وتحليلها بمركز بحوث كلية التربية بجامعة الملك سعود بالرياض، باستخدام الحاسب الآلي للبرنامج الإحصائي (spss) وتمثلت هذه الأساليب في :

1. التكرارات والنسب المئوية
2. المتوسط الحسابي
3. الانحراف المعياري.
4. اختبار "ت" (t.test) لحساب متغير الجنس والتخصص.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب متغير الرتبة العلمية.
6. معامل الثبات " ألفا كرونباخ".
7. معامل ارتباط "بيرسون"
8. تم حساب معيار الحكم باستخدام معادلة الوزن النسبي الفارق لتحليل استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى الاتفاق نحو محاور الاستبانة وعباراتها وذلك وفقاً للمعادلة التالية :

المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى

= 3-1=4 (المدى بين أعلى درجة وأقل درجة في المقياس)

الفرق بين الفئات = المدى ÷ قيمة الفئة الأعلى

= 0.75=4÷3 (طول كل فئة من فئات المقياس)

ويوضح الجدول رقم (6) سلم إجابات الاستبانة ودرجاته ومعيار الحكم .

جدول رقم (6)

سلم إجابات الاستبانة ودرجاته ومعايير الحكم

الدرجة	4	3	2	1
سلم الإجابة	عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة
معايير الحكم (المتوسط الحسابي)	(3.25-4)	(2.50-3.24)	(1.75-2.49)	(1-1.74)

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تم استعراض النتائج التي أسفرت عنها إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة ومناقشتها، من خلال التحليل الكمي للبيانات التي تم الحصول عليها، باستخدام المعالجات الإحصائية التالية على برنامج (spss) التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، اختبار "ت" (T.Test) وتحليل التباين (ANOVA)، وتمت الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول : ما درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة التي وضعها سينج وهي: (التفكير النظامي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة وتعلم الفريق) ؟

وللإجابة عن التساؤل الأول تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لكل بند من بنود المحاور الخمسة لمقومات المنظمة المتعلمة والجدول التالي من (7) إلى (13) توضح ذلك.

الجدول رقم (7)

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمحور التفكير النظمي
مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابي:

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	يشعر عضو هيئة التدريس بأنه قائد تربوي في العملية التعليمية كل في موقعه	ك	49	11	2	0	3.76	1	كبيرة
		%	79.0	17.7	3.2	0			
2	يدرك عضو هيئة التدريس أهمية الوعي الفكري والثبات على المبادئ القيمة لإحداث التغيير المنشود.	ك	45	14	3	0	3.68	2	كبيرة
		%	72.6	22.6	4.8	0			
3	يُطور عضو هيئة التدريس قدرته لنتناسب مع الظروف والمعطيات الجديدة	ك	41	19	1	0	3.66	3	كبيرة
		%	66.1	30.6	1.6	0			
4	ينظر عضو هيئة التدريس إلى البيئة المحيطة بالجامعة على أنها بيئة تعلم خارجية يجب الاستفادة منها	ك	38	16	7	1	3.47	4	كبيرة
		%	61.3	25.8	11.3	1.6			
5	يطلع عضو هيئة التدريس على البيئة الخارجية لإدخال الجديد إلى الجامعة	ك	33	25	3	1	3.45	5	كبيرة
		%	53.2	40.3	4.8	1.6			
6	يراجع عضو هيئة التدريس تأثير ممارسته وتعامله على أداء الطلاب	ك	30	29	2	1	3.42	6	كبيرة
		%	48.4	46.8	3.2	1.6			
7	يجد عضو هيئة التدريس أن التصدي للآزمات والظروف الجديدة فرص للتعلم والتدريب	ك	33	18	10	0	3.38	7	كبيرة
		%	53.2	29.0	16.1	0			
8	ينظر عضو هيئة التدريس إلى الجامعة على أنها مجتمع مصغر من المجتمع المحلي	ك	36	15	6	5	3.32	8	كبيرة
		%	58.1	24.2	9.7	8.1			
9	يعتقد عضو هيئة التدريس أن أي سلوك تربوي داخل الجامعة ينتج من مجموعة من المؤثرات في محيط العمل	ك	22	31	7	2	3.18	9	متوسطة
		%	35.5	50.0	11.3	3.2			
10	يعتقد عضو هيئة التدريس إلى أن الجامعة تفوق حجمها في إمكاناتها وتطلعاتها	ك	12	30	6	12	2.70	1	متوسطة
		%	19.4	48.4	9.7	19.4			
كبيرة	المتوسط الحسابي العام				3.402				كبيرة
	الانحراف المعياري العام				0.713				

