

## Measure the degree of availability of the learning organization's dimensions and their applications at Fakeeh College for Medical Sciences

Najla Adnan Filali

Fakeeh College for Medical Sciences || KSA

Salwa Hassan Farid Aezam

Faculty of Economics and Management || King Abdulaziz University || KSA

**Abstract:** The study aimed to measure the degree of availability of the learning organization's dimensions and their applications in Fakeeh College for Medical Sciences, by identifying the degree of availability of the learning organization's dimensions, identifying the areas of application of the concept of the organization, and identifying the obstacles to implementing the concept of the learning organization at Fakeeh College of Medical Sciences from the respondents' viewpoint. and to achieve this goal the researcher used the descriptive analytical approach. She prepared a questionnaire and was distributed to a randomly selected sample, consisting of (100) administrators and faculty members, in the College Fakeeh for Medical Sciences, and the arithmetic averages and standard deviations were used, and the study concluded with a set of results, the most important of which are: There are three dimensions for the learning organization at Fakeeh College for Medical Sciences from the point of view of its employees to a large degree, namely (level of learning, empowerment of workers, level of technology application). While there are two dimensions for the learning organization in the Fakeeh College for Medical Sciences with a medium degree, they are (the organization's environment, the level of knowledge management). The study recommended that learning be taken care of at all levels and including it within the training programs to acquire its various skills, and to establish an effective methodology for knowledge management that includes knowledge activities such as (finding and acquiring and storage, transfer, retrieval and application of knowledge), and work to increase the cognitive skills of workers, through communication with various Saudi academic organizations Develop their cognitive abilities.

**Keywords:** Dimensions of the Learning Organization and its Applications - Fakeeh College for Medical Sciences - Kingdom of Saudi Arabia.

### قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في كلية فقيه للعلوم الطبية

نجلاء عدنان فلالي

كلية فقيه للعلوم الطبية || المملكة العربية السعودية

سلوى حسن فريد أعظم

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في كلية فقيه للعلوم الطبية، من خلال التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، والتعرف على مجالات تطبيق مفهوم المنظمة، والتعرف على معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بكلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر الباحثين. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت

بإعداد استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية، تألفت من (100) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، بكلية فقيه للعلوم الطبية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تتوفر ثلاثة أبعاد للمنظمة المتعلمة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة، هي (مستوى التعلم، تمكين العاملين، مستوى تطبيق التكنولوجيا)، بينما يتوفر بعدين للمنظمة المتعلمة في كلية فقيه للعلوم الطبية بدرجة متوسطة، هما (بيئة المنظمة، مستوى إدارة المعرفة)، وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالتعلم بكل مستوياته وإدراجه ضمن البرامج التدريبية لاكتساب مهاراته المختلفة، وإرساء منهجية فعالة لإدارة المعرفة تتضمن أنشطة المعرفة من (إيجاد واكتساب وتخزين ونقل واسترجاع وتطبيق المعرفة)، والعمل على زيادة المهارات المعرفية لدى العاملين وذلك من خلال التواصل مع المنظمات الأكاديمية السعودية المختلفة لتطوير قدراتهم المعرفية.

الكلمات المفتاحية: أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها - كلية فقيه للعلوم الطبية - المملكة العربية السعودية.

## مقدمة

إن التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات بمختلف تصنيفاتها وأهدافها تحتم على عاملها التعلم واكتساب المعرفة وزيادة رصيد الخبرات وتطوير المهارات، حتى تستطيع أن تتبوأ مكانة مرموقة، والمضي قدماً بكوادر قادرة على أن تحقق اكتفاءً في أي مجال يمكن لها تحقيقه.

"كما أن المنظمات تعيش اليوم في عصر العولمة والتطور التكنولوجي والانفتاح العلمي في مختلف الميادين، والتي جعلت من العالم قريةً كونيةً صغيرة، واقتصاداً عالمياً قائماً على التنافس والتميز، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، والعمل على تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل لتحسين أدائها ونموها والحفاظ على مواردها المختلفة" (أبو حشيش ومرتجي، 2011: 398).

"ويمثل تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة نقلةً نوعيةً في نشاطاتها، بحيث أصبحت المنظمة تتعلم وتكتسب العلم من المصادر المختلفة، ومن ثم تقوم بتطوير استراتيجياتها وهيكلها وآليات عملها بصورة تجعل منها منظمةً مبدعةً وقادرةً على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها وحل مشاكلها بطريقة منهجية ومنظمة" (أبو خضير، 2007: 61).

"والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية ما هي إلا منظمات تعلم، وهذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية بصورة متميزة، للحفاظ على كفاءة الجامعة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار"، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي.

لذا أصبح من الضروري على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير في الجامعات السعودية، وهذا يتطلب توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الجامعات، وتحاول كلية فقيه للعلوم الطبية كغيرها من الكليات السعودية تطوير أدائها من أجل مواجهة تلك التغيرات والتحديات، على الرغم من ذلك إلا أنه ومن خلال الواقع المشاهد للحياة الأكاديمية والإدارية في الجامعة فإنه يشير بأن ممارسة التعلم التنظيمي في الجامعة ليس على المستوى المطلوب، الأمر الذي شكل دافعاً للباحثة للقيام بهذه الدراسة من أجل التعرف إلى مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في كلية فقيه للعلوم الطبية.

