

## العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز بالكلية التطبيقية

### من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

نورة محمد الجمعة

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك - كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، وكذلك تعرف العلاقة فيما بينهما، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بصورته الارتباطية لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس الذين بلغ عددهم (123) عضو وخلصت الدراسة إلى عددٍ من النتائج من أهمها: أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة، وأن جميع أبعاد الأداء الوظيفي المتميز تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، وأن درجة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميز فيما يتعلق ببعد الكفاءة جاء بنسبة (28%)، وببُعد الجودة بنسبة (12%)، وببُعد الإبداع بنسبة (32%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير الجنس، وكذلك متغير الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة - الأداء الوظيفي - أعضاء هيئة التدريس.

## The Relationship Between the Learning Organization and Achieving Distinguished Functional Performance at the Applied College A faculty members perspective

Noura Mohammed Al- Jumah

Associate Professor of Higher Education Management

College of Education - Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University

Kingdom of Saudi Arabia

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of availability of the dimensions of the learning organization and the dimensions of distinguished functional performance from the point of view of faculty members at the Applied College, also to identify the relationship between them. The researcher used the descriptive approach in its correlational form due to its suitability to the study. The questionnaire was applied to the faculty members, who numbered (123) members. The study reached a number of results, the most important of which are: All dimensions of the learning organization are present to a moderate degree, and all dimensions of distinguished functional performance are present to a high degree from the point of view of the faculty members of the Applied College. The study has shown that there is a direct, statistically significant relationship between the dimensions of the learning organization and the dimensions of distinguished functional performance of the faculty members of the Applied College, and that the degree of influence of the dimensions of the learning organization in predicting the level of distinguished functional performance with regard to the efficiency dimension was (28%), and for the quality dimension it was (12%). And the creativity dimension (32%). The results also showed that there were no statistically significant differences in the opinions of the study members regarding the degree of availability of the dimensions of the learning organization and the level of distinguished functional performance according to the variable of gender, as well as the variable of academic rank and years of experience.

**Keywords:** learning organization - functional performance - faculty members.

## مُقدِّمة:

لقد فرضت التغيرات المتسارعة التي حدثت في القرن الحادي والعشرين واقعاً جديداً على الجامعات بمختلف إداراتها وكلياتها وأقسامها، وهذا ما يؤكد حاجتها إلى التطوير والتحديث من خلال عمليات التعلّم المستمر، وتبني طرائق جديدة للارتقاء بقدراتها؛ ولذلك برزت فكرة التحوّل إلى جامعاتٍ مُتعلّمةٍ تحاولُ بقدر الإمكان المداومة على التعلّم المستمر، من خلال أعضاء هيئة التدريس الفاعلين الذين يؤمنون بأن التعلّم هو السبيل للتحسين والتكيف لمواكبة التطور المستمر في الجامعة، فهي بوصفها أحدث نمط إداري انتشر مؤخراً ليحل محل الأنماط التقليدية في إدارة الجامعات.

ولقد ظهرت عديد الدراسات التي تبحث عن أهمية تحوّل الجامعات إلى منظماتٍ مُتعلّمةٍ ووضع مقترحات واستراتيجيات لتطوير الجامعات في ضوء أبعاد المنظمة المتعلّمة، كدراسة (العنزي، ٢٠١٦)، ودراسة الشلوي وحريري (٢٠١٦) ودراسة عبد المولى (٢٠٢٢) وذلك نظراً لأهمية الجامعات ودورها في تطوير المجتمع وتقدمه، فلا بد أن تكون إدارتها مواكبةً للتطور والانفجار المعرفي، وتكمن الحاجة إلى وجود المنظمات المتعلّمة كون الجامعة هي المنظمة التي تهتم بإحداث التغيير، والتفكير التقني، والتحفيز والابتكار، والتعلّم المستمر. وتسعى إدارة الجامعات إلى تحقيق الأداء الوظيفي المتميّز لأعضاء هيئة التدريس من خلال التعلّم المستمر والتطوير الدائم، وتوفير الظروف الملائمة للنمو المهني لعضو هيئة التدريس تجعله أكثر إنتاجاً وكفاءةً واستقراراً.

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أنه توجد علاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في الجامعة وتحقيق الأداء الوظيفي المميز لأعضاء هيئة التدريس، كدراسة محمد (٢٠١٧) ودراسة الشلوي وحريري (٢٠١٦) التي أوضحت أهمية المنظمة المتعلّمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وتطويرها لأعضاء هيئة التدريس، ودعم الإبداع، والعمل على زيادة الدافعية لديهم، وكذلك تسهم في تقبل الجامعة للتغيير، كما أنّ فهم أبعاد المنظمة المتعلّمة يُمكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة لأعضاء هيئة التدريس. وأشار المشاركون في مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة (٢٠١١) الذي عُقد في جامعة جدارا بالأردن بدور المعرفة في تميّز منظمات التعلّم (الجامعات) وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية الإدارة لتحقيق التميّز التنظيمي وأوصوا بضرورة اهتمام إدارات الجامعات برأس المال البشري لضمان تحقيق الإبداع والتمييز، مع التركيز على تأهيلهم وتدريبهم بما يُمكنهم من مواكبة المستجدات البيئية.

وأكد برنامج التحوّل الوطني لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) على تحقيق التميّز في الأداء الحكومي ([www.vision2030.gov.sa](http://www.vision2030.gov.sa))، وبالرغم من تزايد اهتمام الباحثين بتطوير أعضاء هيئة التدريس وتحديث خبراتهم بوصفهم عنصراً مهماً في تميّز الجامعات، خاصةً أن احتياجات الجامعات تختلف من وقتٍ لآخر، ويعد أسلوب المنظمة المتعلّمة أحد الأساليب الذي يهدف إلى تحسين الأداء، والمحافظة على استمرارية التحديث والتجديد للقدرات والمهارات وجاءت هذه الدراسة لتعرّف علاقة المنظمة المتعلّمة بتحقيق الأداء الوظيفي المتميّز لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## مشكلة الدراسة:

تحدت مشكلة الدراسة في وجود تحديات تواجه الجامعات السعودية، والمتمثلة في غياب ثقافة التعلّم المستمر وعدم إتاحتها لجميع أعضاء هيئة التدريس، وضعف الحوار المهني الهادف، وهذا ما أكّده عديد الدراسات كدراسة (الشلوي وحريري، ٢٠١٦) ودراسة عبد المولى (٢٠٢٢) ودراسة (الزهراني ونصار، ٢٠١٨) بضرورة تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات ووضع الأنظمة التي تدعم ذلك مثل ربطها بتقويم الأداء الوظيفي، كما خلصت إلى أنّ درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية كانت متوسطة.