يوضح الجدول رقم (7) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود للتفكير النظامي من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.402) من أصل (4)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.713)، مما يدل على أن التفكير النظامي يمارس من قبل أعضاء هيئة التدريس بصورة كبيرة وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبابنة، 2007) و دراسة (السنور، 2010) التي كانت فيها درجة الممارسة في هذا المحور متوسطة.

وممارسة التفكير النظامي من قبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية يعطي مؤشر جيد نحو التحول إلى منظمة متعلمة إذ يشير الطويل وعبابنة (2009) إلى أن التفكير النظامي هو أهم ضوابط المنظمة المتعلمة.

وبلغ عدد عبارات هذا المحور (10) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.76) - (2.70)، كما حصلت جميع العبارات على درجة ممارسة كبيرة ماعدا العبارة رقم (2و3) فقد حصلت على درجة ممارسة متوسطة والعبارة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي " يشعر عضو هيئة التدريس بأنه قائد تربوي في العملية التعليمية كل في موقعه" حيث بلغت (3.76)، وتدل هذه النتيجة على وجود مؤشر على اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالعملية التعليمية والشعور بالمسؤولية نحوها من خلال موقعهم فيها كقادة يُسيرون العملية التربوية ويقودونها نحو التقدم كل في موقعه، كما تدل هذه النتيجة أيضاً على نمط التفكير لدى أعضاء هيئة التدريس الذي ينحو منحى التفكير النظامي الذي يرى الكل بدلاً من الجزء وذلك من خلال شعورهم بأنهم قادة تربويون في العملية التعليمية .

وممارسة التفكير النظامي يعتبر أهم مقومات أو أسس المنظمة المتعلمة إذ أنه يساعد على تجنب وضع الحلول المؤقتة والمجزأة للمشكلات في المنظمة ويسمح بفهم أفضل لشبكة العلاقات بين وحدات المنظمة وأفرادها (الطويل، عبابنة، 2009، 92).

كما حصلت العبارة "يُطور عضو هيئة التدريس قدرته لتتناسب مع الظروف والمعطيات الجديدة" على متوسط حسابي مقداره (3.66)، ودرجة ممارستها كبيرة ويدل ذلك على إيمان أعضاء هيئة التدريس بأهمية التدريب والتطوير لملاحقة التغيرات المتسارعة على النطاق التربوي أو نطاق الاتصالات والمعلومات الذي ظهر كنتيجة حتمية لحركة العولمة .

كما أن اهتمامهم بالتطوير وممارستهم له بدرجة كبيرة مؤشر كبير على وجود التفكير النظامي لديهم الذي تشتد الحاجة إليه في ظل التغيرات والتطورات التي جعلت العالم كقرية صغيرة واحدة كما أشار إلى ذلك سينج في تبريره لأهمية ممارسة هذا النوع من التفكير في المنظمات. وفكر النظم يعتبر من أهم وأقوى الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة وتسهيل عمليات التعلم التنظيمي (seng, 1994, 69).

جدول (8)