## مشكلة الدراسة

من خلال اطلاع الباحثين على الأدب الإداري في مجال تطوير المنظمات وخاصة الجامعات، وجدت أن هناك اتجاه يركز على تحويل المنظمات الأكاديمية إلى منظمات متعلمة، سعياً وراء الأثر الإيجابي لذلك على تهيئة المنظمات لتقبل التطوير التنظيمي، مما يستوجب تعرف واقع الممارسات التي تتم في الجامعات، ومدى اقترابه أو بعده عن تحقيق الخصائص العالمية للمنظمة المتعلمة، وصولاً إلى التطوير التنظيمي.

وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات الأعمال تعول على خصائص ومزايا المنظمات المتعلمة بوصفها الأداة الملائمة لتوقع التغيير والتحسب له ومسايرته، والكليات وبخاصة الطبية تأتي في صدارة تلك المنظمات ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى قياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في كلية فقيه للعلوم الطبية، وبذلك فإن مشكلة هذه الدراسة يمكن بلورتها في التساؤل التالي الرئيسي التالي: ما هي درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما مجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بكلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر المبحوثين؟
- 3- ما معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بكلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر المبحوثين؟

## فرضيات الدراسة:

- 1- يتوافر التعليم المستمر في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة.
- 2- تتوافر خاصية بيئة المنظمة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة.
- 3- تتوافر خاصية تمكين العاملين في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة.
- 4- تتوافر خاصية إدارة المعرفة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة.
- 5- يتم تطبيق التكنولوجيا في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف على مجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بكلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر المبحوثين.
3. التعرف على معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بكلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر المبحوثين.

## أهمية الدراسة

- 1- الأهمية العلمية: تأمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في زيادة التراكم المعرفي من خلال إلقاء الضوء على دور المنظمة المتعلمة في إحداث التطوير التنظيمي، والمتطلبات الواجب توافرها لدعم دور المنظمة المتعلمة في تحسين التطوير التنظيمي.
- 2- الأهمية العملية: وتتمثل الأهمية العملية التطبيقية لهذا البحث في مساهمة نتائجه في حالة الأخذ بها من مسؤولي الكليات بشكل عام، بتحسين أساليب المشاركة والتعاون والرؤية المشتركة، بما ينعكس بشكل إيجابي على سير العمل والخدمات التي تقدمها الكلية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

تعد المنظمة المتعلمة نظام اجتماعي مركب من وحدات تنظيمية، تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين وتحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة، ثم تقدم لهذه البيئة مخرجاتها، أي أن المنظمة المتعلمة تمثل نظاماً منفتحاً على بيئته المحيطة، يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها. وهي منظمة القرن الحادي والعشرين التي تتسم بسرعة التغيير، وكثرة التحديات، وتوليد المعرفة، وإدارتها، والاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال ذكي متحفز إلى التعلم، والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجية، وصناعة القرار، فهي منظمة في سماتها، واستراتيجياتها، وأهدافها، وإدارتها.

ويمكن إرجاع جذور المنظمة المتعلمة إلى عهد المدرسة التعليمية، التي ركز فيها فريدريك تايلور، وهنري فايول، على ضرورة تعلم العامل كي ينجز العمل (حيدر، 2004: 10).

### 1- مفهوم المنظمة المتعلمة

أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل على تحسين الاستفادة باستمرار من طاقات مندوبيها، بتوفيرها لبيئة تدعم وتسهل حدوث عمليات التعلم، وذلك من خلال تشجيع أفرادها للتوجه نحو التعلم الذاتي والجماعي المستمر والعمل بروح الفريق، وإشراكهم في وضع خططها الاستراتيجية وصنع القرارات، ومنحهم الصلاحيات الكاملة، للاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة وتخزين المعلومات في ذاكرتها التنظيمية، كما تتبادل الخبرات والتجارب المتميزة مع المنظمات المحلية والعالمية، من أجل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها: من تحسين مستمر في جودة أداء العاملين، وسرعة التكيف مع التغيرات العالمية، والثبات في وجه التحديات المختلفة" (الفحطاني، 2012: 32). والتعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون لمفهوم المنظمة المتعلمة قد تعددت وتباينت، ويرجع ذلك إلى مجموعة من المؤثرات المختلفة مثل اختلاف التخصصات واختلاف فلسفة المفكرين والباحثين وكذلك اختلاف وتنوع التجارب التي تناولوها في دراستهم للمفهوم، فقد عرفها (Senge, 1994) وهو المبتكر لفكرة المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة إلى تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب بتحقيقه ".

واستناداً إلى (Sugarman, 2004) تعرف المنظمة المتعلمة " هي التي تمتلك طاقة لتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه تحقيق الهدف والتي هي مهمة لهم " (البغدادي، العبادي، 2010: 49)، وعرفت أيضاً بأنها " المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم " (الكبيسي، 2004: 113)

مما سبق يتضح أن هناك اتفاق في جوهر مفهوم المنظمة المتعلمة بين الباحثين وكلاهما يكمل الآخر، على الرغم من التباين البسيط في الكلمات المستخدمة في التعريفات التي قدمت وذلك عائد إلى اتجاه الباحثين إلى دراسة هذا المفهوم من زوايا وخلفيات متعددة، وبالتالي فإن أي تعريف لمفهوم المنظمة المتعلمة يفترض أن يكون متوافقاً مع هذه التعاريف السابقة لكي يساهم في الوصول إلى تعريف شامل للمنظمة المتعلمة، ومن الأهمية بمكان أن نلخص أهم الأفكار التي تضمنتها هذه التعريفات والانطلاق منها في تقديم التعريف المبني على حصيلة التعريفات السابقة، وتشتمل تلك الأفكار على ما يلي:

- أهمية إدارة المعرفة ودورها في زيادة قدرة المنظمة على التطور والتحديث المستمر والتكيف الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني غالبية التعريفات لعملية التمكين وزيادة قدرة العاملين كأحد الاستراتيجيات الهامة لبناء المنظمة المتعلمة.
- العمل على تحويل المعارف المكتسبة إلى ممارسات جديدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية.
- تسهيل عملية انتقال المعرفة وسرعة الحصول على المعلومات بين جميع العاملين وفق ضوابط محددة
- وضعت التعريفات السابقة جملة من الاستراتيجيات التي تساعد المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة منها: تمكين العاملين وزيادة قدراتهم، الاستفادة من التجارب السابقة والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية واستناداً إلى ذلك، تعرف الباحثة المنظمة المتعلمة بأنها: تلك التي تتوفر فيها الخصائص والمواصفات التي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات التي تحدث داخليا وخارجيا وعلى التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب بالاعتماد على الإدارة الفعالة للمعرفة والتقنية الحديثة.
- ويقصد بالمنظمة المتعلمة في هذه الدراسة أنها المنظمة: التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

## 2- عناصر المنظمة المتعلمة

ينظر إلى المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من العناصر التي تساهم في تميزها عن المنظمات التقليدية، بتقديمها وإنتاجها لأنشطة معرفية تتمثل في تنوع وسائل اكتساب المعرفة وتفسيرها وتوظيفها في خدمة المنظمة وأهدافها.

تختلف الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية، حيث يشير ريتشارد دافت (Daft,2000) إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بخمسة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهي:

1. القيادة: حيث أن القيادة في المنظمات المتعلمة تلعب أدوار جديدة تختلف عن الأدوار في المنظمات التقليدية وهي (الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، القرارية وتتحد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في ثلاثة هي: المصمم: وهو الذي يضطلع بتحديد الغرض والاتجاه للشركة وصنع الاستراتيجية والسياسات والهيكل الملائمة وتوجه الشركة حسب البيئة.

المعلم: حيث أن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة الشركة ويقوم بتشجيع وتحفيز الأفراد على تعلم هذه الرؤية بالشكل الملائم.

الراعي: حيث القائد يقدم الرعاية والدعم للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم غرض الشركة الأساسي وخاصة بالعلاقة مع الأفراد والمبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة والذين يحتاجون إلى الدعم.

2. الشبكية: وتعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا، وهذا الأسلوب سيقضي على الهرمية التي تعمل ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى، وإنما أيضا لأنها توجد عقبات المكانة والتقسيم الوظيفي الذي يحد من مدى انتشار المعلومات.

3. الثقافة: إن المنظمة المتعلمة كفلسفة جديدة لا بد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر ليشمل كافة المستويات التنظيمية لكي يساهم في نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية
4. التعليم الاستراتيجي: كل المنظمات وفي كل العصور كانت تتعلم، إلا أن الجديد هو أن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الاستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق وهي التي ترتقي بقدرتها المنظمة على الاستجابة للبيئة بكافة أبعادها.
5. الطلب على المعرفة: إن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر إلى أن تكون المعرفة ميزة تنافسية سواء في اكتساب المعرفة من البيئة الخارجية أو القدرة على توليدها من داخل من البيئة الداخلية، إلا أن هذا لا يتم بطريقة مجردة وإنما بالعلاقات مع المنافسين، وهذا يعني أن يتم التعلم بسرعة أكبر وبآليات أفضل وبحزمة معرفية أوسع من المنافسين (البغدادي والعبادي، 2010: 97).

### 3- خصائص المنظمة المتعلمة

وقد تباينت الآراء حول الخصائص التي تميزت بها المنظمة المتعلمة، فهناك العديد من الخصائص التي تساهم في تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية مثل التعلم المستمر ونشر المعرفة وتبادل التجارب والخبرات، والعمل على رفع مستوى أداء المنظمة وقدرتها على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية البيئية بما يضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومنها ما ذكره (Cook & Others, 1997) حيث ذكر مجموعة من الخصائص والمميزات أهمها:

- وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة.
  - تشجيع عمليات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، والعمل باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم
  - توافر بيئة عمل آمنة تعمل على تشجيع المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء.
  - تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
  - التطلع للتغير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة.
  - الالتزام بدرجة عالية من المرونة في التفاعل مع البيئة.
  - ارتباط التعلم بالعمل.
  - الاستفادة من التجارب السابقة لها وللآخرين في التخطيط للمستقبل والتعامل معه.
  - وضع نظام لتبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأفراد.
  - تكوين فرق للعمل والتعلم الجماعي.
  - تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
  - وجود قاعدة تقنية تساعد وتدعم خطط المنظمة في التعلم المستمر وتبادل المعرفة
  - امتلاك مهارة عالية في إدارة المعرفة.
- استخدام الحوار والتناقض ليصبح أداة أساسية وفعالة في تبادل الأفكار والآراء (الحارثي، 2013 م، ص 50)

#### 4- أهم النماذج في بناء المنظمة المتعلمة

نتيجة اختلاف طبيعة العمل في المنظمات فإنه من الطبيعي أن تتعدد النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر وطريقة تفكير من وضعها وكذلك خبراتهم العلمية والعملية في هذا المجال، وفي أدناه عرض لعدد من النماذج التي قدمت في هذا المجال وبشكل موجز.

