



# مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

د . سعود عيد العنزي  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية والآداب  
جامعة تبوك



## مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

د . سعود عيد العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية والآداب  
جامعة تبوك

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (١٠٨) من أعضاء هيئة تدريس العاملين في جامعة تبوك، وجرى تطوير استبانة مكونة من ٥٣ فقرة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كان متوسطاً، فقد جاء مجال النماذج الذهنية في المرتبة الأولى ضمن دور (مرتفع). وحظيت بدرجة متوسطة مجالات الدراسة (التمكن الشخصي لأعضاء هيئة التدريس، والرؤية المشتركة، والتفكير النظامي، تعلم الفريق). وكشفت النتائج كذلك عن وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (تعلم الفريق) يعزى إلى متغير الدراسة (التخصص)، لصالح أصحاب التخصصات الأدبية، مقارنة بزملائهم من أصحاب التخصصات العلمية، و(التمكن الشخصي) يعزى إلى متغير الدراسة (النوع)، لصالح الذكور مقارنة بالإناث، و(التمكن الشخصي) يعزى إلى متغير الدراسة (طبيعة العمل)، لصالح من يعملون في الإدارة والتدريس، مقارنة بزملائهم ممن يعملون في التدريس فقط.

الكلمات المفتاحية: (المنظمة المتعلمة، جامعة تبوك).



## المقدمة:

تقف البشرية في مطلع القرن الحادي والعشرين على عتبات عصر جديد، تبدو سماته واضحة بسرعة وتيرة التغير وتفجر المعرفة الإنسانية والتقدم المذهل في الاتجاهات العلمية وتطبيقاتها، الأمر الذي جعل المنظمات تهدف إلى تحقيق النجاح والبقاء والديمومة والربحية، مما كشف لها أنها بحاجة إلى التعلم من خبراتها وتجاربها، وتعد المنظمة المتعلمة (Learning Organizations)، من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزتها جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية، وأسهمت في تطورها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات.

ويستند مفهوم المنظمات المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها بالإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة فيها. ولم يعد مفهوم المنظمة المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترفاً أكاديمياً ولا نزعة إدارية جديدة، بل نهجاً وممارسة تبناها الكثير من أكبر الشركات والمنظمات في العالم وحققت نجاحات باهرة.

إن مفهوم المنظمة المتعلمة أصبح ذا أهمية كبيرة وله انعكاسات مهمة على عالم التعليم والتعلم، وعلى الكيانات التنظيمية والمؤسسات ومنظمات الأعمال على اختلاف مستوياتها وأهدافها، وعلى قدرة المنظمة في عصر العولمة والمنافسة المفتوحة، وعلى الابتكار المستمر بإطلاق العنان لقدرات جميع أفراد المنظمة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم وتجاربهم العملية. وضمن هذا الإطار فإن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار إلى تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها. وفي هذه المنظمة يكون الطموح الجماعي حراً ومفتوحاً، حيث يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون لرؤية التنظيم عامةً (Senge, 1990).

والمنظمة المتعلمة مفهوم أصبح فلسفة واسعة الانتشار بشكل كبير في مجتمعاتنا المعاصرة، إذ إن جلها ارتباط إنساني قوي كونها مكاناً يزيد فيه الناس من قدراتهم على صناعة نماذج جديدة بحسب ما يتعلمه الناس بشكل مستمر (Nakpodia, 2009).

وظهر مفهوم المنظمة المتعلمة أول مرة عام 1990م على يد (Peter Senge)، في كتابه "الضابط الخامس" (الطويل وعبابنة، 2009). وللمنظمة المتعلمة خمسة ضوابط تعتبر أساسية في تشكيل المنظمة المتعلمة، وهي: التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي (Steininger, 2010). والتمكن الشخصي هو توفير جميع المستلزمات اللازمة للحصول على المعرفة والتعليم، أي تقديم كافة التسهيلات اللازمة للتعليم والحصول على المعرفة، وتعني ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس. أما النماذج الذهنية فهي التمثيلات الداخلية للواقع الخارجي التي يستخدمها الناس للتفاعل مع العالم من حولهم، وهي مبنية على تجاربهم الفريدة في الحياة يجري بها توفير آلية لتصفية المعلومات الجديدة وتخزينها. والرؤية المشتركة وتعني قدرة القادة الإداريين على بناء صورة مشتركة لمستقبل المنظمة التي يسعون للوصول إليها وتحقيقها (Jones et al., 2011).

ويجري تعلم الفريق بالحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر حول القضايا والمواضيع المختلفة، وهي عملية رئيسية في المنظمات الحديثة (الملكوي، 2007). ويتضمن التفكير النظامي شبكة علاقات فكرية ذات أبعاد إنسانية واجتماعية واقتصادية مهمة، بما يمكن الجامعات من أداء دورها الوظيفي والاجتماعي، والاقتصادي، مستثمرة مما تهيأ لها من معرفة أكاديمية علمية، وما يستلزمه ذلك أيضاً من رؤى ومفاهيم تمكنها من التفاعل مع المستجدات والمفاهيم المعاصرة في التعليم والإدارة

في مستويات أرقى (علي، ٢٠١٢). وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء (Schiena et al., ٢٠١٣).

وتعمل المنظمة المتعلمة على إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستعلام والحوار والتعاون والتعلم الجماعي، وتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم، وتمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وتوفير قيادة إستراتيجية للتعلم؛ حيث تستخدم قيادة المنظمة التعلم بأسلوب إستراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين (Qawasmeh & Al-Omari, ٢٠١٣). وفي ضوء ما تقدم فإن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة يكمن في سعيها وبشكل مستمر على تحقيق ضوابط المنظمة المتعلمة الخمسة التي وضحتها بيتر سينج.

### مشكلة الدراسة :

إن القرن الحادي والعشرين قرن يتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات، وتقدم التقنيات وسبل الاتصال وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري، تقديراً وثقة وتحفيزاً على التعلم والابتكار والإبداع والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجيات وصناعة القرار (الشريفي، ٢٠١٢).

تواجه جامعة تبوك جملة من التحديات بصفها جامعة ناشئة في عالم يمتاز بكثرة التغيرات نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية، مما يستدعي أن تتبنى الجامعة مفاهيم حديثة تتوافق مع متغيرات العصر، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعدها على مواجهة هذه التحديات بثبات وتميز مفهوم "المنظمة المتعلمة". ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة الخمسة التي حددها بيتر سينج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة وهي: التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي لأعضاء هيئة التدريس. وأثر متغيرات: التخصص، والرتبة الأكاديمية، والنوع، وطبيعة العمل. وتهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية.

## أسئلة الدراسة :

- ما مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين متوسطات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى إلى متغيرات الدراسة: (التخصص، الرتبة الأكاديمية، النوع، طبيعة العمل)؟

## أهمية الدراسة:

تعد المنظمات المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لم تلق الاهتمام الكافي في الوطن العربي، مما أدى إلى عدم الوعي وإدراك أهمية التحول إلى تلك المنظمات، فضلاً عن التحول إلى المنظمات المتعلمة يتطلب توافر مجموعة من العناصر التي يجب أن تكون موجودة لدى المنظمات مثل: ثقافة المنظمة وبنائها، وأسلوب القيادة، ونظام إدارة المعرفة وأنظمة التقنية، والتي قد تحول دون التحول إلى المنظمات المتعلمة (الحارثي، ٢٠١٢). ويعتمد بقاء المنظمات ونجاحها على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة على نحو مستمر، مما يهيئ لها فرصاً أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة (همشري، ٢٠١٣).

وتأتي أهمية الدراسة من أهمية المنظمة المتعلمة وضرورة البحث عن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعاييرها. ومن المؤمل أن تفيد هذه الدراسة صانعي القرارات بالجامعات السعودية في تحقيق امتلاكها لمعايير المنظمات المتعلمة.

### مصطلحات الدراسة :

• **المنظمة المتعلمة:** هي المكان الذي يتعلم فيه الناس باستمرار لتوسيع قدراتهم على خلق النتائج، وتوسيع أنماط تفكيرهم ورعايته، ويكون الطموح الجماعي فيها بحرية، ويتعلم فيها الناس باستمرار لأجل التعلم (Song et al., ٤٦: ٢٠٠٩).

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر؛ لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم، ٢٠٠٨: ٢٥٩)

ويعرفها المليج (٢٠١١: ٣١٥) بأنها تلك المنظمة التي تحاول توليد المعرفة وابتكارها واكتسابها ونقلها، ويصاحب ذلك تغيير في السلوك ليتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة، وتحسين الأداء.