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمحور التمكّن الذاتي
مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	يسعى عضو هيئة التدريس إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصه	ك	50	9	3	0	3.76	534.	كبيرة
		%	80.6	14.5	4.8	0			
2	تولي إدارة الجامعة اهتماماً كبيراً للنمو المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس.	ك	48	12	2	0	3.74	510.	كبيرة
		%	77.4	19.4	3.2	0			
3	يبحث عضو هيئة التدريس عن المعرفة التي تساهم في تطوير أدائه وأعماله	ك	48	11	3	0	3.73	548.	كبيرة
		%	77.4	17.7	4.8	0			
4	يدرك عضو هيئة التدريس أهمية التعليم المستمر لتطوير القدرات والمهارات.	ك	45	15	1	0	3.72	488.	كبيرة
		%	72.6	24.2	1.6	0			
5	يواكب عضو هيئة التدريس التطورات والمستجدات الحديثة لتعزيز عملية التعليم والتعلم	ك	41	20	1	0	3.65	515.	كبيرة
		%	66.1	32.3	1.6	0			
6	يستخدم عضو هيئة التدريس البرمجيات وقواعد البيانات لخدمة العملية التعليمية والإدارية في الجامعة	ك	39	20	3	0	3.58	588.	كبيرة
		%	62.9	32.3	4.8	0			
7	يستخدم عضو هيئة التدريس التكنولوجيا الحديثة لتطوير الأعمال التعليمية	ك	41	15	6	0	3.56	668.	كبيرة
		%	66.1	24.2	9.7	0			
8	يرغب عضو هيئة التدريس في البحث عن فرص التعلم داخل الجامعة وخارجها	ك	38	18	6	0	3.52	671.	كبيرة
		%	61.3	29.0	9.7	0			
9	يهتم عضو هيئة التدريس بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عمله	ك	34	23	5	0	3.47	646.	كبيرة
		%	54.8	37.1	8.1	0			
كبير	المتوسط الحسابي العام					3.636			
	الانحراف المعياري العام					0.574			

يوضح الجدول رقم (8) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود للتمكن الذاتي من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.636) من أصل (4)، وانحراف معياري عام بلغ (0.574)، وهو بذلك يقع في المرتبة الأولى بين المقومات الأخرى، كما أن التمكن الذاتي بناءً على هذه النتيجة يُمارس بصورة كبيرة من قبل أعضاء هيئة التدريس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبانة، 2007) و دراسة (السنور، 2010) التي كانت فيها درجة الممارسة في هذا المحور متوسطة. وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (9) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.76) - (3.47)، وحصلت جميع عباراتها على درجة ممارسة كبيرة حسب معيار الحكم لهذه الدراسة.

وقد حصلت العبارة " يسعى عضو هيئة التدريس إلى التعرف على ما يستجد في مجال تخصصه " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (3.76) ، كما حصلت العبارة " يهتم عضو هيئة التدريس بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عمله" على أقل متوسط حسابي بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت (3.47) وبما أن أعلى عبارة في متوسطها حسابي وأقل عبارة في متوسطها الحسابي كلاهما تمارسان بدرجة كبيرة فهذا يدل على اهتمام أعضاء هيئة التدريس بتطوير مهاراتهم الفردية ورواهم الشخصية باستمرار من خلال اهتمامهم بحضور الورش والندوات ذات العلاقة بطبيعة عملهم بالإضافة إلى وعيهم بأهمية النمو المهني من خلال متابعة المستجدات والتطورات التي تخدم مجال العمل وسعيهم نحو التعلم المستمر وبالتالي الحصول على التمكن الذاتي الذي يعتبر أحد المقومات الهامة للمنظمة المتعلمة.

جدول (9)

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود للنماذج الذهنية مرتبة
تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	يعبر عضو هيئة التدريس بحرية عما تعلمه	ك	42	14	5	1	716.	1	كبيرة
		%	67.7	22.6	8.1	1.6			
2	ينظر عضو هيئة التدريس إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير	ك	37	21	3	1	671.	2	كبيرة
		%	59.7	33.9	4.8	1.6			
3	ينجز عضو هيئة التدريس عمله بهمة وحماس	ك	35	24	3	0	593.	3	كبيرة
		%	56.5	38.7	4.8	0			
4	يرحب عضو هيئة التدريس بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة	ك	32	26	4	0	619.	4	كبيرة
		%	51.6	41.9	6.5	0			
5	يدرك عضو هيئة التدريس الفرق بين مفهومي التعلم والتعليم بوضوح	ك	33	22	6	1	735.	5	كبيرة
		%	53.2	35.5	9.7	1.6			
6	تتصف المناقشات بين أعضاء هيئة التدريس بالأمانة والصرامة	ك	25	27	9	1	756.	6	متوسط
		%	40.3	43.5	14.5	1.6			
7	يتأمل عضو هيئة التدريس الممارسات التربوية ويناقشها.	ك	25	27	8	2	792.	7	متوسطة
		%	40.3	43.5	12.9	3.2			
8	هناك وجهات نظر تربوية متقاربة بين أعضاء هيئة التدريس	ك	16	35	11	0	660.	8	متوسطة
		%	25.8	56.5	17.7	0			
9	تحدث مناقشات مهنية مستمرة بين أعضاء هيئة التدريس	ك	14	38	9	1	664.	9	متوسطة
		%	22.6	61.3	14.5	1.6			
كبيرة	المتوسط الحسابي العام				3.335				
	الانحراف المعياري العام				0.689				