وأشار حوقير (٢٠١٧) إلى أنّ (١٥٪) فقط من أعضاء هيئة التدريس حقّقوا مستوى عالٍ في الأداء الوظيفي المتميّز، وكذلك كشفت دراسة حسين (٢٠٢١) أن الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة. وتشير عديد الدراسات إلى أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلّمة في الجامعات له الأثر الإيجابي في تحسّن الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس، كما كشفت دراسة حسين (٢٠٢١) اتفاق أعضاء هيئة التدريس بنسبة كبيرة على تفعيل آليات عمل الأقسام الأكاديمية باستخدام مدخل المنظمة المتعلّمة نظرًا لما توفره من آليات هامة لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية كما أوصت الدراسات كدراسة الشلوي وحريري (٢٠١٦)، ودراسة عبد المولى (٢٠٢٢) أنه يجب على الجامعات تحسّن أداء أعضاء هيئة التدريس وتطويره نحو الأفضل، والرفع من كفاءتهم من خلال مدخل المنظمة المتعلّمة باعتبارها من أهم الأساليب الحديثة للتطوير والتغيير التي تسهم في تحسّن أداء أعضاء هيئة التدريس والجامعة بشكلٍ مستمر.

وتؤكد رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) على إسهام التعليم في تطوير رأس المال البشري (أعضاء هيئة التدريس)، والتحوّل نحو اقتصاد يعتمد على العقول ذات المهارة العالية والطاقات البشرية المبدعة. والجامعات لكونها من أكثر المنظمات ارتباطاً بالمجتمع التي تعمل على تنميته وهضته، وذلك من خلال إمداد المجتمع وتزويده بأعضاء هيئة تدريس على درجة عالية من الكفاءة.

ونتيجة لذلك وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي وهو:

ما علاقة المنظمة المتعلّمة بتحقيق الأداء الوظيفي المتميّز بالكلية التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية؟
٢. ما درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي المتميّز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية؟
٣. هل توجد علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلّمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي المتميّز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية؟
٤. هل يمكن التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميّز من خلال أبعاد المنظمة المتعلّمة؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلّمة ودرجة توافر تحقيق الأداء الوظيفي المتميّز باختلاف

متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرّف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.

٢. تعرّف درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي المتميّز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.
٣. تعرّف العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلّمة وبين أبعاد الأداء الوظيفي المتميّز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.
٤. التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميّز من خلال أبعاد المنظمة المتعلّمة.
٥. تعرّف الفروق ذات الدلالة إن وجدت في أبعاد المنظمة المتعلّمة ودرجة توافر تحقيق الأداء الوظيفي المتميّز باختلاف متغيّرات الدّراسة (الجنس، والرتبة، وسنوات الخبرة).

أهمية الدّراسة: تتّضح أهمية هذه الدّراسة من خلال ما يلي:

#### الأهمية النظرية:

١. أن هذه الدّراسة تقدم إضافة للأدب التربوي في مجال المنظمة المتعلّمة، وكذلك الأداء الوظيفي المتميّز.
٢. يعدّ موضوع المنظمة المتعلّمة للكلية التطبيقية من المواضيع المهمة التي تعمل على تحقيق الأداء الوظيفي المتميّز، وظهر هذا بوضوح في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التي حرصت على التعلّم المستمر والتّميّز في الأداء في الجامعات.

#### الأهمية التطبيقية:

١. تساعد القيادات على مستوى الجامعة عامةً والكلية التطبيقية خاصةً في مراجعة السياسات وخطط العمل واتّخاذ القرارات المناسبة بشأن توفير الاحتياجات اللازمة لتحويل الكلية التطبيقية إلى منظمة متعلّمة.
٢. الاستفادة من نتائج الدّراسة في عمل التوصيات المناسبة والضرورية التي تساعد في تحقيق المنظمة المتعلّمة ودورها في تجويد مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية التطبيقية.

#### حدود الدّراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدّراسة على دراسة علاقة المنظمة المتعلّمة بتحقيق الأداء الوظيفي المتميّز بالكلية التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: الحدود المكانية: تمّ تطبيق الدّراسة الميدانية في الكلية التطبيقية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ثالثاً: الحدود الزمانية: تمّ تطبيق الدّراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي (١٤٤٤هـ).

رابعاً: الحدود البشرية: تمّ تطبيق الدّراسة على أعضاء هيئة التدريس.

#### مصطلحات الدّراسة:

المنظمة المتعلّمة: هي المنظمة التي طوّرت قدرتها على التّكيف والتغيّر المستمر، وأعضائها يقومون بدورٍ فاعلٍ في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم، ٢٠٠٥).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً أنها المنظمة التي تتميز برؤية مشتركة تدعم التعلّم المستمر بمستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية وتشجع على الحوار والمناقشة الفعّالة بين فريق العمل، وتقديم تغذية راجعة تُعدل مُحطّطاتها وسلوكها التنظيمي للأفضل وامتلاكها أنظمة تقنية مفتوحة تسمح بنشر المعرفة وتخزينها وتطبيقها وربطها بالبيئة الخارجية لتحقيق التّميّز المؤسسي.

الأداء الوظيفي المتميز: هو مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها العاملون في المنظمة بحيث يمكنهم توظيفها في مجال عملهم وتخصّصهم حيث تجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المنظمة ويتفوقون على ما يقدمه الآخرون كمّاً ونوعاً (يوسف، ٢٠٠٥). ويُعرف إجرائياً أنه الأداء الذي يحقق أعلى منفعة من أثنى موارد المنظمة من توظيف المهارات والقدرات والمعارف لدى أعضاء هيئة التدريس؛ مما يجعلهم ينجزون أعمالهم بكفاءة عالية.