أ- نموذج سنج للمنظمة المتعلمة: (Senge 1990):

وضع هذا الأنموذج (senge, 1990) الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع senge خمسة أسس ينبغي أن نلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي (senge, 2006):

- التفكير النظامي system thinking وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- التميز الشخصي personal mastery، وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- النماذج الذهنية mental models، وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- الرؤية المشتركة shared vision، وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

• فرق التعلم team learning وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. (حسين، 2012: 54)

ب- نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة (Marquardt 1996)

يتكون هذا النموذج من خمسة أنظمة فرعية تشارك في تحقيق التعلم التنظيمي، والوصول إلى بناء المنظمة المتعلمة، وتعمل هذه الأنظمة بشكل متداخل في كافة المستويات، فيما أن نظام التعلم يعد النظام المتقاطع والمتداخل مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى ويتفاعل معها جميعاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (زايد وآخرون، 2009: 6)، ويوضح Marquardt (2002 : P24-27) هذه الأبعاد كما يلي:

أ- التعلم:

ويحتل التعلم مكانة مهمة في جميع المستويات، ويتضمن نظام التعلم ثلاثة مستويات وهي الفرد والجماعة والتنظيم،

ب- التنظيم:

ويتكون التنظيم من أربعة عناصر أساسية ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد هي: الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

ج- الأفراد:

يعد الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

د- المعرفة:

ويعتبر هذا النظام مسؤولاً عن إدارة المعرفة في المنظمة، ويشمل هذا النظام توليد المعرفة، واكتسابها وتخزينها، وتحليل البيانات، ونقلها، ونشرها، وتطبيقها.

هـ- التكنولوجيا:

ويضم هذا النظام الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف بسرعة.

ج- نموذج ردنغ للمنظمة المتعلمة (Redding1997)

يقترح ردنغ في هذا النموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستندا إلى تقويم العديد من الشركات والمنشآت والمنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في نابرفيل بولاية إلينوي بأمريكا، واستخدم في هذا التقويم أدوات قياس متنوعة، ويقترح النموذج عدم تطبيق هذه الأساليب على جميع المنظمات، وإنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقويم، ويتضمن النموذج ست خطوات هي: (الرشودي، 2007، ص112، ص 110)

1. تحديد الهدف والفائدة.
2. اختيار أداة التقويم.
3. إدارة التقويم واكتشاف النتائج.
4. تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.
5. تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
6. تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

ثانياً: نبذة عن كلية فقيه للعلوم الطبية

تأسست كلية فقيه للعلوم الطبية عام 2003 الموافق 1414 هجرية لغرض توفير كوادر سعودية متميزة ومدرية أكاديميا للعمل في مجال الرعاية الصحية، افتتحت كلية فقيه العلوم الطبية في عام 2003 برنامج بكالوريوس التمريض (أربع سنوات) للإناث. وفي عام 2008 تم بدء برنامج التمريض للذكور من أجل سد احتياج المجتمع وسوق العمل السعودي لممرضين ذكور. وقد توسعت برامج الكلية حاليا حيث تقدم برنامج بكالوريوس التمريض وبرنامج التيسير للحاصلين على دبلوم التمريض لغرض إكمال شهادة البكالوريوس، وبالإضافة إلى ذلك، تقدم الكلية أيضا برنامج علوم المختبرات الطبية لكلا الجنسين (ذكور وإناث) بداية من العام الدراسي 2010-2011. حيث يتوافق هذا البرنامج مع مقررات علوم المختبرات الطبية المعتمد من هيئة الاعتماد الأمريكية لعلوم المختبرات الطبية. والجدير بالذكر أن الكلية تخطط لتقديم برامج جديدة في المستقبل القريب مثل الأشعة التشخيصية والعلاج الطبيعي وبرامج معجلة في التمريض والمختبرات الطبية للحاصلين على بكالوريوس العلوم، بالإضافة إلى برنامجي الماجستير في تمريض الصحة النفسية وتمريض الأورام. كل هذه البرامج تحقيقا لرسالة الكلية التي تهدف إلى تقديم برامج تتسم بجودة عالية من أجل تعزيز مهارات الطلاب في مجالات الرعاية الصحية المختلفة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

1. دراسة الحارثي (2013) بعنوان: الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة تصور مقترح: أجريت بجامعة أم القرى، وهي دراسة تطبيقية، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية إلى منظمات متعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (155) قياديا وعضو هيئة تدريس من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حيث تم توزيع الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والتي تناولت أربع محاور وهي (درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة، ودرجة أهمية توافرها، ومتطلبات تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، ومعوقات تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة). وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها: درجة توفر أبعاد تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة أم



القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية فيها كان بدرجة ضعيفة كذلك. درجة أهمية تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية فيها بدرجة عالية.

