

**انعكاس الثقافة التنظيمية لجامعة الملك خالد
على بناء المنظمة المتعلمة
" دراسة تطبيقية "**

**د. فايز بن عوض بن ظفيرة
عميد كلية الأعمال - جامعة الملك خالد**

٢٠١٩م

ملخص:

يهدف البحث إلى قياس تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة بالتطبيق على جامعة الملك باعتبارها من الجامعات الرائدة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٥٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والبالغ عددهم (٣٥٤٥) عضواً بمختلف درجاتهم الأكاديمية وكانت نسبة الاستجابة (٩٣%) من إجمالي العينة، وتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أهمها اختبار (Kruskal-Wallis Test) والبرنامج الإحصائي AMOS.24

وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى مدة الخدمة والفئة العمرية والجنس، وأن أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة التي حققت مستوى أهمية مرتفعاً جداً هي: توفير مناخ تنظيمي مشجع للتطوير، وتوفير حوافز مادية للإنجازات التعليمية التي يحققها العاملون، وكانت أهم التوصيات تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يدعم تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرارات وصياغة الرؤية المستقبلية للجامعة، ووضع إليه تعمل الجامعات من خلالها على توثيق ارتباطاتها مع بنوك المعلومات الإقليمية والعالمية.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، المنظمة المتعلمة، التطوير التنظيمي، جامعة

الملك خالد.

Abstract

The aim of this study is to measure the impact of the organizational culture in the constructive learning organization. The study was conducted a questionnaire which was distributed among random sample of the faculty members. A variety of statistical methods were used including AMOS.24 and Kruskal- Wallis Test.

The finding determine that there is high level of availability of the dimensions of the learning organization at King Khalid University according to the faculty members. In addition, the study found that there are differences of statistical significance between the vision of the faculty members of the importance of the characteristics of the learned organization attributed to the duration of service and age group and gender. The most important recommendations were to change the current organizational culture in order to improve the development of faculty members' ability to participate in decision-making.

١ / مقدمة:

تعتبر الإدارة (Management) من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع عبر التاريخ، لما لها من تأثير على حياة الناس لارتباطها بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، وهي سبب للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، والإدارة الناجحة هي أساس نجاح أي منظمة.

من جانب آخر تلعب إدارة الموارد البشرية (Human Management Recourse) دوراً مهماً في المنظمات اليوم، وتساعدنا في الحصول على الميزة التنافسية، وكيف لها أن تحقق أهدافها التنظيمية دون موارد بشرية؛ فالناس هم من يصنعون الشركات والمنظمات وليست المباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية من تصنعها (الكساسبة وآخرون، ٢٠١٠).

ومع دخول الألفية الثالثة أصبح العالم اليوم قرية صغيرة حيث تلاشت فيه حواجز الزمان والمكان من خلال سرعة الاتصال والتواصل التي أتاحت انتشار الثقافات وتبادل المعلومات وإنتاج المعرفة، وظهور أهمية رأس المال الذكي المتمثل في العنصر البشري والذي يمتلك معرفة، وقد تعددت الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والنظام العالمي الجديد، ومن أهم تلك الاتجاهات " المنظمات المتعلمة" (الرشودي، ٢٠٠٧).

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة متميزة في سماتها، وفي إستراتيجيتها، وفي أهدافها، وفي إدارتها (Marsick & Watkins، ٢٠٠٣).

ولا بد من تأكيد أن الإنسان كائن متعلم، ويمتلك قدرة فائقة على التعلم؛ وليس أدل على ذلك من حواسه الخمس التي تمكنه من تلقي المعلومات، وتمثل السمة الأولى لدماغه في قدرته العظيمة على امتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات أو المعرفة التي تمثل المحتوى الأساسي للتعلم (نجم، ٢٠٠٨).

ومع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكناً العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية، لذلك تم طرح مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) التي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة، وإن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين (العامري والغالبي، ٢٠٠٨).

ويحظى موضوع منظمات التعلم في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة، وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم منظمة التعلم، فإن هذا الاهتمام لا يزال في بداياته في الدراسات الإدارية في العالم العربي، وهو بعيد إلى حد ما عن تصور الكثير من المديرين العرب بالرغم من أهميته ودلالاته المفيدة (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩).

لقد أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة فلسفة منتشرة بشكل واسع في المنظمات الحديثة سواء في المنظمات المتعددة الجنسيات العملاقة أو المشروعات الصغيرة الحجم أو حتى الجامعات والمراكز العلمية، وأخذت تمتلك توجهاً إنسانياً بشكل قوي، وأضحت مكاناً للأفراد الذين يوسعون قدرتهم بشكل مستمر في خلق النتائج التي يرغبون فيها، حيث يتم رعاية الأنماط الجديدة من التفكير، ويتم بناء الطموح الجماعي، كما يتعلم الأفراد بشكل مستمر كيف يتعلمون من بعضهم بعضاً، لأن

المنظمة المتعلمة تعتبر نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها وتعطيها وتتأثر بها، وتؤثر فيها.

ولقد اختير موضوع المنظمة المتعلمة بشكل عام وجامعة الملك خالد بشكل خاص كمجال للدراسة لما يلي:

١- لما يحظى به موضوع منظمات التعلم في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين حيث أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة فلسفة منتشرة بشكل واسع في المنظمات الحديثة.

٢- ما يحظى به الجامعات من اهتمام كبير من قبل المسؤولين حيث تسخر لها المملكة ميزات كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية والتي تزيد عاماً بعد عام.

٣- إن جامعة الملك خالد هي الجامعة الأكبر بمنطقة عسير التي هي من أكبر مناطق المملكة وهذه المنطقة تعد من أغنى مناطق المملكة من حيث عدد المدن حيث تعتبر من أكبر مراكز الاستيطان البشري وتحيط بمنطقة عسير ثلاث مناطق إدارية أخرى تضاهيها مساحة وسكانا وليس بها جامعات بمستوى جامعة الملك خالد.

٤- سهولة جمع البيانات حيث يعمل الباحث ضمن الهيئة التدريسية بجامعة الملك خالد.

٢/ مشكلة البحث:

مع بروز مجتمع المعلومات نتيجة لظهور اقتصاد المعرفة الذي نتج عن تشابك أصيل لظواهر مختلفة مثل ثورة الاتصالات وظاهرة انفجار المعلومات وانتشار تكنولوجيا المعلومات التي ظهرت في نهاية القرن العشرين، بدأ انتقال الموارد البشرية إلى مجتمع المعلومات، ورغم ذلك ما تزال بعض المؤسسات التعليمية لا تدرك أهمية التعليم في العبور إلى مجتمع المعلومات (سلمان، ٢٠٠٩).

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعد من أهم وظائف منظمات الأعمال؛ إذ إن رأس المال البشري والمعرفي يشكل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية في ميدان الأعمال.

وتتعلق إدارة الموارد البشرية بعملية جذب واستقطاب الموارد البشرية ذات النوعية العالية وتدريبها وتطويرها والاحتفاظ بها (العامري والغالبي، ٢٠٠٨).

وتبحث الجامعات حالياً عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء في عالم الريادة في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية ويكون التساؤل: هل تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات عنصراً ضرورياً للتعامل مع تلك التحولات المستقبلية؟

ومن هنا قام الباحث بدراسة استطلاعية اعتمد فيها على البيانات المنشورة التي يصدرها المركز الإعلامي الجامعة، والتقارير التي تصدرها الجامعة، والمؤتمرات والندوات التي عُقدت عن الموضوع موضع البحث سواء بالجامعة أو بالجامعات الأخرى، وأيضاً المقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بهدف التعرف على مدى انعكاس الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، ثقافة العمل الجماعي، المعايير الثقافية المشتركة) على بناء المنظمات المتعلمة بالجامعة محل الدراسة.

واستناداً إلى هذه الدراسة الاستطلاعية توصل الباحث مبدئياً إلى التأكد من وجود المشكلة.

وقد دفع ذلك الباحث إلى محاولة إجراء هذه الدراسة الميدانية على جامعة الملك خالد للتعرف على أسباب هذه الظاهرة ومحاولة اقتراح الأسلوب العلمي للقضاء عليها أو على الأقل التقليل من حدتها.