### أدبيات الدراسة

مفهوم المنظمة المتعلمة: عرفها (Abbas et.al,2011) أنها نظام للتعلّم يُنفذ بوعي من جانب الإدارة إذ تسهل التعلّم لجميع الأعضاء ويكون جزءاً من (قيمها، ورؤيتها، والسلوكيات، والسياسات) أي تنشر ثقافة التّكليف وتمكين الناس بالمنظمة، أما (hadeeqa & Shoab, 2011) فعرفها أنها المنظمة التي تتبع نظاماً للتغذية العكسية وتستخدمها في إثراء القدرات وزيادة الإنتاجية والربحية وتحظى بمكانة في السوق، وهي تعمل من أجل التعلّم والتطوير لكل فرد بها؛ مما يدعم التحولات المستمرة، وعرف (Alipour, 2011) المنظمة المتعلمة أنها بيئة صحية لأنها تغذي التفكير الإبداعي والمستقل وتزيد من المقدرة على إدارة التغيير وتحسين النوعية، وتضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام، وتستجيب للحاجات الإنسانية والحاجة للتطور والتعلّم؛ مما يكسبهم فهماً أفضل للأداء وينمي روح المبادرة الداخلية.

وفي ضوء ما تقدّم، فإن التعريفات السابقة أكّدت في معظمها على المعرفة وضرورة اكتسابها والعمل بها في المنظمات فضلاً عن تأكيد أهمية التعلّم في تحقيق ذلك لجميع الأعضاء العاملين في المنظمة الواحدة.

### أبعاد المنظمة المتعلمة:

ذكر البوسعيدي (٢٠١٨) أبعاد المنظمة المتعلمة كالتالي:

البُعد الأول: إيجاد فرص للتعلّم المستمر: ويكون التعلّم في هذا البعد مُصمّماً ليكون بداخل العمل ليستطيع العاملون التعلّم وهم على رأس عملهم، ويتم توفير الفرص للتعليم والنمو المستمرين، ويجب أن يكون التعلّم مُضمّناً في أنظمة وممارسات وهيكلية مستمرة؛ لكي تتم مشاركته واستخدامه بشكلٍ دوري لتطوير التغيّرات في الأداء المعرفي عن قصد .

البُعد الثاني: تشجيع الاستفسار والحوار: في هذا البعد يحصل الناس على مهارات فعالة لتوضيح وجهات نظرهم ومقدرتهم على الاستماع والاستفسار في وجود وجهات نظر الآخرين، ويتم تغيير الثقافة لدعم السؤال والتغذية الراجعة والتّجارب .

البُعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلّم الجماعي: وفي هذا البعد يتم تصميم العمل لاستخدام المجموعات للحصول على أنظمة تفكير مختلفة، ويتوقع منها أن تتعلم وتعمل بشكلٍ جماعي، ويتم تعزيز التعاون وتشجيعه بواسطة ثقافة المنظمة .

البُعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلّم: يهتم هذا البعد بإيجاد أنظمة ذات تقنية عالية ومنخفضة لمشاركة التعلّم ويتم دمجها في العمل، ويتم صيانتها بشكلٍ دوري، وتكون متاحةً لأفراد المؤسسة .

البُعد الخامس: تمكين العاملين نحو رؤية جماعية مشتركة: وفي هذا البعد يكون الناس جزءاً مهماً في إعداد رؤية مترابطة وتملكها وتطبيقها، وتوزّع المسؤولية جنباً إلى جنب مع صنع القرار لتشجيع الأفراد على التعلّم لتحقيق المؤمل عليهم .

البُعدُ السَّادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: وفي هذا البُعد يتم مساعدة الأفراد لرؤية أثر عملهم على المجتمع ككل، وهم يستخدمون المعلومات لملائمة ممارسات العمل، ويتم ربط المنظمة بالمجتمعات التي حولها .

البُعدُ السَّابع: القيادة الإستراتيجية وهذا البُعد يعبر عن مدى استخدام القيادة للتعليم بطريقة إستراتيجية لتحقيق نتائج العمل، فالقيادة هم القدوة في التَّعلم، ويدعمون تَعلم الأفراد في المنظمة.

وهذه الأبعاد هي التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة لكي تكون قادرةً على مواجهة التَّحديات المختلفة، وتستثمر جميع الموارد المتاحة لديها، وهذه المبادئ ينبغي توافرها في المنظمات المتعلمة، وعليه يمكن القول إنَّ وجود تلك الأبعاد يؤهِّل المنظمة التقليدية إلى التَّحوُّل إلى مُنظمة مُتعلِّمة تعني بالتَّعلم المستمر، وتقوية علاقات المنظمة الداخلية والخارجية، وسوف تكشفُ نتائج الدِّراسة الحالية عن مدى توافر تلك الأبعاد في الكلية التَّطبيقية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس.

كما أن توافر هذه الأبعاد له علاقةٌ بالأداء الوظيفي المتميز لأعضاء هيئة التَّدريس وسوف يتم تناول مفهومه وأبعاده.

### مفهومُ الأداء الوظيفي المتميز:

عرَّفَه الشريف (٢٠١٢) أنه عبارة عن نظام متكامل يمثِّل أداء المورد البشري العنصر الأساسي فيه؛ لما يتمنَّع به من مهارات وقدرات لإنجاز الأنشطة والأعمال المكلف بها، فهو نتاج جهدٍ معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين بينما عرفه بوجمان وآخرون (٢٠١٨) أنه ترجمة الأفكار والخطط إلى أفعال وذلك بتنفيذها بطريقة جيدة وفعالة لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تتطلب توافر مجموعة من العوامل التي تؤثر وتوجِّه سلوك الفرد من خلال الإمكانيات الفكرية والمادية في ظل وجود رغبة وإرادة لتحقيق الهدف المطلوب، وعرفه السلنتي وآخرون (٢٠١٨) أنه المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناءً على تكليفه بها؛ للوصول إلى الأهداف المحددة مع مراعاة القواعد التَّنظيمية للعمل وتشمل: الانضباط في العمل، وأداء المهام الوظيفية وإنجازها، وعلاقات العمل مع الرؤساء والزملاء، والولاء الوظيفي، وخدمة الجمهور.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

١. الأداء الوظيفي المتميز هو أحد مداخل الإبداع القائم على القدرات والمهارات الفكرية والمعرفية للأفراد.
٢. يتوافق الأداء الوظيفي مع التوجيهات التَّنظيمية للمنظمة بما يحقِّق المنفعة القصوى لأمن موارد المنظمة.
٣. يتميز بخصائص الإبداع والمشاركة بالمعرفة والمهارات والاستجابة للبيئة.

