

## تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي.

إعداد

الدكتور علي بن ناصر شتوي آل زاهر

كلية التربية - جامعة الملك خالد

### المستخلص

### مقدمة البحث وخلفيته :

حظيت فكرة التعلم التنظيمي «Organizational Learning» باهتمام الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة في العقد الماضي، وقد تأثرت فكرة المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع المتعلم، واقتصاد المعرفة، والتطوير التنظيمي، ونقطة الانطلاق في كل تلك الأفكار هو وجود التغيير المستمر الذي يتطلب مواجهته تعلمًا مستمرًا. ويعتبر شون «Schon» من الباحثين الذين اهتموا ببلورة مفهوم المجتمع المتعلم، وكانت تلك الرؤية تقوم على أننا نعيش في عصر يتسم بسمة مهمة وهي عدم الثبات؛ مما يتطلب من المؤسسات معرفة التحولات وكيفية إدارتها؛ وهذا يحتاج إلى أن تكون مؤسسات تعلم حاذقة لديها استطاعة على إعادة اختراع نظمها وتنظيماتها لتصبح أنظمة متعلمة وقادرة على إحداث التحولات (Schon, 1973: p:28)

وتبني أسلوب التعلم التنظيمي ليس سهلاً بل إنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمؤسسات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، وهناك مؤسسات كثيرة تعاني حالة عجز عن التعلم؛ ولعلاج ذلك فإن مدخل أو أسلوب المؤسسة المعتمدة على التعلم قد يكون هو المناسب كنموذج عملي؛ مما يتطلب من القادة والمديرين القيام بعدد من الجهود من أجل بناء مؤسسة معتمدة على التعلم، ومن ذلك تبني التفكير المنظومي، وتشجيع التمكين الشخصي في الحياة الخاصة، وإخراج النماذج العقلية السائدة، وبناء رؤية مشتركة، وتسهيل التعلم الجماعي (Senge, 1990).

يهدف البحث إلى تحديد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على محاور التعلم التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس جاهزية الجوانب الإدارية بها، ومدى وجود فروق دالة إحصائية بين آرائهم وفقاً لمتغيري: الكلية، والدرجة العلمية، وتحديد الأداة المقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية. وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي:

- الموافقة بدرجة (كبيرة) على جميع محاور وفقرات أداة قياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي.
- كان ترتيب المحاور وفقاً لدرجة الموافقة متقارباً وجاء الترتيب وفقاً للمتوسط الحسابي على التوالي (النمط الإداري - بناء المعرفة وإدارتها - تسهيل التعلم الجماعي - التمكين الشخصي للعاملين - التفكير المنظمي - بناء الرؤية المشتركة - الثقافة التنظيمية - قياس الأداء).
- لم تظهر فروق دالة إحصائية في جميع المحاور وفقاً لمتغير الكلية وظهرت فروق في ستة محاور وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.
- أن الأداة المقترحة تتمتع بدرجة صدق وثبات عالية وأنها قابلة للتطبيق لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات لتحقيق التعلم التنظيمي.

للمنظمة المتعلمة وهي: الرؤية المشتركة، والثقافة التنظيمية، والعمل الجماعي، والتعلم الجماعي، ومشاركة وتبادل المعرفة، والتفكير النظمي، والقيادة، وتمكين العاملين. وأظهرت نتائج المسح الميداني أن جميع مؤسسات التعليم العالي التي شملتها الدراسة تمارس عملية التعلم التنظيمي، وتتوافر لها خصائص المنظمة المتعلمة، وأن غالبية تلك المؤسسات (83%) حصلت على درجة أعلى من المتوسط في ممارستها للتعلم التنظيمي.

وهدفت دراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2001) إلى تطوير نموذج وأداة للتقييم في بعض المؤسسات الحكومية والخاصة بالملكة العربية السعودية، وقد تكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي: نظام البناء التنظيمي ويتضمن (هوية المنظمة، رؤيتها، استراتيجياتها، بنائها الهيكلي، نظامها، العاملين بها، المهارات، أهداف العاملين)، ونظام التعلم ويتضمن (التوجيهات نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة)، والثقافة الاجتماعية وتتضمن (نماذج السلوك السائدة بالمنظمة، الاتجاهات والقيم). وتؤكد الدراسة أنه بالتركيز على هذه الأنظمة الثلاثة والتعرف على درجة توافر عناصرها في المنظمات، يستطيع ممارسو الإدارة المهتمين بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة أن يحددوا نقاط القوة والضعف في المنظمة ذات الصلة بالمفهوم.

وركزت دراسة بوند (Bond, 2003) على التعلم من خلال العمل، وقد اعتمدت الدراسة على مسح عن التعلم، الأول مسح لأربع منظمات، والآخر مسح (53) فرداً، وكان الهدف من ذلك مسح معرفة التعلم التنظيمي المرتبط بالعمل، وأنه ينظر للتعلم على أنه وسيلة لزيادة كفاءة المؤسسة، وتقليل الأخطاء، وقد قسمت الدراسة التعلم إلى ثلاثة مجالات هي: التعلم القبلي، والتعلم أثناء العمل، والتعلم البعدي.

وقد حظي التعلم التنظيمي وانعكاسه على تطوير الموارد البشرية باهتمام الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة. فهدفت دراسة هيجان (1418هـ) إلى إلقاء الضوء على مفهوم التعلم التنظيمي باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يتطلب من المؤسسات أن تتبناه للتحويل إلى مؤسسات متعلمة قادرة على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، والاستجابة للمستقبل وتحدياته، ويمثل ترسيخ هذا الأسلوب أساساً لتطبيق منه أفضل تطبيقات وبرامج التطوير، وذلك لما يحققه من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمؤسسة لإحداث التغيير، ومواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسة الخارجية، وأكدت الدراسة على أن تبني هذا الأسلوب ليس سهلاً بل إنه يمثل في حد ذاته نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيقه.

وناقشت دراسة كل من سامبروك وستيوارت (Sambrook & Stewart, 1999) العوامل المؤثرة في التعلم المستمر، وممارسات تطوير الموارد البشرية، وقد كانت هذه الدراسة مقارنة على سبع دول أوروبية وتكون مجتمع الدراسة من (28) مؤسسة بواقع أربع مؤسسات من كل دولة، واستخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات هما الاستبانة والمقابلة الشخصية، ومن أبرز النتائج هو أن التعلم المستمر في تلك المؤسسات يتأثر بالعديد من العوامل المتمثلة في: الثقافة التنظيمية، والبناء التنظيمي، وعدم كفاية الموارد المخصصة لتطوير الموارد البشرية، وتصميم العمل، وضغوط العمل، وضعف المهارات الإدارية.

وهدفت دراسة نيف (Neefe, 2001) إلى مقارنة درجة ممارسة التعلم التنظيمي في الجامعات والكليات المشاركة بمشاريع تحسين الجودة الأكاديمية التقليدية وغير التقليدية، وقد طورت الباحثة مقياساً لتقدير وقياس الممارسات الإدارية ذات الصلة بالعناصر المتكاملة والمكونة للمنظمة المتعلمة، وشمل هذا المقياس (31) فترة تمثل الأبعاد السبعة

السلطة، والاتصال، وتقويم الأداء، وصممت أداة بحثية ووجهت إلى عينة بلغ عددها (163) مديراً و (116) ناظرًا و (687) وكيلًا و (1697) معلماً، وكشفت الدراسة عن بعض جوانب القوة وجوانب الضعف في الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وتناولت الدراسة تصور بعض خبراء التربية في مصر من خلال أسلوب دلفاي، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً تضمن المنطلقات النظرية والمحلية، وملامحه ومتطلبات تنفيذها، والمعوقات المتوقعة أمام تنفيذها.

وتناولت كل من يانج وزميلتها (Yang Watkins & Marsick, 2004) المنظمة المتعلمة وأشارت الدراسة إلى أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات والبحوث الميدانية التطبيقية، وقد طورت أداة متعددة الأبعاد لقياس المنظمة المتعلمة، وتقييمها، وتتكون الأداة من أبعاد المنظمة المتعلمة، وخلصت الدراسة إلى أن الأداة تحتاج إلى مزيد من التجريب على عينة عشوائية أكثر تنوعاً وأكبر حجماً، ونصحت الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية يتم فيها استخدام الأداة على عينة تتكون من عدد أكبر من المشاركين ومن العديد من المنظمات والوظائف المختلفة في المنظمة الواحدة.

وتعد دراسة أبوخضير (2006م) من الدراسات المحلية التي ركزت على إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية، وقد تبنت الدراسة نموذج ماركروت للمنظمة المتعلمة لتقييم إمكانات المعهد ذات الصلة بالتعلم التنظيمي، وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليكون ملائماً للاستخدام في بيئة العمل السعودية، واستخدمت الباحثة أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض الشخصيات القيادية المسؤولة عن برنامج حكومة دبي للأداء المتميز، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة الإداريين وأعضاء هيئة التدريب، وشاغلي الوظائف التعليمية والشخصية والثقافية

وأجرت كل من ديور ووتينجتون (Dewar & Wittington, 2003) دراسة عن مدى إدراك واهتمامات المؤسسات التدريبية والتعليمية، ومؤسسات التعليم الإلكتروني، ومؤسسات تطوير الموارد البشرية؛ لمفهوم المنظمة المتعلمة، ومدى تطبيق تلك المؤسسات للمفهوم، والتعرف على الخطوات والممارسات التي اتخذت في سبيل ذلك، ومدى النجاح لتصبح منظمات متعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (14) سؤالاً، كانت موجهة للعديد من المؤسسات داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استجاب للدراسة (157) مؤسسة تعليمية وتدريبية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن أكثر من ثلثي المنظمات المستجيبة تسعى بجدية لأن تكون منظمات متعلمة، ووجود ارتباط بين مدى كفاءة تقييم المنظمات لذاتها.

وربطت دراسة هوفلاند (Hovland, 2003) بين أداة المعرفة والتعلم التنظيمي وأبرزت العلاقة الوثيقة بين هذين المصطلحين، وأن جزءاً كبيراً منهما قد أعد بطريقة تعاونية، ولكن يوجد العديد من الفجوات ذات العلاقة بتطوير المؤسسات ومن أبرزها مدى قدرة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي زيادة قدرة المؤسسات في تحويل سياسة التطوير إلى ممارسة، وتطوير عملية اتخاذ القرار، وأكدت الدراسة على أهمية التركيز على أربعة جوانب تتمثل في معرفة متطورة عن ربط سياسات البحث ونشرها بين المشاركين، وربط صناع القرار بالباحثين، ومعرفة متطورة خاصة بإدامة المعرفة وأنظمة التعلم في المؤسسات، ومساعدة الباحثين والمشاركين المهتمين بنشر اكتشافاتهم البحثية وتداولها وأن يكون تأثيرها في السياسات أكثر قوة وكفاءة.

وهدفت دراسة زناتي (2004م) إلى كيفية تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، وناقشت الدراسة واقع الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية من حيث المشاركة في صنع القرار، وتقويض

أما دراسة ديني وزملائه (Dine, et al., 2007) فقد هدفت إلى الحصول على تغذية راجعة عن خصائص التعلم التنظيمي باستخدام ممارسات تعليمية حديثة، وقد تم تصميم أداة كجزء من برنامج بحثي حول تقييم مدى النضج لتحقيق التعلم التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة أن عملية التغذية الراجعة مكون رئيس في التعلم التنظيمي وتحقيق جماعية التعلم.

وركزت دراسة كاري وزملائه (Gary, et al., 2007) على تقييم أداء المدارس كمنظمات تعلم وذلك من الحاجة إلى الاهتمام المتزايد بجودة أداء الطلاب، وسد الفجوات في الأداء بين الطلاب والباحثين، وإدارات المدارس، والممارسين، وقد تم جمع معلومات في (11) مدرسة متوسطة في ولاية كارولينا الشمالية وتحليلها، وقد بحثت الدراسة في صدق وثبات أداة تقييمية لتقييم أداء المدارس كمنظمات تعلم تحت مسمى بروفيل نجاح المدرسة في التعلم التنظيمي، واتفقت النتائج مع النموذج المفاهيمي والذي شمل تطوير المقياس، وتحديد مكونات التعلم التنظيمي في المدرسة، وكذلك الممارسات، وبالطبع تمت مناقشة مضامين هذه الممارسات في سياق الممارسة المبنية على الدليل.

وفي نفس السياق فقد تناول ياكوتيل ودينيس (Yekutieli & Dennis, 2007) ضرورة قياس قدرة وقوة المدرسة كمنظمة متعلمة، من خلال جانبين رئيسيين للتعلم هما: وجود الثقافة التنظيمية، والبناء الذي يدعم التعلم؛ ويشير الجانب الثقافي للتعلم التنظيمي إلى قيم وأنماط المدرسة التي تشجع التوسع في الأفكار الجديدة وطرق التطبيق بفعالية، وقد حددا أربعة أبعاد لقياس ثقافة المدرسة هي: (التحديث - الأمان - التركيز على الأهداف - القيادة) بينما يشير الجانب التنظيمي المؤسسي للتعلم التنظيمي لآليات التعلم التي تسمح للمدرسة بتبادل المعلومات، وتعلم التعاون، وحدد أربعة أبعاد كذلك في هذا الجانب هي: (التعاون - استكمال الخطة - الانتشار

والاجتماعية، وخلصت الدراسة إلى تقييم شامل لإمكانات المعهد ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي.