2. دراسة العرفج (2012) بعنوان: واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمة المتعلمة. أجريت هذه الدراسة بجامعة الملك فيصل، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجامعة من حيث تبنيها لمفهوم المنظمة المتعلمة، وتقديم توصيات من شأنها الارتقاء بأداء الجامعة من خلال تنمية معارفها ورأس مالها الفكري، وتأتي أهمية الدراسة من أهمية الجامعات والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتق التعليم العالي ومن منطلق توجه الإدارة الحديثة نحو الاهتمام برأس المال المعرفي، وقد استعان الباحث بالاستبانة كأداة لقياس أبعاد المنظمة المتعلمة حيث تكون العينة من (112) مفردة من منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والعاملين بها على مستوى الكليات والمعاهد المساندة، حيث حللت البيانات باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها: أظهرت نتائج الدراسة أن تبني الجامعة لأبعاد المنظمة المتعلمة هو عند مستوى متوسط المتوسط الحسابي (2.74) ومع هذا وجدت الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة التالية: (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلي) و(ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) و(تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة) كانت أقل من غيرها. 2 عرضت الدراسة أبعاد المنظمة المتعلمة الأقل تطبيقاً في الجامعة والتي تستدعي تحركاً منظماً وسريعاً من قبل الجامعة لتحسين معدلات تلك الأبعاد بالإضافة إلى عرض الأبعاد الأكثر تطبيقاً والتي يمكن استثمارها لتوفير زخم يدفع بالجامعة نحو التعليم وبناء المنظمة المتعلمة ويستثمر رأس مالها في تلك الأبعاد.

3. دراسة القحطاني (2012) بعنوان: التعلم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية: أجريت هذه الدراسة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وهي دراسة تطبيقية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي، مديلاً للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتحديد معوقات تطبيقه، والمقترحات التي تسهم في تطبيقه، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام استبانة مكونة من (60) عبارة موزعة على ثلاثة محاور (واقع التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه والمقترحات التي قد تسهم في تطبيقه) تم توزيع الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغ عددهم (282) عضو هيئة تدريس يمثلون نسبة قدرها 30 % من حجم مجتمع الدراسة الأصلي. وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج من أهمها: حدوث ممارسة التعلم التنظيمي بدرجة ضعيفة في الجامعة وذلك راجع إلى قلة معرف أعضاء هيئة التدريس بأهم ممارسات عملية التعلم التنظيمي المتمثلة في الآتي: نوع التنظيم الإداري المتبع في الجامعة، درجة اعتماد الإدارة على أسلوب فرق العمل، ودرجة قبولها لآراء العاملين وإشراكهم في التخطيط. وجود معوقات بدرجة عالية تحد من تطبيق عملية التعلم التنظيمي في الجامعة وتمثلت في الآتي: قصور الفهم بعملية التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة وممارسة المركزية الشديدة لدى القيادات عند صناعة القرارات وغموض أهداف الجامعة وخططها ورؤيتها للمستقبل على العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس. قبول المقترحات بدرجة عالية جداً والتي تسهم في تطبيق عملية التعلم التنظيمي في الجامعة وتمثلت في الآتي: ضرورة تخلي الإدارة عن الأنماط الإدارية القديمة والقبول بالتغيير، واستخدام أحدث التقنيات للتدريب في مواقع العمل، والتعاون مع الجامعات المحلية والدولية للاستفادة من تجاربها التطويرية.

4. دراسة (Razali, et al,2013) بعنوان: ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعة عامة. "Learning organization practice and job satisfaction among academicians at public university". تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعة عامة بماليزيا، ووصف ممارسات المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة لـ (1996) (Marsick & Watkins) وكيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات على رضاهم الوظيفي، وتشكلت عينة الدراسة من 200 أكاديمي من كلية العلوم الصحية وكلية إدارة الأعمال في جامعة التكنولوجيا بماليزيا، وأظهرت النتائج أن العينة المبحوثة تفضل ممارسة بعد القيادة الاستراتيجية كأكثر بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما أدنى بعد تفضل ممارسته هو تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي.
5. دراسة (Abd Rahman & Awang,2013) بعنوان: المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية. "The learning organization and organizational commitment in primary school". تهدف الدراسة للتعرف على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي لدى كبار المعلمين في المدرسة العامة بماليزيا والذين حضروا برنامج الثلاث سنوات المكثف لبيكالوريوس إدارة التعليم والبالغ عددهم 600 شخص يمثلون مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة بواقع 107 مفردة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي، وأن هناك تشابك عميق بين المفهومين يظهر أسئلة جديدة بحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث.
6. دراسة (Zare, et al,2010) بعنوان: العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة. "Relationship between job characteristics model and learning organization (LO)". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة وفقاً لنموذج الخصائص الوظيفية لـ (1975) (Hackman & Oldham) بأبعاده (تنوع مهارات الوظيفة، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة، استقلالية الوظيفة، التغذية الراجعة من الوظيفة) ونموذج المنظمة المتعلمة لـ (Marquardt,2002) وقد تشكلت عينة الدراسة بالأسلوب المسحي من 200 مفردة هم أعضاء منظمة الزراعة في مقاطعة فارس بإيران، وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة بأبعادهم المختلفة، بحيث كان بعد التغذية الراجعة من الوظيفة يحتل أعلى معامل ارتباط فيما كان لبعده هوية الوظيفة أدنى معامل ارتباط.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وكذلك أسلوب اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت دور إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الوظيفي في واحدة من الجامعات السعودية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها: صياغة الإطار النظري للدراسة، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها، ومساعدة الباحثة في تحديد منهج الدراسة، وتوجيه الباحثة في تصميم أداة الدراسة.

### 3. منهجية الدراسة.

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع هذه الدراسة من الموظفين والإداريين في كلية فقيه للعلوم الطبية، لمعرفة آرائهم حول درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في كلية فقيه للعلوم الطبية، حيث تم توزيع 110 استبانة تم استرداد 104 منها، ونظراً لعدم اكتمال الإجابات تم استبعاد 4 منها لعدم اكتمال بياناتها، لتصبح الاستبانة الصالحة للتحليل (100) استبانة، أي بمعدل استجابة قدره 90.91% تقريباً.