والمنظمة المتعلمة هي التي توسع قدرتها باستمرار على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة للمنظمة، وتطور خبراتها الإدارية في التعامل مع قدرات العاملين للإسهام في تطوير المنظمة (٢: ٢٠١٠، Seddon & O'Donovan).

والمنظمة المتعلمة هي منظمة يتم فيها التعلم باستمرار؛ حيث يتم إشراك الموظف بشكل كلي وبفعالية في إدارة المنظمات، ويكون المناخ فيها مبتكراً (Nazari & Pihie)، (٢١٢: ٢٠١٢).

\* \* \*

## جامعة تبوك:

هي جامعة تقع في شمال غرب المملكة العربية السعودية، تأسست عام ٢٠٠٧. يدرس بها أكثر من ٣٥٩٠٠ طالب وطالبة، يدرسه ١٥٨٥ عضو هيئة تدريس، ويدرسون في ٢٠ كلية مختلفة موزعة على مدينة تبوك والمحافظات الخمس التابعة لها إدارياً: (ضباء - حقل - تيماء - الوجه - أملج)، وتحتوي هذه الكليات على ١٣٢ قسمًا علمياً ونظرياً تمنح مختلف الدرجات العلمية. ويوجد في الجامعة عشر عمادات مساندة، ومعهد علمي للبحوث والاستشارات لتقديم كافة العمليات والخدمات الأكاديمية والعلمية والتقنية والإدارية المساندة للعملية التعليمية والأنشطة البحثية التي تقدمها الجامعة لمنسوبيها وللمجتمع (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٢).

## الدراسات السابقة :

أجرى أبو حشيش، ومرتجى (٢٠١١)، دراسة هدفت إلى معرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقص من وجهة نظر العاملين فيها، ووضع بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٠ موظفاً إدارياً وأكاديمياً، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان بتبني استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة، وتكونت من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسة، وعولجت البيانات إحصائياً ببرنامج (S.P.S.S)، وقد حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة.

وتناولت ورقة الرشدان (٢٠١١)، المفاهيم والخصائص التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة، والعوامل التي أسهمت في نشأة وتطور المنظمات المتعلمة، والفرق بين مفهوم المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي، ودور القيادات الإدارية في المؤسسات بترسيخ مفهوم المنظمات المتعلمة نهجاً وممارسة. وتخلص الورقة إلى أن متطلبات العولمة والحاجة للمنافسة على الموارد وعلى العملاء وتطور الاحتياجات الإنسانية للعاملين في المؤسسات وزيادة توقعات المستفيدين والمتعاملين مع هذه المؤسسات

كانت من أهم العوامل التي دفعت باتجاه تبني أفكار إدارية جديدة تقوم على مفاهيم المنظمات المتعلمة، والتحرر من الممارسات الإدارية التقليدية التي لم تعد قادرة ولا كافية على الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية. وتؤكد الورقة أن بيئة المنظمات لم تعد مقتصرة على المحيط الجغرافي الضيق الذي تتواجد فيه، بل أصبح العالم بأسره بمثابة البيئة الخارجية لمنظمات اليوم. كما تقدم الورقة بعض الأفكار التي تساعد المدربين والقيادات التنظيمية على بناء منظماتهم وفقاً للقيم والمفاهيم التي تتطلبها المنظمات المتعلمة.

وهدفت دراسة الحواجرة (٢٠١٠)، إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي. وقد تناول متغير المنظمة المتعلمة سبعة أبعاد هي: التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم. وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي على أساس إدراك المبحوثين لاستعداد منظماتهم للتغيير، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتوصلت الدراسة الى أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين قد تمثل في بُعد القيادة الإستراتيجية، وأن مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وأن تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي.

وهدفت دراسة النسور (٢٠١٠)، إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت ٥٠ فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة

الدراسة. وعولجت البيانات إحصائياً ببرنامج (S.P.S.S). وتكونت عينة الدراسة من (١٩٤) من موظفي الوزارة من حملة البكالوريوس فما فوق. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل)، كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً. وتمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

### الدراسات الأجنبية

أجرى باك (Bak, ٢٠١٢)، دراسة هدفت إلى استكشاف التعليم العالي في المملكة المتحدة القائم على الخصائص الخمس لبيتر سينج في المنظمات المتعلمة، واستخدمت الدراسة استبانة وجرى توزيعها على مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وكان من أبرز النتائج الاختلاف في مستوى تأثير الخصائص الخمس بين المجموعات الأكاديمية والإدارية، وبين أعضاء هيئة التدريس القدامى وأعضاء هيئة التدريس الجدد، وبينت الدراسة أن مفهوم المنظمة المتعلمة أصبح ذا أهمية في كل من القطاع العام والخاص، مع العلم أن إقحام هذا المفهوم في تنظيمات التعليم العالي البريطاني مازال محدوداً.

وذكر لوديك - فرندي، وبراندت (Ludeke-Freund & Burandt, ٢٠١٢)، أن مفاهيم المنظمة المتعلمة أكثر الأبحاث الواعدة لتحليل وفهم المشروعات المترابطة، حيث إن المعرفة والتشاركية ضرورية ولكنها غير كافية للأنشطة المعقدة الدائمة في الجامعات، فعلى الجامعات أن تخاطب نوايا وقدرات الأفراد في التعلم بإيجاد أنواع جديدة من المعرفة وحل المشاكل المؤسسية.

واعتمدت دراسة بيريو (Berrio, ٢٠٠٦)، على نموذج ماركورات (Marquardt)، (١٩٩٦) وهو نموذج العناصر التنظيمية المترابطة الذي طبق على موظفي قسم الإرشاد في

جامعة ولاية أوهايو الأمريكية. ويقوم هذا النموذج على وضع إطار يجري به تقييم واقع المنظمة المتعلمة بخمسة عناصر فرعية هي (التعلم، المنظمة، الأفراد، المعرفة، التقنية)، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة جرى إرسالها الى عينة الدراسة المكونة من (٤٣٤) موظفاً موزعين على الكليات والمعاهد التابعة للجامعة في ولاية أوهايو ومقاطعاتها وأقاليمها، وقد خرجت الدراسة بنتائج منها: اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة تمثل منظمة تحمل صفات وعناصر المنظمة المتعلمة، وكانت نسبة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة كمنظمة متعلمة قد حققت العنصر الفرعي "المنظمة" جاءت بنسبة عالية.

وهدفت دراسة وايت، وويثرسبي (White & Weathersby، ٢٠٠٥)، إلى تقييم ما إذا كانت الجامعات تستطيع أن تصبح منظمات متعلمة حقيقية، وذلك بالتركيز على الاحتياجات المهمة لتتحول الجامعات إلى منظمات متعلمة حقيقية. ولاحظت الدراسة أن هناك القليل من القيم التي تخدم المنظمات المتعلمة جرى استخدامها في الجامعات، وذهبت هذه الورقة إلى تقديم بعض الطرق لمساعدة الجامعات في التحول إلى منظمات متعلمة.

وهدفت دراسة تورلاك (Torlak)، (٢٠٠٤)، إلى التوصل لمفهوم شامل لطريقة بناء منظمة متعلمة، وتقديم تقييم جزئي لأدبيات الدراسة لضمان استفادة أي مشاريع بحثية أو دراسات مستقبلية قد تتناول موضوع الدراسة. وللوصول إلى تحقيق هذه الأهداف جرى تحليل مكونات المنظمة المتعلمة، وعرض إستراتيجيات مختلفة للتعامل مع العوائق التي تحول دون التعلم التنظيمي في المنظمات وذلك بالاعتماد على نموذج سينج (Senge) في " التفكير التنظيمي"، واعتمدت الدراسة على وجهة النظر الإدارية لنظرية الفوضى والتعقيد. وفي ضوء ذلك اقترحت الدراسة إطاراً يضم الخصائص الأساسية للمنظمات القادرة على التعلم، وتقتصر عدداً من المقترحات للدراسات المستقبلية في هذا المجال