وتناولت دراسة ستينسون وزملائه (Stinson, et al., 2006) ضرورة نشر ثقافة التعلم اليوم ولماذا تعد مهمة، باعتباره يمثل التحدي الحقيقي أمام مؤسسات التعليم سواء للأفراد أو الفرق أو المؤسسات، وتؤكد الدراسة أن أهمية تطوير هذه الثقافة قد تعاضمت بعد كتابات واكتشافات بريستول رويال (Bristol Royal) وقد عرضت في مؤتمر التربية الطبية (2004م) في أوروبا، وتم مراجعتها بعدها عام (2005م) وبالتالي ظهرت هذه الدراسة لتلخص (12) خطوة أو طريقة للمنظمات التعليمية تساعد على نشر ثقافة التعلم للأفراد والأعضاء، وتقدم عدداً من التوصيات سواء للطلاب أو المتخصصين.

وتناول مقال دوغلاس هيرمان (Douglas Herman, 2007) الاحتفال بالشجاعة في التعلم التنظيمي في العمل التعليمي وتكامل المدرسة، وتعرضت لرؤية سونج (Song) وإمكانية الاستفادة منها في تطوير القيادة التنظيمية للمدرسة، وأن ذلك ينعكس على الطلاب والمعلمين والآباء وأولياء الأمور والمسؤولين؛ وبالتالي يجب التركيز على أربع نقاط رئيسية مهمة تقود تميز المدرسة هي: (الانتماء - الإقتان - الاستقلالية - العبقرية والإبداع)، وتؤكد هذه الرؤية لدوجلاس (Douglas) على أن نموذج دائرة الشجاعة ضروري جداً لتحقيق الانتماء والذي يطور علاقات الأفراد فيحيطها بالاحترام والاهتمام؛ ويجب على التربويين العمل باستمرار من أجل تحقيق الإقتان؛ وذلك من أجل تقوية أواصر العائلة المدرسية، والتركيز على الحلول الإيجابية مع ضرورة تنمية الشخصية في الجانب التعليمي والمدرسي حتى تكون المؤسسات مؤسسات تعلم تسهم في توليد أفكار إبداعية بين الطلاب.

ما توسع طاقتها في خلق المستقبل من خلال التعلم الذي يقوي ويدعم قدراتها لهذا التكوين (Seng, 1990, p:59) ويضيف Carvin أن مؤسسة التعلم التنظيمي هي مؤسسة ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعارف والمعلومات وتكييف سلوكياتها لكي تعكس المعرفة الجديدة (Carvin, 1993, p:78) ، ووفقاً لريدنج Redding فإن مؤسسات التعلم أكثر قابلية عن غيرها من المؤسسات للتكيف والمرونة، وتعتمد على التجربة لاكتساب وإبداع المعرفة الجديدة، وتجعل كل الأفراد قابلين للتعلم (Redding, 1997, p:61).

وقد حدد جارفين Garvin خمسة أنشطة تحقق الفعالية في التعلم التنظيمي وتمثل تلك الأنشطة فيما يلي:

1. الحل المنظم للمشكلات (بطريقة علمية ومنهجية منظمة).
2. التجريب والتحديث.
3. التعلم من الخبرة الذاتية.
4. التعلم من الآخرين.
5. نقل المعلومات والمعارف بسرعة وكفاءة من خلال المؤسسة. وأضاف Birlson النشاطين التاليين:
- القيادة.
- المنهجية المؤسسية (Birlson, 1998).

ويلخص دنفي Dunphy التعلم التنظيمي على أنه تغير نحو الأفضل، ويشمل التدريب، والتحديث، كما ركز على المهارات والمعرفة، وخبرات الأفراد داخل المؤسسات عن طريق التنافس التعاوني الذي تدعمه أنظمة المعلومات ذات الكفاءة، وأنظمة الإدارة المتطورة والثقافة التنظيمية الراقية (Denphy, 1996).

وينظر (دره) للتعلم التنظيمي بأنه ذلك التعلم في مواقع العمل وخصوصاً ذات الأداء المتقدم، ويشير إلى أن تجربة الدول الصناعية الفنية تدفعها إلى الاعتماد

– ما بعد البناء)، وتم تطوير أداة لقياس مستوى المدرسة واستعدادها للتعلم التنظيمي لتصبح أداة لتقييم القدرة على تطبيق التعليم التنظيمي.

## موجز لأدبيات البحث

### مفهوم التعلم التنظيمي:

حظيت فكرة التعلم التنظيمي «Organizational Learning» باهتمام الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة في العقد الماضي، وقد تأثرت فكرة المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع المتعلم، واقتصاد المعرفة، والتطوير التنظيمي؛ ونقطة الانطلاق في كل تلك الأفكار هو وجود التغيير المستمر الذي يتطلب مواجهته تعلماً مستمراً.

ويعتبر Schon من أوائل من عني ببلورة مفهوم المجتمع المتعلم، وقد بنى رؤيته للمجتمع المتعلم على الإيمان بأننا نعيش في عصر يتسم بسمة واحدة وهي عدم الثبات؛ مما يتطلب من المؤسسات الاهتمام، والإسراع بإعادة اختراعها استجابة للظروف الجديدة ومتطلباتها (Schon, 1973, p:28).

وقد انتقلت فكرة التعلم التنظيمي كما أشار (Hollinger) على ميدان التربية والتعليم بالطريقة ذاتها التي انتقلت بها الأفكار الإدارية الأخرى من عالم العمل، والصناعة، والإدارة العامة إلى عالم التعليم منذ مطلع القرن الماضي، وقد تزامن ذلك مع الضغوط التي تعرضت لها النظم التربوية للاستجابة، والتكيف مع التغيير، وتحسين النتائج؛ الأمر الذي وضع المؤسسات التربوية أمام تحديات جديدة يحتاج مواجهتها إلى غرس ثقافة التعلم المستمر في تلك المؤسسات والنظم (Hollinger, 1999, p:41).

وعند عرض مفاهيم التعلم التنظيمي فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف عام متفق عليه إلا أنه يمكن الإشارة إلى عدد من المفاهيم المتداولة في الفكر الإداري لعل من أبرزها تعريف Senge حيث يعرف مؤسسة التعلم التنظيمي بأنها (منظمة دائماً

5. نقل المعارف بسرعة وكفاءة من خلال المؤسسة حيث إن النتيجة والمحصلة هو توليد المعرفة والقدرة على اتخاذ وتنفيذ الفعل الصحيح.

#### دور القيادات في تبني التعلم التنظيمي:

إذا أردنا أن تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع المتغيرات والاستفادة مما يتوافر بها من فرص أو تجنب ما يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر، فإنه يجب على القيادات أن تراعي الدعائم التالية:

1. تسهيل وتوسيع حلقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتاح للموارد البشرية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تتقود إلى أنماط جديدة من الممارسة في مواقع العمل.

2. تعميق أساليب العمل الجماعي، وفرق العمل، وجميع صور الترابط والتشابك - Network ing، وتفعيل أساليب الترابط الحديثة.

3. تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه من خلال حلقات البحث وورش العمل، وجلسات العصف الذهني.

4. شفافية وسائل وطرق التفكير المنظمي The systems thinking وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام.

5. شفافية الإدارة من خلال توفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المؤسسة وأهدافها.

6. تشجيع ثقافة تنظيمية مقتنعة بالتعلم وتهتم بالتساؤل وطرح الأفكار، وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية (The Arabic Academy in Denmark, 2009, pp:23-29).

ويتناول (سالم) سمات التعلم التنظيمي التي

بوجود وجود مؤسسات، وممارسات ذات أداء متقدم عال، مما يجعل التعلم في مواقع العمل يحتل مركزاً محورياً في سياسات اجتذاب العاملين فيها، وتمييزهم، وهذا يدعم دور المؤسسة للسعي المستمر للتعلم، وبالتالي تستطيع أن تضع في كيانها وحضارتها التنظيمية قدرة متميزة متعددة على التعلم والتكيف والتغير، فقيمها وسياساتها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها وخصوصاً في الممارسات الإدارية مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتميزها (دره، 2003م، ص165).

وقد تناول كاري وزملاؤه (Cary, et. Al.) تعريف المؤسسة المتعلمة على أنها مرتبطة بمجموعة من الظروف والعلميات التي تدعم قدرة المؤسسة على تقييم واكتساب، واستخدام المعلومات والمعارف المكتسبة، ودمجها بنجاح ضمن الخطة العامة، وكذلك تقييم الإستراتيجيات باستمرار بواسطة أعضائها لتحقيق أهداف الأداء، وقد حددت خمسة أبعاد للعمل والأداء في التعلم التنظيمي هي:

1. التوجه نحو فرق العمل.

2. المشاركة.

3. تدفق المعلومات.

4. التسامح عن الخطأ.

5. الحصول على نتائج (Cary, et. al., 2007, pp:200-201).

والمتمتع في التعريفات السابقة يجد أنها تجمع

على:

1. التركيز على التطور ذي الفعالية بالمؤسسة.

2. التوجه والتحرك نحو تحديد مستقبل المؤسسة.

3. الاهتمام بالعمليات الإستراتيجية واتجاه كل مخرجات المؤسسة نحو تعظيم قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة من خلال تجريب مداخل جديدة.

4. التعلم من خلال الخبرة والممارسة الجيدة.

يجب أن تراعيها القيادات وهي:

1. حل المشكلات بطريقة منهجية.
2. التجريب الإبداعي.
3. التعلم من التجربة الماضية.
4. التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين.
5. نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل مؤسسة. (سالم، 2008، ص9).

وحدد داغت (Daft) تلك السمات فيما يلي:

1. جود قيادة مصممة ومعلمة وراعية.
2. الإستراتيجية التشاركية (التعلم الإستراتيجي).
3. الهيكل القائم على الفريق.
4. الثقافة التكوينية القوية (الانفتاح والتقسام الثقافي).
5. التمكين الإداري للعاملين.
6. المعلومات المفتوحة من خلال اكتساب المعرفة وتوليدها (Daft, 2000, p:42).

ووفقاً لسينج Seng فإنه يجب على المديرين

القيام بما يأتي:

1. تبني التفكير المنظمي إذ إنه يحمل مفتاح التكامل بين العقل والبدية، ويحدث تلاحماً في المناهج ويجعلها صورة متماسكة للنظرية والتطبيق.
2. تشجيع التمكين الشخصي Personal Mastery في حياتهم الخاصة.
3. إخراج النماذج العقلية السائدة إلى السطح والتشكيل فيها.

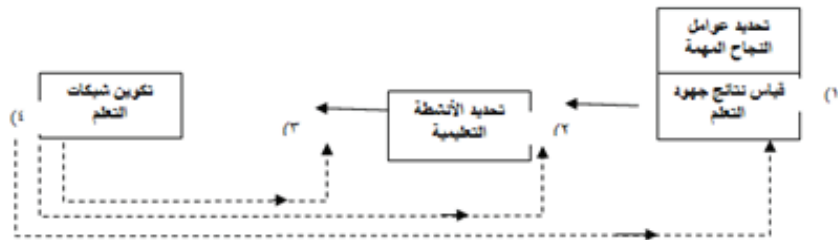
4. بناء رؤية مشتركة.
5. تسهيل التعلم الجماعي. (توفيق، 2004م، ص 115-114).

ويلاحظ أن دور القيادات في أي مؤسسة دور جوهري لتبني أي أسلوب من أساليب التعلم، ومنها التعلم التنظيمي، حيث يلاحظ أن هذه الآراء السابقة تحمل القيادات والإداريين أهمية تفعيل أسلوب التعلم التنظيمي في المؤسسات.

### خطوات ومحاور التعلم التنظيمي:

التعلم داخل المؤسسات يعني المكان الذي يجتمع فيه الموظفون لزيادة قدراتهم على إيجاد النتائج التي يرغبون بتحقيقها باستمرار، إذ يتم طرح أنماط جديدة وممتدة للتفكير، ويسود روح الفريق، ويتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون مع بعضهم.

وهناك العديد من طرق التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المؤسسات وتطورها لتحقيق منظور المؤسسة المتعلمة، ويتوقف الاختيار بين هذه النماذج على طبيعة المؤسسة وتاريخها وأهدافها ونشاطاتها، وطبيعة الأفراد الموجودين بها، وقد حاولنا في هذه الجزئية تناول تلك الخطوات التي يمكن الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية والجامعية، وفي هذا الصدد فقد أشارت (أبوخضير) إلى نموذج لورانج Lorang الذي حدد أربع خطوات يمكن أن تشمل إجراءات ومراحل التعلم التنظيمي ويوضح الشكل التالي رقم (1) هذه المراحل.