يوضح الجدول رقم (9) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود للنماذج الذهنية من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لبنود هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.335) من أصل (4)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.689)، وهو بذلك يقع في المرتبة الثالثة بين المقومات الأخرى، كما أن النماذج الذهنية بناءً على هذه النتيجة تُمارس بشكل عام بدرجة كبيرة من قبل أعضاء هيئة التدريس. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبابنة، 2007) و دراسة (السنور، 2010) التي كانت فيها درجة الممارسة في هذا المحور متوسطة. وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (9) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.56) - (3.05)، كما تراوحت عباراتها بين درجة ممارسة كبيرة ومتوسطة حسب معيار الحكم لهذه الدراسة.

وبلغت العبارة " يعبر عضو هيئة التدريس بحرية عما تعلمه " على أعلى متوسط حسابي قدره (3.56) ، كما أنها تمارس بدرجة كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس، وهذه العبارة تدل على وجود جو من الحرية داخل المنظمة يتيح لأفرادها التعبير عما تعلموه ، ومن خلال التعبير الحر غير المقيد يتم التعرف على النماذج الذهنية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس التي تُعتبر القوة المؤثرة في القرارات والتصرفات التي يتخذونها في المنظمة. كما حصلت العبارة " يرحب عضو هيئة التدريس بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة " على متوسط حسابي مقداره (3.45) ودرجة ممارسة كبيرة، وهذه تعتبر خطوة إيجابية لنجاح المنظمة فالمنظمات الناجحة كما أشار (أبو خضير، 117، 2007) هي التي أدركت أهمية النظر إلى النماذج الذهنية السائدة لدى قياداتها وأفرادها واهتمت بتحصيلها وتحليلها من خلال عملية التفكير والتأمل والنقاش الإيجابي حيث يتم التفكير بصوت مسموع مما يهيئ تلك النماذج لقبول المستجدات والتغييرات الإيجابية في المنظمة.

جدول (10)

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود للرؤية المشتركة
مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

م	العبارة	درجة الموافقة				الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة					
1	يعد نجاح الجامعة نجاح لكل العاملين فيها.	ك	49	11	2	0	3.76	502.	1	كبيرة
		%	79.0	17.7	3.2	0				
2	يشعر أعضاء هيئة التدريس أن أي إخفاق في الجامعة فهو إخفاق لهم جميعاً.	ك	37	20	5	0	3.52	646.	2	كبيرة
		%	59.7	32.3	8.1	0				
3	يدرك جميع أعضاء هيئة التدريس رؤية الجامعة.	ك	34	25	1	2	3.47	695.	3	كبيرة
		%	54.8	40.3	1.6	3.2				
4	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتحقيق الأهداف التي تتبناها الجامعة.	ك	29	29	4	0	3.40	613.	4	كبيرة
		%	46.8	46.8	6.5	0				
5	يتم بناء الأهداف للجامعة بالتعاون مع جميع أعضاء هيئة التدريس.	ك	21	30	9	1	3.16	734.	5	متوسطة
		%	33.9	48.4	14.5	1.6				
6	تتم مناقشة الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر مع العاملين في الجامعة	ك	21	26	13	2	3.06	827.	6	متوسطة
		%	33.9	41.9	21.0	3.2				
7	تتم مراجعة رؤية الجامعة بشكل مستمر.	ك	21	23	15	2	3.03	856.	7	متوسطة
		%	33.9	37.1	24.2	3.2				
8	تهدف اجتماعات أعضاء هيئة التدريس إلى تحقيق نواتج تربوية نوعية.	ك	19	29	10	4	3.02	859.	8	متوسطة
		%	46.8	46.8	6.5	0				
كبيرة	المتوسط الحسابي العام					3.302				
	الانحراف المعياري العام					0.716				