عموماً فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على الأسئلة الآتية:

١- هل للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، ثقافة العمل الجماعي، المعايير الثقافية المشتركة) انعكاساً في بناء المنظمات المتعلمة بالجامعة محل البحث؟

- ٢- هل توجد فروق معنوية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- ٣- هل توجد فروق معنوية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

٣. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء المنظمة المتعلمة والقيمة المضافة من ذلك للمعرفة الإنسانية حيث أن موضوع المنظمة المتعلمة من المواضيع التي تتسم بندرة في المكتبة العربية، ويشكل مدخل منظمات التعلم مرحلة أساسية في إطار تطور نظريات المنظمة (السالم، ٢٠٠٥).

يحظى موضوع منظمات التعلم (Learning Organizations) في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة. وعلى الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم منظمة التعلم، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال في بداياته في الدراسات الإدارية في العالم العربي، وهو بعيد إلى حد ما عن تصور الكثير من المديرين العرب بالرغم من أهميته ودلالاته المفيدة (الكساسبة وآخرون، ٢٠٠٩).

وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في مساعدة المديرين في التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبناء جامعة الملك خالد كمنظمة متعلمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن المتوقع أن تعطي نتائج هذه الدراسة مؤشرا لأصحاب القرار في جامعة الملك خالد عما يلي:

- ١- التعرف على العناصر المهمة في بناء المنظمة المتعلمة " جامعة الملك خالد".
- ٢- دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة.

٣- المساهمة في تطوير جامعة الملك خالد من خلال تطوير الثقافة التنظيمية الكادر البشري العامل بها.

هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة سوف تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول الموضوع سواء بالتطبيق على الجامعات السعودية الأخرى أو العربية، وبالتالي فإن هذه الدراسة تعتبر إضافة أكاديمية ومحاولة لسد النقص في هذا المجال وإثراء المكتبة العربية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال.

٤- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في قياس تأثير الثقافة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة، وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها.
- ٢- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه جامعة الملك خالد في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٣- قياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد.
- ٤- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في جامعة الملك خالد على التطوير المستمر للجامعة.

٥. فروض الدراسة:

ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر يعمل البحث على اختبار ثلاثة فروض (تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة، والدراسة الاستطلاعية) تتماشى مع الأهداف الخاصة به، وهذه الفروض هي:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، مدة الخدمة، المناصب الإدارية).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية، مدة الخدمة، المناصب الإدارية).

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين بناء المنظمة المتعلمة، وقام الباحث بدراسة هذه العلاقة باستخدام التحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي والتوكيدي من خلال تجميع المتغيرات المتشابهة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخليا فيما بينها يسمى (عامل)، بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل.

٦. أسلوب الدراسة: (منهج البحث)

فيما يلي عرض العناصر المختلفة التي تضمنها أسلوب الدراسة:

١/٦ أنواع البيانات ومصادرها:

تعتمد الدراسة على النوعين التاليين من البيانات:

١/١/٦ - البيانات الثانوية:

وقد تمثلت في مراجعة الاتجاهات والمبادئ العلمية وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العلمية من البحوث والدوريات العربية منها والأجنبية ذات الصلة بالموضوع محل البحث، وكذلك تم الرجوع إلى التقارير والنشرات التي تنشرها جامعة الملك خالد (إدارة التخطيط والميزانية، عمادة القبول والتسجيل، المركز الإعلامي، عمادة شؤون الطلاب)، وكذلك، والمؤتمرات والندوات المتعلقة بموضوع البحث.

٢/١/٦ - البيانات الأولية:

تمثلت في الآتي:

١/٢/١/٦ - الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية التي قام بها الباحث بغرض التعرف على انعكاس اثر الثقافة التنظيمية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد، وذلك من خلال بعض المقابلات التي أجريت سواء مع بعض أعضاء هيئة التدريس أو المسؤولين بالجامعة.

٢/٢/١/٦ - الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية اللازمة للتحقق من فروض البحث وتحليلها.

٢/٦ مجتمع البحث والعينة:

١/٢/٦ مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في جامعة الملك خالد للعام الجامعي ١٤٤٠/٣٩ والبالغ عددهم (٣٥٤٥) عضواً بمختلف درجاتهم الأكاديمية.

٢/٢/٦ - عينة البحث:

اعتمدت عينة البحث على العينة العشوائية البسيطة نظراً لتجانس مجتمع البحث مكونة من (٣٥٠) مفردة مستخدماً في ذلك جدول تحديد أحجام العينات عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وحدود ثقة (٠,٩٥)، مع الافتراض بأن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة (٥٠%) (بازرعة، ٢٠٠١: ٢٨٠)

٣/٦ - نماذج جمع البيانات (أدوات البحث):

تم الاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من العينة المختارة، وقد تم اختبار هذه القائمة قبل تعميم استخدامها (Pere test) على عينة صغيرة للتأكد من صلاحيتها لجمع البيانات الميدانية المطلوبة، وقد نتج عن ذلك إدخال بعض التعديلات عليها، وقد روعي في تصميم القائمة القواعد الخاصة بوضع الأسئلة وصياغتها، وقد أتسمت القائمة بالسهولة وتجنب الأسئلة الإيحائية، وكذلك روعيت النواحي الشكلية الخاصة بتصميم قوائم الاستقصاء.

٤/٦. ثبات وصدق أداة البحث:

للتأكد من ثبات القائمة فقد تم حساب قيمة معامل الثبات للقائمة باستخدام طريقة " ألفا كرونباخ " Cronpach alpha ، أيضاً تم حساب معامل الصدق الذاتي، من خلال:

صدق الأداة وثباتها: استخدم الباحث طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستبانة، وهما:

الصدق الظاهري Face Validity: تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات الموارد البشرية وإدارة الأعمال والإحصاء التطبيقي، وبناء على مرئيات هؤلاء المحكمين فقد قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبانة.

الصدق البنائي Contrast Validity: قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) استبانة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة من أجل تحديد مدى التجانس الداخلي للاستبانة، وكانت معاملات الصدق البنائي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٠) في حدها الأدنى (٠,٨٨) في حدها الأعلى.

ثبات أداة الدراسة: تم إيجاد معامل الثبات، طبقاً لاختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كلها، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة. وكانت قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لفقرات خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد (٠,٩٠٣)، في حين بلغ معامل الثبات لفقرات المتعلقة بالعوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة (٠,٨١٠)، أما معامل الثبات الكلي للاستبانة فقد بلغ (٠,٩٢٤).

وحيث أن قيمة (ألفا) تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وبالتالي يكون هناك تجانس واتساق بين المتغيرات المستخدمة كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح، والعكس صحيح، وبناء على ذلك يتضح لنا أن جميع التغيرات الأساسية للمقياس داله إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى أنه يتسم بدرجة عالية من الثبات والصدق ويمكن تطبيقه على عينة البحث بدرجة كبيرة من الثقة.

٥/٦ طريقة جمع ومراجعة البيانات:

اعتمدت عملية جمع البيانات على أسلوب المقابلات الشخصية مع الاستقصاء المكتوب، وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن الحصول على (٣٢٠) استبانة أي بنسبة (٩٣%) من إجمالي العينة، وبعد فرز ومراجعة هذه الاستبانات تم استبعاد (٣٠) استبانة لم تستكمل من قبل المستقضي منهم.

٦/٦ ترميز وإدخال البيانات وتحليلها:

قام الباحث بترميز البيانات في قائمة الاستقصاء ثم قام بتفريغها يدوياً في قوائم خاصة بذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسب الآلي، وقد تم إدخال البيانات ومراجعتها وتحليلها بواسطة مجموعة البرامج الإحصائية الجاهزة المعروفة باسم (SPSS) وقد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة لمعاونة الباحث في تحليل البيانات وتفسيرها، حيث استخدمت الأساليب الآتية:

- ١- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأهمية النسبية لها تنازلياً.
- ٢- اختبار كولمغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov test) لاختبار تبعية توزيع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normality test Distribution)
- ٣- إحصائية ليفين (Levene's statistic) لاختبار تجانس التباينات بين المجموعات (Homogeneity of variances).

٤ - معامل ارتباط كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة ومن تناسبها الداخلي.

٥ - اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) لاختبار الفروق للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالجنس والمناصب الإدارية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة والعوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية.

٦ - اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) لاختبار الفروق للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالعمر ومدة الخدمة والدرجة الوظيفية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة والعوامل الداعمة للمنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية.

والبرنامج الإحصائي (AMOS.24 Analysis of Moment Structures) لتحليل بناء العزوم في مرحلة التحليل العامل التوكيدي.

٧- حدود الدراسة:

١/٧ الحد الزمني: ٢٠١٨م.

٢/٧ الحد المكاني: جامعة الملك خالد بأبها.