المصدر: إيمان سعود أبوخضير (142هـ) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. ص54

- ويعتبر ماركوارت Marquart من الباحثين الذين قدموا رؤية قد تكون دليلاً مرجحاً للمهتمين بتطبيق أسلوب التعلم التنظيمي حيث تناول الخطوات التالية:
1. الالتزام من قبل المؤسسة بأن تصبح مؤسسة متعلمة.
  2. تشكيل تحالف قوي يدعم التغيير المراد.
  3. ربط التعلم بأنشطة المؤسسة.
  4. تقييم إمكانات المؤسسة المتعلقة بتطبيق مفهوم المؤسسة المتعلمة.
  5. نشر رؤية المؤسسة.
  6. إدراك أهمية التفكير المنظمي.
  7. تحويل ثقافة المؤسسة لثقافة تدعم وتشجع التعلم والتحسين المستمر.
  8. وضع إستراتيجيات واسعة النطاق للتعلم.
  9. تخفيض درجة البيروقراطية في التنظيم والتوجه نحو الهيكل التنظيمي الانسيابي.
  10. إيجاد أفضل التقنيات واستخدامها للحصول على أفضل تعلم.
  11. قياس نتائج التعلم واستعراض النجاح المحقق من التعلم.
  12. أن تكون القيادة نموذجاً للالتزام بالتعلم.
  13. التكيف والتحسين والتعلم باستمرار.
- (Marquart, 2002, pp:22-24)
- وفي المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص فقد اقترح ستينسون وزملاؤه (Stinson, et. al). اثنتي عشرة خطوة للتعلم التنظيمي كانت ناتجة عن مؤتمر التربية الطبية في أوروبا وعدداً من ورش العمل وتمثل تلك الخطوات في:
1. اعتبار الحاجة للتعلم من القيم الرئيسة للمؤسسة.
  2. إيجاد التعلم الفعال بين الطلاب من خلال تعزيز قدراتهم ودعمهم وتطوير تعلمهم.
3. تطوير رؤية الذات ووجوب تعلم الأفراد معرفة أنفسهم.
  4. الانفتاح على الأفكار الجديدة سواء على المستوى المؤسسي أو الفردي.
  5. توفير الوقت للتعلم فهو ثمين جداً وله متطلباته المتصارعة.
  6. تخصيص الفرق والأقسام والمؤسسات وقتاً محدداً للتعلم.
  7. تطوير رؤية للقسمة والمؤسسة وتشجيع العمل الفردي.
  8. إعطاء وقت لبناء الفريق لأن التعلم عن طريق الفريق أمر حيوي.
  9. تطوير مهارات القيادة.
  10. التعلم من خلال الأخطاء.
  11. التفكير في البيئة الواسعة من خلال وجود رؤية واسعة للمؤسسة. (Stinson, et.al., pp:309-312)
- بينما يتناول كل من ياكوتل ودينيس Yekutiel & Dennis منهجية تطبيق التعلم التنظيمي في المدارس وفق خطوات سبع هي:
1. تشكيل التساؤل التعليمي الذي يجيب عن أهم القضايا المدرسية.
  2. اجتماع الفريق التعليمي لحل السؤال التعليمي.
  3. جمع معلومات ذات علاقة وذلك من عدة مصادر.
  4. تكوين نموذج كإجابة أولية عن السؤال التعليمي.
  5. تحويل النموذج إلى ممارسات لتحسينه ويتطلب توثيق كل خطوة وكيفية تحويلها إلى أسلوب عمل.
  6. تشكيل المشاركة في النموذج ومن المهم تشكيل المعلومات التطبيقية.

7. تكوين السؤال التعليمي التالي، فالمدارس كمؤسسات تعليمية تشمل أسئلة متتابعة متطورة وتبحث عن حلول للأسئلة الحرجة والجديدة التي تواجهها.
- Yekutiel & Dennis, 2007, pp: 244- (245)
- وينظر العديلي إلى تلك الخطوات على أنها مكونات للتعليم التنظيمي وحدد المكونات التالية:**
1. قيم مشتركة، وهي المعتقدات الخاصة بسبب وجود وكيونة المؤسسة.
  2. النمط القيادي من حيث السلوكيات الخاصة بالمديرين لتحقيق الأهداف.
  3. الإستراتيجية، وهي خطة المؤسسة طويلة الأمد لتحقيق رؤيتها المستقبلية.
  4. الهيكل التنظيمي، المتمثل في الشكل التنظيمي للأدوار والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية، والأقسام والوحدات وكيفية الربط وتوثيق العلاقة بينها.
  5. الموارد البشرية، أي خصائص ومزايا العاملين في المؤسسة.
  6. المهارات، وهي القدرات الخاصة بالموارد البشرية.
  7. فرق العمل من حيث أنواعها في المؤسسة (العديلي، 1430هـ، ص5).
- تعقيب وتحليل:**
- تعقب الباحث بعض البحوث والدراسات التي تناولت الأسس والجوانب التي يقوم عليها مدخل التعلم التنظيمي وقد برز للباحث مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية وذلك على النحو التالي:
- أ - فيما يتعلق بالجانب الفكري والنظري:**
1. أهمية التركيز على المفاهيم ذات العلاقة بالعمل التربوي والجامعي.
2. لا يوجد مفهوم متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال كغيره من النظريات والنماذج الإدارية الأخرى.
3. أن المفاهيم التي تم التطرق إليها في هذا البحث تجمع على عدد من الجوانب ذات الفعالية في تحقيق وتطبيق التعلم التنظيمي وهي:
- الاهتمام بالتطوير الذي يضيف قيمة فعالة للمؤسسة أو الإدارة.
  - إدراك أهمية تحديد مستقبل وتوجه الإدارة وتحديد العمليات الإستراتيجية التي تؤكد عليها المداخل الحديثة.
  - أهمية التعلم في مواقع العمل مما يجعل الإدارة تتجه نحو الأداء المتقدم وبناء ثقافتها التنظيمية لتتأقلم مع التغيير والتطوير.
  - تفعيل المعرفة السريعة وتوليدها ونشرها وتطبيقها.
4. أن الدور الذي يجب أن تقوم به القيادات الإدارية والأكاديمية دور جوهري يتطلب منها تقديم الدعم اللازم للعاملين لتفعيل أساليب وطرق التعلم التنظيمي في المؤسسة من خلال:
- تفعيل قنوات الاتصال التي تسهم في ترقية وتطوير بناء الرؤى التطويرية المشتركة.
  - الاستفادة من التنظيمات المرنة Networking التي تسهل وصول المعرفة في الوقت المناسب وبالسعة المطلوبة.
  - تشجيع التفكير المؤسسي والمنظمي المبني على حرية التفكير العلمي والهادف.
  - تحقيق الشفافية والوضوح والمساءلة الواقعية.
  - دعم القيم التنظيمية التي تسهل وجود مناخ تنظيمي صحي.
5. تناول البحث عدداً من النماذج ثلاثم واقع المؤسسات التعليمية، ومن أبرز تلك النماذج التي تحدد مراحل وخطوات يجب اتباعها في

تطبيق التعلم التنظيمي نموذج لورانج-Lo rang ، ونموذج ياكوتيل ودينيس Yekutieli & Dennis ، ونموذج ماركوت Marquart وبالتالي فإن انتهاج أي من هذه النماذج سيسهل تطبيق وتحقيق التعلم التنظيمي.

### ب - فيما يتعلق بالجانب التطبيقي:

1. الحاجة إلى وجود أداة علمية يمكن تطبيقها في الجوانب الإدارية في العمل الجامعي.
2. التوصل إلى المحاور الرئيسية التي يمكن من خلالها قياس تحقيق التعلم التنظيمي والتي تتناسب مع طبيعة المؤسسات الجامعية على وجه العموم والسعودية على وجه الخصوص.
3. توصل الباحث إلى تلك المحاور والجوانب الرئيسية للتعلم التنظيمي التي يمكن تطبيقها في الواقع الميداني وأصبحت المحاور الرئيسية ثمانية محاور وهي:

- بناء الرؤية المشتركة: وتعني الوضوح والتشارك لدى الإدارة الجامعية المعنية حيال القيم الرئيسية للتعلم التنظيمي، مع مراعاة العمليات الإستراتيجية المستقبلية.
- التفكير المنظمي: ويتمثل في تلك التفاعلات المرنة والأنسيابية والشفافة والمبدعة التي تتبناها الإدارة في تحديد وحل مشكلاتها.
- تبادل المعرفة وإدارتها: وتتمثل في مدى تكامل عمليات إدارة المعرفة من حيث تحديدها وتشخيصها، واكتسابها وتوليدها وتخزينها ونشرها وتطبيقها.
- تسهيل التعلم الجماعي: ويعني ما تقوم به الإدارة المعنية من تشجيع وتحفيز للتعلم وتوظيف التناقص الشريف والممارسات التعاونية والجماعية مع تهيئة وإمكانية الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة.
- الثقافة التنظيمية: وتعني مدى تأصل ثقافة التعلم المستمر، وتواجد البرامج الداعمة

لجوانب التعلم التنظيمي والإبداع فيها.

- التمكين الشخصي للعاملين: ويتمثل فيما تقوم به الإدارة المعنية في الجامعة من اهتمام ببرامج التعلم الذاتي ودعمها مادياً ومعنوياً، وتطوير رؤية الذات، وبناء الثقة الجماعية.

- النمط الإداري: ويشمل التزام القيادة الإدارية بالاحترام المتبادل والفهم والموضوعية الواضحة في توزيع برامج التطوير والتسهيل لها، وتشجيع التفكير المؤسسي.

- قياس الأداء: ويعني تفعيل برامج القياس للأداء الحالي والمتوقع، ومدى التحسن الذي يحدث في الإدارة الجامعية عاماً بعد عام، وتنويع المبادرات الدائمة لتحسين الأداء.

4. اعتبر الباحث المحاور السابقة محددات رئيسية للأداة وقام ببناء الفقرات الخاصة بكل محور من خلال استنتاج تلك الفقرات من الإطار الفكري والدراسات وصياغتها بأسلوب يتوافق مع طبيعة كل محور من المحاور الثمانية.

5. روعي في الأداة ومحاورها التكامل فيما بينها وذلك من أجل القياس النهائي لمدى تحقق إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الإدارات الجامعية وروعي في ذلك التكامل أثناء التطبيق الميداني.

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت أسلوب التعلم التنظيمي سواء في الدراسات الأجنبية أو العربية، إلا أنه يلاحظ أن تلك الدراسات **انصب تركيزها على ما يلي:**

- دراسة وتناول مفاهيم التعلم التنظيمي كمفهوم حديث والاهتمام بنشر ثقافته وخصائصه.
- مناقشة العوامل المؤثرة في التعلم المستمر وتطوير الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي.

جديدة ترتقي بالأداء الإداري في الجامعة، وتسهم في إيجاد بيئة تعليمية إيجابية؛ ووفق هذا المعنى فإن المؤسسات الجامعية يجب أن تتعلم باستمرار - خصوصاً القيادات الأكاديمية والإدارية - حتى تسهم بفعالية في الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدماتها، وفوق هذا فالجامعات وهي تجهز قوى العمل لمستقبل دائم التغيير يجب أن تتعلم تقديم بيئة تعلم مليئة بالتحدي للمستفيدين، والتعلم التنظيمي منظور يملك هذه القدرة حيث يسهم في التعرف على الاحتياجات لمواجهة هذه التغيرات، وذلك لإيجاد فرص للإبداع ووضع استراتيجيات للتطبيق والتي تساعد على تلبية احتياجات أفرادها.

### وتحدت مشكلة البحث في السؤال التالي:

كيف يمكن قياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي؟ وتقرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على محاور التعلم التنظيمي التالية: (بناء الرؤية المشتركة، والتفكير المنظمي، وتبادل المعرفة وإدارتها، وتسهيل التعلم الجماعي، والثقافة التنظيمية، والنمط الإداري، وقياس الأداء)؟
2. ما مدى وجود اختلاف بين آراء أعضاء هيئة التدريس حيال محاور التعلم التنظيمي ومؤشراتها تعزى لتغيري: الكلية، والدرجة العلمية؟
3. ما الأداة المقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية؟

### أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على محاور التعلم التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس جاهزية الجوانب الإدارية بها.

- تحليل العلاقة بين تحقيق التعلم التنظيمي والجودة الأكاديمية.
- تطوير بعض النماذج وأدوات التقييم في مؤسسات خاصة، أو الاستناد في بعض المؤسسات إلى أدوات مطبقة في بيئات أجنبية.
- قياس مدى جاهزية بعض المدارس الثانوية للتعلم التنظيمي.

وفي ضوء عرض هذه الدراسات ومن خلال تقصي نتائجها وخبرة الباحث في دراسات التعليم العالي وتطوره اتضح عدم توافر الدراسات التي تتناول تطبيق فكر التعلم التنظيمي في الممارسات الإدارية وبالأخص على مستوى الجامعات السعودية، ولم يتوافر للباحث أداة تقيس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعة لتحقيق هذا الأسلوب.