### أبعادُ الأداء الوظيفي المتميز:

ذكر أبو غنيم وزهراء (٢٠١٧) أبعادَ الأداء الوظيفي المتميز في الآتي:

١. الكفاءة: وهي القدرة على تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال الاستعمال الأمثل والمناسب للموارد وفق معايير الجودة وتحديد التَّكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين مقدار الموارد المدخلة ونتائج المخرجات وتحقيق الهدف المنشود، بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التَّكاليف، فهي تشير إذن إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي العامل مهامه بأقل وقت وأقل تكلفة في الجهد والمال.

٢. الجودة: تعرف الجودة أنّها تصميمٌ عالي الأداء ينصب على جودة الخدمة المقدّمة لأجل أن تتضمّن خصائص وسمات عالية التفوق في: الأداء، واقتصادية الاستعمال، والملائمة، واللطفة، وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة.
٣. الإبداع: هو وسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة في ظلّ التسابق العالمي والتّغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية، كما أنّها عملية تستعمل المنظمات بواسطتها مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتّشغيل لكي تستطيع تحقيق استجابة أفضل للحاجات.
- الدّراسات السابقة: تناولت الدّراسات السابقة موضوع المنظمة المتعلمة، والأداء الوظيفي المتميز، وتمّ التركيز على الدّراسات التي أجريت في الجامعات.

**دراسة عبدالمولى (٢٠٢٢)** وهدفت تعرّف تصوّرات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي المسحي مستخدمةً استبانة "أبعاد المنظمة المتعلمة" وتمّ تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد قوامها (١٢٦) عضواً، وخلصت الدّراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن جميع استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد قد حصلت على درجة متوسطة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس بين استجابات أفراد عينة البحث وكانت لصالح فئة الإناث.

**ودراسة حسين (٢٠٢١)** التي هدفت تعرّف الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظرية والعلمية بجامعة المنوفية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتمّ الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكوّنت العينة من (١٩٥) عضو هيئة تدريس بجامعة المنوفية، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، واتفق أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بدرجة كبيرة على آليات تفعيل أداء الأقسام الأكاديمية باستخدام مدخل المنظمة المتعلمة نظراً لما توفّره من آليات مهمة لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية.

**أما دراسة الزهراني ونصار (٢٠١٨)** فقد هدفت إلى تحديد مُتطلّبات بناء المنظمة المتعلمة، والكشف عن مدى توافر المتطلّبات في كلية التربية بجامعة القصيم، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، واستعانت بأداة الاستبانة التي طبّقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (٩٤) عضواً، وأظهرت النتائج أن متطلّبات بناء المنظمة المتعلمة في كلية التربية جاءت متوافرةً بدرجة متوسطة، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات استجابات أفراد العينة حول واقع توافر متطلّبات بناء المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير الجنس والوظيفة القيادية والرتبة العلمية والتخصّص التربوي.

**أمّا دراسة خوقير (٢٠١٧)** فقد هدفت إلى بناء نموذج لقياس مستوى تمّيز أداء هيئة التدريس في كلية التربية للبنات بجامعة الملك عبدالعزيز، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل الوثائقي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة، وطبّقت الدّراسة على عينة عشوائية قوامها (١٦٩) عضواً، وخلصت الدّراسة إلى عددٍ من النتائج منها: أن معيار القيادة ذو فعالية مرتفعة جداً في قياس تمّيز أداء أعضاء هيئة التدريس، كما أن معياري نتائج المجتمع والأداء ذو فعالية

متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن (١٥٪) من عينة البحث حققت مستوى مرتفعاً من التميز، وأن (٤٤٪) حقق مستوى متوسط، و(٢٠٪) مستواهم عادي، في حين كان (٢١٪) من عينة البحث غير متميزين في أدائهم.

**ودراسة العنزي (٢٠١٦)** فقد هدفت التعرف إلى تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، وقد اعتمدت الدراسة على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج (Marsins & Watkins). وطبقت على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية قوامها (١٩٤) عضواً. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (وكانت لصالح فئة الإناث) في بُعدي إيجاد فرص للتعليم المستمر، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية (وكانت لصالح فئة الأستاذ) في أربعة من أبعاد المنظمة المتعلمة (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم). وأخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير تخصص الكلية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكانت لصالح الكليات الأدبية النظرية.

**أما دراسة الشلوي وحريري (٢٠١٦)** فقد هدفت تعرف العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني من وجهة نظر مسؤولي التدريب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث بلغ عدد أفراد الدراسة (١٦١)، واعتمد على الاستبانة أداة رئيسية، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت متوسطة، وقد جاء محور الأبعاد التعليمية في الترتيب الأول، وجاء في الترتيب الرابع محور الأبعاد الثقافية، وأن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً وجاء محور خصائص العلاقات الوظيفية في الترتيب الأول، وجاء في الترتيب الخامس محور خصائص الدافعية الوظيفية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي، وجهة العمل، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى أداء العاملين تُعزى لمتغير الرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي، وجهة العمل.

**أما دراسة نازاري وبيهي (Nazari & Pihie, 2012)** فقد هدفت إلى تقييم مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب بعض الصفات الديموغرافية مثل: العمر، ومستوى التعليم، وقام الباحثان بتطبيق الدراسة على كليات تقنية ومهنية في أربع مقاطعات بمدينة فاس الإيرانية، واختارا عينة عشوائية مكونة من (٣١٠) طالباً، واستخدما استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ لمارسك وواتكنز أداة للبحث، وأظهرت أهم النتائج أن مستويات تصورات المستجيبين تم تقييمها حسب (منخفضة، ومعتدلة، وعالية)، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مستوى التعليم والعمر.