٣ /٧ الحد الموضوعي: دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة.

٤ /٧ الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد.

٨- أقسام الدراسة:

بعد التقديم السابق ينقسم البحث إلى ما يلي:

القسم الأول: الإطار النظري.

القسم الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

القسم الثالث: النتائج والتوصيات.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

يهتم هذا القسم بعرض التعريفات الإجرائية للموضوع محل البحث وكذلك مراجعة ما سبق أن كتب من دراسات حول هذا الموضوع من قبل الباحثين وذلك علي النحو التالي:

▪ التعريفات الإجرائية:

المنظمة المتعلمة: يعبر عن المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التعليمية، والهيكلية التعليمية، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني إستراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة (Wilhelm 2017).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها " المنظمة التي تمكن العاملين بها من التعلم المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والذي ينتج عنه خلق معرفة تمكن من تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والتكيف مع المتغيرات المستقبلية المستمرة " خصائص المنظمة المتعلمة: ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة، والإستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة، وبناء الرؤية المشتركة، وإبراز واختبار النماذج الذهنية والتفكير المنظم، وبناء الشبكة الاتصالية والثقافة التنظيمية والتعلم الاستراتيجي، والطلب على المعرفة. العناصر الداعمة للمنظمة المتعلمة: وهي تشير إلى مجموعة العناصر التنظيمية والثقافية التي تسمح للمنظمة بالتحول من الشكل التقليدي إلى المنظمة المتعلمة. وتتمثل في.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها نتاج ما اكتسبه الموارد البشرية داخل المنظمة من أنماط سلوكية وقيم وعادات واتجاهات ومهارات قبل انضمامهم

للمنظمة التي يعملون فيها، مما تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد وفي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، الهيجان (١٩٩٨)

أيضاً يعرفها القريوتي: " بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية. (القريوتي، ٢٠١٢، ص ١٧٢)

الدراسات السابقة:

- دراسة بني هاني (٢٠٠٧) بعنوان "أساسيات بناء المنظمة في الشركات الصناعية الأردنية". وهدفت إلى التعرف إلى مدى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وتحديد مستوى الفروق بين أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات من جهة أخرى. وقد أشارت النتائج إلى إن شركات صناعة البرمجيات في الأردن تتوافر فيها أساسيات بناء المنظمة المتعلمة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة والمتغيرات الشخصية وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن.
- دراسة المجالي (٢٠٠٩) بعنوان "مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لأراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، وقد بلغ حجم العينة (٥٥٣) عاملاً من خمس مؤسسات مالية حكومية متخصصة بالإقراض في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض

العامّة الأردنيّة بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في السلوك الإبداعي.

■ دراسة النور (٢٠١٠) بعنوان "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي". وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، التميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٤) موظفاً من موظفي الوزارة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود تأثير ذا دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسس بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنيّة.

■ دراسة عليان (٢٠١٢) بعنوان "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينها من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" وأوضحت أن عوامل الثقافة التنظيمية: الأعراف، القيم، الفلسفة الإدارية، المعتقدات، التوقعات، لها علاقة عالية بالممارسات الإدارية، وكذلك أسلوب ونوعية الإدارة لتحديد المناخ المبتكر

■ دراسة شاهر (٢٠١٤) بعنوان تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة أعضاء هيئة التدريس. وقد طورت الدراسة استبيان تم توزيعه على عينة من ١٣٢ عضو. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة موجود بدرجة كبيرة وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة.

- دراسة بهلولي (٢٠١٦) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات" وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية بعواملها: تجنب المخاطرة، بعد الجماعية/الفردية، وبعد النفوذ الوظيفي، وبعد الذكورة/الأنوثة، تؤثر على تبني المنظمات لمسئولياتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة.
- دراسة العجمي (٢٠١٧) بعنوان " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) في الإدارة العامة لشؤون الوافدين. ٢. معرفة مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين. ٣. التعرف على معوقات مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع مستوى أداء العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين. ٤. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية، وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية بعواملها: الثقة والتعاون والرؤية المشتركة وتأثير ممارسة الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة، لديها مساهمة في رفع مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- دراسة (Abdul aziz and other, 2018) عنوان " التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي وأداء الموظفين". هدفت هذه الدراسة إلى عرض أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للوصول إلى أدلة الصدق البنائي ودراسة الارتباط بين المتغيرات (الكامنة) وبين عواملها (المؤشرات) التي تمثلها، وذلك لنموذج متغير الثقافة التنظيمية والتمكين وأداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أكدت أن مقياس الثقافة التنظيمية قد تميزت بأدلة الصدق التقاربي بين المتغير الكامن وعوامله الأربعة (القيم الإدارية، القيم التنظيمية،

الهيكل التنظيمي، الشورى)، ودلت النتائج كذلك على تطابق نموذج مقياس الثقافة والتمكين وأداء الموظفين مع بيانات الدراسة، كما توصل التحليل إلى تحقيق نتائج الارتباط الخاصة بصدق التمايز بين العوامل الرئيسية لمقياس الثقافة والتمكين وأداء الموظفين.

ومن العرض السابق للدراسات السابقة يتبين لنا ما يلي:

- ١- إن الدراسة الحالية تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من موضوعي الثقافة التنظيمية، والمنظمة المتعلمة في بعض المتغيرات والأبعاد.
- ٢- ركزت بعض الدراسات السابقة علي المتغير المستقل للدراسة (الثقافة التنظيمية) وأثرها علي الأداء الوظيفي بشكل عام، والبعض الآخر ركز علي المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) وأثره علي الأداء والإبداع والتميز.
- ٣- لا توجد دراسة حسب علم الباحث تجمع بين المتغيرين " الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة بالتطبيق علي الجامعات ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

سوف يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية علي محورين علي النحو التالي:

١- خصائص عينة الدراسة ووصف البيانات:

يوضح الجدول (١) أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (٢٤١)، بنسبة بلغت (٧٥,٣%) من مجموع أفراد عينة الدراسة والبالغ (٣٢٠) مفردة، في حين بلغ عدد الإناث (٧٩)، بنسبة بلغت (٢٤,٧%) من المجموع الكلي للعينة، مما يعنى أن نسبة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من الإناث منخفضة نوعاً ما.

أما بالنسبة للعمر، فقد شكلت الفئة العمرية (٤١-٥٠) أعلى نسبة، وبلغت (٣٣,١%) من عينة الدراسة، تلتها في ذلك الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة)، وبلغت نسبتها (٢٧,٢%) من عينة الدراسة، وتشكل هاتان الفئتان الفئات العمرية

المتوسطة بنسبة ٦٠ % من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر)، بنسبة مقدارها (٢١,٣ %)، في حين جاءت الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) بنسبة بلغت (١٨,٤ %) من عينة الدراسة. وفيما يخص مدة الخدمة فقد شكلت فئة (١١ سنة فأكثر) أعلى نسبة وبلغت (٤٠,٦ %)، في حين جاءت الفئة (٦-١٠) في الترتيب الثاني، وبلغت (٣٦,٩ %)، أما فئة (٥ سنوات فأقل) فكانت أدنى نسبة وبلغت (٢٢,٥ %)، وهذا يدل على أن معظم المستجيبين لديهم خبرة عالية في التدريس والجوانب الأكاديمية. وفيما يخص الدرجة الوظيفية فقد شكلت فئة أستاذ مساعد أعلى نسبة وبلغت (٣٦,٣ %)، تلتها فئة معيد أو محاضر فكانت نسبتها (٢٥,٦ %)، في حين كانت فئة أستاذ مشارك في الترتيب الثالث بنسبة (٢٠ %)، أما فئة أستاذ فكانت هي النسبة الأدنى في العينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد. وبالنسبة لمتغير المناصب الإدارية جاءت نسبة الذين لا يشغلون منصباً إدارياً ٥٩,١ % مقارنة بنسبة ٤٠,٩ % لمن يشغلون منصباً إدارياً ، ويعنى ذلك مشاركة قطاع كبير من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد بالمشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال الإدارية إلى جانب الأكاديمية بالجامعة.