#### أداة جمع البيانات:

تمثلت أدوات الدراسة الميدانية في أداة رئيسة هي الاستبانة، وقد تم بناء استبانة الاستبيان وفق أهداف وطبيعة الدراسة، وقد اشتملت على خمسة محاور كما يلي: المحور الأول: "التعلم التنظيمي" وتكون من 5 عبارات، المحور الثاني: "بيئة المنظمة" وتكون من 5 عبارات، المحور الثالث: "تمكين العاملين" وتكون من 5 عبارات، المحور الرابع: "إدارة المعرفة" وتكون من 5 عبارات، المحور الخامس: "تطبيق التكنولوجيا" وتكون من 5 عبارات، وتضمنت كل مفردة في كل بعد خمس اختيارات وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتأخذ الدرجات على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

#### الخصائص السيكومترية للاستبانة:

- أ- الصدق: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات المختلفة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم تعديل بعض الفقرات، كما قامت الباحثة بحساب صدق الاستبانة بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه، وكذلك ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وقد تبين أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.
- ب- ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وقد تبين أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها فوق (0.86) وأن معامل الثبات الكلي (0.90) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة، كما تبين أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.90)، أن معامل الثبات الكلي (0.96) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- للحصول على نتائج الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث استخدمت الباحثة برنامج SPSS
- 1- التكرارات والنسب المئوية.
  - 2- المتوسط الحسابي.
  - 3- الانحراف المعياري.

#### 4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الموزونة على مستوى الفقرات في كل محور من محاور الدراسة، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

- نتائج الفرض الأول: "يتوافر التعلم التنظيمي في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبها بدرجة كبيرة". جدول رقم (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تجاه التعلم

#### التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	يتم تدريب وتوجيه العاملين على كيفية تعلمهم ذاتيا.	4.00	0.94	1	كبيرة
2	يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم.	3.60	0.83	2	كبيرة
4	يعتبر التعلم المستمر أولوية لكل الموظفين.	3.58	0.81	3	كبيرة
1	يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.42	0.90	4	كبيرة
3	توفر الكلية الدعم المالي والمعنوي لتشجيع عملية التعلم.	3.10	0.78	5	متوسطة
	<b>المتوسط الموزون الكلي</b>	<b>3.54</b>	<b>0.81</b>		<b>كبيرة</b>

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة توافر كبيرة، جاء في المرتبة الأولى العبارة " يتم تدريب وتوجيه العاملين على كيفية تعلمهم ذاتيا. " بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.94) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثانية العبارة " يساعد الموظفون بعضهم البعض على التعلم. " بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.83) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثالثة العبارة " يعتبر التعلم المستمر أولوية لكل الموظفين. " بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري بلغ (0.81) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة " يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها. " بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري بلغ (0.90) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " توفر الكلية الدعم المالي والمعنوي لتشجيع عملية التعلم. " بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري بلغ (0.78) وبدرجة توافر متوسطة، مما يعني أن التعلم التنظيمي في كلية فقيه للعلوم الطبية يتوافر بدرجة كبيرة من وجهة نظر منسوبها.

- نتائج الفرض الثاني: "تتوافر خاصية بيئة المنظمة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة".

جدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تجاه بيئة المنظمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر	3.30	0.78	1	متوسطة
3	يتم مكافأة الموظفين وفرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم.	3.20	0.92	2	متوسطة
1	تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة	3.00	0.98	3	متوسطة
4	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج	2.98	0.99	4	متوسطة
5	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم، بدلا من وجود حدود بينها.	2.86	0.85	5	متوسطة
	المتوسط الموزون الكلي	3.03	0.96		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (0.96) وبدرجة توافر متوسطة، جاء في المرتبة الأولى العبارة "توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري بلغ (0.78) وبدرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة الثانية العبارة "يتم مكافأة الموظفين وفرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم." بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري بلغ (0.92) وبدرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة الثالثة العبارة "تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (0.98) وبدرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة "يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج" بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ (0.99) وبدرجة توافر متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة العبارة "يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم، بدلا من وجود حدود بينها." بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.85) وبدرجة توافر متوسطة، مما يعني أن خاصية بيئة المنظمة في كلية فقيه للعلوم الطبية تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر منسوبيها.

- نتائج الفرض الثالث: "تتوافر خاصية تمكين العاملين في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة".

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تجاه تمكين العاملين

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
كبيرة	1	0.77	3.98	يقوم المدراء بدور المدربين والموجهين والمسهلين للتعلم
كبيرة	2	0.82	3.88	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة
كبيرة	3	0.89	3.88	تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم الإدارة
كبيرة	4	0.88	3.84	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم.
كبيرة	5	0.91	3.84	يتاح للموظفين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم
كبيرة		0.87	3.88	المتوسط الموزون الكلي

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.87) وبدرجة توافر كبيرة، جاء في المرتبة الأولى العبارة " يقوم المدراء بدور المدربين والموجهين والمسهلين للتعلم " بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.77) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثانية العبارة " هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة " بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.82) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثالثة العبارة " تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم الإدارة " بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.89) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة " السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم. " بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.88) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " يتاح للموظفين الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.91) وبدرجة توافر كبيرة، مما يعني أن خاصية تمكين العاملين في كلية فقيه للعلوم الطبية تتوافر بدرجة كبيرة من وجهة نظر منسوبيها.