## التعقيب على الدراسات السابقة:

لا تقف جامعة تبوك بمعزل عن الجامعات العربية والعالمية. حيث إن امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة أصبح طريقاً تسلكه العديد من الجامعات، وهذا ما ظهر في دراسة كل من (أبو حشيش، ومرتجى، ٢٠١١). التي ذهبت إلى معرفة مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. ودراسة (الرشدان، ٢٠١١). التي تناولت المفاهيم والخصائص التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة في الأردن، ودراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) التي درست العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي في الأردن، إضافة إلى دراسة (النسور، ٢٠١٠) التي كشفت عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن، ودراسة (BAK، ٢٠١٢). التي هدفت لاستكشاف التعليم العالي في المملكة المتحدة القائم على الخصائص الخمس لبيتر سينج في المنظمة، ودراسة (White & Weathersby، ٢٠٠٥). التي هدفت إلى معرفة ما إذا كانت الجامعات تستطيع أن تصبح منظمات متعلمة حقيقية. وجميع هذه الدراسات أثبتت الحاجة إلى تحول الجامعات إلى منظمات متعلمة، وهي تؤكد أهمية هذه الدراسة، وتتفق معها بالمضمون، وتختلف في كون جامعة تبوك جامعة حديثة النشأة وتطمح أن تبتدئ من حيث ما انتهى إليه الآخرون. وتلك طبيعة المعرفة التراكمية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة بشكل كبير، ومن تلك الاستفادة، صياغة وتحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها، وإعداد أداة الدراسة، تفسير النتائج ومناقشتها، فضلاً عن بعض الدراسات تعتبر منطلقاً لهذه الدراسة، وذلك لاستكمال النسق البحثي العلمي في سد وإكمال بعض نواحي القصور في الدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة، بجمع البيانات عنها وتبويبها وتحليلها، والربط بين مدلولاتها للوصول إلى فهم الظاهرة المدروسة، والمتغيرات المؤثرة فيها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الذي مثل عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك الحاصلين على درجة الدكتوراه بالتحصنات العلمية والإنسانية كافة، كما يوضحه الجدول (١).

### الجدول (١)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	مستويات المتغيرات	متغيرات الدراسة
٣٨,٩	٤٢	علمي	التخصص
٦١,١	٦٦	أدبي	
٦٦,٧	٧٢	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
٣٣,٣	٣٦	أستاذ مشارك فأكثر	
٥٥,٦	٦٠	ذكر	النوع
٤٤,٤	٤٨	أنثى	
٣٥,٢	٣٨	الإدارة والتدريس	طبيعة العمل
٦٤,٨	٧٠	التدريس فقط	
١٠٠,٠	١٠٨	الكلية	

### أداة الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من خمسة محاور تعد الضوابط الخمسة التي حددها بيتر سينج للمنظمة المتعلمة، وجرى وضع فقرات كل محور من خلال الرجوع للدراسات السابقة والأدب النظري وتكونت من جزأين: الجزء الأول: تضمن معلومات شخصية عن أعضاء هيئة التدريس شملت التخصص، والرتبة الأكاديمية، والنوع، وطبيعة العمل.

الجزء الثاني: اشتمل على ٥٣ فقرة تناولت مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وقد استخدم الباحث تدريجاً ثلاثياً يمثل درجة الاستجابة ودرجة موافقتها لدى أعضاء هيئة التدريس على فقرات الأداة موزعة على النحو الآتي: مرتفعة وتقابل ٣ درجات، ومتوسطة وتقابل درجتين، ومنخفضة وتقابل درجة واحدة.

### صدق البناء:

للتحقق من دلالات صدق البناء لمقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها عامة ومجالاته، فقد جرى تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من خارج عينة الدراسة. واستخرجت قيم معاملات ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرة مع المقياس عامة، كما هو مبين في الجدول (٢).

### الجدول (٢) قيم معاملات ارتباط فقرات مجالات مقياس

#### مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها عامة والمجالات التي تتبع لها.

الارتباط مع:		مضمون فقرات مقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	الرقم	المجال
المجال	المقياس			
٠,٤٦	٠,٣٢	استطيع أن أحدد كيف أحقق ما أريد	١	الشخصي التمكن
٠,٤٧	٠,٣٣	لدي المقدرة على تقييم ما أقوم بإنجازه	٢	
٠,٤٠	٠,٢٥	أعتمد على نفسي في أداء عملي	٣	
٠,٢٩	٠,٢٤	أمتلك المهارات اللازمة للقيام بعمل	٤	
٠,٥١	٠,٢٧	أقلد أسلوب زملائي المتميزين لتطوير مهاراتي في العمل	٥	
٠,٥٦	٠,٤٣	أقبل على فرص التعلم داخل الجامعة	٦	
٠,٢٣	٠,٢٠	أقبل على فرص التعلم خارج الجامعة	٧	
٠,٧٦	٠,٥٥	تشجعني الجامعة على التعلم المستمر	٨	
٠,٦٠	٠,٤٧	ألعب دوراً في تشكيل الواقع الجامعي	٩	
٠,٦٣	٠,٥٢	يتيح لي العمل في الجامعة تطوير مهاراتي وأدائي البحثي	١٠	

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات مقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	الارتباط مع:	
			المجال	المقياس
الذهنية النماذج	١١	تتيح لي الجامعة فرصة حضور مؤتمرات محلية ودولية	٠,٤٢	٠,٣٣
	١٢	أشارك في تعديل الهياكل التنظيمية في الجامعة	٠,٦١	٠,٣١
	١٣	تحرص الجامعة على عقد دورات تدريبية ترفع من أداء أعضاء هيئة التدريس	٠,٦٦	٠,٥٦
	١	أعبر بحرية عن آرائي المتعلقة بالجامعة	٠,٧١	٠,٤٥
	٢	تزيد اجتماعات القسم من فاعلية عملي	٠,٦٠	٠,٥٦
	٣	تدار نقاشات مهنية منظمة بين أعضاء هيئة التدريس	٠,٥٨	٠,٥٤
	٤	يحمل أعضاء هيئة التدريس وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل	٠,٥٥	٠,٥٥
	٥	أكسبني العمل في الجامعة احترام الرأي الآخر	٠,٧٥	٠,٦٦
	٦	أتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم	٠,٥٦	٠,٢٧
	٧	أعتبر تعاون أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلة ما من مصادر المعرفة	٠,٥٦	٠,٢٦
	٨	أستخدم أساليب مناسبة لتجنب مواقف الإحراج	٠,٦٠	٠,٣٧
	٩	أدرك العلاقة بين الأسباب والنتائج	٠,٤٤	٠,٢١
	١٠	أمتلك نظرة شمولية للمواقف	٠,٥٧	٠,٤١
المشتركة الرؤية	١	أشارك في بناء رؤية الجامعة	٠,٥٦	٠,٥١
	٢	تتبنى إدارة الجامعة رؤية واضحة في أدائها	٠,٨٤	٠,٧٢
	٣	تؤكد رؤية الجامعة على تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس	٠,٨٣	٠,٧٣
	٤	رؤية الجامعة تستند إلى مسؤولية مشتركة	٠,٨٩	٠,٧٦
	٥	تطور الجامعة رؤيتها بناء على استشراف المستقبل	٠,٧٣	٠,٦٥
	٦	أقيم ذاتياً توجهي نحو تحقيق رؤية الجامعة	٠,٤٦	٠,٤٤
	٧	يحمل أعضاء هيئة التدريس اتجاهات إيجابية نحو التميز	٠,٥٢	٠,٤٧
	٨	تحقيق رؤية الجامعة مسؤولية مشتركة	٠,٧٠	٠,٥٥
	٩	نظام الجامعة الإداري يشعرنني بالاستقرار	٠,٧٦	٠,٦٧
	١٠	أشارك في صناعة قرارات الجامعة	٠,٥٣	٠,٤٤
الفريق تعلم	١	تشكل الجامعة فرقاً للعمل على جميع المستويات	٠,٥٨	٠,٥٧
	٢	أتعاون مع رؤسائي في العمل	٠,٢٥	٠,٢٤
	٣	هناك درجة من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء في إنجاز العمل	٠,٦٢	٠,٥٤