الجدول (١): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|------------|--------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | ٢٤١ | ٧٥,٣ % |
| | أنثى | ٧٩ | ٢٤,٧ % |
| العمر | ٣٠ سنة فأقل | 59 | 18.4% |
| | ٣١ - ٤٠ سنة | 87 | 27.2% |
| | ٤١ - ٥٠ سنة | 106 | 33.1% |
| | ٥١ - ٦٠ سنة | 68 | 21.3% |
| مدة الخدمة | ٥ سنوات فأقل | 72 | 22.5% |

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---------------------|--------------------|-------|----------------|
| | ٦ - ١٠ سنوات | 118 | 36.9% |
| | ١١ سنة فأكثر | 130 | 40.6% |
| الدرجة الوظيفية | معيد أو محاضر | 82 | 25.6% |
| | أستاذ مساعد | 116 | 36.3% |
| | أستاذ مشارك | 64 | 20.0% |
| | أستاذ | 58 | 18.1% |
| المناصب الإدارية | لا يشغل منصب إداري | 189 | 59.1% |
| | يشغل منصب إداري | 131 | 40.9% |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25.

٣- نتائج اختبارات الفروض:

قام الباحث باختبار تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام اختبار مربع كاي اعتماداً على معامل كولموجروف سميرنوف حيث كانت قيم الدلالة أصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥ سواءً بالنسبة لخصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد أو العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة أو الاستبانة ككل كما يظهر في الجدول (٢) التالي:

جدول (٢) اختبار التوزيع الطبيعي Tests of Normality

| Shapiro-Wilk | | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | |
|--------------|-----|-----------|---------------------------------|-----|-----------|------------------|
| Sig. | df | Statistic | Sig. | df | Statistic | |
| .000 | 320 | .891 | .000 | 320 | .141 | المحور الأول |
| .000 | 320 | .940 | .000 | 320 | .105 | المحور الثاني |
| .000 | 320 | .882 | .000 | 320 | .147 | الاستبانة الكلية |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25.

وبناء على ما سبق يتم رفض فرض العدم والذي يشير إلى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، وعلى الرغم من إمكانية التغاضي عن هذه الفرضية وفقاً لنظرية النهاية المركزية نظراً لكبير حجم العينة والقيام بإجراء تحليل التباين (Analysis of Variance, ANOVA) إلا أنه يجب القيام باختبار تجانس التباين بين المجموعات وفقاً للعوامل الديمغرافية المختلفة كما يظهر في الجدول (٣) التالي:

| جدول (٣) اختبار تجانس التباين Test of Homogeneity of Variances | | | | |
|--|-----|-----|------------------|------------------|
| Sig. | df2 | df1 | Levene Statistic | المتغير |
| .025 | 318 | 1 | 5.080 | الجنس |
| .020 | 316 | 3 | 3.332 | العمر |
| .327 | 317 | 2 | 1.122 | مدة الخدمة |
| .000 | 316 | 3 | 6.976 | الدرجة الوظيفية |
| .087 | 318 | 1 | 2.938 | المناصب الإدارية |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25.

حيث كانت قيم الدلالة أصغر من مستوى المعنوية ٠,٠٥، بالنسبة لمتغيرات الجنس والعمر وكذلك الدرجة الوظيفية مما يعنى رفض فرض العدم بتجانس التباينات بين المجموعات، وبالتالي لا يمكن القيام بإجراء تحليل التباين العادي (ANOVA)، لذا لجأ الباحث إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: نتائج اختبارات الفرضين الأول والثاني:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وقد قام الباحث باستخدام اختبارات مان ويتنى Mann-Whitney Test بالنسبة لخاصيتي العمر والمناصب الإدارية واستخدم اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis Test في دراسة أثر الخصائص العمر ومدة الخدمة والدرجة الوظيفية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد دلالة الفروق وفقاً للخصائص الديموغرافية كما يلي:

دلالة الفروق في تصورات المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس:

يوضح اختبار مان ويتنى في الجدول (٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وكذلك لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجنس، بدليل ارتفاع قيمة الدلالة المحسوبة بالنسبة للمحورين، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية، ويشير هذا إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية لديهم رؤية متجانسة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة ولأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة مع اختلاف الجنس.

الجدول (٤): نتائج اختبار مان ويتنى باختلاف الجنس

| الاختبار | المحور الأول | المحور الثاني |
|------------------------|--------------|---------------|
| Mann-Whitney U | 9422.500 | 8571.500 |
| Wilcoxon W | 38583.500 | 11731.500 |
| Z | -.136- | -1.330- |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .892 | .183 |

Grouping Variable: الجنس.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

الفروق في تصورات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المناصب الإدارية:

يوضح اختبار مان ويتنى في الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير المناصب الإدارية، بدليل ارتفاع قيمة الدلالة المحسوبة بالنسبة للمحورين، مما يعنى قبول الفرضية العدمية، وهذا يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية لديهم رؤية متجانسة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة مع شغلهم أو عدم شغلهم لمناصب إدارية داخل الجامعة.

الجدول (٥): نتائج اختبار مان ويتنى باختلاف المناصب الإدارية

| الاختبار | المحور الأول | المحور الثاني |
|--|--------------|---------------|
| Mann-Whitney U | 11015.500 | 12185.000 |
| Wilcoxon W | 19661.500 | 20831.000 |
| Z | -1.677- | -.239- |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .094 | .811 |
| a. Grouping Variable: المناصب الإدارية | | |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25.

الفروق في تصورات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير العمر:

يوضح اختبار كروسكال واليس في الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر، بدليل ارتفاع قيمة الدلالة المحسوبة بالنسبة للمحورين، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية، وهذا يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

السعودية لديهم رؤية متجانسة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة مع اختلاف العمر. الجدول (٦): اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق بين استجابات الباحثين

باختلاف العمر

| الاختبار | المحور الأول | المحور الثاني |
|-----------------------------|--------------|---------------|
| Chi-Square | 2.572 | .409 |
| df | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | .463 | .938 |
| a. Kruskal Wallis Test | | |
| b. Grouping Variable: العمر | | |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

الفروق في تصورات الباحثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير مدة الخدمة:

يوضح الجدول (٧) عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الباحثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة باختلاف وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة مدة الخدمة، بدليل ارتفاع قيمة الدلالة، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية. ويشير ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية لديهم رؤية متجانسة لهذين المتغيرين مع اختلاف مدة الخدمة.

الجدول (٧): نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق بين استجابات

المبحوثين تبعاً لمتغير مدة الخدمة

| الاختبار | المحور الأول | المحور الثاني |
|------------------------------------|--------------|---------------|
| Chi-Square | .882 | .003 |
| df | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .643 | .998 |
| a. Kruskal Wallis Test | | |
| b. Grouping Variable: امددة الخدمة | | |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

الفروق في تصورات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول (٨) وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة باختلاف الدرجة الوظيفية، بدليل انخفاض قيمة الدلالة، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية في ما يتعلق بهذا المتغير. وهذا يشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية لديهم رؤية متباينة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة مع اختلاف الدرجة الوظيفية.

الجدول (٨): نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الدرجة

الوظيفية

| الاختبار | المحور الأول | المحور الثاني |
|------------------------|--------------|---------------|
| Chi-Square | 8.660 | 13.707 |
| df | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | .034 | .003 |
| a. Kruskal Wallis Test | | |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

ولدراسة السبب وراء ظهور آراء متباينة حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة وأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة مع اختلاف الدرجة الوظيفية قام الباحث باختبار الفروق بين كل تصنيفين من تصنيفات متغير الدرجة الوظيفية باستخدام اختبار مان ويتنى كما يتضح في الجدول (٩) التالي:

الجدول (٩): نتائج اختبار مان ويتنى باختلاف الدرجة الوظيفية

| المحور الثاني | المحور الأول | Mann-Whitney and Asymp. Sig | الدرجة الوظيفية |
|---------------|--------------|-----------------------------|------------------------------|
| 3423.000 | 3698.500 | Statistic | معيد أو محاضر مع أستاذ مساعد |
| .001* | .008* | Sig. | |
| 1931.000 | 2391.500 | Statistic | معيد أو محاضر مع أستاذ مشارك |
| .006* | .359 | Sig. | |
| 1816.000 | 2272.000 | Statistic | معيد أو محاضر مع أستاذ |
| .017* | .654 | Sig. | |
| 3504.000 | 3138.000 | Statistic | أستاذ مساعد مع أستاذ مشارك |
| .534 | .086 | Sig. | |
| 3049.500 | 2752.000 | Statistic | أستاذ مساعد مع أستاذ |
| .315 | .051 | Sig. | |
| 1760.000 | 1784.000 | Statistic | أستاذ مشارك مع أستاذ |
| .622 | .712 | Sig. | |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

يتضح من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين معيد أو محاضر من جهة وأستاذ مساعد من جهة أخرى على مستوى الاستبانة بالكامل (المحورين الأول والثاني).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين معيد أو محاضر من جهة وأستاذ أو أستاذ مشارك من جهة أخرى على مستوى المحور الثاني فقط المتعلق بأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي: (Exploratory Factor Analysis, EFA) لاختبار الفرضية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين بناء المنظمة المتعلمة وذلك بدراسة هذه العلاقة باستخدام التحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي والتوكيدي من خلال تكوين مجموعة من المتغيرات المتجانسة والمرتبطة داخليا فيما بينها يسمى (عامل)، وحذف المتغيرات ذات الارتباطات المنخفضة.

وقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتحليل بيانات الدراسة في عدة خطوات كما يلي:

- ١- اختبار كفاية حجم العينة.
- ٢- حساب قيم الشبوع.
- ٣- استخلاص العوامل الكامنة.
- د- اختبار كفاية حجم العينة:

ويتم البدء في التحليل العاملي باختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة للتحليل العاملي واختبار تجانس البيانات وذلك باستخدام مقياس كفاية العينة لكايزر - ماير - أولكين، واختبار التجانس لبارتلت $Bartlett's test$ ، ويوضح الجدول (١٠) نتائج هذين الاختبارين.

جدول (١٠) اختبار Bartlett ومقياس KMO كايزر- ماير- أولكين

| | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .886 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 3880.297 |
| | df | 1225 |
| | Sig. | .000 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

من الجدول السابق نستنتج ما يأتي:

١- كفاية حجم العينة: لإجراء التحليل العاملي لبيانات الدراسة؛ وذلك استناداً لاختبار كايزر- ماير- أولكين لاختبار كفاية حجم العينة للتحليل العاملي الذي بلغت قيمته ٨٨,٦ %، وهي أكبر كثيراً من الحد الأدنى المقبول البالغ ٥٠%، وهذا يعني أن حجم العينة مناسباً لإجراء التحليل العاملي.

٢- تجانس بيانات الدراسة: وذلك استناداً إلى اختبار بارتلت للتحقق من تجانس البيانات، وقد كانت قيمة إحصاء الاختبار (٣٨٨٠,٢٩٧)، بدرجات حرية ١٢٢٥ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، وهذا يعني أن البيانات مناسبة بدرجة كبيرة جداً لإجراء التحليل العاملي.

جدول (١١) قيم الشيوخ Communalities

| قيم الشيوخ | المتغيرات | قيم الشيوخ | المتغيرات |
|------------|-----------|------------|-----------|
| .601 | Q26 | .521 | Q1 |
| .583 | Q27 | .510 | Q2 |
| .593 | Q28 | .577 | Q3 |
| .653 | Q29 | .555 | Q4 |
| .482 | Q30 | .526 | Q5 |
| .591 | Q31 | .630 | Q6 |
| .593 | Q32 | .639 | Q7 |
| .664 | Q33 | .681 | Q8 |
| .469 | Q34 | .588 | Q9 |
| .602 | Q35 | .556 | Q10 |
| .604 | Q36 | .493 | Q11 |
| .591 | Q37 | .663 | Q12 |
| .579 | Q38 | .615 | Q13 |
| .564 | Q39 | .564 | Q14 |
| .687 | Q40 | .562 | Q15 |
| .550 | Q41 | .550 | Q16 |
| .492 | Q42 | .560 | Q17 |

| المتغيرات | قيم الشبوع | المتغيرات | قيم الشبوع |
|-----------|------------|-----------|------------|
| Q18 | .497 | Q43 | .637 |
| Q19 | .644 | Q44 | .624 |
| Q20 | .590 | Q45 | .552 |
| Q21 | .467 | Q46 | .657 |
| Q22 | .720 | Q47 | .554 |
| Q23 | .515 | Q48 | .602 |
| Q24 | .621 | Q49 | .552 |
| Q25 | .654 | Q50 | .497 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

وينضح من الجدول (١١) ارتفاع إسهامات المتغيرات في تفسير التباينات لجميع العوامل والتي تعبر في مجموعها عن مدى ارتباط هذا العامل بالمتغير، حيث بلغت اصغر قيمة للشبوع ٠,٤٦٧، بينما وصلت أكبر قيمة إلى ٠,٧٢٠،

٣-٧ استخراج العوامل الكامنة:

تم إيجاد الحل المبدئي (قبل التدوير) بإخضاع المتغيرات المستقلة للدراسة لتحليل التباين الكلي المفسر المرتبط بكل عامل، والذي نتج عنه استخراج ستة عشر عاملاً وفقاً لطريقة المكونات الرئيسية كما هو في الجدول (١٢):

جدول (١٢) التباين الكلي المفسر للعوامل بعد التدوير

| العوامل | الجزور الكامنة | نسبة التباين المفسر | نسبة التباين المفسر التراكمي |
|---------|----------------|---------------------|------------------------------|
| 1 | 2.275 | 4.550 | 4.550 |
| 2 | 2.096 | 4.192 | 8.742 |
| 3 | 2.020 | 4.039 | 12.781 |
| 4 | 1.965 | 3.931 | 16.712 |
| 5 | 1.962 | 3.925 | 20.636 |
| 6 | 1.947 | 3.895 | 24.531 |
| 7 | 1.890 | 3.780 | 28.311 |
| 8 | 1.879 | 3.759 | 32.070 |
| 9 | 1.804 | 3.607 | 35.677 |
| 10 | 1.707 | 3.413 | 39.091 |

| العوامل | الجزور الكامنة | نسبة التباين المفسر | نسبة التباين المفسر التراكمي |
|---------|----------------|---------------------|------------------------------|
| 11 | 1.682 | 3.364 | 42.455 |
| 12 | 1.668 | 3.336 | 45.791 |
| 13 | 1.631 | 3.262 | 49.053 |
| 14 | 1.585 | 3.169 | 52.223 |
| 15 | 1.582 | 3.164 | 55.387 |
| 16 | 1.375 | 2.750 | 58.136 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

ولاستخلاص العوامل وتحديد المتغيرات المرتبطة بها اتبعنا الخطوات الإجرائية الآتية:

يشترط لقبول العامل إجرائيا ألا يقل جذره الكامن عن الواحد الصحيح وفقا لمحك كايزر Kaiser الذي اقترحه جوتمان (Guttman 1954) (لاستخلاص العوامل ذات التشبعات الجوهرية، وعلى ألا يخالف العامل المستخلص الحقائق المعروفة والتوقعات المنطقية والعوامل المستخلصة في الدراسات السابقة).

١- تعتبر قيمة التشبع جوهرية إذا كانت أكبر من أو تساوي (٣,٠)؛ وبالتالي لا يتم قبول أي عامل إذا كانت تشبعات المتغيرات عليه أقل من ٣,٠.

٢- اعتمد الباحث في تفسيره للعامل المستخلص على منطوق العبارات أو المتغيرات المتشعبة عليه، وذلك من خلال مصفوفة العوامل المدورة، وقد حصلنا بعد ترتيب تشبعات المتغيرات على العامل تنازليا على العوامل المستخلصة الاحدى عشر.

٣- يتم استبعاد العوامل الكامنة التي يقل فيها عدد المتغيرات المتشعبة عن ٣ متغيرات مستقلة.

ويوضح الجدول رقم (١٣) الآتي العوامل الكامنة بعد عملية التدوير وأخذ المعايير السابقة في الاعتبار حيث نجد أن العوامل قد تقلصت إلى إحدى عشر عاملاً يتكون كلاً منها من عدد من المتغيرات ذات الطبيعة الواحدة في تركيبه متجانسة مرتبطة داخليا فيما بينها يسمى (عامل)، بحيث يرتبط كل متغير من هذه

المتغيرات بهذا العامل بعد ترتيب المتغيرات حسب درجة تشبعها على العوامل الكامنة.