يوضح الجدول رقم (10) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمحور الرؤية المشتركة من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام

للمحور (3.302) من أصل (4)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.716)، وهو بذلك يقع في المرتبة الرابعة بين المقومات الأخرى، وتختلف هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة عباينة (2007) إذ حلت الرؤية المشتركة في المرتبة الثالثة. كما أن محور الرؤية المشتركة بناءً على هذه النتيجة يُمارس بشكل عام بدرجة كبيرة من قبل أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (8) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.76) - (3.02)، كما تراوحت عباراتها بين درجة ممارسة كبيرة ومتوسطة حسب معيار الحكم لهذه الدراسة.

وحققت عبارة "يعد نجاح الجامعة نجاح لكل العاملين فيها" أعلى رتبة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.76) ويتم ممارستها بدرجة كبيرة. كما حققت العبارة "يشعر أعضاء هيئة التدريس أن أي إخفاق في الجامعة فهو إخفاق لهم جميعاً" الترتيب الثاني بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وبدرجة ممارسة كبيرة. وهذا يدل على وجود صورة مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس حيال المنظمة (الجامعة) ووجود مثل هذه الصورة المشتركة بين أفراد المنظمة له الأثر البالغ في ولاء منسوبيها لها وإيجاد نوع من المشاركة الفاعلة بين أفرادها بدلاً من الطاعة العمياء كما يساعد على توحيد الجهود المتنوعة للمنظمة، وهذا بدوره يدعم نجاح المنظمة ويدفعها إلى الأمام.

فالمنظمات الناجحة كما أشار (أبو خضير، 119، 2007) استطاعت جمع العاملين بها على هوية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية. وبلغت العبارة " يدرك جميع أعضاء هيئة التدريس رؤية الجامعة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وحصلت على درجة ممارسة كبيرة بين أفراد العينة حسب معيار الحكم لهذه الدراسة. ويُعتبر إدراك أعضاء هيئة التدريس لرؤية الجامعة وفهمهم لها خطوة إيجابية ومؤشر كبير للوصول إلى الهدف المنشود، وذلك لما تقوم به هذه الرؤية المشتركة من تحفيز للأفراد فهي بمثابة الشرارة التي تشعل حماس العاملين في المنظمة وتشحن طموح وقوى الإبداع لديهم لبلوغ تلك الرؤية، وما حصل من تميز في بعض المنظمات العالمية مثل: (أبل، ماكنتوش، فورد، مايكروسوفت، هوندا وغيرها) فقد كان السبب الحقيقي الذي يقف خلف نجاحها هو الرؤية المشتركة بين أفرادها (أبو بكر، 98، 2001).

كما حصلت العبارة " تهدف اجتماعات أعضاء هيئة التدريس إلى تحقيق نواتج تربوية نوعية" على آخر رتبة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.02) بدرجة

ممارسة متوسطة، وهذه النتيجة تدل على ضعف نسبي في النواتج التربوية
لاجتماعات أعضاء هيئة التدريس.

جدول(11)

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لتعلم الفريق مرتبة

م	العبرة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	ك تنتشر روح الثقة بين أعضاء هيئة التدريس	22	35	5	0	3.27	605.	1	كبيرة
		%	35.5	8.1	0				
2	ك يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع العضو الجديد ويقدمون له الدعم اللازم	25	28	9	0	3.26	700.	2	كبيرة
		%	40.3	14.5	0				
3	ك يسود روح الفريق والعلاقات التشاركية بين أعضاء هيئة التدريس	16	38	6	2	3.10	694.	3	متوسطة
		%	17.7	17.7	1.6				
4	ك يتبادل أعضاء هيئة التدريس الخبرات والمهارات.	11	38	11	1	2.97	657.	4	متوسطة
		%	17.7	17.7	1.6				
5	ك تنتشر روح تبادل الأدوار (تبادل المهام) والمساندة بين أعضاء هيئة التدريس.	15	28	17	2	2.90	804.	5	متوسطة
		%	24.2	27.4	3.2				
6	ك يلتقي أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري لتبادل الآراء والخبرات لتطوير الأداء	8	34	16	4	2.74	767.	6	متوسطة
		%	12.9	25.8	6.5				
متوسطة	المتوسط الحسابي العام	3.04							
	الانحراف المعياري العام	0.704							

تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

يوضح الجدول رقم (11) درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمحور تعلم
الفريق من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود هذا
المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.04) من أصل (4)،

وبانحراف معياري عام بلغ (0.704)، وهو بذلك يقع في المرتبة الخامسة والأخيرة بين المقومات الأخرى، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة عبابنة (2007) إذ حل تعلم الفريق في المرتبة الأخيرة. كما أن محور تعلم الفريق بناءً على هذه النتيجة يُمارس بشكل عام بدرجة متوسطة من قبل أعضاء هيئة التدريس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبابنة، 2007) و دراسة (السنور، 2010) التي كانت فيها درجة الممارسة في هذا المحور متوسطة. وقد بلغ عدد عبارات هذا المحور (6) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.27) - (2.74)، وكانت درجة الممارسة لعباراتها متوسطة ماعدا العبارة رقم (1) و(2) حيث كانت درجة الممارسة فيها كبيرة متمثلة بالعبارتين " تنتشر روح الثقة بين أعضاء هيئة التدريس " و" يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع العضو الجديد ويقدمون له الدعم اللازم".

حققت العبارة " تنتشر روح الثقة بين أعضاء هيئة التدريس" أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (3.27) وكانت درجة الممارسة فيها كبيرة، كما حققت العبارة " يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع العضو الجديد ويقدمون له الدعم اللازم" الترتيب الثاني حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.26) وهذا يدل على وجود نوع من التعاون والتشارك بين أعضاء هيئة التدريس ووجود جو من الألفة والثقة بينهم وهذا الجو ضروري لبناء فرق العمل التي تعتبر من أهم التدخلات في تطوير المنظمات، إذ من أهدافها تحسين وزيادة فاعلية الفرق المختلفة في المنظمة فالفرق تمثل النقاط أو المحاور الأساسية لرفع وتحسين أداء المنظمة (أبو خضير، 112، 2007).

الجدول رقم (12)

درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة مرتبة تنازلياً
حسب متوسطاتها الحسابية

المقومات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
التمكن الذاتي	3.636	0.574	1	كبيرة
التفكير النظامي	3.402	0.713	2	كبيرة
النماذج الذهنية	3.335	0.689	3	كبيرة
الرؤية المشتركة	3.302	0.716	4	كبيرة
تعلم الفريق	3.04	0.704	5	متوسطة
المجموع	3.34	0.679		كبيرة

من الجدول رقم (12) يتضح ما يلي: 1. أن مقومات المنظمة المتعلمة تمارس بدرجة كبيرة ماعدا محور تعلم الفريق فهو يمارس بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة

تختلف مع نتائج دراسة (عبابنة، 2007) ودراسة (السنور، 2010) التي كانت درجة الممارسة فيها لمجالات المنظمة المتعلمة متوسطة.

2. يمكن ترتيب ممارسة المقومات لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود والتي حصلت على أعلى ممارسة على النحو التالي: التمكن الذاتي حيث حصل على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.636)، يليه التفكير النظمي بمتوسط حسابي (3.402)، ومن ثم النماذج الذهنية بمتوسط حسابي مقداره (3.335)، يعقبه الرؤية المشتركة والذي حصل على متوسط حسابي مقداره (3.302)، وأخيراً تعلم الفريق والذي بلغ متوسطه الحسابي (3.04)، ويتفق هذا الترتيب التنازلي مع دراسة (عبابنة، 2007) حيث جاءت نتائج الدراسة لممارسة مقومات المنظمة المتعلمة وفق هذا الترتيب.

3. حصول التمكن الذاتي على أعلى متوسط حسابي يدل ذلك على قدرة عضو هيئة التدريس العلمية والمهنية اللازمة لنقل المعرفة والقيم والاتجاهات المرغوب فيها إلى الطلبة باستخدام الأساليب والطرق المناسبة لذلك، كما أن ذلك يعطي إشارة إلى المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس ولذي لا يمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني إلا من خلال اتخاذ منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادراً على تحقيق الأهداف المرغوب بها، وهذا ما أشار إليه سينج في نظريته للتمكن الذاتي على أنه "منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات يقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات منها: تحديد الرؤية الشخصية وتحديد الوضع الراهن (الواقع) وتحديد الفجوة". (أبوخضير، 2007، 115).