المجال	الفقرة رقم	مضمون فقرات مقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	الارتباط مع:		
			المجال	المقياس	
	٤	يختار أعضاء الفريق منهج العمل	٠,٥٦	٠,٤٤	
	٥	يشجع عمل الفريق مساءلة الذات	٠,٥٦	٠,٤٧	
	٦	يلتقي أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري لتبادل الخبرات	٠,٦٤	٠,٥٥	
	٧	يدعم أعضاء هيئة التدريس العضو الجديد	٠,٦٩	٠,٤٧	
	٨	يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم وطبيعة العمل	٠,٧٦	٠,٦٦	
	٩	يعتبر تعلم الفريق من مصادر التنمية المهنية في الجامعة	٠,٧٩	٠,٦٤	
	١٠	تساهم فرق العمل في استمرارية تعلم أعضاء هيئة التدريس	٠,٧٤	٠,٥٥	
	التفكير النظمي	١	ينظر الأعضاء للنظام الجامعي باعتباره أكبر من مجموع مكوناته	٠,٤٤	٠,٤١
		٢	التغيرات غير المتوقعة هي فرص للتعلم	٠,٤٧	٠,٣٩
		٣	يستفيد أعضاء هيئة التدريس من التغذية الراجعة في عملهم	٠,٧٣	٠,٦٧
٤		يتم تعزيز أعضاء هيئة التدريس عند تقديمهم حلولاً مبتكرة لمشكلة ما	٠,٧٧	٠,٧٢	
٥		يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم قادة كل في موقعه	٠,٨٣	٠,٧٩	
٦		لدي الوقت الكافي لمناقشة الأفكار الجديدة	٠,٧٤	٠,٦٢	
٧		تتبع الجامعة ممارسات تزيد احتمالات النجاح لدى أعضائها	٠,٧٤	٠,٧٢	
٨		يتم معالجة المشكلات الجامعية بتقصي جذورها	٠,٧٣	٠,٦٨	
٩		يتخذ أعضاء هيئة التدريس أساليب حديثة لمواكبة التغير السريع	٠,٧١	٠,٧٠	
١٠		أستطيع رؤية التداخلات بين أجزاء النظام الجامعي	٠,٦٥	٠,٤٦	

يلاحظ من الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط الفقرة مع المجال الذي تنتمي إليه تراوحت بين (٠,٢٣-٠,٨٩)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمقياس عامةً بين (٠,٢٠-٠,٧٩). وتجدر الإشارة إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة، وقد اعتمد الباحث معياراً لقبول أو حذف الفقرة بأن لا يقل معامل

ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه والمقياس عامة عن (٠,٢٠)، وبناءً على ذلك لم تحذف أي من هذه الفقرات.

### صدق البناء الداخلي:

استخرجت قيم معامل الارتباط البيني لمجالات مقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك بين المجالات والمقياس عامة، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

### الجدول (٣) قيم معاملات ارتباط المقياس كافة

#### مع المجالات وقيمة الارتباط البيني لمجالات المقياس.

العلاقة الارتباطية	الشخصي التمكّن	الذهنية النماذج	المشتركة الرؤية	الفريق تعلم	التفكير النظامي
النماذج الذهنية	٠,٣٧				
الرؤية المشتركة	٠,٥٥	٠,٥٦			
تعلم الفريق	٠,٣٧	٠,٦٧	٠,٦٤		
التفكير النظامي	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٧٧	٠,٦٩	
مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	٠,٧٢	٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٨١	٠,٩٠

اتضح من الجدول ٣ أن قيمة معامل الارتباط البيني لمجالات مقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها قد تراوحت بين (٠,٣٧-٠,٧٧) وهي قيمة مقبولة، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين المجالات والمقياس عامة بين (٠,٧٢-٠,٩٠).

### ثبات أداة الدراسة:

استخلصت مؤشرات ثبات المقياس باستخدام أسلوبين هما: الثبات بطريق الاتساق الداخلي وبطريق الإعادة، وجرى تطبيق المقياس على عينة مكونة من (٢٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من خارج عينة الدراسة ممن تنطبق عليهم شروط الدراسة، إذ حسب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ

ألفا، بحيث بلغت قيمته ٠,٩٤، ثم أعيد تطبيق أداة الدراسة بعد أسبوعين على العينة نفسها بهدف حساب ثبات الإعادة، إذ حسب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني بحيث بلغت قيمته ٠,٨٧، وهو يدل على ثبات مقبول. والجدول (٤) يبين معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي والثبات بالإعادة للمقياس ومجالاته.

#### الجدول (٤) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي

#### والإعادة لمقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

#### من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة ومجالاته.

عدد الفقرات	ثبات الإعادة	ثبات الاتساق الداخلي	مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ومجالاته
١٣	٠,٨٥	٠,٧٥	التمكن الشخصي
١٠	٠,٩٢	٠,٧٨	النماذج الذهنية
١٠	٠,٩١	٠,٨٧	الرؤية المشتركة
١٠	٠,٩٣	٠,٨٣	تعلم الفريق
١٠	٠,٨٩	٠,٨٧	التفكير النظمي
٥٣	٠,٨٧	٠,٩٤	الكلي للمقياس

وبناءً على الطرق التي جرى بها استخلاص دلالات صدق وثبات المقياس يتضح أن المقياس يتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة لأغراض البحث الحالي.

#### تصحيح المقياس:

يتكون المقياس الحالي من (٥٣) فقرة، تقيس خمسة مجالات، وقد جرى تصحيح الإجابات في هذه الأداة استناداً إلى التدرج النسبي المكون من ثلاث فئات وهي على الشكل الآتي:

مرتفعة: من ٢,٣٤ فأكثر.

متوسطة: من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣.

متدنية: من ١,٦٦ فأقل.

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة، وهي:

١. التخصص، وله مستويان (علمي، أدبي).

٢. الرتبة الأكاديمية، وله مستويان (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك فأكثر).

٣. النوع، وله فئتان (ذكر، أنثى).

٤. طبيعة العمل، وله مستويان (الإدارة والتدريس، التدريس فقط).

ب. المتغير التابع وهو:

١. مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس فيها

\* \* \*

## عرض النتائج ومناقشتها

أولاً. الإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟" حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما في الجدول (٥).

### الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة ومجالاته مرتبة تنازلياً.

المرتبة	المجال رقم	مقياس مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ومجالاته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢	النماذج الذهنية	٢.٤٦٧	٠.٣٦
٢	٤	تعلم الفريق	٢.٢٩١	٠.٣٧
٣	١	التمكن الشخصي	٢.٢٦٩	٠.٣٣
٤	٣	الرؤية المشتركة	٢.٠٤٨	٠.٤٨
٥	٥	التفكير النظامي	٢.٠٢٢	٠.٤٥
		الكليل للمقياس	٢.٢٢٢	٠.٣٢

يلاحظ من الجدول (٥) أن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة قد كان (متوسطاً)، حيث جاءت مجالات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً للترتيب الآتي:

أ. مجال النماذج الذهنية في المرتبة الأولى ضمن دور (مرتفع).

ب. وأتت بقية المجالات ضمن دور (متوسط).

وحسب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كل على انفراد مع مراعاة ترتيب الفقرات وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (٦).

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً.

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الدور
الشخصي المتكّن	١	٤	أمتلك المهارات اللازمة للقيام بعمل	٢,٨٥٢	٠,٤١	مرتفع
	٢	٧	أقبل على فرص التعلم خارج الجامعة	٢,٨١٥	٠,٤٤	
	٣	٢	لدي المقدرة على تقييم ما أقوم بإنجازه	٢,٧٧٨	٠,٤٦	
	٤	١	أستطيع أن أحدد كيف أحقق ما أريد	٢,٧٠٤	٠,٥٧	
	٥	٦	أقبل على فرص التعلم داخل الجامعة	٢,٤٦٣	٠,٦٩	
	٦	١١	تتيح لي الجامعة فرصة حضور مؤتمرات محلية ودولية	٢,٢٧٨	٠,٥٩	متوسط
	٧	٣	أعتمد على نفسي في أداء عملي	٢,٢٤١	٠,٧٢	
	٨	١٠	يتيح لي العمل في الجامعة تطوير مهاراتي وأدائي البحثي	٢,١٦٧	٠,٧٧	
	٩	٩	ألعب دوراً في تشكيل الواقع الجامعي	٢,٠٥٦	٠,٥٩	
	١٠	٨	تشجعني الجامعة على التعلم المستمر	١,٩٢٦	٠,٧٩	
	١١	٥	أقلد أسلوب زملائي المتميزين لتطوير مهاراتي في العمل	١,٨١٥	٠,٨٠	
	١٢	١٣	تحرص الجامعة علي عقد دورات تدريبية ترفع من أداء أعضاء هيئة التدريس	١,٧٤١	٠,٧٣	
	١٣	١٢	أشارك في تعديل الهياكل التنظيمية في الجامعة	١,٦٦٧	٠,٧٢	
الذهنية النماذج	١	٩	أدرك العلاقة بين الأسباب والنتائج	٢,٧٥٩	٠,٤٣	مرتفع
	٢	٧	أعتبر تعاون أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلة ما من مصادر المعرفة	٢,٧٠٤	٠,٥٣	
	٣	٦	أتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم	٢,٧٠٤	٠,٥٠	