**أما دراسة ريتش (Rich, 2011)** فقد هدفت تعرف مدى جاهزية المؤسسات التعليمية لتكون مؤسسات متعلمة بناءً على وجهات نظر الإدارة والعاملين فيها، وهل ثقافة المنظمة في المؤسسة التعليمية تؤهلها لتكون منظمة متعلمة. واختار الباحث منهج البحث النوعي، واعتمد على دراسة الحالة لجامعتين حكوميتين في المنطقة الجغرافية نفسها، وفيهما أعداداً متقاربة من الطلاب، وأجرى (١٠) مقابلات في كل جامعة للإدارة وللعاملين. وأظهرت النتائج أن الجامعتين غير مؤهلتين لتكونا منظمات متعلمة حسب معايير المنظمة المتعلمة، ولكن يمكن أن يصبحا منظمات متعلمة باتباع استراتيجية إدارية ناجحة، مع خلق جو يشجع التبادل الثقافي في بيئة العمل المشتركة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة بتغييرها المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي المتميز، واختلفت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث اعتمدت دراسة خوفير (٢٠١٧) على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل الوثائقي ومنهج المسح الاجتماعي، ودراسة (Rich,2011) استخدمت منهج البحث النوعي، ودراسة حسين (٢٠٢١) ودراسة العنزي (٢٠١٦) ودراسة الزهراني ونصار (٢٠١٨) في استخدامهم للمنهج الوصفي، كما اعتمدت غالبية الدراسات على الاستبانة أداة للدراسة، ما عدا دراسة (Rich,2011) اعتمدت على دراسة الحالة والمقابلة، واتفقت غالبية الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس ما عدا دراسة الشلوي وحريري (٢٠١٦) طُبقت على مسؤولي التدريب، ودراسة (Rich,2011) طُبقت على الإداريين والموظفين. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي لدى الكلية التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تمت الاستفادة من جميع الدراسات السابقة في إعداد منهجية الدراسة والإطار النظري وفي بناء الاستبانة وتفسير النتائج.

## الطريقة والإجراءات

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بصورته الارتباطية لمناسبته لطبيعة الدراسة، الذي يتم بتوضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينهما.

## مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس وعضواتها بالكلية التطبيقية البالغ عددهم (١٦٨) عضوًا وعضوةً على اختلاف رتبهم العلمية، وقامت الباحثة بإرسال الاستبانة إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة، حتى حصلت على عدد (١٢٣) استجابة (إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالكلية)، وفيما يلي خصائص مجتمع الدراسة:

## جدول ١

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغيرات (الجنس، والرتبة، والخبرة)

المتغير الدراسة	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٧٦	٦١,٨
	أنثى	٤٧	٣٨,٢
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٢٥	٢٠,٣
	من ١٠ - ٢٠ سنة	٦٩	٥٦,١
الرتبة	أكثر من ٢٠ سنة	٢٩	٢٣,٦
	أستاذ	٩	٧,٣
	أستاذ مشارك	٢١	١٧,١
	أستاذ مساعد	٢٨	٢٢,٨
	محاضر	٤٣	٣٥,٠
	معيد	٢٢	١٧,٩
	المجموع الكلي	١٢٣	٪١٠٠

يتبين من الجدول السابق أن (٧٦) من مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته (٨١,٦٪) من الذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٤٣) عضواً من مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٥٪) من المحاضرين، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، وكذلك يتضح أن (٦٩) عضواً من مجتمع الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٦,١٪) من ذوي الخبرة من (١٠-٢٠ سنة) وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة.

### أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن عباراتها.

أولاً: صدق الأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

#### ١. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية؛ لإبداء آرائهم حول العبارات، وقد بلغ عدد المحكمين (١٤) أستاذاً من الجامعات السعودية.

#### ٢. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالمحور ككل، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة، وهو ما توضحه الجداول التالية:

### جدول ٢

معاملات ارتباط بنود المحور الأول بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك المحور ككل

معامل	معامل	م	معامل	معامل	م	معامل	معامل
الارتباط	الارتباط		الارتباط	الارتباط		الارتباط	الارتباط
بالمحور	بالبعد		بالمحور	بالبعد		بالمحور	بالبعد
	البعد الثالث		البعد الثاني			البعد الأول	
**٠,٦٩٨	**٠,٦٩٥	١	**٠,٧١٤	**٠,٧٨٦	١	**٠,٦٨٩	**٠,٨٢٣
**٠,٤٨٩	**٠,٧٦٥	٢	**٠,٦٤٥	**٠,٨١٣	٢	**٠,٤٧٤	**٠,٥٨٣
**٠,٤٧٠	**٠,٧٥٧	٣	**٠,٥٨٥	**٠,٧١٤	٣	**٠,٤٦٧	**٠,٧٣٨
**٠,٥٣٧	**٠,٧٨٤	٤	**٠,٤٧٤	**٠,٦٤١	٤	**٠,٥٧٣	**٠,٦٨٥
**٠,٦٥٥	**٠,٦١٦	٥	**٠,٥٠٤	**٠,٧٣٧	٥	**٠,٦٣٧	**٠,٧٦٨
	البعد السادس		البعد الخامس			البعد الرابع	
**٠,٦٧٦	**٠,٦٧٠	١	**٠,٧٧١	**٠,٧٢٥	١	**٠,٦٥٦	**٠,٧٥٩
**٠,٦٦٩	**٠,٨٠٣	٢	**٠,٦٢٥	**٠,٦٠٨	٢	**٠,٥٧١	**٠,٧٢٩
**٠,٦٣٥	**٠,٧٧٧	٣	**٠,٥٥٤	**٠,٨١٣	٣	**٠,٦٥٨	**٠,٨٠٤
**٠,٦٥٦	**٠,٧٢٥	٤	**٠,٤٧٥	**٠,٧٣٧	٤	**٠,٦٣٨	**٠,٧١٨
**٠,٦٨٥	**٠,٧٨١	٥	**٠,٤٧١	**٠,٦٩٠	٥		البعد السابع
**٠,٦٠٢	**٠,٦٩٢	٦				**٠,٥٥٠	**٠,٧٢٥
						**٠,٥٢٩	**٠,٨٤٣
						**٠,٦٤٠	**٠,٨٧٢
						**٠,٦١٢	**٠,٧٩٥
						**٠,٦٠١	**٠,٧٣٤