الجدول رقم (١٣) العوامل ومتغيراتها المكونة لها

| المتغيرات | العوامل | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | ١١ |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| توفر الجامعة حوافز مادية للإنجازات التعليمية التي يحققها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. | .701 | | | | | | | | | | | |
| تحرص الجامعة على توفير البيئة المفتوحة المحفزة للتعلم. | .653 | | | | | | | | | | | |
| توجه الجامعة إستراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين أعضائها. | .584 | | | | | | | | | | | |
| الجامعة تتيح الفرصة لكل عضو هيئة التدريس للتأمل في أدائه وأداء الآخرين. | .563 | | | | | | | | | | | |
| ترى الجامعة بأن أعضاءها أكثر ذكاء وهم مجتمعون معا عنهم وهم فرادى. | .411 | | | | | | | | | | | |
| تشجع الجامعة منسوبيها على قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الكفاءة المهنية. | .720 | | | | | | | | | | | |
| تركز رؤية الجامعة على توليد طاقات إبداعية لدى أعضائها. | .517 | | | | | | | | | | | |
| تطور الجامعة سياساتها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها. | .313 | | | | | | | | | | | |
| توفر الجامعة الآليات المناسبة لربطها بالبيئة الخارجية لمعرفة التغيرات الخارجية والتكيف معها. | .782 | | | | | | | | | | | |
| تنتشر الجامعة قيم ثقافة إدارة المخاطرة بين أعضائها. | .676 | | | | | | | | | | | |
| تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص المشاركة في صنع القرار. | .527 | | | | | | | | | | | |
| لدى الجامعة إستراتيجية للاستغلال الأمثل لرأس مالها المعرفي | .471 | | | | | | | | | | | |
| توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة التنظيمية بين القادة وأعضاء هيئة التدريس. | .832 | | | | | | | | | | | |
| تمنح الجامعة العاملين بها حرية الاستفسار عن المعلومات. | .506 | | | | | | | | | | | |
| توفر الجامعة مناخاً تنظيمياً يشجع على التطوير والابتكار. | .408 | | | | | | | | | | | |

| المتغيرات | العوامل | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | ١١ |
|--|---------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|----|----|
| توفر الجامعة إدارات تدريب متخصصة لأعضائها. | | | | | | .667 | | | | | | |
| تهتم أهداف الجامعة بالتكيف مع التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة للجامعة أهداف ملائمة لرؤيتها. | | | | | | .605 | | | | | | |
| تهتم الجامعة بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير المبتكر. | | | | | | .364 | | | | | | |
| توفر الجامعة الوقت للعاملين من أجل تحليل خططها الإستراتيجية. | | | | | | .767 | | | | | | |
| يحتل التعليم والبحث المستمر قمة الأولويات في الجامعة. | | | | | | .537 | | | | | | |
| تشجع الجامعة أعضاءها على التعلم من خلال تجاربهم. | | | | | | .531 | | | | | | |
| توجه أنشطة التعليم في الجامعة لتحسين كفاءة الأداء. | | | | | | .720 | | | | | | |
| الهيكل التنظيمي في الجامعة قادر على فتح قنوات اتصال واسعة. | | | | | | .603 | | | | | | |
| توفر الجامعة مساحة من الوقت لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الخطط الإستراتيجية. | | | | | | .459 | | | | | | |
| تتبنى الجامعة مبدأ الاستثمار في رأس المال الفكري. | | | | | | .783 | | | | | | |
| تتمتع الجامعة بقدر كاف من الاستقلالية لمواجهة التحديات. | | | | | | .521 | | | | | | |
| تعمل الجامعة على توفير البنية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة فيها للجامعة رؤية واضحة عن مستقبلها. | | | | | | .462 | | | | | | |
| توجه الجامعة أهدافها نحو القياسات الموضوعية للأداء العام للجامعة. | | | | | | .376 | | | | | | |
| تشجع الجامعة أعضاءها على الشعور بالفخر لانتمائهم إليها. | | | | | | .625 | | | | | | |
| تتحمل الجامعة تكاليف برامج التعلم الإلكتروني التي يشارك فيها أعضاؤها. | | | | | | .545 | | | | | | |
| تسمح الجامعة بممارسة التجريب من أجل تحسين الأداء. | | | | | | .534 | | | | | | |
| تحفز الجامعة مشاركة أعضائها في الدورات التدريبية. | | | | | | .846 | | | | | | |
| تدعم الجامعة العلاقات الإنسانية بين أعضائها. | | | | | | .362 | | | | | | |
| | | | | | | .305 | | | | | | |
| | | | | | | .785 | | | | | | |

| المتغيرات | العوامل | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | ١١ |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| تشجع رؤية الجامعة على تبادل المعرفة والثقافة بين أعضائها. | | | | | | | | | | | | .620 |
| تركز إستراتيجية الجامعة على تحقيق معدل من التعلم أكبر من معدل التغيير في البيئة المحيطة. | | | | | | | | | | | | .410 |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية SPSS 25

بعد أن توصلنا إلى نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الرئيسية والتي أسفرت عن بنية عاملية تتكون من إحدى عشر عاملاً للمحور الأول وثلاثة عوامل للمحور الثاني، اتجه الباحث نحو التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis, CFA) للتحقق من تلك البنية ومدى مطابقتها لبيانات العينة المستمدة من مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على مؤشرات المطابقة الأكثر انتشاراً واستخداماً بين الباحثين في مجال النمذجة بالمعادلات الهيكلية وذلك بهدف التأكد من التطابق بين البنية النظرية الافتراضية والواقع المستمد من بيانات العينة. الجدير بالذكر أن التحليل التوكيدي استخدم من أجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية فيما يعرف بالتحقق من البنية العاملية باستخدام مؤشرات جودة المطابقة.

اختبارات جودة المطابقة:

وقد تم إجراء اختبارات جودة المطابقة بهدف تخفيض عدد العوامل الكامنة أو إعادة صياغتها بهدف تحسين أداء مسارات نموذج بيانات محاور الدراسة وفقاً لدرجات تشبعات المتغيرات والعوامل الناتجة عن المعالجة الإحصائية للبيانات الممثلة لاستجابات العينة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لمخرجات البرنامج الإحصائي AMOS-24 لقيم معاملات الانحدار المعيارية للمفردات (التشبعات) على المحاور بعد حذف التشبعات الضعيفة.

وقام الباحث بإجراء التحليل التوكيدي المبدي على البيانات والتي أدت إلى الحصول على نموذج مكون من إحدى عشر عاملاً، ودلت مؤشرات جودة المطابقة ضرورة إجراء تعديل على بعض المسارات، فقام الباحث باستخراج مؤشرات التعديل المقترحة على بعض العوامل وقام بإجراء التحليل التوكيدي مرة أخرى فحصل على نموذج أفضل لمؤشرات جودة المطابقة، وذلك كما هو موضح في جدول المؤشرات قبل وبعد التعديل رقم (١٤):

الجدول (١٤) مؤشرات المطابقة قبل وبعد التعديل للتحليل العاملي التوكيدي

| مؤشرات المطابقة | اسم المؤشر | قيمة المؤشر قبل التعديل | قيمة المؤشر بعد التعديل | محات جودة المطابقة |
|-----------------|---|-------------------------|-------------------------|---|
| CMIN/DF | مؤشر مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر | 3.540 | 1.207 | أن تكون القيمة بين (٣-١) |
| RMR | مؤشر جودة المطابقة | 0.527 | 0.902 | تكون أكبر من ٠,٩٠ |
| GFI | مؤشر جودة المطابقة | 0.570 | 0.910 | تكون أكبر من ٠,٩٠ |
| CFI | مؤشر المطابقة المقارن | ٠,٧٦٩ | 0.946 | محسوراً بين (١-٠) والقيمة الأفضل أكبر من ٠,٩٠ |
| RMSEA | الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير | 0.089 | .025 | تكون مساوية أو أقل من ٠,٠٨ |
| TLI | مؤشر نكر_لويس | ٠,٨٢٩ | 0.937 | والقيمة الأفضل أكبر من ٠,٩٠ |
| NFI | مؤشر المطابقة المعياري | 0.745 | 0.757 | تتحصر قيمة هذا المؤشر بين (1-0) |
| AGFI | مؤشر المطابقة المقارن | 0.675 | 0.90 | تتحصر قيمة هذا المؤشر بين (1-0) |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الحزمة الإحصائية AMOS 24

ويتضح من الجدول السابق أن:

- مؤشر مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر (CMIN/DF) قد بلغ ١,٢٠٧
- أن قيمة المؤشر RMSEA بلغت ٠,٠٢٥ وهي أقل من القيمة السابقة للنموذج

قبل التعديل ٠,٠٨٩ بدرجة كبيرة مما يدل على تحسن كبير في تطابق النموذج المقترح لبيانات العينة.

▪ وبلغت قيمة المؤشر TLI 0.937 وقيمة المؤشر CFI 0.946 وهي أيضاً أكبر من القيمة الأفضل للمؤشر ٠,٩٠.

وتؤكد هذه النتائج جودة النموذج الافتراضي المقترح ومطابقته للبيانات المستمدة من العينة المستخدمة في التحليل.