كما قد يرجع حصول (التمكن الذاتي) على نسبة ممارسة كبيرة إلى ما تقوم به عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود من جهود وممارسات التطوير الذاتي المستمر للقدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدون والقيادات الأكاديمية والإدارية ومنسوبي الجامعة من الإداريين والفنيين وتطوير مهارات الطلاب بهدف تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي بما يسهم في تهيئة بيئة جامعية مناسبة تمكن من تحقيق التطوير الأكاديمي.

4- حصول (تعلم الفريق) على المرتبة الأخيرة يعطي مؤشر إلى أن ممارسة العمل بروح الفريق والتشاركية وبناء فرق العمل بين أعضاء هيئة التدريس تبدو منخفضة نوعاً ما بالنسبة للمقومات الأخرى.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود تُعزى إلى متغيرات الدراسة (المرتبة العلمية، الجنس، التخصص)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) (T-test) واختبار تحليل التباين أحادي الإتجاه (ANOVA) وتم حساب الفروق وفقاً للمتغيرات التالية :
أولاً : الجنس :

لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة وذلك وفقاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار "ت" (T-test) والجدول رقم(13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التفكير النظامي	ذكر	40	32.55	4.320	-3.415	.161
	أنثى	22	36.09	2.991	-3.789	
التمكن الذاتي	ذكر	40	32.20	3.831	-1.355	.448
	أنثى	22	33.50	3.174	-1.431	
النماذج الذهنية	ذكر	40	29.33	4.576	-1.811	.270
	أنثى	22	31.27	2.831	-2.067	
الرؤية المشتركة	ذكر	40	25.93	4.593	-.978	.226
	أنثى	22	27.05	3.748	-1.038	
تعلم الفريق	ذكر	40	18.58	3.388	1.202	.656
	أنثى	22	17.50	3.335	1.208	
الدرجة الكلية	ذكر	40	138.57	16.256	-1.754	.206
	أنثى	22	145.41	11.177	-1.950	

يتضح من الجدول رقم (13) نتائج اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس وكانت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى (0.05) وذلك وفقاً لمتغير الجنس مما يدل على أن ممارسة مقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود لا تختلف باختلاف الجنس بين أعضاء هيئة التدريس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عابنة (2007) التي كان من نتائجها وجود فروق إحصائية في ممارسة مقومات المنظمة المتعلمة لصالح الإناث.

ثانياً : التخصص :

لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة وذلك وفقاً لمتغير التخصص تم استخدام اختبار "ت" (T-test) والجدول رقم(14) يوضح ذلك

جدول رقم (14)

نتائج اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التفكير النظامي	علمية	33	33.76	3.518	-0.096	.064
	إنسانية	29	33.86	4.991	-0.094	
التمكن الذاتي	علمية	33	33.18	3.283	1.206	.508
	إنسانية	29	32.07	3.981	1.191	
النماذج الذهنية	علمية	33	30.39	3.774	766.	.400
	إنسانية	29	29.59	4.524	.757	
الرؤية المشتركة	علمية	33	26.79	3.647	904.	.104
	إنسانية	29	25.79	4.981	.887	
تعلم الفريق	علمية	33	17.97	3.077	-553-	.076
	إنسانية	29	18.45	3.738	-546-	
الدرجة الكلية	علمية	33	142.09	11.226	611.	.025
	إنسانية	29	139.76	18.396	.593	

يتضح من الجدول رقم (14) نتائج اختبار "ت" (T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص وكانت النتائج هي : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى (0.05) وذلك وفقاً لمتغير التخصص . ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة مقومات المنظمة المتعلمة بين أعضاء هيئة التدريس في التخصصات الإنسانية والعلمية جاءت متقاربة ولا تتأثر كثيراً بالتخصص أي أن إمكانية تطبيق هذه المقومات التي تساهم في تحويل المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يمكن الاقتناع بها بسهولة من قبل أعضاء هيئة التدريس باختلاف التخصصات .