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أنّ جميع العبارات دالة عند مستوى (0,01)، وهو ما يوضّح أنّ جميع العبارات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

## جدول ٣

معاملات ارتباط بنود المحور الثاني بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك المحور ككل

معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م
	البعد الثالث		البعد الثاني			البعد الأول		
**0,684	**0,800	1	**0,642	**0,566	1	**0,595	**0,682	1
**0,650	**0,815	2	**0,559	**0,704	2	**0,543	**0,584	2
**0,545	**0,668	3	**0,572	**0,773	3	**0,599	**0,678	3
**0,564	**0,637	4	**0,454	**0,557	4	**0,475	**0,448	4
**0,621	**0,665	5	**0,512	**0,713	5	**0,540	**0,726	5
						**0,617	**0,687	6

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0,01 فأقل.

من الجدول السابق يتضح أنّ جميع العبارات دالة عند مستوى (0,01)، وهو ما يوضّح أنّ جميع العبارات المكوّنة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

## ثانياً: ثبات الأداة:

للتحقّق من الثبات لمفردات استبانة الدراسة تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

## جدول ٤

معاملات ثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	أبعاد ومحاور الدراسة
0,947	35	معامل ثبات المحور الأول
0,864	16	معامل ثبات المحور الثاني
0,950	51	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضّحة أعلاه يتضح أنّ ثبات محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة ومحاورها ما بين (0,678 إلى 0,947)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0,950)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

## الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد استخدمت عديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومنها: التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، اختبار (كولجروف سميرونوف).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية؟

للإجابة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

أولاً: إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر

## جدول ٥

استجابات أفراد الدراسة على عبارات تُعد إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر

م	العبارة	التكرار			درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
١	توفر الجامعة دورات تدريبية للأعضاء لتطوير مهاراتهم وخبراتهم	٣	٢٦	١٦	٦٢	١٦	٣,٥٠	١,٠٤٣	عالية	١	
٢	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس بأحدث التقنيات لممارسة أنشطة التعلم المستمر	٦	٣١	٣١	٣٣	٢٢	٣,٢٨	١,١٦٩	متوسطة	٢	
٣	تحدد المهارات اللازمة لإنجاز المهام المستقبلية وتطوير الأداء	١٦	٢٦	٤١	٣٠	١٠	٢,٩٣	١,١٤٣	متوسطة	٣	
٤	ينظر الأعضاء للمشكلات التي تواجههم في عملهم الوظيفي بأنها فرص للتعلم	١٣	٢٦	٥٠	٢٧	٧	٢,٩١	١,٠٤٠	متوسطة	٤	
٥	تكافئ الجامعة الأعضاء على تعلمهم أشياء جديدة لتحسين كفاءتهم	١٥	٤٣	١٧	٣٦	١٢	٢,٨٩	١,٢٣٤	متوسطة	٥	
		المتوسط العام						٣,١٠	٠,٨١٤	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر) بوصفه أحد عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد).

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (إيجاد فرص مناسبة للتعليم المستمر) تراوحت بين (٢,٨٩ إلى ٣,٥٠)، كما جاءت العبارة (٢) التي تنص على (توفر الجامعة دورات تدريبية للأعضاء لتطوير مهاراتهم وخبراتهم) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت العبارة (٣) ونصها (تكافئ الجامعة الأعضاء على تعلمهم أشياء جديدة لتحسين كفاءتهم) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٩ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة.

## ثانياً: تشجيع الحوار والاستفسار

## جدول ٦

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد تشجيع الحوار والاستفسار

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة				
١	تشجع الجامعة الأعضاء على الحوار وتقبل النقد البناء	١٠%	٣٢	٢٦	٣٣	٢٢	٣,٢٠	١,٢٤١	متوسطة	١
٢	تستحدث الجامعة قنوات اتصال مفتوحة بين الأعضاء	١٢%	٣١	٢٨	٣٨	١٤	٣,٠٩	١,١٨٧	متوسطة	٢
٥	تسود ثقافة الاستفسار والحوار البناء بين الأعضاء	١٩%	١٩	٤٣	٢٧	١٥	٣,٠٠	١,٢٢١	متوسطة	٣
٤	يتم تشجيع الأعضاء على إثارة الأسئلة فيما بينهم بغض النظر عن موقعهم الوظيفي	١٨%	٢٩	٣٧	٢٩	١٠	٢,٨٧	١,١٧٣	متوسطة	٤
٣	تتيح الجامعة للأعضاء تبادل المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	٢٠%	٤٣	٢٧	٢٦	٧	٢,٦٥	١,١٥٢	متوسطة	٥
		المتوسط العام					٢,٩٦	٠,٨٨٣	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (تشجيع الحوار والاستفسار) بوصفه أحد عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد).

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (تشجيع الحوار والاستفسار) تراوحت بين (٢,٦٥ إلى ٣,٢٠)، كما جاءت العبارة (١) التي تنص على (تشجع الجامعة الأعضاء على الحوار وتقبل النقد البناء) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة، في حين جاءت العبارة (٣) ونصها

(تتيح الجامعة للأعضاء تبادل المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة.