وقد تبين للباحث في ضوء خلفية البحث والدراسات السابقة على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي؛ أهمية توظيف الجامعات السعودية للمداخل والتقنيات الإدارية الحديثة ومنها مدخل التعلم التنظيمي وما يتطلبه ذلك من التفكير بجدية في إعادة هيكلة مهامها وأدوارها الإدارية بالذات من أجل أن تكون مؤسسات تعلم حقيقية تراعي تقويم عملياتها الإدارية والاعتماد على أدوات علمية مقننة تسهم في تحقيق جودتها، وتميزها الإداري والأكاديمي؛ وهذا في حد ذاته كان دافعاً للباحث في تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي.

### مشكلة البحث:

يطلب من مؤسسات التعليم العالي اليوم أن تضبط وتقوي من بنائها، وممارساتها لتواكب التغيرات الحادثة من حولها؛ وهذه التغيرات تتطلب بالطبع أساليب ونماذج جديدة تعكس المعلومات الجديدة، والمهارات الحديثة المطلوبة في عالم اقتصادي يتزايد تعقيداً وعالمية، ويتطلب تطبيقات

2. معرفة مدى وجود فروق دالة إحصائياً بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حيال محاور ومؤشرات التعلم التنظيمي تعزى لتغيري: الكلية، والدرجة العلمية.

3. تحديد الأداة المقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية وطرق تطبيقها واستخدامها.

### أهمية البحث:

- تظهر أهمية البحث في محاولته تجريب الاستفادة من أحد النماذج والمداخل الحديثة التي أبرزتها التطورات الحديثة في علم الإدارة، وذلك من أجل الاستفادة من تقنياته وتطبيقاته في المؤسسات الجامعية، وخصوصاً من يمارس العمل القيادي والإداري سواء قيادة الكليات أو الإدارات التابعة لها، أو في الإدارات العامة للشؤون الإدارية والمالية.
- وتزداد أهمية البحث إذ إنه لا توجد أداة مقننة على مستوى الجامعات السعودية يمكن من خلالها تشخيص جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعة لتحقيق التعلم التنظيمي الفعلي مما يضع أمام الإدارات المعنية أداة يمكن من خلالها التقييم الذاتي الشامل لقدراتها ومعرفتها.

### حدود البحث:

- يحد البحث موضوعياً بتركيزه في إطاره النظري والفكري على مدخل التعلم التنظيمي ومحاوره وخطواته التي تساعد على الاستفادة منه في إطار العمل الإداري الجامعي، ومن الجانب الميداني من خلال بناء أداة علمية من خلالها يمكن قياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعة لتحقيق التعليم التنظيمي.
- يحد البحث مكانياً بتطبيقه على أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية.

- يحد البحث زمانياً: بأن إجراءه تم خلال الفصل الدراسي الأول من عام 1431 هـ.

### مصطلحات البحث:

1. الجاهزية: ويقصد بها مدى قدرة الإدارة المعنية على تطبيق أو ممارسة التعلم التنظيمي والاستفادة منه في تطوير قدراتها البشرية والمادية.
2. الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية: يقصد بها تلك الممارسات الإدارية بالجامعة في أقسامها وإدارتها المختلفة، باعتبارها جانباً رئيساً في مساندة العملية الأكاديمية والعلمية..
3. التعلم التنظيمي: يعتبر أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة؛ إذ يهتم بتحديد مستقبل الإدارة أو المؤسسة من خلال التعلم المستمر الذي يقوي ويدعم قدراتها حتى تصبح إدارة أو مؤسسة ماهرة في اكتساب، ونقل المعارف، والمعلومات، وتكييف سلوكياتها لكي تعكس المعرفة الجديدة.
4. الأداة المقترحة: هو ذلك المقياس المقترح في ضوء أسس التعلم التنظيمي، والذي خضعت محاوره وفقراته للتحكيم وقياس الصدق، والثبات، والارتباط، وتمت الموافقة عليه بدرجة عالية من المتخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات السعودية وفق دراسة تحليلية ووصفية، ووضع له تقديم، ووصف، وكيفية استخدامه، وطريقة حساب التقييم الفرعي والإجمالي، وتحديد معيار الحكم وكيفية الإفادة منه.

### منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي، ولعل اختيار هذا المنهج يعود إلى الحاجة إلى التفكير بأسلوب علمي وتحليلي والاستفادة من التوجهات الإدارية الحديثة التي أبرزتها المستجدات في الإدارة

والنمط الإداري، وقياس الأداء)٩

والسؤال الثاني الذي نصه:

- ما مدى وجود اختلاف بين آراء أعضاء هيئة التدريس حيال محاور التعلم التنظيمي تعزى لمتغيري: الكلية، والدرجة العلمية؟

( أ ) وصف عينة البحث وإجراءاته:

#### عينة البحث:

تكونت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس (الذكور) الذين يحملون درجة الدكتوراه خلال الفصل الأول 1432هـ في تخصص الإدارة التربوية، وقد تم توزيع (60) استبانة في (10) عشر جامعات سعودية، عاد منها (37) بنسبة (62%) وهي نسبة تشكل أكثر من نصف المجتمع الكلي، ويوضح الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) وصفاً لأفراد عينة البحث.

#### جدول رقم (1)

توزيع عينة البحث الكلية حسب الكلية والجامعات التي شملتها الدراسة الحالية (ن = 37)

الكلية الجامعة	التربية		العلوم الاجتماعية		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%
جامعة الملك سعود	٣	٨,١	-	-	٣	٨,١
جامعة الملك عبد العزيز	٣	٨,١	٢	٥,٤	٥	١٣,٥
جامعة الدمام	٢	٥,٤	٨	٢١,٦	١٠	٢٧,٠
جامعة أم القرى	٤	١٠,٨	-	-	٤	١٠,٨
جامعة الملك فيصل	١	٢,٧	-	-	١	٢,٧
جامعة الملك خالد	٥	١٣,٥	-	-	٥	١٣,٥
جامعة طيبة	١	٢,٧	-	-	١	٢,٧
جامعة جازان	٢	٥,٤	١	٢,٧	٣	٨,١
جامعة الطائف	٣	٨,١	-	-	٣	٨,١
جامعة تبوك	١	٢,٧	-	-	١	٢,٧
المجموع الكلي	٢٦	٧٠,٣	١١	٢٩,٧	٣٧	١٠٠

العامة وإدارة الأعمال والإدارة التربوية لبناء إطار فكري ينطلق من مراجعة الدراسات السابقة وخصوصاً تلك المرتبطة بالجامعات والمؤسسات التعليمية، وتناول مدخل التعلم التنظيمي من منطلقاته ومحاوره وخطواته ودور القيادات في دعم تلك الجوانب، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني للتعرف على مدى موافقة خبراء الإدارة التربوية حيال أداة البحث الميداني في محاورها الرئيسية والفقرات ذات العلاقة بكل محور.

#### الدراسة الميدانية:

حاولت الدراسة الميدانية الإجابة عن السؤال الأول الذي نصه:

- ما مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على محاور التعلم التنظيمي التالية: (بناء الرؤية المشتركة، والتفكير المنظمي، وتبادل المعرفة وإدارتها، وتسهيل التعلم الجماعي، والثقافة التنظيمية،

## جدول رقم (2)

توزيع عينة البحث الكلية حسب الكلية والدرجة العلمية (ن = 37)

المجموع الكلي	العلوم الاجتماعية		التربية		الكلية الجامعة
	ت	%	ت	%	
١٨,٩	٧	٢,٧	١	١٦,٢	أستاذ
٢٧,٠	١٠	٥,٤	٢	٢١,٦	أستاذ مشارك
٥٤,١	٢٠	٢١,٦	٨	٢٢,٤	أستاذ مساعد
١٠٠	٣٧	٢٩,٧	١١	٧٠,٣	المجموع الكلي

### أداة البحث:

أقسام الأول: ويشمل البيانات الأولية ممثلة في اسم الجامعة، واسم الكلية، والدرجة العلمية، أما القسم الثاني: فيشمل مصطلحات الأداة وتتمثل في الجوانب الإدارية بالجامعة، والتعلم التنظيمي، والجاهزية، والمحاور. أما القسم الثالث: فقد شمل محاور الأداة وفقراتها التي أصبحت (57) فقرة بعد التحكيم وموزعة على ثمانية محاور هي:

- المحور الأول: بناء الرؤية المشتركة (٦) فقرات
- المحور الثاني: التفكير المنظمي (٧) فقرات
- المحور الثالث: إدارة المعرفة وتبادلها (٨) فقرات
- المحور الرابع: تسهيل التعلم الجماعي (٦) فقرات
- المحور الخامس: الثقافة التنظيمية (٨) فقرات
- المحور السادس: التمكين الشخصي للعاملين (٧) فقرات
- المحور السابع: النمط الإداري (٨) فقرات
- المحور الثامن: قياس الأداء (٧) فقرات

### صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة حدد الباحث ثمانية محاور لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعة لتحقيق التعلم التنظيمي تمت الإشارة إليها سابقاً، وقد تضمن كل محور عدداً من الفقرات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي في إطار المحور وتم عرضها على (9) محكمين في قسم الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد، وقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، وقسم الإدارة التعليمية بجامعة الملك فيصل، وتم الأخذ بأراء المحكمين والخبراء، ولتحقيق الصدق الارتباطي استخرج الباحث قيم الصدق الارتباطي لمحاور وفقرات الأداة وارتباط فقرات كل محور بمعامل المحور وبمعامل الاستبانة ككل. ويوضح الجدول رقم (3) نتائج قيم الصدق الارتباطي لفقرات

في ضوء ما توفر للباحث من معرفة من خلال الخلفية الفكرية للبحث والدراسات السابقة، وللتأكد من مدى موافقة المتخصصين في الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس (الذكور) على محاور أداة قياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعة لتحقيق التعلم التنظيمي، صمم الباحث أداة البحث الأولية مكونة من ثمانية محاور يدخل في نطاقها (59) فقرة، وتم عرضها على محكمين متخصصين في جامعة الملك خالد، وجامعة الملك فيصل، وجامعة أم القرى، وقد بلغ عدد المحكمين (9) محكمين وذلك بهدف تقويم محاورها وفقراتها، وانتماء الفقرات للمحاور، وإضافة ما يرونه مناسباً، وحذف غير المناسب، وأيد المحكمون جميع المحاور الثمانية كما هي، وكذلك جميع الفقرات عدا إلغاء فقرتين من المحور الثامن نظراً لتداخلها مع فقرات من نفس المحور، وكذلك تعديل بعض الصياغات اللغوية في عدد من الفقرات، وقد قام الباحث بإعادة صياغة ما طلبه المحكمون وأضيف إلى الأداة مقياس ليكرت الخماسي لأنه الأنسب لتحديد درجة الموافقة، وقد اعتمد الباحث قيمة المتوسط الحسابي والحدود الحقيقية له حيث تعد درجة الموافقة (كبيرة جداً) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أعلى من أو يساوي 4,50) (وكبيرة) إذا كانت قمتة المتوسط تتراوح بين (أقل من 4,50 - 3,50) (ومتوسطة) إذا كانت قيمة المتوسط تتراوح فيما بين (2,50 - 1,50) (ومنعدمة) إذا كانت قيمة المتوسط (أقل من 1,50) وقد تكونت الأداة في صياغتها النهائية من ثلاثة

أداة البحث في محاورها الثمانية لكل من المعدل العام لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعة لتحقيق التعلم التنظيمي ومعدل محاورها الثمانية. في محاورها الثمانية والمعدل الكلي لفقراتها كل على حدة لعينة البحث الكلية (ن = 37)

ويظهر الجدول رقم (3) أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) في جميع

جدول رقم (3)  
بوضوح نتائج قيم الصدق الارتباطي لفقرات أداة البحث  
ارتباط درجات عبارات المحور بالمتوسط الكلي لـ

رقم العبارة	المحور ١	المحور ٢	المحور ٣	المحور ٤	المحور ٥	المحور ٦	المحور ٧	المحور ٨	الاستبانة ككل
١	xx, ٨٣٥	xx, ٨٣١	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤
٢	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤
٣	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤
٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤
٥	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤
٦	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤
٧	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤
٨	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤	xx, ٨٣٤

(x) التبع الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01).

جدول رقم (4)

نتائج قيم ثبات مختلف محاور أداة البحث المختلفة  
والثبات الكلي لأداة البحث بطريقة التناسق الداخلي  
( ألفا كرونباخ - Alpha ) لعينة البحث الكلية ( ن = 37 )

محاو الأداة	عدد البنود	قيمة الثبات
المحور ٠١ - بناء الرؤية المشتركة	٦	٠,٩٢٢٠
المحور ٠٢ - التفكير المنطقي	٧	٠,٩٠٦١
المحور ٠٣ - تبادل المعرفة وإدارتها	٨	٠,٩٣٤١
المحور ٠٤ - تسهيل التعلم التعاوني	٧	٠,٩٢٦٨
المحور ٠٥ - الثقافة التنظيمية	٨	٠,٩٥٠٢
المحور ٠٦ - التمكين الشخصي للعاملين	٧	٠,٩٤١١
المحور ٠٧ - النمط الإداري	٨	٠,٩٧٠٢
المحور ٠٨ - قياس الأداء	٧	٠,٩٤٧٥
الثبات الكلي للأداة	٥٧	٠,٩٨٥٥

ثبات الأداة:

تحقق الباحث من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ "Gronbach Alpha" بطريقة التناسق الداخلي التي تركز على مدى ارتباط الوحدات والبنود بعضها مع بعض داخل الاختبار، وارتباط كل فقرة أو بند مع الاختبار ككل، وأظهرت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (4) أن أبعاد الأداة حصلت على درجة تراوحت ما بين (0,9061، ص، 0,9072) وهذا يدل على تميز الأداة بدرجات ثبات عالية جداً في جميع محاورها، كما تميزت الأداة بدرجة ثبات كلية بلغت (0,9855) وجميع هذه الدرجات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0,01) من الثقة.