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الدور	
المشتركة الرؤية	٤	٨	أستخدم أساليب مناسبة لتجنب مواقف الإحراج	٢,٦٣٠	٠,٥٢	متوسط	
	٥	١٠	أمتلك نظرة شمولية للمواقف	٢,٥٥٦	٠,٥٠		
	٦	٥	أكسبني العمل في الجامعة احترام الرأي الآخر	٢,٥٠٠	٠,٦٦		
	٧	٢	تزيد اجتماعات القسم من فاعلية عملي	٢,٢٥٩	٠,٧٨	متوسط	
	٨	١	أعبر بحرية عن آرائي المتعلقة بالجامعة	٢,٢٤١	٠,٧٥		
	٩	٤	يحمل أعضاء هيئة التدريس وجهات نظر متقاربة حول قضايا العمل	٢,٢٢٢	٠,٦٣		
	١٠	٣	تدار نقاشات مهنية منظمة بين أعضاء هيئة التدريس	٢,٠٩٣	٠,٧٨		
	المشتركة الرؤية	١	٨	تحقيق رؤية الجامعة مسؤولة مشتركة	٢,٢٧٨	٠,٧٣	متوسط
		٢	٧	يحمل أعضاء هيئة التدريس اتجاهات إيجابية نحو التميز	٢,٢٧٨	٠,٦٢	
		٣	٦	أقيم ذاتياً توجهي نحو تحقيق رؤية الجامعة	٢,١٦٧	٠,٦٣	
٤		٥	تطور الجامعة رؤيتها بناءً على استشراف المستقبل	٢,١٤٨	٠,٧١		
٥		٤	رؤية الجامعة تستند إلى مسؤولية مشتركة	٢,١٣٠	٠,٧٠		
٦		٣	تؤكد رؤية الجامعة على تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس	٢,١١١	٠,٧٩		
٧		٢	تتبنى إدارة الجامعة رؤية واضحة في أدائها	٢,٠٩٣	٠,٧٣		
٨		١	أشارك في بناء رؤية الجامعة	١,٩٢٦	٠,٦٩		
٩		٩	نظام الجامعة الإداري يشعري بالاستقرار	١,٨٧٠	٠,٦٧		
١٠		١٠	أشارك في صناعة قرارات الجامعة	١,٤٨١	٠,٦٣		
الفريق تعلم	١	٢	أتعاون مع رؤسائي في العمل	٢,٨٧٠	٠,٣٤	مرتفع	
	٢	٩	يعتبر تعلم الفريق من مصادر التنمية المهنية في الجامعة	٢,٣٧٠	٠,٥٩		
	٣	٣	هناك درجة من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء في إنجاز العمل	٢,٣٥٢	٠,٥٥		

الدور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
متوسط	٠.٤٧	٢.٣٣٣	يشجع عمل الفريق مساءلة الذات	٥	٤	التفكير النظمي
	٠.٥٤	٢.٢٢٢	يختار أعضاء الفريق منهج العمل	٤	٥	
	٠.٦٥	٢.٢٠٤	تساهم فرق العمل في استمرارية تعلم أعضاء هيئة التدريس	١٠	٦	
	٠.٦٤	٢.١٨٥	يتم اختيار أعضاء فريق العمل بناء على امتلاكهم مهارات تتلاءم وطبيعة العمل	٨	٧	
	٠.٧٤	٢.١٦٧	يدعم أعضاء هيئة التدريس العضو الجديد	٧	٨	
	٠.٦١	٢.١٣٠	تشكل الجامعة فرقاً للعمل على جميع المستويات	١	٩	
	٠.٦٩	٢.٠٧٤	يلتقي أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري لتبادل الخبرات	٦	١٠	
متوسط	٠.٦٠	٢.٢٩٦	التغيرات غير المتوقعة هي فرص للتعلم	٢	١	
	٠.٦٢	٢.٢٧٨	ينظر الأعضاء للنظام الجامعي باعتباره أكبر من مجموع مكوناته	١	٢	
	٠.٦٥	٢.٢٥٩	يستفيد أعضاء هيئة التدريس من التغذية الراجعة في عملهم	٣	٣	
	٠.٧١	٢.٠١٩	يتخذ أعضاء هيئة التدريس أساليب حديثة لمواكبة التغير السريع	٩	٤	
	٠.٦٨	١.٩٨١	يتم تعزيز أعضاء هيئة التدريس عند تقديمهم حلولاً مبتكرة لمشكلة ما	٤	٥	
	٠.٦٤	١.٩٦٣	لدي الوقت الكافي لمناقشة الأفكار الجديدة	٦	٦	
	٠.٥٨	١.٩٦٣	تتبع الجامعة ممارسات تزيد احتمالات النجاح لدى أعضائها	٧	٧	
	٠.٧٥	١.٩٢٦	يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم قادة كل في موقعه	٥	٨	
	٠.٦٤	١.٨١٥	استطيع رؤية التداخلات بين أجزاء النظام الجامعي	١٠	٩	
	٠.٧١	١.٧٢٢	يتم معالجة المشكلات الجامعية بتقصي جذورها	٨	١٠	

يلاحظ من الجدول (٦) أن النتائج الخاصة به كانت على النحو الآتي:

أ. فيما يخص مجال النماذج الذهنية جاء بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٦٧)، وصُنِفَت نتائجه ضمن دورين، وذلك على النحو الآتي:

(١) ضمن دور (مرتفع): لكلٍّ من الفقرات ذوات الرتب (١-٦) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (٢,٥٠٠-٢,٧٥٩) مرتبة تنازلياً.

- حيث جاءت الفقرة "أدرك العلاقة بين الأسباب والنتائج" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥٩) حيث إن أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يدركون العلاقة بين الأسباب والنتائج.

- وجاءت الفقرة "أعتبر تعاون أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلة ما من مصادر المعرفة" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٠٤) حيث إن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون أن التعاون في حل المشكلات من أهم مصادر المعرفة التي يحرصون عليها لا سيما وأن جامعة تبوك حديثة النشأة يواجهها العديد من المشاكل في القضايا الأكاديمية والإدارية كافة.

- وجاءت الفقرة "أتعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم" بالمرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٠٤)، وذلك إيماناً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك بأن الخطأ هو فرصة للتعلم، فالأخطاء تعتبر فرصاً ذهبية للتعلم فكلما أخطأت تعرفت على شيء جديد وتلافيت مسبباً للفشل.

- وجاءت الفقرة "أستخدم أساليب مناسبة لتجنب مواقف الإحراج" بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣٠)، وهذا ينم عما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك من نماذج ذهنية مناسبة لردم الهوة بين المواقف المحرجة.

- وجاءت الفقرة "أمتلك نظرة شمولية للمواقف" بالمرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥٦)، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك يمتلكون نظرة شمولية للمواقف ككل، ولا ينظرون للجزء إلا مكوناً للكل، مما يمنحهم النظرة الشاملة للمواقف.

-وجاءت الفقرة "أكسبني العمل في الجامعة احترام الرأي الآخر" بالمرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٠٠)، حيث إن أعضاء هيئة التدريس لديهم مهارات عالية بالحوار مع الآخر وقبول الرأي الآخر.

٢) ضمن دور (متوسط): لكل من الفقرات ذوات الرتب (٧-١٠) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (٢,٠٩٣-٢,٢٥٩) مرتبة تنازلياً.

ب. فيما يخص مجال تعلم الفريق جاء بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٩١)، وصنفت نتائجه ضمن دورين، وذلك على النحو الآتي:

١) ضمن دور (مرتفع): لكل من الفقرات ذوات الرتب (١-٣) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (٢,٣٥٢-٢,٨٧٠) مرتبة تنازلياً.

-حيث جاءت الفقرة "تعاون مع رؤسائي في العمل" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٢,٨٧٠)، حيث إن المناصب الإدارية في جامعة تبوك تتغير كل عامين ويعني ذلك تدوير المناصب الإدارية، مما يولد تفاهماً وتعاوناً كبيراً بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

-وجاءت الفقرة "يعتبر التعلم الفريق من مصادر التنمية المهنية في الجامعة" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٧٠)، حيث شرعت جامعة تبوك من خلال عمادة التطوير والجودة إلى تنمية أعضاء هيئة التدريس فيها مهنيًا من خلال تبادل المعرفة (دورات، وندوات، وورش عمل) بين أعضاء هيئة التدريس، وأن يقدم أعضاء هيئة التدريس فيها ما يمتلكون من خبرات علمية وتعليمية على شكل دورات وورش عمل مسائية.