### ثالثاً: تشجيع التعاون والعمل الجامعي

جدول ٧

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد تشجيع التعاون والعمل الجامعي

م	العبارة	%	التكرار				درجة الموافقة		المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	تشكل الجامعة فرقاً متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة	١٠,٦%	١٣	٣٢	٢٨	٢٠	٣٠	٣,١٨	١,٣٤٣	متوسطة	١	
٢	تنظم الجامعة اجتماعات دورية لفرق العمل لتبادل الخبرات	٨,١%	١٠	٢٥	٣٠	٥٣	٥	٣,١٥	١,٠٥٣	متوسطة	٢	
٤	تدعم الجامعة العلاقات الإنسانية بالأعضاء لتعزيز التعلم الجماعي	٧,٣%	٩	٣٨	٢٧	٤٢	٧	٣,٠٠	١,٠٨٦	متوسطة	٣	
٣	تحفز الجامعة العمل بروح الفريق باعتباره من العوامل التي تسهم في تحقيق التعلم الفعال	١٠,٦%	١٣	٣٥	٢٦	٤٤	٥	٢,٩٤	١,١١١	متوسطة	٤	
٥	يساعد الأعضاء بعضهم البعض على التعلم وتبادل الخبرات	٨,٩%	١١	٤٣	٣١	١٩	١٩	٢,٩٣	١,٢٢٠	متوسطة	٥	
			المتوسط العام					٣,٠٤	٠,٨٣٧	متوسطة		

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (تشجيع التعاون والعمل الجماعي) بوصفه أحد عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٤) من (٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد).

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (تشجيع التعاون والعمل الجماعي) تراوحت بين (٢,٩٣ إلى ٣,١٨)، كما جاءت العبارة (١) التي تنص على (تشكيل الجامعة فرقاً متنوعة للعمل الجماعي من مستويات تنظيمية متعددة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة في حين جاءت العبارة (٥) ونصها (يساعد الأعضاء بعضهم البعض على التعلم وتبادل الخبرات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة.

## رابعاً: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

## جدول ٨

استجابات أفراد الدّراسة على عبارات بُعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

م	العبرة	التكرار		درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
١	تستخدم الجامعة التكنولوجيا	ك	٣	٢٢	٢٦	٣٢	٤٠	٣,٦٨	١,١٧٦	عالية	١
	لنشر المعرفة بين أعضائها	%	٢,٤	١٧,٩	٢١,١	٢٦,٠	٣٢,٥				
٢	تمكن الجامعة الأعضاء من	ك	١٠	٢٣	٤٠	٣٧	١٣	٣,١٦	١,١٠٤	متوسطة	٢
	الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة	%	٨,١	١٨,٧	٣٢,٥	٣٠,١	١٠,٦				
٣	تستخدم الجامعة نظم	ك	٦	٣٦	٤٠	٢٩	١٢	٣,٠٤	١,٠٥٩	متوسطة	٣
	للاتصالات المتبادلة بين الأعضاء لتسهيل نقل وتبادل المعرفة	%	٤,٩	٢٩,٣	٣٢,٥	٢٣,٦	٩,٨				
٤	توفر الجامعة وصفاً مكتوباً	ك	١٩	٣٢	٣٠	٣٧	٥	٢,٨١	١,١٤٨	متوسطة	٤
	يحدد خطوط السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها	%	١٥,٤	٢٦,٠	٢٤,٤	٣٠,١	٤,١				
		المتوسط العام						٣,١٧	٠,٨٥٠	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) بوصفه أحد عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليّة التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الحماسي التي توضّح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد).

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدّراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) تراوحت بين (٢,٨١ إلى ٣,٦٨)، كما جاءت العبرة (١) التي تنصّ على (تستخدم الجامعة التكنولوجيا لنشر المعرفة بين أعضائها) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت العبرة (٤) ونصها (توفر الجامعة وصفاً مكتوباً يحدد خطوط السلطة وقنوات الاتصال المعمول بها) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة.

## خامساً: تمكين الأعضاء من رؤية جماعية مشتركة

## جدول ٩

استجابات أفراد الدّراسة على عبارات تُعد تمكين الأعضاء من رؤية جماعية مشتركة

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة				
١	تؤكد الجامعة على قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف	٤,١	١٦,٣	٢٠,٣	٢٩,٣	٣٠,١	٣,٦٥	١,١٨٧	عالية	١
٤	تدعم الجامعة جهود الأعضاء لتحقيق أفضل الممارسات في الأداء الوظيفي	٨,١	٢٥,٢	٢٢,٨	٣٢,٥	١١,٤	٣,١٤	١,١٦٢	متوسطة	٢
٣	تشجع الجامعة مبادرات الأعضاء لتطوير الرؤية المشتركة	٩,٨	١٩,٥	٣١,٧	٢٦,٠	١٣,٠	٣,١٣	١,١٦٦	متوسطة	٣
٢	تسمح الجامعة للأعضاء بتقديم خيارات متعددة لتنفيذ مهام العمل	٣,٣	٣٣,٣	٣٠,٩	٢٦,٠	٦,٥	٣,٠٠	٠,٩٩٦	متوسطة	٤
٥	تؤكد الرؤية من تعلم الجميع فيها	٨,١	٢١,١	٤٥,٥	١٣,٨	١١,٤	٢,٩٩	١,٠٦٧	متوسطة	٥
		المتوسط العام					٣,١٨	٠,٨٠١	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (تمكين الأعضاء من رؤية جماعية مشتركة) بوصفه أحد عناصر المنظمة المتعلّمة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) من (٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد) في أداة الدّراسة، كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدّراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (تمكين الأعضاء من رؤية جماعية مشتركة) تراوحت بين (٢,٩٩ إلى ٣,٦٥)، كما جاءت العبارة (١) التي تنص على (تؤكد الجامعة على قيم المسؤولية المشتركة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت العبارة (٥) ونصّها (تؤكد الرؤية من تعلم الجميع فيها) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة.

## سادساً: ربط الجامعة بالبيئة الخارجية:

## جدول ١٠

استجابات أفراد الدّراسة على عبارات تُعد ربط الجامعة بالبيئة الخارجية

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة				
١	ك	٤	٢٣	٢٨	٣٥	٣٣	٣,٥٧	١,١٦٧	عالية	١

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة				
	تشجع الجامعة الأعضاء على احترام وجهات نظر المستفيدين داخل الجامعة وخارجها	3,3	18,7	22,8	28,5	26,8				
3	تتمتع الجامعة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الأعضاء	11	34	22	38	18	3,15	1,233	متوسطة	2
	تستفيد الجامعة من الخبرات والكفاءات العلمية للأعضاء في حل المشكلات	7	34	37	30	15	3,10	1,112	متوسطة	3
	تشجع الجامعة الأعضاء على الحصول على إجابات ومعلومات من الإدارات المختلفة	7	33	43	35	5	2,98	0,975	متوسطة	4
	تشجع الجامعة الأعضاء على العمل بمبدأ شمولية التفكير عند حل المشكلات	12	31	45	19	16	2,97	1,152	متوسطة	5
	توفر الجامعة ثقافة تنظيمية عالية للأعضاء للتكيف مع المتغيرات الخارجية	17	39	33	21	13	2,79	1,196	متوسطة	6
		13,8	31,7	26,8	17,1	10,6	3,08	0,843	متوسطة	
		المتوسط العام								

\*المتوسط الحسابي من (0,00).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (ربط الجامعة بالبيئة الخارجية) بوصفه أحد عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (3,08 من 5,00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد).