التحليل الإحصائي للبيانات:

قام الباحث بترميز أداة البحث وتبريفها وإدخالها في الحاسب وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS" إصدار (16) وقد اعتمد الباحث في تحليل بيانات البحث الميداني على الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الخاصة بأفراد عينة البحث.
2. معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معامل الارتباط في محاور الأداة وكامل فقراتها.
3. التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لقياس مدى الموافقة على المحاور وفقراتها التي تقيس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي.

4. اختبار (ت) للعينات المستقلة (Indepen- dent Sample Test) لتحديد الفروق في متوسطات محاور الأداة وفقاً لمتغير الكلية.
5. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (-One Way Anova) لتحديد الفروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

تحليل نتائج البحث وتفسيرها:

تحليل نتائج السؤالين الأول والثاني وتفسيرها:

**السؤال الأول:** ما مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على محاور التعلم التنظيمي التالية: (بناء الرؤية المشتركة، والتفكير المنظمي، وتبادل المعرفة وإدارتها، وتسهيل التعلم الجماعي، والثقافة التنظيمية، والنمط الإداري، وقياس الأداء)؟

وللإجابة عن هذا السؤال اعتمد الباحث قيمة المتوسط الحسابي والحدود الحقيقية له التي سبق الإشارة إليها في وصف أداة البحث، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج السؤال الأول من البحث وفق المحاور الرئيسية للأداة والفقرات الخاصة بكل محور.

جدول رقم (5)

التوزيع التكراري لاستجابات أفراد عينة البحث الكلية  
لتحديد درجة الموافقة على المحاور وفقراتها التي تقيس جاهزية الجوانب الإدارية (ن= 37)

المحور	رقم الفقرة في الاستبيان	درجة الموافقة على المحاور وفقراتها				
		ترتيب الفقرة		الانحراف المعياري	المتوسط	
		للمحور	للكل			
١- بناء الرؤية المشتركة	٠٤	١٦	١	٠,٩٧٢	٤,٠٠	تعتبر الحاجة للتعليم من القيم الرئيسة في إدارتي
	٠١	١٩	٢	٠,٨٢٣	٣,٩٧	توجد رؤية واضحة في الإدارة التي أعمل بها تحدد توجهاتها المستقبلية
	٠٦	٢٠	٣	٠,٨٩٧	٣,٩٧	يبرز في رؤية إدارتي التزامها بأن تكون إدارة تعليمية
	٠٢	٢٢	٤	١,٠٢٨	٣,٩٢	توجد رغبة مشتركة لتحويل إدارتي إلى إدارة متعلمة
	٠٥	٤١	٥	١,٠٠٤	٣,٨٦	تهتم إدارتي في رؤيتها بالعمليات الإستراتيجية المراعية للتغيرات البيئية
	٠٢	٥٤	٦	١,٠٥١	٣,٧٠	يستطيع العاملون تكوين رؤية مشتركة لمستقبل الإدارة
		٦	-	٠,٨٢١٧٢	٣,٩٠٥٤	معدل عام المحور الأول (بناء الرؤية المشتركة):
٢- التفكير المنظمي	٠٧	٢	١	٠,٨٥٤	٤,٢٢	يدرك العاملون بالإدارة العلاقات والتفاعلات بين وحداتها وأنشطة كل وحدة
	١٠	١٤	٢	٠,٩٤٣	٤,٠٠	تهتم إدارتي بتخفيض البيروقراطية وتوجه إلى التنظيمات المرنة والانسائية
	١١	١٤	٢	٠,٩٤٣	٤,٠٠	نظرة إدارتي الوظيفية نظرة شمولية وليست جزئية
	١٢	٢٨	٤	٠,٩٢٤	٣,٩٢	تقوم الجهات المعنية في إدارتي بطرح أفكار مبتكرة وممتدة للتفكير
	٠٨	٤٨	٥	١,٠٤١	٣,٨٤	تشجع إدارتي آليات التفكير المنظمي في مشكلات العمل من خلال حلقات البحث، وورش العمل، وجلسات العصف الذهني
	٠٩	٥٢	٦	١,٣٢٦	٣,٧٢	تتوفر الشفافية في إدارتي من خلال وسائل وطرائق التفكير المنظمي
	١٢	٥٦	٧	٠,٨٥٧	٣,٦٥	تقوم إدارتي بتحديد مشكلاتها وفق منهجية علمية
		٥	-	٠,٧٩٦٢٦	٣,٩٠٧٢	معدل عام المحور الثاني (التفكير المنظمي):
	١٥	٠١	١	٠,٧١٦	٤,٣٥	تجلب إدارتي أفضل التقنيات للاستفادة منها في الحصول على المعارف المتميزة
	٢١	٠٤	٢	٠,٨٨٧	٤,١٤	تستثمر إدارتي أنظمة المعلومات والحاسوب لمساعدتها على استمرار التعلم التنظيمي
	١٤	٠٥	٣	٠,٨٤٣	٤,١١	تسعى إدارتي إلى تطوير نظام شامل لجلب المعرفة وتوظيفها
	١٦	٠٩	٤	١,٠١٠	٤,٠٨	تهتم إدارتي بتشجيع العاملين ومكافأتهم في جميع المستويات نتيجة لأفكارهم وتجاربهم الإبداعية
١٨	١٢	٥	١,٠٦٧	٤,٠٣	تمكنني إدارتي من الحصول على المعارف المطلوبة في أي وقت بسرعة وسهولة	
٢٠	٢٤	٦	١,١٤٠	٣,٩٢	تسعى إدارتي للاستفادة من أشكال ونظم التدريب العالمية والمحلية	
١٩	٤٥	٧	١,١١٠	٣,٨٦	تتوافر إستراتيجيات وآليات جديدة لتبادل المعرفة في كافة أجزاء إدارتي	
١٧	٥٧	٨	١,٠٩٢	٣,٥٩	توجد ذاكرة تنظيمية نشطة ومحدثة بإدارتي	
	٢	-	٠,٨٢١٤٧	٤,٠١٠١	معدل عام المحور الثالث (تبادل المعرفة وإدارتها):	

المحور	رقم الفترة في الاستبانة	فترات الأداة	درجة الموافقة على المحاور وقرائنها				
			الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة			
				للمحور	للكل		
٤- تسهيل التعلم الجماعي	٢٥	تحاول إدارتي إيجاد التفاضل الشريف التعاوني بين الأفراد	٤,٠٠	١,٠٠٠	١	كبيرة	
	٢٢	تتوجه إدارتي إلى بناء فرق العمل للتعلم والمساهمة في تطوير أهدافها باستمرار	٣,٩٧	١,٠٤٠	٢	كبيرة	
	٢٧	تفعل إدارتي أساليب الاتصال الحديثة ذات العلاقة بالتقنية	٣,٩٧	١,١٤٢	٣	كبيرة	
	٢٤	تبرز إدارتي أفضل الممارسات الوظيفية الجماعية لدى الآخرين	٣,٩٢	١,٠١٠	٤	كبيرة	
	٢٦	يتم في إدارتي تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية بشكل جماعي	٣,٨٦	١,١٨٢	٥	كبيرة	
	٢٣	تشجع إدارتي تعلم الأفراد العاملين بها من خلال تعليم بعضهم البعض	٣,٨١	١,٠٧٦	٦	كبيرة	
		معدل عام المحور الرابع (تسهيل التعلم الاجتماعي):	٣,٩٢٣٤	٠,٩٢١٧٨	-	٣	كبيرة
٥- الثقافة التنظيمية	٣٥	تؤصل ثقافة العمل بإدارتي أساليب التدقيق في الأنظمة واللوائح والقرارات السابقة	٣,٩٧	٠,٩٥٧	١	كبيرة	
	٣٠	تؤكد إدارتي على أن التعلم هو أحد الواجبات الرئيسة للوظيفة	٣,٩٧	١,٠١٣	٢	كبيرة	
	٢١	تدعم إدارتي التعلم، وتوضح طريقته من خلال ممارسة الأعمال اليومية	٣,٩٧	١,٠١٣	٢	كبيرة	
	٢٨	تعتمد إدارتي على ثقافة التعلم المستمر	٣,٨٩	١,٠٤٨	٤	كبيرة	
	٢٩	تتوافر في إدارتي برامج تطويرية تهتم بتثقيف الموظفين بأساليب التعلم التنظيمي	٣,٨٩	١,٠٤٨	٤	كبيرة	
	٣٢	تهتم إدارتي بتشجيع التعلم وطرح الأفكار البناءة التي تسهم في رقي الأداء	٣,٨٦	٠,٩١٨	٦	كبيرة	
	٢٤	تساعدني الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة على الإبداع في أداء مهامي	٣,٨٦	٠,٩٤٨	٧	كبيرة	
	٣٣	يفتخر العاملون بإدارتي بممارسة التعلم المستمر	٣,٧٦	٠,٩٥٥	٨	كبيرة	
		معدل عام المحور الخامس (الثقافة التنظيمية):	٣,٨٩٨٦	٠,٨٥١٢٨	-	٧	كبيرة
		تشجع إدارتي وسائل التعلم والخبرة الذاتية	٤,١١	٠,٩٣٦	١	كبيرة	
٦- التمكين الشخصي للعاملين	٤٠	تهتم إدارتنا بتوظيف قدراتنا الشخصية إلى أقصى حد ممكن في عملية التطوير	٣,٩٥	١,٠٢٦	٢	كبيرة	
	٤٢	تتريث إدارتنا في معالجة المشكلات التي تبني عليها قرارات مستقبلية	٣,٩٢	٠,٩٨٣	٣	كبيرة	
	٢٨	يتم في إدارتنا مناقشة الأخطاء بهدف التعلم منها	٣,٩٢	١,٠١٠	٤	كبيرة	
	٤١	تهتم إدارتي بتطوير رؤية الذات ومعرفة الأفراد لأنفسهم	٣,٨٩	١,١٠٠	٥	كبيرة	
	٣٧	تمكنني إدارتي من ممارسة التعلم وفق احتياجاتي	٣,٨٦	١,٢٠٦	٦	كبيرة	
	٣٩	تعطي إدارتنا وقتاً كافياً لبناء الثقة بين جميع العاملين	٣,٨١	٠,٩٦٧	٧	كبيرة	
		معدل عام المحور السادس (التمكين الشخصي للعاملين):	٣,٩٢٢٨	٠,٨٩٠٦١	-	٤	كبيرة

المحور	رقم الفقرة في الاستبيان	فقرات الأداة	درجة الموافقة على المحاور وفقراتها					
			المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة			
					للمحور	للكل		
درجة الموافقة								
٧- النمط الإداري	٤٣	تلتزم إدارتي بالاحترام المتبادل في كافة مهامها	٤,١٩	٠,٩٦٧	١	٠٣	كبيرة	
	٤٨	لدى المديرين بإدارتنا فهم واضح للعلاقات المتبادلة	٤,١١	٠,٩٩٤	٢	٠٧	كبيرة	
	٤٦	الحاجة للتعلم من القيم التطويرية الأساسية عند مدير إدارتي	٤,٠٨	٠,٩٢٤	٣	٠٨	كبيرة	
	٤٧	يشجع مدير إدارتي إظهار الحقيقة كما هي بصدق وأمانة	٤,٠٥	٠,٩٩٨	٤	١٠	كبيرة	
	٤٤	تسعى إدارتي جاهدة إلى شمول برامج التطوير لكافة العاملين	٤,٠٣	٠,٩٢٨	٥	١١	كبيرة	
	٤٥	تهتم إدارتي بمهام التسهيل والتدريب والمؤازرة	٤,٠٣	١,٠٤٠	٦	١٢	كبيرة	
	٥٠	يستطيع المدير إدارة الأزمات إن وجدت والبحث عن حلول مناسبة لها	٤,٠٠	٠,٩٧٢	٧	١٦	كبيرة	
	٤٩	يتوافر لدى المديرين القدرة على التفكير والتطوير في سياق مؤسسي	٣,٩٥	١,١٢٩	٨	٢٧	كبيرة	
			معدل عام المحور السابع (النمط الإداري):	٤,٠٥٤١	٠,٩٠٥٩٧	-	١	كبيرة
	٨- قياس الأداء	٥٣	يلاحظ أن رضا المستفيدين من خدمات إدارتنا أفضل من رضاهم في الأعوام السابقة	٣,٩٢	١,٠١٠	١	٣٠	كبيرة
٥٦		لدى إدارتنا اهتمام كبير بتعلم مهارات جديدة أكثر من الأعوام السابقة	٣,٨٩	٠,٩٣٦	٢	٣٥	كبيرة	
٥٢		يلاحظ ارتفاع إنتاجية الموظف بإدارتنا عاماً بعد عام	٣,٨٦	١,٠٠٤	٣	٤١	كبيرة	
٥٤		يوجد لدينا مبادرات لتنفيذ الاقتراحات الهادفة أفضل من الأعوام السابقة	٣,٨٦	١,٠٠٤	٣	٤١	كبيرة	
٥٧		تهتم إدارتنا بتخصيص وقت محدد لتقبل شكاوى المستفيدين	٣,٨٦	١,٠٨٤	٥	٤٤	كبيرة	
٥٥		تزداد المخصصات المالية المخصصة لتقنية المعلومات في إدارتنا سنوياً	٣,٧٦	١,١١٦	٦	٥٢	كبيرة	
٥١		توجد مقاييس بإدارتي لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع	٣,٦٨	١,١٨٠	٧	٥٥	كبيرة	
			معدل عام المحور الثامن (قياس الأداء):	٣,٨٣٤٠	٠,٩١٦٢٩	-	٨	كبيرة
			معدل عام جميع المحاور الخاص بدرجة الموافقة على مختلف المحاور وفقراتها	٣,٩٣٥٥	٠,٧٥١٨٢	-	-	كبيرة