ثالثاً : المرتبة العلمية:

لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة وذلك وفقاً لمتغير المرتبة العلمية تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التفكير النظمي	بين المجموعات	22.317	2	11.159	0.614	0.544
	داخل المجموعات	1053.486	58	18.164		
التمكن الذاتي	بين المجموعات	33.903	2	16.952	1.279	0.286
	داخل المجموعات	768.425	58	13.249		
النماذج الذهنية	بين المجموعات	20.536	2	10.268	0.590	0.558
	داخل المجموعات	1009.398	58	17.403		
الرؤية المشتركة	بين المجموعات	49.807	2	24.903	1.331	0.272
	داخل المجموعات	1085.275	58	18.712		
تعلم الفريق	بين المجموعات	26.138	2	13.069	1.129	0.330
	داخل المجموعات	671.502	58	11.578		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	123.447	2	61.723	0.268	0.766
	داخل المجموعات	13366.91	58	230.464		
		4				

يتضح من الجدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية وكانت النتائج هي : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة عند مستوى (0.05) وذلك تبعاً لمتغير المرتبة العلمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو خضير، 2006) و دراسة (عبابنة، 2007) في عدم وجود فروق وفقاً للمتغير نفسه.

ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة مقومات المنظمة المتعلمة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود باختلاف المرتبة العلمية جاءت متقاربة . وبالتالي توضح الجداول السابقة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس، المرتبة العلمية، التخصص.

توصيات الدراسة :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات:
1. رفع ممارسة التعلم الجماعي (تعلم الفريق) بين أعضاء هيئة التدريس من خلال إعداد مجموعة من البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (كبرامج العمل الجماعي وبناء فرق العمل) نظراً لوجود تدني في ممارسة التعلم الجماعي مقارنة ببقية المقومات.
 2. العمل على عقد لقاءات دورية بين أعضاء هيئة التدريس بهدف تبادل الخبرات المهنية.
 3. إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة وفي تحديد رؤيتها ورسالتها.
 4. أن يتم مراجعة رؤية الجامعة بشكل مستمر ومراجعة الخطط الاستراتيجية مع العاملين فيها.
 5. استثمار اجتماعات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق نواتج تربوية نوعية.
 6. نشر ثقافة التعلم التنظيمي للوصول إلى المنظمة المتعلمة بجميع أبعادها .
- مقترحات الدراسة :1.** إجراء دراسة لقياس أثر ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة على تحصيل الطلاب. **2.** إجراء دراسة متخصصة بتعلم الفريق والعمل بروح الجماعة للوقوف على مسببات وعوائق ممارسته في جامعة الملك سعود.

قائمة المراجع :

أولاً المراجع العربية :

- أبوبكر، فاتن أحمد (2001). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين. القاهرة: إيتراك للنشر
- أبو خضير، إيمان سعود (2007). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات حديثة لتطوير منظمات القرن 21. الرياض: دار المؤيد.
- عبابنة، صالح أحمد (2007). المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات. رسالة دكتوراه غير منشوره. الجامعة الأردنية. الأردن.

- عبيدات، ذوقان (2003). البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه. عمان: دار الفكر.
 - العصيمي، عواطف (1428هـ). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى.
 - النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
 - هيجان، عبد الله (1998). التعلم التنظيمي: مخر لبناء المنظمات القابلة للتعلم. مجلة الإدارة العامة. (4)-37.
- ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Atkinson, L. C. (2005). School as Learning Organization Relationships Between Professional Learning Communities and Technology-oriented Learning Environment. Unpublished Doctoral Dissertation, Oklahoma University. DAI, AT3163444.
- Senge, Peter, (1994), "The fifth discipline: the art and practice of the learning organization", Doubleday Dell Publishing Group.
- Weldy, T. G, (2009), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", The Learning Organization, Vol. 16, No. 1: 58-68.
- haijan, A. (1998). Organizational learning: an input to build a viable organizations to learn (in arabic). Journal of Public Administration. (4) -37.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

- <http://ksu.edu.sa/ar/about-ksu/mission-vision> موقع
جامعة الملك سعود تاريخ الاسترجاع 1435/3/30 هـ
- www.infed.org/thinkers/Senge.htm تاريخ الاسترجاع
1435/3/30 هـ