وبناء على نتائج التحليل العملي للبيانات يوضح النموذج المقترح الأخير وجود ثمانية عوامل رئيسية ترتبط معنوياً وتوضح العلاقة بين محوري الدراسة كما يلي:

العامل الأول:

- ١- يحثل التعليم والبحث المستمر قمة الأولويات في الجامعة.
- ٢- توجه الجامعة استراتيجياتها نحو الحوار المستمر بين أعضائها.
- ٣- تحرص الجامعة على توفير البيئة المفتوحة المحفزة للتعلم.
- ٤- توفر الجامعة حوافز مادية للإنجازات التعليمية التي يحققها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ٥- توفر الجامعة المعرفة الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها (الأنظمة، اللوائح.....)

العامل الثاني:

- ١- تشجع الجامعة منسوبيها على قيم المسؤولية المشتركة عن تحقيق الكفاءة المهنية.
- ٢- توفر الجامعة الآليات المناسبة لربطها بالبيئة الخارجية لمعرفة التغيرات الخارجية والتكيف معها.
- ٣- يتعلم فريق العمل في الجامعة من خلال الحوار الناقد.

العامل الثالث:

- ١- لدى الجامعة إستراتيجية واضحة للاستغلال الأمثل لرأس مالها المعرفي.
- ٢- تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرص المشاركة في صنع القرار.
- ٣- تنشر الجامعة قيم ثقافة إدارة المخاطرة بين أعضائها.
- ٤- ترى الجامعة بأن أعضاءها أكثر ذكاء وهم مجتمعون معا عنهم وهم فرادى.
- ٥- تهتم الجامعة بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير المبتكر.
- ٦- تطور الجامعة قدرات أعضائها لتحقيق النتائج التي ترغب فيها.

العامل الرابع:

- ١- توفر الجامعة إدارات تدريب متخصصة لأعضائها.
- ٢- تهتم أهداف الجامعة بالتكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بها.
- ٣- للجامعة أهداف ملائمة لرؤيتها.

العامل الخامس:

- ١- تطور الجامعة سياساتها نحو تحقيق مرونة أساليب العمل لإشباع اهتمامات أعضائها.
- ٢- تتبنى الجامعة مبدأ الاستثمار في رأس المال الفكري.
- ٣- تتمتع الجامعة بقدر كاف من الاستقلالية لمواجهة التحديات.
- ٤- تعمل الجامعة على توفير البنية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة فيها (اختصاصيون - معدات إلكترونية - نظم معلومات).

العامل السادس:

- ١- للجامعة رؤية واضحة عن مستقبلها.
- ٢- توجه الجامعة أهدافها نحو القياسات الموضوعية للأداء العام للجامعة.
- ٣- توفر الجامعة لأعضائها فرص التعلم وتبادل المعرفة.

العامل السابع:

- ١- تتحمل الجامعة تكاليف برامج التعلم الإلكتروني التي يشارك فيها أعضاؤها.

٢- تسمح الجامعة بممارسة التجريب من أجل تحسين الأداء.

٣- تحفز الجامعة مشاركة أعضائها في الدورات التدريبية.

العامل الثامن:

١- تشجع رؤية الجامعة على تبادل المعرفة والثقافة بين أعضائها.

٢- تركز إستراتيجية الجامعة على تحقيق معدل من التعلم أكبر من معدل التغيير في البيئة المحيطة.

٣- توفر الجامعة لأعضائها فرص التعلم وتبادل المعرفة.

٤- تكافئ الجامعة الانجازات التعليمية التي يحققها أعضاؤها.

٥- تدعم الجامعة العلاقات الإنسانية بين أعضائها.

وبالتالي انخفاض عدد العوامل الكامنة إلى ثمانية عوامل وكذلك المتغيرات المكونة لها بعد تطبيق مؤشرات التعديل مع تحسن كبير كما أوضحنا سابقاً في مؤشرات جودة المطابقة.

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

١ - النتائج:

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كبير. وهذا يدل على وجود توجه لدى إدارة الجامعة للدفع بها نحو تحقيق شروط المنظمة المتعلمة، إيماناً منها بأن هذا الأمر يسهم في تقديم خدمات تعليمية مميزة وبتكلفة أقل، فهي توفر فرصاً للتعليم المستمر، وتشجع الحوار والاستفسار بين عاملاتها، وتشجع على التعلم التعاوني، وتبادل الخبرات ما بين العاملين، كما تحرص على مشاركة أعضاء هيئتها التدريسية في المؤتمرات والندوات، وتشركهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال المجالس المتعددة فيها، كمجالس الأقسام والعمداء ومجلس الجامعة. وتتفق مع نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شاهر وسائد ٢٠١٦، بينما وتختلف مع

نتائج دراسة النسور ٢٠١٠ التي بينت أن مستوى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، كان متوسطاً. كشفت كذلك نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغيرات الديمغرافية الجنس، المناصب الإدارية، العمر وكذلك مدة الخدمة. بينما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الدرجة الوظيفية.

وتمت مناقشة نتائج هذه الفرضية من خلال تقسيم متغيرات الدراسة ومناقشة كل متغير بشكل منفصل وذلك كما يلي:

أولاً: متغير الجنس: كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير الجنس، ويشير هذا إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك خالد لديهم رؤية متجانسة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة مع اختلاف الجنس، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ، ودراسة الشمري ٢٠٠٨.

ثانياً: متغير المناصب الإدارية: كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المناصب الإدارية، وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود تشابه في المفاهيم والمعلومات الخاصة بالثقافة التنظيمية لدى من شغل منصب إداري ومن لم يشغل مما أدى إلى تقليل الفروق الإحصائية، ولم يجد الباحث في حدود بحثه أي دراسة تناولت هذا المتغير.

ثالثاً: متغير العمر: كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر ويشير هذا إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك خالد لديهم رؤية متجانسة لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة مع اختلاف أعمارهم.

رابعاً: متغير مدة الخدمة: كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير مدة الخدمة، وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه

الظروف الوظيفية بين أصحاب مدد الخدمة المختلفة في نفس الجامعة مما أدى إلى تقليل الفروق الإحصائية بينهم، كما أن ذلك قد يعود إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ينظم بها جميع أعضاء هيئة التدريس سواء كانت مدة خدمتهم صغيرة أم كبيرة.

خامساً: متغير الدرجة الوظيفية: كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية بين معيد أو محاضر من جهة وأستاذ مساعد من جهة أخرى على مستوى الاستبانة بالكامل (المحورين الأول والثاني) وبين معيد أو محاضر من جهة وأستاذ أو أستاذ مشارك من جهة أخرى على مستوى المحور الثاني فقط، ويرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الدرجات الوظيفية الأعلى يحاولون بشكل كبير الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة على عكس فئة المعيد والمحاضرين ذات القدرة على التأقلم مع الظروف السائدة، كما قد يعزى ذلك إلى الدرجات الوظيفية الأعلى يهتمون بتوفر الظروف العملية التي تتناسب مع درجاتهم الوظيفية وبالتالي يتأثر أدواهم بالثقافة التنظيمية. وأخيراً من خلال تحليل استجابات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- يرى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية أن خصائص المنظمة المتعلمة التي يمكن الاستفادة منها في بناء وتطوير المنظمة المتعلمة يصل متوسط أهميتها النسبية إلى (٣,٥٠)، ويعبر هذا المتوسط عن أهمية مرتفعة.
- ٢- تتمثل خصائص المنظمة المتعلمة ذات الأهمية المرتفعة جداً في: استنادها إلى قدرة الجامعات السعودية على توليد طاقات ابتكارية لدى أعضائها: وتحفيز مشاركة الأعضاء في الدورات التدريبية.
- ٣- إن خصائص المنظمة المتعلمة التي يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ذات أهمية مرتفعة تمثل (٧٦,٦%) من مجموع خصائص المنظمة المتعلمة، ومن أبرزها: تأكيد قيم المسؤولية المشتركة عن

تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتشجيع الشعور بالفخر للانتماء إلى المنظمة المتعلمة، ويحتل التعليم المستمر مكانة متقدمة في أولويات المنظمة المتعلمة، وتوجيه أنشطة التعلم لتحسين الأداء، والتركيز على تبادل المعرفة، وتوجيه السياسات نحو مرونة أساليب العمل، ومشاركة جميع الأعضاء في تحديد أهداف المنظمة المتعلمة ومساندتها للاتجاه الإيجابي نحو التميز.