جدول رقم (6)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة independent Samples Test للفروق في المتوسطات الكلية  
لمحاور أداة البحث حسب الكلية (ن = 37)

معدل عام المحور	الكلية	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة على المحاور والفقرات	اختبار ليفين		متوسط الاختلاف
						لجانس التباين	قيمة (ت)	
1- بناء الرؤية المشتركة	التربية	26	3,9167	0,78351	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,8788	0,94602	موافقة كبيرة	0,336	0,566	0,900
2- التفكير المنظمي	التربية	26	3,9780	0,77900	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,7402	0,84952	موافقة كبيرة	0,013	0,911	0,414
3- تبادل المعرفة وإدارتها	التربية	26	4,0481	0,81101	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,9205	0,75057	موافقة كبيرة	1,069	0,208	0,672
4- تسهيل التعلم الجماعي	التربية	26	4,0962	0,87200	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,5152	0,94708	موافقة كبيرة	0,012	0,915	0,079
5- الثقافة التنظيمية	التربية	26	4,0192	0,83792	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,6126	0,85220	موافقة كبيرة	0,688	0,412	0,189
6- التمكين الشخصي للعاملين	التربية	26	4,0604	0,87894	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,5974	0,87089	موافقة كبيرة	0,465	0,500	0,151
7- النمط الإداري	التربية	26	4,0577	0,97611	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	4,0455	0,75679	موافقة كبيرة	2,610	0,115	0,971
8- قياس الأداء	التربية	26	3,8626	1,00487	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,7662	0,70065	موافقة كبيرة	5,456	0,005	0,774
9- المعدل العام	التربية	26	4,0067	0,74497	موافقة كبيرة			
	العلوم الاجتماعية	11	3,7671	0,77654	موافقة كبيرة	0,474	0,496	0,282

وإنشاء العداوات أو التأثر بالشائعات، بل يجب اتباع المنهج الحكيم الشامل لبدء التعامل مع الوضع الحالي، وتقييمه والعاملين الحاليين وتقييمهم، والالتزام برسالة الإدارة وقيمها الثابتة.

6. حسن التعامل وبحرفية مع المعوقات المالية والإدارية التي تقابل جهود تحقيق التعلم التنظيمي سواء كانت تلك المعوقات ترتبط بضعف الموارد المحددة والمخصصة لتطوير قدرات الأفراد أو الثقافة التقليدية الراسخة أو ضغوط العمل أو ضعف المهارات لدى بعض الإداريين.

7. ضرورة توسيع حلقات وفتوات الاتصال في الإدارات، وتبادل الخبرات، ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة في مواقع العمل.

#### متغير الدرجة العلمية :

يوضح الجدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه "One-Way Anova" للتعرف على الفروق في المتوسطات الكلية لمحاوَر أداة قياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعة لتحقيق التعلم التنظيمي وذلك وفقاً لاختلاف الدرجة العلمية.

يتضح من خلال فحص الجدول السابق رقم (6) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة البحث في جميع محاور أداة قياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي المتمثلة في: (بناء الرؤية المشتركة - التفكير المنظمي - تبادل المعرفة وإدارتها - تسهيل التعلم الجماعي - الثقافة التنظيمية - التمكين الشخصي للعاملين - النمط الإداري - قياس الأداء) ويمكن تبرير هذه النتيجة بمايلي:

1. يؤكد هذا الاتفاق بين أفراد عينة البحث قوة التشابه بينهم من حيث المستوى والتخصص والتوجه العلمي، فهم جميعاً متخصصون في الإدارة التربوية وبالتالي فهم فاهمون وبدقة محاور هذه الأداة وتماسكها وترابط محاورها وفقراتها.

2. يمكن أن يكون هذا الاتفاق والإجماع من قبل المتخصصين سواء كانوا في كليات التربية أو العلوم الاجتماعية يساند ما لاحظناه مسبقاً أثناء عرض ثبات الأداة وارتباطها وما تتمتع به من درجة عالية وارتباط فقراتها مع بعضها وكما توضحه الجداول السابقة أرقام (3 ، 4).

3. يدرك هؤلاء المتخصصون في الإدارة التربوية أننا في عصر يتسم بسمة واحدة وهي عدم الثبات مما يتطلب إعادة اختراع إدارتنا ومؤسساتنا لتستجيب للظروف الجديدة ومتطلباتها التي لا تتعارض مع الثوابت العقديّة والمنهجية.

4. أن تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات والإدارات يتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل ذات التفاعل المتبادل وهي تلك المتغيرات التي شملتها محاور أداة البحث.

5. محورية الدور الذي يجب أن يقوم به المدير القيادي من أجل بناء إدارة معتمدة على التعلم، وتفعيل التفكير المنظمي، وتمكين الأفراد، وحسن التعامل، والبعد عن سوء الظن

جدول رقم (7)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova لتحديد درجة الموافقة على جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي حسب الدرجة العلمية (ن=37)

اختبار المقارنة المستخدم	اختبار ليفين لتجانس التباين		مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معدل المحور العام
	قيمه	دلالتة							
	٠,١١٥ د.غ	٢,٣٠٥	٠,٠٧٥ د.غ	٢,٨٠١	١,٧١٩	٢	٣,٤٣٩	بين المجموعات	١- بناء الرؤية المشتركة
					٠,٦١٤	٣٤	٢٠,٨٦٩	مع المجموعات	
						٣٦	٢٤,٣٠٨	المجموع	
Scheffe	٠,٠٦٧ د.غ	٢,٩٢٢	٠,٠٥٠	٤,١٨٥	٢,٢٥٤	٢	٤,٥٠٩	بين المجموعات	٢- التفكير المنظمي
					٠,٥٣٩	٣٤	١٨,٣١٦	مع المجموعات	
						٣٦	٢٢,٨٢٥	المجموع	
	٠,٢٢٩ د.غ	١,٥٣٩	٠,٠٥٧ د.غ	٣,١١٧	١,٨٨٢	٢	٣,٧٦٤	بين المجموعات	٣- تبادل المعرفة وإدارتها
					٠,٦١٤	٣٤	٢٠,٥٢٩	مع المجموعات	
						٣٦	٢٤,٢٩٣	المجموع	
Scheffe	٠,٥٩٩ د.غ	٠,٥٢٠	٠,٠٠١	٥,٢٤٠	٣,٦٠٤	٢	٧,٢٠٧	بين المجموعات	٤- تسهيل التعلم الجماعي
					٠,٦٨٨	٣٤	٢٣,٣٨١	مع المجموعات	
						٣٦	٣٠,٥٨٩	المجموع	
Scheffe	٠,٤٨٦ د.غ	٠,٧٢٧	٠,٠٠١	١١,٠٨١	٥,١٤٧	٢	١٠,٢٩٥	بين المجموعات	٥- الثقافة التنظيمية
					٠,٤٦٥	٣٤	١٥,٧٩٤	مع المجموعات	
						٣٦	٢٦,٠٨٩	المجموع	
Scheffe	٠,٠٧٧ د.غ	٢,٧٦٢	٠,٠٠١	١١,٩٩٤	٥,٩٠٦	٢	١١,٨١٢	بين المجموعات	٦- التمكين الشخصي للعاملين
					٠,٤٩٢	٣٤	١٦,٧٤٢	مع المجموعات	
						٣٦	٢٨,٥٥٥	المجموع	
Dunnette	٠,٠٠١	١٠,٤٦٩	٠,٠٠١	١١,٧٢٣	٦,٠٣٠	٢	١٢,٠٦٠	بين المجموعات	٧- النمط الإداري
					٠,٥١٤	٣٤	١٧,٤٨٨	مع المجموعات	
						٣٦	٢٩,٥٤٨	المجموع	
Scheffe	٠,٦٨٣ د.غ	٠,٣٨٦	٠,٠٠١	٨,٥٢٨	٥,٠٤٩	٢	١٠,٠٩٧	بين المجموعات	٨- قياس الأداء
					٠,٥٩٢	٣٤	٢٠,١٢٨	مع المجموعات	
						٣٦	٣٠,٢٢٥	المجموع	
Scheffe	٠,١٩٩ د.غ	١,٦٩٢	٠,٠٠١	٩,٥٠٤	٣,٦٤٨	٢	٧,٢٩٧	بين المجموعات	المعدل العام
					٠,٣٨٤	٣٤	١٣,٠٥٢	مع المجموعات	
						٣٦	٢٠,٢٤٨	المجموع	

مجموعات الدرجة العلمية	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	متوسط الاختلاف ودلالته الإحصائية عند مستوى ٠,٠٥		
					د	د	د
أستاذ	٧	٤,٤٥٢٤	٠,٥٧٥٠٥	كبيرة	-	٠,٤٣٥٧	٠,٧٩٤٠
أستاذ مشارك	١٠	٤,٠١٦٧	٠,٦٣٠٧٥	كبيرة	-	-	٠,٣٥٨٣
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٦٥٨٣	٠,٨٩٧٤٩	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٠٤٨٢	٠,٧٢١٠٦	كبيرة	-	٠,٢٢٢٤	٠,٨١٥٣
أستاذ مشارك	١٠	٤,١٨٥٧	٠,٤٤١٨٦	كبيرة	-	-	٠,٥٩٢٩
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٥٩٢٩	٠,٨٤١٠٥	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٤٢٨٦	٠,٧٨٣٤٨	كبيرة	-	٠,١٢٨٦	٠,٧٠٩٨
أستاذ مشارك	١٠	٤,٣٠٠٠	٠,٥٧١٩١	كبيرة	-	-	٠,٥٨١٢
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٧١٨٨	٠,٨٥٥٤٠	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٣٨١٠	٠,٨٠٩١٧	كبيرة	-	٠,٠٣٥٧-	٠,٨٦٤٣
أستاذ مشارك	١٠	٤,٤١٦٧	٠,٧٢٥٤٢	كبيرة	-	-	٠,٩٠٠٠
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٥١٦٧	٠,٨٨٠٠٩	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٤٤٦٤	٠,٧٨٣٤٨	كبيرة	-	٠,٠٤١١-	٠,٣٣٩
أستاذ مشارك	١٠	٤,٤٨٧٥	٠,٥١٥٢٢	كبيرة	-	-	٠,٧٥٠
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٤١٢٥	٠,٧١٥٣٢	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٣٨٧٨	٠,٧٦٨٠٤	كبيرة	-	٠,٢٤٠٨-	٠,٩٨٠٦
أستاذ مشارك	١٠	٤,٦٢٨٦	٠,٤١٦٢٢	كبيرة جدا	-	-	٠,٢٢١٤
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٤٠٧١	٠,٧٨٢٨٤	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٣٥٧١	٠,٨٤٢٩٥	كبيرة	-	٠,٤٩٢٩	٠,٨٠٧١
أستاذ مشارك	١٠	٤,٨٥٠٠	٠,١٧٤٨٠	كبيرة جدا	-	-	٠,٣٠٠٠
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٥٥٠٠	٠,٨٢٥٥٨	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٢٦٥٣	٠,٨٢٦٥٥	كبيرة	-	٠,٢٢٠٤-	٠,٩٠٨٢
أستاذ مشارك	١٠	٤,٤٨٥٧	٠,٧٢٩٠٥	كبيرة	-	-	٠,١٢٨٦
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٣٥٧١	٠,٧٦٩٣١	كبيرة	-	-	-
أستاذ	٧	٤,٣٩١٠	٠,٧٢٥٢٤	كبيرة	-	٠,٠٤٤١-	٠,٨٦٤٧
أستاذ مشارك	١٠	٤,٤٣٥١	٠,٤١٠٣٤	كبيرة	-	-	٠,٩٠٨٨
أستاذ مساعد	٢٠	٣,٥٢٦٣	٠,٦٦٤١٣	كبيرة	-	-	-

يتضح من الجدول السابق رقم (7) النتائج

التالية :

1. لم تظهر فروق دالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس (المختصين) في كل من

المحور الأول (بناء الرؤية المشتركة) والمحور الثالث (بناء المعرفة وإدارتها) وهذه النتيجة تؤكد مصداقية الأداة الموافقة الإجمالية على هذين المحورين ومختلف فقراتها وبالتالي

فالأراء جميعها تؤكد فعالية تلك المحاور وفقراتها.