-وجاءت الفقرة "هناك درجة من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء في إنجاز العمل" بالمرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥٢)، حيث يعمل أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك باعتمادية متبادلة يعظم بها كل عضوزميله ويقدر له دوره في إنجاز العمل.

٢) ضمن دور (متوسط): لكلُّ من الفقرات ذوات الرتب (٤-١٠) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (٢٠٧٤-٢٠٣٣) مرتبة تنازلياً.

ج- فيما يخص مجال التمكّن الشخصي جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٢٦٩). وصنّفت نتائجه ضمن ثلاثة أدوار، وذلك على النحو الآتي:

١) ضمن دور (مرتفع): لكلُّ من الفقرات ذوات الرتب (١-٥) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (٢٠٤٦٣-٢٠٨٥٢) مرتبة تنازلياً.

- حيث جاءت الفقرة "أمتلك المهارات اللازمة للقيام بعملٍ" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٨٥٢). حيث إن أعضاء هيئة التدريس على قدر كبير من المهارات التي تلزم لقيامهم بأعمالهم لا سيما المرتبطة بالأدوار الثلاثة للوظائف الجامعية وهي: البحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع.

- وجاءت الفقرة "أقبل على فرص التعلم خارج الجامعة" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٨١٥). حيث تسمح أنظمة الجامعة باشتراك أعضاء هيئة التدريس بالندوات، والدورات، وورش العمل، والمؤتمرات العربية والدولية، وتقدم الحوافز المادية والمعنوية نظير حضورهم لها.

- وجاءت الفقرة "لدي المقدرة على تقييم ما أقوم بإنجازه" بالمرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٧٧٨). حيث إن كل عضولديه المقدرة على تقييم ما يقوم به من إنجاز، وذلك لتفعيل الرقابة الذاتية من قبل إدارة الجامعة في نفوس أعضاء هيئة التدريس.

- وجاءت الفقرة "أستطيع أن أحدد كيف أحقق ما أريد" بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٨٠٤). حيث إن هناك مساحة من الحرية الأكاديمية التي تمنحها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس في كل ما يحقق وظائف الجامعة.

- وجاءت الفقرة "أقبل على فرص التعلم داخل الجامعة" بالمرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢٠٤٦٣). حيث تقدم الجامعة عشرات الدورات، والندوات،

وورش العمل من خلال عمادة التطوير والجودة التي تعمل على إقامتها خلال العام الدراسي.

٢) ضمن دور (متوسط): لكلٍّ من الفقرات ذوات الرتب (٦-١٢) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (١,٧٤١-٢,٢٧٨) مرتبة تنازلياً.

٣) ضمن دور (متدنٍ): للفقرة ذات الرقم (١٢) التي نصّت على "أشارك في تعديل الهياكل التنظيمية في الجامعة".

**د- فيما يخص مجال الرؤية المشتركة جاء بالمرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٤٨).** وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة جعلت الباحث يستبعد مناقشته لهذه الفقرات حيث صُنِّفت نتائجه ضمن دورين، وذلك على النحو الآتي:

١) ضمن دور (متوسط): لكلٍّ من الفقرات ذوات الرتب (١-٩) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (١,٨٧٠-٢,٢٧٨) مرتبة تنازلياً.

٢) ضمن دور (متدنٍ): للفقرة ذات الرقم (١٠) التي نصّت على "أشارك في صناعة قرارات الجامعة".

**هـ- فيما يخص مجال التفكير النظمي جاء بالمرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٢٢).** وجاءت جميع الفقرات بدرجة متوسطة جعلت الباحث يستبعد مناقشته لهذه الفقرات.

حيث صُنِّفت نتائجه ضمن دور (متوسط) لكلٍّ من الفقرات ذوات الرتب (١-١٠) بأوساط حسابية تراوحت ما بين (١,٧٢٢-٢,٢٩٦) مرتبة تنازلياً.

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة قد كان (متوسطاً)، وتتفق نتائج الدراسة في المجالات التي حصلت على دور (متوسط) مع دراسة (أبو حشيش، وزكي، ٢٠١١) التي هدفت إلى معرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، وحصلت جميع أبعاد المقياس على درجة متوسطة. وتتفق

مع دراسة (النسور، ٢٠١٠) التي هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) حيث تبين أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً. واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Berrio، ٢٠٠٦) التي كانت نسبة موافقة أفراد عينتها على أن الجامعة منظمة متعلمة جاءت بنسبة عالية ثانياً: للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين متوسطات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى إلى متغيرات الدراسة: (التخصص، الرتبة الأكاديمية، النوع، طبيعة العمل)؟" حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها عامة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (٧).

### الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (ككل) وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الدراسة	متغيرات الدراسة
٠,٢٩	٢,٢٤٠	علمي	التخصص
٠,٣٤	٢,٢١١	أدبي	
٠,٣٤	٢,٢٢٠	أستاذ مساعد	الرتبة الأكاديمية
٠,٢٩	٢,٢٢٦	أستاذ مشارك فأكثر	
٠,٢٩	٢,٢٧٤	ذكر	النوع
٠,٣٥	٢,١٥٨	أنثى	
٠,٣١	٢,٢٦٨	الإدارة والتدريس	طبيعة العمل
٠,٣٣	٢,١٩٧	التدريس فقط	

يلاحظ من الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وللتحقق من

جوهرية الفروق الظاهرية آفة الذكر جرى تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لمتوسطات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (٨).

### الجدول (٨) نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل)

#### لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الدالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٨٧١	٠,٠٢٦	٠,٠٠٣	١	٠,٠٠٣	التخصص
٠,٨٧١	٠,٠٢٧	٠,٠٠٣	١	٠,٠٠٣	الرتبة الأكاديمية
٠,٠٨٥	٣,٠٢٢	٠,٣١١	١	٠,٣١١	النوع
٠,٣١٥	١,٠١٧	٠,١٠٥	١	٠,١٠٥	طبيعة العمل
		٠,١٠٣	١٠٣	١٠,٦٠٩	الخطأ
			١٠٧	١١,٠٨١	الكلية

يتضح من الجدول (٨) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة تعزى إلى متغيرات الدراسة (التخصص، الرتبة الأكاديمية، النوع، طبيعة العمل).

وحسب أيضاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (٩).

## الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الدراسة متغيرات	المتغيرات مستويات	الإحصائي	الشخصي التمکن	الذهبية النماذج	المشتركة الرؤية	الفريق تعلم	التفكير النظمي
التخصص	علمي	المتوسط الحسابي	٢,٣٧٠	٢,٤٠٠	٢,١٣٨	٢,٢٠٠	٢,٠٥٢
		الانحراف المعياري	٠,٢٩	٠,٣٣	٠,٤٦	٠,٣٦	٠,٤٠
	أدبي	المتوسط الحسابي	٢,٢٠٥	٢,٥٠٩	١,٩٩١	٢,٣٤٨	٢,٠٠٣
		الانحراف المعياري	٠,٣٣	٠,٣٨	٠,٤٨	٠,٣٧	٠,٤٨
الأكاديمية الرتبة	أستاذ مساعد	المتوسط الحسابي	٢,٢٦٩	٢,٤٦٧	٢,٠٥٦	٢,٢٩٧	١,٩٩٧
		الانحراف المعياري	٠,٣٦	٠,٣٧	٠,٤٥	٠,٣٩	٠,٤٦
	أستاذ مشارك فأكثر	المتوسط الحسابي	٢,٢٦٩	٢,٤٦٧	٢,٠٣٣	٢,٢٧٨	٢,٠٧٢
		الانحراف المعياري	٠,٢٤	٠,٣٤	٠,٥٣	٠,٣٤	٠,٤٣
النوع	ذكر	المتوسط الحسابي	٢,٤٠٨	٢,٤٣٠	٢,١٢٧	٢,٢٨٠	٢,٠٨٣
		الانحراف المعياري	٠,٢٥	٠,٣٧	٠,٣٨	٠,٣٦	٠,٤٣
	أنثى	المتوسط الحسابي	٢,٠٩٦	٢,٥١٣	١,٩٥٠	٢,٣٠٤	١,٩٤٦
		الانحراف المعياري	٠,٣٣	٠,٣٦	٠,٥٦	٠,٣٩	٠,٤٧
طبيعة العمل	الإدارة والتدريس	المتوسط الحسابي	٢,٣٦٠	٢,٥٢٦	٢,٠٣٢	٢,٣٦٨	٢,٠٢٦
		الانحراف المعياري	٠,٢٦	٠,٣٢	٠,٥٢	٠,٣٦	٠,٤٦
	التدريس فقط	المتوسط الحسابي	٢,٢٢٠	٢,٤٣٤	٢,٠٥٧	٢,٢٤٩	٢,٠٢٠
		الانحراف المعياري	٠,٣٥	٠,٣٨	٠,٤٥	٠,٣٧	٠,٤٥

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة، وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية أنفة الذكر حسب تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل) لمتوسطات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (١٠).