- نتائج الفرض الرابع: "تتوافر خاصية إدارة المعرفة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة."

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تجاه إدارة المعرفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تمتلك الكلية أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة الهامة، وجعلها متاحة لمن يحتاجها.	3.40	0.70	1	متوسطة
5	تمتلك المنظمة إمكانات لجمع المعلومات من الخارج والداخل	3.26	0.84	2	متوسطة
2	يدرك الموظفون الحاجة لحفظ نتائج تجارب المنظمة	3.22	0.64	3	متوسطة
4	تبحث المنظمة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل	3.22	0.73	4	متوسطة
3	تعمل الكلية على تطوير استراتيجيات وآليات جديدة لمشاركة المعرفة داخلها.	3.18	0.85	5	متوسطة
	المتوسط الموزون الكلي	3.22	0.82		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.87) وبدرجة توافر كبيرة، جاء في المرتبة الأولى العبارة " يتم تصميم نظم الدعم الإلكتروني للأداء بناء على احتياجات التعلم ومتطلباته. " بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري بلغ (1.33) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثانية العبارة " تتوفر بالكلية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفاءة. " بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري بلغ (1.35) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثالثة العبارة " توجد بالكلية نظم الكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل. " بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (1.10) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة " يتم دعم التعلم الفوري بالكلية من خلال الجمع بين نظم التعلم ذات التقنية العالية والتدريب " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (1.49) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " يمتلك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والإنترنت وغيرها. "

بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري بلغ (1.39) وبدرجة توافر متوسطة، مما يعني أن خاصية إدارة المعرفة في كلية فقيه للعلوم الطبية تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر منسوبيها.

- نتائج الفرض الخامس " يتم تطبيق التكنولوجيا في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة."

جدول رقم (5) المتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تجاه تطبيق التكنولوجيا

م	العبرة	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4	يتم تصميم نظم الدعم الإلكتروني للأداء بناء على احتياجات التعلم ومتطلباته.	4.40	1.33	1	كبيرة
1	تتوفر بالكلية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفوءة.	4.27	1.35	2	كبيرة
3	توجد بالكلية نظم الكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل.	3.84	1.10	3	كبيرة
5	يتم دعم التعلم الفوري بالكلية من خلال الجمع بين نظم التعلم ذات التقنية العالية والتدريب	3.47	1.49	4	كبيرة
2	يتملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والإنترنت وغيرها.	3.20	1.39	5	متوسطة
	المتوسط الموزون الكلي	3.84	1.43		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمحور جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (1.43) وبدرجة توافر كبيرة، جاء في المرتبة الأولى العبرة " يتم تصميم نظم الدعم الإلكتروني للأداء بناء على احتياجات التعلم ومتطلباته. " بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري بلغ (1.33) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثانية العبرة " تتوفر بالكلية نظم معلومات معتمدة على الحاسوب فعالة وكفوءة. " بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري بلغ (1.35) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الثالثة العبرة " توجد بالكلية نظم الكترونية لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل. " بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (1.10) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة قبل الأخيرة العبرة " يتم دعم التعلم الفوري بالكلية من خلال الجمع بين نظم التعلم ذات التقنية العالية والتدريب " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (1.49) وبدرجة توافر كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة العبرة " يمتلك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق عالية السرعة كالشبكات المحلية والإنترنت وغيرها. " بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري بلغ (1.39) وبدرجة توافر متوسطة، مما يعني أنه يتم تطبيق التكنولوجيا في كلية فقيه للعلوم الطبية بدرجة كبيرة من وجهة نظر منسوبيها.

مناقشة نتائج الدراسة:

1. تتوفر ثلاثة أبعاد للمنظمة المتعلمة في كلية فقيه للعلوم الطبية من وجهة نظر منسوبيها بدرجة كبيرة وهي (مستوى التعلم، تمكين العاملين، مستوى تطبيق التكنولوجيا)، بينما يتوفر بعدين للمنظمة المتعلمة في كلية

فقيه للعلوم الطبية بدرجة متوسطة وهما (بيئة المنظمة، مستوى إدارة المعرفة) وهذا ما يتفق جزئياً مع الفرضية الرئيسية للبحث.

2. مستوى التعلم من وجهة نظر أفراد عينة البحث مرتفع حيث بلغ المتوسط الموزون الكلي (3.54)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (3.10 إلى 4) مما يبين بأن مستوى التعلم لدى أفراد عينة البحث يتراوح ما بين موافقتهم على أن بعض العبارات تنطبق بدرجة متوسطة وموافقتهم على أن عبارات أخرى تنطبق بدرجة مرتفعة وهذا يتفق مع الفرضية الفرعية الأولى.
3. مستوى جوانب بيئة المنظمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث متوسط حيث بلغ المتوسط الموزون الكلي (3.03)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (2.86 إلى 3.30) مما يبين بأن جوانب بيئة المنظمة في كلية فقيه متوسطة وهذا يختلف مع فرضية البحث الثانية.
4. مستوى تمكين العاملين من وجهة نظر أفراد عينة البحث مرتفع حيث بلغ المتوسط الموزون الكلي (3.88)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (3.84 إلى 3.98). مما يبين بأن تمكين العاملين في كلية فقيه من وجهة نظر أفراد عينة البحث مرتفع وهذا يتفق مع الفرضية الفرعية الثالثة.
5. مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة البحث متوسط حيث بلغ المتوسط الموزون الكلي (3.22)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (3.06 - 3.40) مما يبين بأن إدارة المعرفة في كلية فقيه من وجهة نظر أفراد عينة البحث متوسطة وهذا يختلف مع الفرضية الفرعية الرابعة.
6. مستوى تطبيق التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة البحث مرتفع حيث بلغ المتوسط الموزون الكلي (3.84)، كما يتضح أن متوسطات موافقة أفراد البحث على هذا المحور تراوحت ما بين (3.20 - 4.40) مما يبين بأن تطبيق التكنولوجيا من وجهة نظر أفراد عينة البحث في كلية فقيه يتراوح ما بين موافقتهم على بعض العبارات وموافقتهم بشدة على عبارات أخرى وهذا يتفق مع الفرضية الفرعية الخامسة.