2. توجد فروق دالة إحصائياً في بقية المحاور وفقاً للدرجة العلمية وبرزت تلك الفروق فيما يلي:

أ - **المحور الثاني (التفكير المنظمي)** إذ كانت قيمة (F) دالة بمستوى (0,05) وللتأكد من اتجاه تلك الفروق تم تطبيق اختبار المقارنة البعدية شيفيه Seheffe واتضح أن الفروق بين الأستاذ والأستاذ المساعد لصالح الأستاذ بمتوسط بلغ (4,0482) بينما كان متوسط الأستاذ المساعد (3,5929) وهنا يظهر أن الأستاذ يميل لجماعية التفكير ولعل التجربة والخبرة والممارسة المعرفية يكون لها دور في ذلك الميل العلمي.

ب - **المحور الرابع (تسهيل التعلم الجماعي)** وقد كانت قيمة (F) دالة بمستوى دلالة بلغ (0,01) ولمعرفة اتجاه الفروق تم تطبيق اختبار المقارنة البعدية شيفيه "Seheffe" وظهرت الفروق بين الأستاذ والأستاذ المشارك، وكانت الفروق لصالح الأستاذ المشارك بمتوسط (4,4167) كما ظهرت فروق بين الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد لصالح الأستاذ المشارك أيضاً بالمقارنة بالأستاذ المساعد الذي أعطى متوسط أقل بلغ (3,5167) وهذا يؤكد أيضاً أن ذوي الخبرة والبحث يرون أن قيام الإدارة المعنية بالتسهيل والجماعية في العمل يعطيها قوة مؤسسية ويساعدها على أن تكون إدارة تغيير هادف وحقيقي.

ج - **المحور الخامس (الثقافة التنظيمية)** حيث كانت قيمة (F) دالة وبمستوى دلالة (0,001) وللتأكد من اتجاه الفروق تم تطبيق اختبار المقارنة شيفيه Seheffe وظهر أن اتجاه الفروق بين الأستاذ والأستاذ المساعد، والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد وكانت الفروق لصالح كل من الأستاذ والأستاذ المشارك حيث كان متوسط تقديرهم أعلى من متوسط تقدير الأستاذ المساعد وهذا تأكيد على

أن تكامل المعرفة وتطوير الثقافة العلمية والبحثية والتدريسية أبرزت أهمية تطوير ثقافة التعلم المستمر والمتكامل.

د - **المحور السادس (التمكين الشخصي)** وقد كانت قيمة (F) دالة بمستوى دلالة (0,001) ولمعرفة اتجاه فقد تم تطبيق اختبار المقارنة البعدية شيفيه Seheffe واتضح أن الفروق بين الأستاذ والأستاذ المساعد، وبين الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد كذلك وقد كانت الفروق لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك، مقارنة بمتوسط تقدير الأستاذ المساعد الذي كان أقل في كلا الحالتين، وهذا يعطينا مؤشراً أيضاً على أن ذوي القدرات العالية يؤكدون على تشجيع وسائل التعلم والخبرة الذاتية، ومراعاة الاحتياجات التدريسية ويعتبرون ذلك واجباً رئيساً من واجبات الوظيفة التي يتطلب دعماً شبه يومي حتى يمكن أن تشر ثقافة التعلم المستمر وتسهم الإدارة في تمكين موظفيها.

هـ - **المحور السابع (النمط الإداري)** وأظهر اختبار (F) فروقاً وكانت قيمته دالة وبمستوى دلالة (0,001) وبعد تطبيق اختبار شيفيه اتضح أن الفروق بين الأستاذ والأستاذ المساعد، وبين الأستاذ المشارك والأستاذ المساعد لصالح كل من الأستاذ والأستاذ المشارك الذين كان متوسط تقديرهم أعلى مقارنة بالأستاذ المساعد، وهذا تأكيد أيضاً على تكامل النظرة ورؤية هاتين الفئتين إلى أن دور النمط الإداري يساعد بقوة على تحقيق التعلم التنظيمي ويبرز ذلك الدور أكثر عندما يحدث الفهم الواضح، والاحترام المتبادل، وإدراك أن التعلم قيمة رئيسة من قيم الإدارة تسهم في إبراز الحقائق، وتظم برامج تطوير شاملة، وبالتالي فإن دور المدير القيادي دور المسهل والمشجع.

و - **المحور الثامن (قياس الأداء)** حيث أظهر اختبار (F) فروقاً وبمستوى دلالة بلغت (0,001)

2. درجة الموافقة التي أبرزتها نتائج الإجابة عن السؤال الأول حيال محاور الأداة الثمانية وفقراتها البالغة (57) فقرة والتي يبرزها الجدول رقم (5) من هذا البحث وما أظهره التحليل من درجة موافقة كبيرة على مختلف المحاور وفقراتها، والتي يمكن من خلالها قياس جاهزية الإدارات المعنية بالجامعات السعودية حيال تحقيق التعلم التنظيمي.

3. اتفاق النتائج في هذا البحث مع نتائج عدد من الدراسات العالمية والتي تؤكد في مجملها على قضية تطبيق مدخل التعلم التنظيمي وأهمية رصد واقعه وفقاً لواقع البيئة والمؤسسة.

4. روعي في التصميم تحديد عدد من الجوانب التي قد تكون غامضة عند التطبيق من حيث:

- وضع تقديم للأداة المقترحة وكيف ظهرت هذه الأداة.
  - تحديد طريقة رصد الآراء وكيفية الاستخدام وما تتضمنه من محاور وطريقة وضع الرقم المختار من قبل الشخص المعني ووفق معيار محدد.
  - تحديد طريقة احتساب التقويم ومتوسطه وطريقة الإجابة على الفقرات وكيفية اختيار أولويات التطوير وطريقة الإفادة منها.
- وفيما يلي الأداة المقترحة في صيغتها النهائية:

وعند تطبيق اختبار شيفيه برزت الفروق كذلك بين الأستاذ والأستاذ المساعد، والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد لصالح الأستاذ والأستاذ المشارك مقابل الأستاذ المساعد، كما كانت الفروق في المعدل العام لصالح كل من الأستاذ والأستاذ المشارك، وهذا يؤكد أن هاتين الفئتين انعكست قدراتهم العلمية والفكرية على التعمق بقوة في مختلف المحاور والفقرات وكان تقديرهم لها والموافقة عليها نابعاً من عمق أكثر.

ز - وعموماً فإن هناك نتيجة مهمة تم استنباطها من خلال العرض للفروق في ستة محاور من الأداة وفقاً للدرجة العلمية، أنه كلما ارتقى عضو هيئة التدريس في المعرفة سواء كانت الظاهرة أو الموثقة أو الكامنة فإن ذلك يبرز أن نظرتة لتلك المعرفة أو القضية نظرة أكثر شمولاً وهذا ما أكد على أن نظرتهم لمدخل التعلم التنظيمي على أنه مدخل كامل لن تتحقق الجودة من طرحه إلا إذا تكاملت محاوره جميعاً، وقد لاحظنا ذلك في المتوسطات التي كانت تقع في درجة الموافقة الكبيرة، وقد كانت متقاربة جداً في التقدير كما يوضح ذلك الجدول رقم (7).

#### التصميم المقترح للأداة:

حدد الباحث سؤالاً خاصاً بالتصميم النهائي المقترح للأداة وكان نص السؤال:

ما الأداة المقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية؟

#### وللاجابة عن هذا السؤال تم مراعاة الآتي:

1. لنتائج الميدانية والاستدلالية التي تمتعت بها الأداة أثناء الإجابة عن السؤالين الأول والثاني من حيث صدقها وثباتها وإجراءاتها والتي تمت بدرجة عالية.

## أداة قياس جاهزية تحقيق التعلم التنظيمي بالعمل الإداري بالجامعات السعودية

إعداد الدكتور / علي ناصر شتوي آل زاهر

أستاذ إدارة التعليم العالي وتخطيطه المشارك

مقدمة :

1. أخي الكريم: يعتبر التعلم التنظيمي أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وهو مدخل يهتم بتحديد مستقبل الإدارة أو المؤسسة من خلال التعلم المستمر الذي يُدعم قدرات الأفراد والتنظيمات حتى تصبح تلك الإدارة أو المؤسسة ماهرة في اكتساب ونقل المعارف والمعلومات، وتكييف سلوكياتها لتعكس قدرتها على التعلم.

2. يتطلب تحقيق التعلم التنظيمي الاهتمام بالتطوير من منظور شامل يضيف قيمة فعالة للمؤسسة أو للإدارة، وكذلك إدراك أهمية تحديد توجه الإدارة، وتحديد العمليات الإستراتيجية، وأهمية التعلم في مواقع العمل مما يجعل الإدارة تتجه نحو الأداء المتقدم، ويتطلب ذلك من القيادات الإدارية الدعم والاتصال المستمر وتشجيع التفكير المنظومي الذي يمكن من تواجده مناخ تنظيمي صحي ومتميز.

الأداة:

هذه الأداة نابعة من الأسس والمنطلقات والخطوات والمحاور التي يقوم عليها مدخل التعلم التنظيمي، وقد خضعت محاورها وفقراتها للتحكيم، وتم قياس صدقها وثباتها وارتباطها وفق منهج علمي؛ وأصبحت الأداة بعد الموافقة على جميع محاورها وفقراتها من المعنيين أداة تصلح لقياس جهود الإدارات لتقييم قدراتها وإمكاناتها البشرية والمعرفية والتقنية والتنظيمية وتقوم على ثمانية محاور رئيسة

هي:

1. بناء الرؤية المشتركة (6) فقرات
2. التفكير المنظمي (7) فقرات
3. إدارة المعرفة وتبادلها (8) فقرات
4. تسهيل التعلم الجماعي (6) فقرات
5. الثقافة التنظيمية (8) فقرات
6. التمكين الشخصي للعاملين (7) فقرات
7. النمط الإداري (8) فقرات
8. قياس الأداء (7) فقرات

أخي الكريم : ارصد الآراء سواء كانت فردية أو جماعية لتعطيك تقييماً وتغذية راجعة على المستوى الفردي والمؤسسي، ومعرفة جوانب القوى لدى إدارتك، وجوانب الضعف ومدى قربها من تحقيق سلوكيات ومضامين التعليم التنظيمي .

- كيفية استخدامها :

تتضمن الأداة (8) محاور، وكل محور يتضمن العديد من الأسئلة والمؤشرات التي تسهم في قياس ذلك المحور، ومعرفة واقع الإدارة فيه، وتتراوح تلك الفقرات ما بين (8-6)، يرجى وضع رقم من الأرقام التالية أمام كل فقرة من فقرات المحاور:

1. غير موافق إطلاقاً
2. موافق إلى حد ضعيف
3. موافق إلى حد ما
4. موافق
5. موافق إلى حد كبير

ولعل هذا يعطي القيادة تغذية راجعة، وحتى تكون المصدقية شفافة يتطلب عدم ذكر الأسماء أثناء الإجابة.

## المحور الأول: بناء الرؤية المشتركة:


- 1- توجد رؤية واضحة في الإدارة التي تعمل بها تحدد توجهاتها المستقبلية.
- 2- يستطيع العاملون تكوين رؤية مشتركة لمستقبل الإدارة.
- 3- توجد بيئة مشتركة لتحويل إدارتي إلى إدارة متعلمة.
- 4- تعتبر الحاجة للتعلم من القيم الرئيسة في إدارتي.
- 5- تهتم إدارتي في رؤيتها بالعمليات الاستراتيجية المراعية للتغيرات البيئية.
- 6- يبرز في رؤية إدارتي التزامها بأن تكون إدارة تعليمية.

المجموع:

- متوسط الفقرات (اقسم المجموع على 6)

- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور

.....

## المحور الثاني: التفكير المنظمي:


- 1- يدرك العاملون بالإدارة العلاقات والتفاعلات بين وحداتها وأنشطة كل وحدة.
- 2- تشجع إدارتي آليات التفكير المنظمي في مشكلات العمل من خلال حلقات البحث، وورش العمل، وجلسات العصف الذهني.
- 3- تتوافر الشفافية في إدارتي من خلال وسائل وطرائق التفكير المنظمي.
- 4- تهتم إدارتي بتخفيض البيروقراطية وتوجه إلى التنظيمات المرنة والانسيابية.
- 5- نظرة إدارتي الوظيفية نظرة شمولية وليست جزئية.
- 6- تقوم إدارتي بتحديد مشكلاتها وفق منهجية علمية.
- 7- تقوم الجهات المعنية في إدارتي بطرح أفكار مبتكرة وممتدة للتفكير.