### الجدول (١٠) نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد (بدون تفاعل)

#### لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مجتمعة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	قيمة ف الكلية المحسوبة	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الإحصائية الدلالة
التخصص	Hotelling's Trace	٠,١٤٣	٢,٨٣٩	٥	٩٩	٠,٠١٩
الرتبة الأكاديمية	Hotelling's Trace	٠,٠٦٠	١,١٩١	٥	٩٩	٠,٣١٩
النوع	Hotelling's Trace	٠,٣٣٥	٦,٦٣٧	٥	٩٩	٠,٠٠٠
طبيعة العمل	Hotelling's Trace	٠,١٧١	٣,٣٩٦	٥	٩٩	٠,٠٠٧

يتبين من الجدول (١٠) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  لكل من متغيرات الدراسة (التخصص، الرتبة الأكاديمية، النوع، طبيعة العمل) في المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مجتمعة، ولتحديد على أي من مجالات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كان أثر متغيرات الدراسة، أُجري تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير

المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كل على انفراد وفقاً  
لمتغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول (١١).

### الجدول (١١) نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل)

لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كل على حدة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع	مصدر التباين
٠.٢٤٩	١,٣٤٤	٠.١٠٦	١	٠.١٠٦	التمكن الشخصي	التخصص
٠.٣٣٠	٠.٩٥٧	٠.١٢٥	١	٠.١٢٥	النماذج الذهنية	
٠.٣٧٣	٠.٧٩٩	٠.١٧٩	١	٠.١٧٩	الرؤية المشتركة	
٠.٠٤٣	٣,٣٩٠	٠.٤٥٥	١	٠.٤٥٥	تعلم الفريق	
٠.٨٣٤	٠.٠٤٤	٠.٠٠٩	١	٠.٠٠٩	التفكير النظامي	
٠.٣٤٦	٠.٨٩٧	٠.٠٧١	١	٠.٠٧١	التمكن الشخصي	الأكاديمية
٠.٩٣٨	٠.٠٠٦	٠.٠٠١	١	٠.٠٠١	النماذج الذهنية	
٠.٦٣٠	٠.٢٣٣	٠.٠٥٢	١	٠.٠٥٢	الرؤية المشتركة	
٠.٨٧٩	٠.٠٢٣	٠.٠٠٣	١	٠.٠٠٣	تعلم الفريق	
٠.٤٧٤	٠.٥١٦	٠.١٠٦	١	٠.١٠٦	التفكير النظامي	
٠.٠٠٠	٢٢,١٦١	١,٧٥٤	١	١,٧٥٤	التمكن الشخصي	النوع
٠.٤٨١	٠.٥٠٠	٠.٠٦٥	١	٠.٠٦٥	النماذج الذهنية	
٠.١٥٨	٢,٠٢٠	٠.٤٥٣	١	٠.٤٥٣	الرؤية المشتركة	
٠.٦٧٤	٠.١٧٨	٠.٠٢٤	١	٠.٠٢٤	تعلم الفريق	
٠.١٤٧	٢,١٣٨	٠.٤٤٠	١	٠.٤٤٠	التفكير النظامي	
٠.٠١٣	٦,٣٤٤	٠.٥٠٢	١	٠.٥٠٢	التمكن الشخصي	طبيعة العمل
٠.٢٦٠	١,٢٨٢	٠.١٦٨	١	٠.١٦٨	النماذج الذهنية	
٠.٨٨٩	٠.٠٢٠	٠.٠٠٤	١	٠.٠٠٤	الرؤية المشتركة	
٠.١٧٤	١,٨٧٠	٠.٢٥٢	١	٠.٢٥٢	تعلم الفريق	

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع	مصدر التباين
٠,٩١٢	٠,٠١٢	٠,٠٠٣	١	٠,٠٠٣	التفكير النظامي	
		٠,٠٧٩	١٠٣	٨,١٥٤	التمكن الشخصي	الخطأ
		٠,١٣١	١٠٣	١٣,٤٧٠	النماذج الذهنية	
		٠,٢٢٤	١٠٣	٢٣,٠٨٧	الرؤية المشتركة	
		٠,١٣٥	١٠٣	١٣,٨٧٣	تعلم الفريق	
		٠,٢٠٦	١٠٣	٢١,١٧٥	التفكير النظامي	
			١٠٧	١١,٣٠٨	التمكن الشخصي	الكلبي
			١٠٧	١٤,٠٠٠	النماذج الذهنية	
			١٠٧	٢٤,١٥٠	الرؤية المشتركة	
			١٠٧	١٤,٧٣١	تعلم الفريق	
			١٠٧	٢١,٧٨٧	التفكير النظامي	

يتضح من الجدول (١١) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (تعلم الفريق) يعزى إلى متغير الدراسة (التخصص)، لصالح أصحاب التخصصات الأدبية مقارنة بزملائهم من أصحاب التخصصات العلمية.

ويتضح من الجدول (١١) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (التمكن الشخصي) يعزى إلى متغير الدراسة (النوع)، لصالح الذكور مقارنة بالإناث.

ويتضح من الجدول (١١) أيضاً وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (التمكن الشخصي) يعزى إلى متغير الدراسة (طبيعة

العمل)، لصالح من يعملون في الإدارة والتدريس مقارنة بزملائهم ممن يعملون في التدريس فقط.

ولمناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين متوسطات مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى إلى متغيرات الدراسة: (التخصص، الرتبة الأكاديمية، النوع، طبيعة العمل)؟"، كشفت نتائج السؤال الثالث عن وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (تعلم الفريق)، يعزى إلى متغير الدراسة (التخصص)، لصالح أصحاب التخصصات الأدبية مقارنة بزملائهم من أصحاب التخصصات العلمية، ويعزى ذلك إلى أن أصحاب التخصصات الأدبية أغلبهم من التخصصات التربوية، وهم أكثر تعاوناً مع رؤسائهم في العمل، ويعتبرون تعلم الفريق من مصادر التنمية المهنية لهم في الجامعة، ويوجد درجة من الاعتماد المتبادل بين الأعضاء في التخصصات الأدبية في إنجاز العمل، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلّمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروقات مهمة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلّمة على اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

ويتضح من الجدول (١١) وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (التمكن الشخصي) يعزى إلى متغير الدراسة (النوع)، لصالح الذكور مقارنة بالإناث، حيث إن ثقافة المجتمع السعودي وطبيعته تساعد الذكور على امتلاك المهارات اللازمة للقيام بأعمالهم بشكل أوسع وأكبر، ولديهم فرصة التعلم خارج الجامعة وداخلها، وذلك لأن الإناث بحاجة لمرافق يكون محرماً معها، كما

أن طبيعة ارتباطها الأسري تقلل من فرص التمكن الشخصي لديها في جامعة تبوك، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو حشيش، وزكي، ٢٠١١) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وقد كانت الفروق لصالح الإناث، وتختلف مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلّمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي؛ حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروقات مهمة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين المدركة للمنظمة المتعلّمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية.

ويتضح من الجدول (١١) أيضاً وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لمدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها (التمكن الشخصي) يعزى إلى متغير الدراسة (طبيعة العمل)؛ لصالح من يعملون في الإدارة والتدريس مقارنة بزملائهم ممن يعملون بالتدريس فقط، وهذا يعود لواقع الخبرة الإدارية التي تجعل من يعملون في الإدارة والتدريس يمتلكون مهارات تؤهلهم للقيام بأعمالهم، ولهم المقدرة على تحديد ما يريدون تحقيقه في الجامعة، ولهم مقدرة في ضوء خبرتهم الإدارية على تقييم كل ما يقومون به من أعمال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حشيش، وزكي، ٢٠١١) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل في البعد الأول " إيجاد فرص للتعلم المستمر؛ حيث وجدت فروق لصالح الإداريين، وتختلف مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلّمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي؛ حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق مهمة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين المدركة للمنظمة المتعلّمة على اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

\* \* \*

## التوصيات:

- في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يأتي :
1. تفعيل امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كافة على اختلاف تخصصاتهم، وجنسهم، وطبيعة عملهم.
  2. وضع رؤية مشتركة وثقافة تنظيمية للتعلم داخل جامعة تبوك ؛ لتصبح منظمة متعلمة.
  3. العمل على إيجاد مجموعة من الأسس المهمة التي تسهم بفعالية بدورها، مثل اقتراح الأفكار الجديدة، والقيادة الفعالة، والقدرة على التكيف، والذاكرة التنظيمية الفعالة والمؤهلة.
  4. العمل على انتقال الجامعة من نمط الجامعة التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى جامعة متعلمة تعمل في بيئة سريعة التقلب، لإحداث تغييرات في إستراتيجيتها وهيكلتها وأفرادها وثقافتها.
  5. إجراء دراسات مرتبطة بإعادة الهندسة (الهندرة) وإعادة الهيكلة والإبداع ودور جامعة تبوك فيها.