٤- إن خصائص المنظمة المتعلمة التي يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ذات أهمية متوسطة مثلت ما نسبته (٤٢,٤%) من مجموع خصائص المنظمة المتعلمة، ويتمثل أبرزها في ما يأتي: دعم المنظمة المتعلمة للعلاقات الإنسانية بين أعضائها، وعناية إستراتيجية المنظمة المتعلمة بالمحافظة على مخزون المعرفة الضمنية لدى أعضائها، ومساعدة البنية التنظيمية للمنظمة المتعلمة على إنجاز مهامها من خلال العمل الجماعي، وحرص المنظمة المتعلمة على توفير البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم، وتوفير مساحة من الوقت للعاملين لتحليل خطتها المستقبلية.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى مدة الخدمة والفئة العمرية والجنس (النوع الاجتماعي)، وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الأولى المتعلقة بهذه المتغيرات وقبولها جزئياً فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث لا توجد فروق حول هذا المتغير بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية باختلاف خصائصهم الديموغرافية في تصوراتهم لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة. وقد اتفقت هذه الدراسة واختلفت مع عدد من الدراسات، لذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت.

٦- تتمثل أهمية العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة التي حققت مستوى أهمية مرتفعاً جداً في: توفير مناخ تنظيمي مشجع للتطوير، وتوفير

- حوافز مادية للإنجازات التعليمية التي يحققها العاملون، وتوفير إدارات متخصصة للتدريب في الجامعات.
- ٧- تتمثل أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة التي حققت مستوى أهمية مرتفعا في: توافر المعرفة الإدارية لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس، ومرونة أنظمة العمل في الجامعات لتقبل التغيير، وتوفير البنية الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية.
- ٨- أما أهم العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة التي حققت مستوى أهمية متوسطا، فكان منها: تمتع الجامعات السعودية بقدر كاف من الاستقلالية لمواجهة التحديات، وإتاحة الفرصة لكل فرد للتأمل في أدائه وأداء الآخرين.
- ٩- توجد فروق دالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات: الجنس، والعمر، ومدة الخدمة.
- ١٠- يرى الباحث أن هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تتفق مع الواقع، حيث تحرص الجامعات السعودية على توفير مناخ تنظيمي مشجع على التطوير والتجديد، وتوفير حوافز مادية للإنجازات العلمية التي يحققها أعضاء هيئة التدريس.
- ١١- تشير الأهمية المتوسطة التي حققتها بعض العوامل التنظيمية إلى أنها متناغمة مع خصائص الجامعات السعودية، خاصة تمتعها بقدر كاف من الاستقلالية، وإتاحة الفرصة لكل فرد للتأمل في أدائه وأداء الآخرين، وتطوير قدرات الهيئة التدريسية لتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها، والارتباط مع بنوك المعلومات؛ إذ إن جميع هذه العوامل يمكن توفيرها في المنظمات الإدارية وخصوصا الجامعات.

٢ - التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي بالآتي:

١- تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية على التأمل في أدائهم وأداء الآخرين حتى يكشفوا مواطن القوة والضعف ويعملوا على تعزيزها أو التغلب عليها.

٢- تفعيل تبادل التقارير والدراسات مع الجامعات في المملكة العربية السعودية والجامعات العربية والدولية؛ لتمكن الجامعات من توفير قاعدة بيانات موثوقة ودقيقة في مجال التعليم.

٣- دعوة الجامعات السعودية إلى تطوير قدرات العاملين لديها من خلال برامج التعليم التنظيمية والمستمر.

٤- دعوة الجامعات إلى توثيق ارتباطاتها مع بنوك المعلومات الإقليمية والعالمية والتبادلات الثقافية وتبادل أعضاء الهيئة التدريسية؛ للحصول على معلومات الصناعة التعليمية اللازمة لتطوير العمل.

٥- دعوة الجامعات إلى الاستفادة من كوادرها التدريسية، ودعمهم من خلال توفير الاستقرار الوظيفي الذي يعمل على زيادة التطوير وبناء المعرفة التراكمية، ويمنح المنظمة ميزة تنافسية على مستوى الصناعة التعليمية، ويوفر مناخ لإحداث التطوير التنظيمي.

٦- العمل على خلق فرص مناسبة للتعلم المستمر وذلك يشمل تصميم خبرات التعلم من منظور يربطها بخبرات العمل الوظيفي بحيث يتمكن أعضاء هيئة التدريس من التعلم أثناء أداء مهام عملهم الأكاديمي.

٧- الارتقاء بالبحث والاستقصاء والحوار وذلك من خلال:

▪ إتاحة الفرصة للتعلم والنمو المستمر مدي الحياة.

- إكساب أعضاء هيئة التدريس لمهارات التفكير المثمر التي تمكنهم من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.
 - تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يدعم تنمية القدرة على طرح التساؤلات.
- ٨- تشجيع التعاون والمشاركة والتعلم الجماعي من خلال:
- تخطيط وتصميم مهام العمل الأكاديمي بما يسمح بإمكانية الاستعانة بفرق العمل واحتراف الثقافة التنظيمية السائدة بقيم التعاون.
- ٩- تمكين الأفراد من التعاون معاً بشكل جماعي لتحقيق الرؤية الجماعية المنشودة من خلال:
- اشتراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة وتطبيق وتقييم للرؤية المشتركة مستقبلاً.
 - توزيع المهام والمسئوليات المرتبطة بصنع واتخاذ القرارات بما يشعرهم بالدافعية والتحفيز.
- ١٠- إجراء دراسة لتوضيح العلاقة بين التعلم التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

- ١- الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح (٢٠٠٦) "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات العلوم الإدارية، الأردن.
- ٢- المجالي، أمال، (٢٠٠٩) مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٦، العدد ٢٠، ١.
- ٣- نجم، عبود نجم، (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط٢، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٤- سلمان، جمال داود، (٢٠٠٩)، اقتصاد المعرفة، عمان: دار اليازوري.
- ٥- العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- ٦- الكساسبة، محمد، وآخرون، ٢٠١٠، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ١
- ٧- لرشودي، محمد. (٢٠٠٧). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- ٨- الحواجرة، كامل (٢٠١١)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد ٤٥.
- ٩- السالم، مؤيد، ٢٠٠٥، منظمات التعلم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٠- أبو خضير، إيمان بنت سعود بن عبد العزيز، (٢٠٠٦)، إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود بالرياض.

- ١١- النصور، أسماء. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٢- الهيجان، عبد الرحمن. (١٩٩٨). التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم. مجلة الإدارة العامة ٤(٣٧).
- ١٣- بني هاني، جهاد صباح (٢٠٠٧)، "أساسيات بناء المنظمة في الشركات الصناعية الأردنية"، دراسة ميدانية على شركات صناعية البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد ٤، ص ٤٦٣ - ٤٨٢.
- ١٤- العجمي، مشعان (٢٠١٧) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة لشؤون الوافدين بوزارة الداخلية رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، ٢٠١٧.
- ١٥- أبو حشيش، بسام ومرتجي (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، (١٩) ٤٣٨-٢٣٩٧، غزة
- ١٦- بازعة، محمود صادق (٢٠٠١). "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية". القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- ١٧- شاهر، سائد (٢٠١٦) تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ١٢(٤)
- ١٨- القريوتي، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان. دار وائل للطباعة والنشر ٢٠١٢.
- ١٩- النصور. مروان محمد. دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. الأردن. جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. العدد: ٢. يونيو. ٢٠١٢. ص ١٨٧ - ٢١٠.
- ٢٠- بهلولي. سارة. تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة بعض المؤسسات. لنيل درجة الدكتوراه في

إدارة أعمال المؤسسات. الجزائر. جامعة فرحات عباس سطيف ١. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ٢٠١٦.

٢١- عليان. ديمة عبد علي. الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينها من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة". لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية. فلسطين. جامعة النجاح الوطنية في نابلس. ٢٠١٢.

ب- المراجع الأجنبية

- 1- Abu Khadra, M. F. and Rawabdeh, I. A. 2006. Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies, The Learning Organization, 13(5): 455-474.
- 2- Al-Otaibi, S. 2000. The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia, Unpublished DBA, University of Hull, UK.
- 3- Abdul Aziz, S ,Gamal,K Al Rajawiy, I ,Confirmatory Factor Analysis (CFA) of Organizational Culture, Functional Empowerment and Staff Performance International Journal of Management and Human Science (IJMHS), Volume 2, Issue 3, Pages 51-65, 2018
- 4- Al-Shetaiwi, A. (2002). "Factors Affecting the Underutilization of Qualified Saudi Women in the Saudi Private Sector". PhD. theses. Loughborough University. UK.2002.MA: Harvard University Press.