المجموع:

- متوسط الفقرات (اقسم المجموع على 7)

- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور ؟

.....

### المحور الثالث: إدارة المعرفة وتبادلها


- ١- تسعى إدارتي إلى تطوير نظام شامل لجلب المعرفة وتوظيفها
  - ٢- تجلب إدارتي أفضل التقنيات للاستفادة منها في الحصول على المعارف المتميزة
  - ٢- تهتم إدارتي بتشجيع العاملين ومكافأتهم في جميع المستويات نتيجة لأفكارهم وتجاربهم الإبداعية
  - ٤- توجد ذاكرة تنظيمية نشطة ومحدثة بإدارتي.
  - ٥- تمكّنتي إدارتي من الحصول على المعارف المطلوبة في أي وقت بسرعة وسهولة
  - ٦- تتوافر استراتيجيات وآليات جديدة لتبادل المعرفة في كافة أجزاء إدارتي
  - ٧- تسعى إدارتي للاستفادة من أشكال ونظم التدريب العالمية والمحلية
  - ٨- تستثمر إدارتي أنظمة المعلومات والحاسوب لمساعدتها على استمرار التعلم والتنظيمي
- المجموع :

- متوسط الفقرات (اقسم المجموع على 8)

- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور ؟

.....

### المحور الرابع : تسهيل التعلم الجماعي


- ١- تتوجه إدارتي إلى بناء فرق العمل للتعلم والمساهمة في تطوير أهدافها باستمرار
  - ٢- تشجع إدارتي تعلم الأفراد العاملين بها من خلال تعليم بعضهم البعض
  - ٢- تبرز إدارتي أفضل الممارسات الوظيفية الجماعية لدى الآخرين
  - ٤- تحاول إدارتي إيجاد التنافس الشريف التعاوني بين الأفراد
  - ٥- يتم في إدارتي تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية بشكل جماعي.
  - ٦- تفعل إدارتي أساليب الاتصال الحديثة ذات العلاقة بالتقنية
- المجموع:

- متوسط الفقرات (اقسم المجموع على 6)

- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور ؟

.....


### المحور الخامس : الثقافة التنظيمية :

- ١- تعتمد إدارتي على ثقافة التعلم المستمر.
  - ٢- تتوافر في إدارتي برامج تطويرية تهتم بتثقيف الموظفين بأساليب التعلم التنظيمي.
  - ٣- تؤكد إدارتي على أن التعلم هو أحد الواجبات الرئيسة للوظيفة.
  - ٤- تدعم إدارتي التعلم، وتوضح طريقته من خلال ممارسة الأعمال اليومية.
  - ٥- تهتم إدارتي بتشجيع التعلم وطرح الأفكار البناءة التي تسهم في رقي الأداء.
  - ٦- يفتخر العاملون بإدارتي بممارسة التعلم المستمر.
  - ٧- تساعدني الثقافة التنظيمية السائدة بالإدارة على الإبداع في أداء مهامي.
  - ٨- تؤصل ثقافة العمل بإدارتي أساليب التدقيق في الأنظمة واللوائح والقرارات السابقة.
- المجموع:

- متوسط الفقرات ( اقسام المجموع على 8 )

- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور ؟

.....

### المحور السادس : التمكين الشخصي للعاملين :


- ١- تشجيع إدارتي وسائل التعلم والخبرة الذاتية.
  - ٢- تمكيني إدارتي من ممارسة التعلم وفق احتياجاتي
  - ٣- يتم في إدارتنا مناقشة الأخطاء بهدف التعلم منها
  - ٤- تعطي إدارتنا وقتا كافيا لبناء الثقة بين جميعالعاملين
  - ٥- تهتم إدارتنا بتوظيف قدراتنا الشخصية إلى أقصى حد ممكن في عملية التطوير
  - ٦- تهتم إدارتي بتطوير رؤية الذات ومعرفة الأفراد لأنفسهم
  - ٧- تترىث إدارتنا في معالجة المشكلات التي تبني عليها قرارات مستقبلية.
- المجموع:

- متوسط الفقرات ( اقسام المجموع على 7 )

- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور ؟

.....

### المحور السابع : النمط الإداري :


- ١- تلتزم إدارتي بالاحترام المتبادل في كافة مهامها.
- ٢- تسعى إدارتي جاهدة إلى شمول برامج التطوير لكافة العاملين.
- ٣- تهتم إدارتي بمهام التسهيل والتدريب والمؤازرة.
- ٤- الحاجة للتعلم من القيم التطويرية الأساسية عند مدير إدارتي.
- ٥- يشجع مدير إدارتي إظهار الحقيقة كما هي بصدق وأمانة.
- ٦- لدى المديرين بإدارتنا فهم واضح للعلاقات المتبادلة.
- ٧- يتوافر لدى المديرين القدرة على التفكير والتطوير في سياق مؤسسي.
- ٨- يستطيع المدير إدارة الأزمات إن وجدت والبحث عن حلول مناسبة لها.

المجموع:

- متوسط الفقرات ( اقسام المجموع على 8 )
- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور ؟

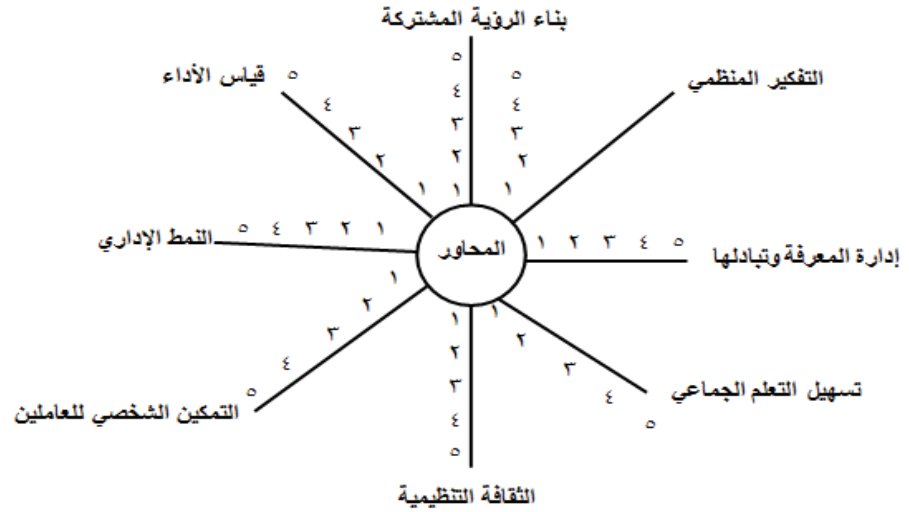
### المحور الثامن : قياس الأداء :


- ١- توجد مقاييس بإدارتي لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.
- ٢- يلاحظ ارتفاع إنتاجية الموظف بإدارتنا عاماً بعد عام.
- ٣- يلاحظ أن رضا المستفيدين من خدمات إدارتنا أفضل من رضاهم في الأعوام السابقة.
- ٤- يوجد لدينا مبادرات لتنفيذ الاقتراحات الهادفة أفضل من الأعوام السابقة.
- ٥- تزداد المخصصات المالية المخصصة لتقنية المعلومات في إدارتنا سنوياً.
- ٦- لدى إدارتنا اهتمام كبير بتعلم مهارات جديدة أكثر من الأعوام السابقة.
- ٧- تهتم إدارتنا بتخصيص وقت محدد لتقبل شكاوى المستفيدين.

المجموع:

- متوسط الفقرات ( اقسام المجموع على 7 )
- ما هي أولويات الإدارة للتطوير في هذا المحور ؟

انقل متوسط الفصقات لكل محور على الرسم العنكبوتي المبين أدناه



- المعيار :**
1. غير موافق إطلاقاً: لا يوجد هذا السلوك إطلاقاً
  2. موافق إلى حد ضعيف: ممارسات ضعيفة لا ترقى للوجود
  3. موافق إلى حد ما: سلوكيات متوافرة وأخرى منعدمة
  4. موافق: أغلب تلك السلوكيات متوافرة
  5. موافق إلى حد كبير: كل السلوكيات شبه متوافرة
- بعد إتمام كل المحاور .. راجع كل المحاور، وراجع الأولويات المختارة وركز على ثلاثة محاور تعمل من خلالها على مدى السنة القادمة، ومن المقبول اختيار أكثر من محور حسب أولوياتك

م.	السلوك المراد تحسينه	الإجراءات التي أنوي اتخاذها	ميعادها

### كيفية الاستفادة منها:

هذه الأداة تساعد على تشخيص العمل الإداري في جوانبه الرئيسة الخاصة ببناء التعلم التنظيمي وفضياته في إدارتك ويظهر الدور الجوهري للإدارة القيادية والتي تعتبر كل إدارة في حاجة للعمل من خلالها والدعم المستمر من قبلها.

## قائمة المراجع

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Otaibi (2001) The learning organization Development of a conceptual model and instrument for assessment in Saudi Arabia, Unpublished PHD dissertation, UK, The University of Hull
- Birleson, P. (1998) Learning organizations: A suitable mode for improving mental health services? Australian and New Zealand Journal of Psychiatry, (32), pp:214-222.
- Bond (2003) Learning from work: An opportunity missed or taken? Bond Survey. London, British Overseas NGOS for development. Available at: [www.bond.org.uk/lte/think.htm](http://www.bond.org.uk/lte/think.htm)
- Daft, R. (2000) Management, Kdryen Press, Fort Worthe.
- Dewor T.&Wittington D.(2003) Learning organizations: Research report (online) Available at: <http://www.colliopelearning.com/papers/10>
- Dine, et. al. (2007) Review of the characteristics of organizational learning, Stanford University, Annual review of sociology, Vol.14, August.
- Douglas Hairman (2007) An organizational learning approach to product innovation, Journal of Innovation Management, Vol. 9, Issue 3, September, 232-245.
- Dunphy D., Turnel D., Crauford M. (1996) Organizational learning as the creation of corporate competencies, Sydney Center for Corporate Chang Australian Graduate School Management, University of N S W.
- Garvin P. (1993) Building a learning organization, Harvard Business Review, July-August, pp: 78-91.
- Gary L., et al. (2007) Assessing the functioning of schools as learning organizations, National Association of Social Workers, Volume (29), Number (4), pp: 199-208.
- Hovland I., (2003) Knowledge man-

## أولاً: المراجع العربية:

- أبوخضير، إيمان (1428هـ) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، الرياض: دار المؤيد، المملكة العربية السعودية.
- توفيق، عبد الرحمن (2004م) الإدارة بالمعرفة: تغيير مالا يمكن تغييره، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- دره، عبد الباري (2003م) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زناتي، أمل (2004م) تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس.
- سالم، أكرم (2008م) المنظمات المتعلمة: منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، صحيفة الحوار المتمدن، العدد (2297)، على الرابط: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278>
- تاريخ الدخول 1/6/1430هـ
- العديلي، ناصر (1430هـ) كيف تتعلم الشركات وتطور ذاتها، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، عدد 5684، على الرابط: [http://www.aleqt.com/2009/05/04/article\\_\\_224440.save](http://www.aleqt.com/2009/05/04/article__224440.save)
- هيجان، عبد الرحمن (1418هـ) التعلم التنظيمي: مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، (37) (4) 675-712.

- (2009) Knowledge management and meaning organizational learning come in:
- <http://www.ao-academy.org/wesima-articles/library-2009.322-182.html> pp:1-29.
  - Yang W. & Marsick V.(2004) The construct of the learning organization: Dimensions, Management and Validation, Human resource development Quarterly, Wiley, periodicals, V.(15), N.(1), pp:31-55.
  - Yekutieli S., Dennis K. (2007) Implementing organizational learning in schools: Assessment and strategy, National Association of Social Workers, V.(29) Number(4), pp: 243-246.
  - (2009) Knowledge management and meaning organizational learning, An international development perspective, Overseas Development Institute, 111 Westminster Bridge Road, London, UK.
  - Hollinger P. (1999) Schools a learning organizations, Framework and Assumptions. The practicing administrator, 21,(1), pp: 41-43.
  - Marquart, M. (2002) Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning, Palo, USA, Davies-Black Publishing INC.
  - Neefe D. (2001) Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non traditional (Academic Quality Improvement Project) Master thesis, The University of Wisconsin-stout the graduate college, menamoni, WI.
  - Redding J. (1997) Handwriting the learning organization, Training and Development, (51), pp: 61-67.
  - Sambrook and Stewart J. (1999) Influencing factors on lifelong learning and HRD practices: Comparison of seven European Countries paper presented at the European Conference in Educational Research, Lohti, Finland, September 22-25.
  - Schon, D. (1973) Beyond the state: Public and private learning in a changing society, Penquine, Hardswort.
  - Seng P. (1990) The fifth discipline, The art and practice of the learning organization, New York, Random House.
  - Stinson L., et. al. (2006) Developing a learning culture: Twelve for individuals Teams and Organizational, Journal of Management in Engineering, American Society of Civil Engineers, Medical Teacher, Vol.(28) No.(4), pp: 309-312.
  - The Arabic Academy in Denmark