\* \* \*

## المراجع:

- أبو حشيش، بسام، ومرتجى، رمزي (٢٠١١)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)**، مج (١٩)، ع (٢)، ص ٣٩٧ - ٤٣٨.
- الحارثي، سعود (٢٠١٢)، الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحواجرة، كامل (٢٠١٠)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. **المجلة الأردنية لإدارة الأعمال**، مج (٦)، ع (١)، ص ٢٢٥ - ٢٤٥.
- الرشدان، يحيى (٢٠١١)، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. **المؤتمر العلمي الأول لمنظمات متميزة في بيئة متجددة**، جامعة جدارا، الأردن.
- الشريفي، عباس (٢٠١٢)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة العلوم التربوية - مصر**، مج (٢٠)، ع (١٠)، ص ٢٠٨ - ٢٥٧.
- الطويل، هاني، وعبابنة، صالح (٢٠٠٩)، **المدرسة المتعلمة**. دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- علي، سهام (٢٠١٢)، درجة تبني مفاهيم التفكير النظامي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات. **مجلة جامعة دمشق**، مج (٢٨)، ع (٣)، ص ٢٨٩ - ٣٥٣.
- المليجي، رضا (٢٠١١)، **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين**. دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
- الملكاوي، إبراهيم (٢٠٠٧)، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**. الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- نجم، عبود (٢٠٠٨)، **إدارة المعرفة**. الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.



- النصور، أسماء (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٢). مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (الجامعات والكليات الحكومية والأهلية). إدارة المعلومات.
- همشري، عمر (٢٠١٣). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

### المراجع الأجنبية

- Bak.O. (٢٠١٢). Universities: can they be considered as learning organizations?: A Preliminary Mcro-level Perspective. Learning Organization ١٩(٢). ١٦٣-١٧٢.
- Berrio.A. (٢٠٠٦). Assessing the Learning Organization Profile of Ohio State University Extension Using the Systems-Linked Organizational System. Ciencias Sociales Online ٣(١). ٣٠-٤٦.
- Jones.N., Ross, H., Lynam,T., Perez.P. & Leitch, A. (٢٠١١). Mental Models: An Interdisciplinary Synthesis of Theory and Methods. Ecology and Society, ١٦ (١). ٤٦.
- Lüdeke-Freund.F. & Burandt.S. (٢٠١٢). Universities as Learning Organizations for Sustainability? The Task of Climate Protection. Climate Change Management ١١. ١٧٩-١٩٢.
- Nakpodia.E. (٢٠٠٩). The Concept of the University as Learning Organization: Its functions.techniques and possible ways of making it

effective. Journal of Public Administration and Policy Research. 1(5). 79-82.

- Nazari.K. & Pihie . Z. (2012). Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. International Journal of Business and Social Science. 3(2). 211-212.
- Qawasmeh.F. & Al-Omari.Z. (2013). The Learning Organization Dimensions and their Impact on Organizational Performance. The Arab Economic and Bussiness Journal. 8(1-2). 38-52.
- Torlak.G. (2004). Learning Organizations. Journal of Economic and Social Research. 1 (2). 87-116.
- Schiena.R. . Letens.G. . Aken, E. and Farris, J. (2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. Adm. Sci. 3(2). 143-165.
- Seddon.J. & O'Donovan.B. (2010). Why Aren't We all Working for Learning Organisations. E-Organizations & People. 17(2). 1-15.
- Senge.P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations. Doubleday .New York.
- Song.J. Joo.B. & Chermack.T .(2009) . The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. Human Resource Development Quarterly. 20(1). 43-64.
- Steininger.T. (2010). The Learning Organization from the Prespective of Evolutionary. Available at:

[http://www.iff.ac.at/oe/media/documents/Paper\\_15\\_Steininger.pdf](http://www.iff.ac.at/oe/media/documents/Paper_15_Steininger.pdf)

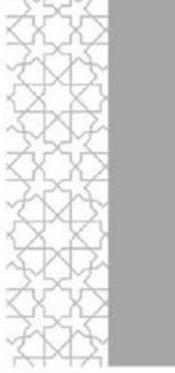
٧/٥/٢٠١٤

- White.J. & Weathersby.R. (٢٠٠٥). Can Universities Become True Learning Organizations?. The Learning Organization, ١٢(٢), ٢٩٢-٢٩٨.

\* \* \*

- 
- Institutions of Higher Education in Saudi Arabia (public and private universities and colleges).(2012).Ministry of Higher Education, *Information Management*.

\* \* \*



- Al-Mileeji, R. (2011). Towards an outstanding education in the 21<sup>st</sup> Century. Cairo: Daar Al-Fikr Al-Arabi.
- Al-Nusoor, A. (2010). Impact of the characteristics of Learning Organization on achieving institutional distinction: An applied study at Jordanian Higher Education and Scientific Research Ministry (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Jordan.
- Al-Rashdaan, Y. (2011). Learning Organizations in the age of globalization. The First Scientific Conference "Distinct Organizations in Renewed Environment." Jadara University, Jordan.
- Al-Shareefi, A. (2012). The level to which Learning Organization dimensions are present at Middle East universities: Faculty members' perspective. *Journal of Educational Sciences*, 20(10), 208-257.
- Al-Taweel, H., & Abaabnah, S. (2009). The Learning School. Amman: Daar Waa'il.
- Himshari, U. (2013). Knowledge management: The road to distinction and pioneering. Amman: Daar Safaa'.



## List of References:

- Abood, N. (2008). Knowledge management. Amman: Al-Warraaq.
- Abu Hasheesh, B., & Murtaja, R. (2011). The extent to which Learning Organization dimensions are present at Al-Aqsa University: Staff members' perspective. Journal of the Islamic University: Humanities Studies Series, 19(2), 397-438.
- Al-Haarithi, S. (2012). Saudi universities as Learning Organizations (Unpublished Doctoral dissertation). University of Umm Al-Qura, Makkah.
- Al-Hawaajrah, K. (2010). The concept of Learning Organization at Jordanian universities: Faculty members' perspective. Jordanian Journal for Business Administration, 6(1), 225-245.
- Ali, S. (2012). Level of adopting concepts of Systems Thinking at Saudi public universities: Perspectives of deans and heads of departments. Journal of Damascus University, 28(3), 289-353.
- Al-Malkaawi, I. (2007). Knowledge management: Practices and concepts. Amman: Al-Warraaq.



The Extent to which the University of Tabuk Applies  
Learning Organization Standards: Faculty Members' Perspective

**Dr. Su'ood Eid Al-Inizi**

Faculty of Education and Arts, University of Tabuk

**Abstract:**

The study aimed to identify to what extent the University of Tabuk has the standards of the learning organization from the perspective of its faculty members. The sample consisted of 108 faculty staff members at the University of Tabuk. A questionnaire composed of 53 paragraphs was developed. Appropriate statistical methods to analyze the information were also used. The study results showed that the extent to what the University of Tabuk has the standards of the learning organization from the perspective of its faculty members was average. The results also revealed that the field of mental models was ranked first with a high role, and the fields of study (the personal mastery of faculty members, the shared vision, systems thinking and team learning) got an average role. The results also revealed that a presence between the arithmetic average for the role of University of Tabuk as a learning organization from the perspective of its faculty members (team learning) is attributed to study variable (specialization) for  $0.05 = \alpha$  statistically a different at the significance level for the literary fields specialists as compared to their peers in the scientific field. The (personal mastery) is attributable to the study variable (the type); in favor of the males as compared to the females. The (personal mastery) is attributable to the study variable (nature of work); in favor of those who work in the administration and teaching fields, as compared to their peers who work in the teaching field only.

**Keywords:** learning organization, the University of Tabuk