#### نتائج الدراسة

من خلال عرض الجداول السابقة تبين ما يلي:

- أن التعلم التنظيمي في كلية فقيه للعلوم الطبية يتوافر بدرجة كبيرة من وجهة نظر منسوبيها.
- أن خاصية بيئة المنظمة في كلية فقيه للعلوم الطبية تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر منسوبيها.
- أن خاصية تمكين العاملين في كلية فقيه للعلوم الطبية تتوافر بدرجة كبيرة من وجهة نظر منسوبيها.
- أن خاصية إدارة المعرفة في كلية فقيه للعلوم الطبية تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر منسوبيها.
- يتم تطبيق التكنولوجيا في كلية فقيه للعلوم الطبية بدرجة كبيرة من وجهة نظر منسوبيها.

#### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج أعلاه يمكن للباحثة أن توصي بما يأتي:

- الاهتمام بالتعلم بكل مستوياته وإدراجه ضمن البرامج التدريبية لاكتساب مهاراته المختلفة.
- إرساء منهجية فعالة لإدارة المعرفة تتضمن أنشطة المعرفة من (إيجاد واكتساب وتخزين ونقل واسترجاع وتطبيق المعرفة).
- العمل على زيادة المهارات المعرفية لدى العاملين وذلك من خلال التواصل مع المنظمات الأكاديمية السعودية المختلفة لتطوير قدراتهم المعرفية.



- عقد حلقات نقاشية مستمرة ودورية بين العاملين وبمشاركة الإدارة العليا وبخصوص مشاكل معينة تواجه المنظمة والاستفادة من عصف الأفكار فيما بينهم وبما يسمح او يبرئ المجال لطرح المعارف الضمنية التي يمتلكها العاملون إلى زملائهم ومكافئتهم عليها.
- العمل على تشكيل فرق عمل من اجل تحسين وزيادة كفاءة التعلم التنظيمي لدى منسوبي الكلية.
- التنسيق والتعاون ما بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة في الكلية بهدف تطوير أداء الكلية من خلال المشاركة بالمعرفة الداخلية أو الخارجية (المؤتمرات، الندوات، الإيفادات).
- وضع سياسات وإجراءات لتسهيل عمليات التبادل المعرفي بغية تحقيق التكامل المعرفي واكتمال دورة المعرفة ومواجهة ظاهرة احتكار المعرفة على صعيد الكلية ككل.
- تهئية المناخ التنظيمي ليوثر مجالاً خصباً لزيادة تعلم العاملين وتطوير قدراتهم.
- إعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية لتتلاءم مع احتياجات العاملين وتكون ذات نوعية عالية وتمنح فرصها للعاملين بعدالة.

#### الدراسات المقترحة:

- بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية.
- إجراء دراسة مقارنة بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية.
- دور المنظمة المتعلمة في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات السعودية.

#### قائمة المراجع.

##### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو حشيش، بسام، ومرتجى، زكي. (2011): مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 397 - 438
- أبو خضير، إيمان سعود. (2007): إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- البغدادي، عادل هادي. (2008): العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية/ جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (1)، ص: 57-78
- البغدادي، عادل هادي، العبادي، هاشم فوزي، (2010): التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحارثي، سعود عبد الجبار (2013) بعنوان: الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة تصور مقترح: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، السعودية - مكة المكرمة

- حسين، أسامة ماهر (2012): تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة دراسة خاصة، مجلة كلية التربية بنها، العدد 91، جمهورية مصر العربية.
- حيدر، عبد اللطيف (2004): الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، (21): 1 - 44.
- الرشودي، محمد، (2009): المنظمة المتعلمة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- زايد، عبد الله حسين، بوشيت، خالد أحمد، المطيري، زعار شجاع (2009): المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالمملكة العربية السعودية، منشورات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاعات الحكومية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، فاطمة محمد، (2012): التعلم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- الكبيسي، عامر، (2004) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Abd Rahman, A. & Awang, M., (2013): Learning organization and organizational commitment in primary school, Journal of IPEDR, Vol (60), No, (12), pp: 55-59.
- Kontoghiorghes, D. & Awbrey, S. & Feurig, P., (2005): Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, Innovation, and organizational performance, Human resource development Quarterly, Vol (16), No (2), pp: 185. - 211
- Marquardt, Michael J. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning. Palo Alto, USA: Davies Black Publishing, inc.
- Razali, M. & Amira, N. & Shobri, N., (2013): Learning organization practices and job satisfaction among academicians at Public University, International journal of social and humanity, Vol (3), No (5), pp: 518 - 522
- Zare, R. & Jajarmizadeh, M. & Abbasi, N., (2010): Relationship between characteristics model (JCM) and learning organization (LO), World applied sciences journal, Vol (8), No (10), pp: 1253. - 1259