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (ربط الجامعة بالبيئة الخارجية) تراوحت بين (2,79 إلى 3,57)، كما جاءت العبارة (1) التي تنص على (تشجع الجامعة الأعضاء على احترام وجهات نظر المستفيدين داخل الجامعة وخارجها) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3,57 من 5,00)، ودرجة توافر عالية في حين جاءت العبارة (4) ونصها (توفر الجامعة ثقافة تنظيمية عالية للأعضاء للتكيف مع المتغيرات الخارجية) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2,79 من 5,00)، ودرجة توافر متوسطة.

## سابعاً: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

## جدول ١١

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة				
١	تدعم القيادة الأعضاء الحصول على فرص التدريب	ك	٣	٢٨	٢٤	٢٩	٣,٥٩	١,٢٢٠	عالية	١
٤	يبحث القيادة باستمرار عن فرص للتعليم المناسبة للارتقاء بأداء أعضاء هيئة التدريس	ك	١٠	٣٧	٢٤	٤٠	٣,٠٦	١,١٦٢	متوسطة	٢
٢	تفوض الجامعة الأعضاء سلطات تتناسب مع مسؤولياتهم	ك	١٣	٢٩	٣٨	٢٦	٣,٠٤	١,١٩٧	متوسطة	٣
٣	يملك القادة ثقافة معرفية واسعة عن طبيعة المنظمة المتعلمة	ك	١١	٣٧	٣٣	٣٧	٢,٩٠	١,٠٥٩	متوسطة	٤
٥	يشرك القادة الأعضاء بالمعلومات المحدثة باستمرار	ك	١١	٣٤	٤٣	٢٩	٢,٨٨	١,٠٢٩	متوسطة	٥
			المتوسط العام				٣,٠٩	٠,٨٩٩	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم) بوصفه أحد عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليّة التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٩ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد).

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم) تراوحت بين (٢,٨٨ إلى ٣,٥٩)، كما جاءت العبارة (١) التي تنص على (تدعم القيادة الأعضاء الحصول على فرص التدريب) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٩ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت العبارة (٥) ونصها (يشرك القادة الأعضاء بالمعلومات المحدثة باستمرار) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسطة، وقد تم ترتيب جميع الأبعاد، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول ١٢

استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد المنظمة المتعلمة

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٣	متوسطة	٠,٨١٤	٣,١٠	إيجاد فرص مناسبة للتعليم المستمر
٧	متوسطة	٠,٨٨٣	٢,٩٦	تشجيع الحوار والاستفسار
٦	متوسطة	٠,٨٣٧	٣,٠٤	تشجيع التعاون والعمل الجماعي
٢	متوسطة	٠,٨٥٠	٣,١٧	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
١	متوسطة	٠,٨٠١	٣,١٨	تمكين الأعضاء من رؤية جماعية مشتركة
٥	متوسطة	٠,٨٤٣	٣,٠٨	ربط الجامعة بالبيئة الخارجية
٤	متوسطة	٠,٨٩٩	٣,٠٩	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم
	متوسطة	٠,٦٨٣	٣,٠٧	الدرجة الكلية لتوافر جميع أبعاد المنظمة المتعلمة

يتبين من الجدول السابق أن جميع عناصر المنظمة المتعلّمة تتوافر بدرجة متوسّطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليّة التّطبيقية، بمتوسّط حسابي بلغ (٣,٠٧ من ٥,٠٠)، وهو المتوسّط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (محايد) في أداة الدّراسة، وقد جاءت مؤشّرات بعد (تمكين الأعضاء من رؤية جماعية مشتركة) في المرتبة الأولى، بمتوسّط حسابي بلغ (٣,١٨ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسّطة، في حين جاءت مؤشّرات بُعد (تشجيع الحوار والاستفسار) في المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسّط حسابي بلغ (٢,٩٦ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر متوسّطة.

يتبيّن من الجدول السابق أن درجة توافر عناصر المنظمة المتعلّمة وأبعادها بالكليّة التّطبيقية جاء بدرجة متوسّطة بشكل عام، ولم يكن على الوجه المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المتاحة لدى الكلية؛ مما يُدعم من أهمية تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلّمة ومبادئها، من حيث القدرات والإمكانيات التقنية والتدريب وغيرها؛ مما يعزّز من قدرة منسوبي الكلية على التعلّم والتطور ورؤية الحقائق بموضوعية، وكذلك يتضح من تلك النتيجة قصور الكلية عن توفير مقومات المنظمة المتعلّمة التي من أهمها توعية منسوبي الكلية بأهمية النّظر إلى المشكلات التي قد تواجههم على أنّها فرص للتعلّم واكتساب الخبرات، ومكافأهم على تعلّمهم أشياء جديدة لتطوير مستوى أدائهم، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات المحدّثة بشكل دوري، وهي جميعها من أهم عناصر المنظمة المتعلّمة وأسسها.

واتفقت مع دراسة الشلوي وحريري (٢٠١٦) التي بيّنت أن درجة أبعاد المنظمة المتعلّمة متوسّطة، وكذلك اتفقت مع دراسة (العنزي، ٢٠١٦)، ودراسة عبد المولى (٢٠٢٢)، ودراسة الزهراني ونصار (٢٠١٨) التي خلصت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلّمة حصلت على درجة متوسّطة.

**إجابة السؤال الثاني:** ما درجة توافر أبعاد الأداء الوظيفي المتميّز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليّة التّطبيقية؟

للإجابة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب متوسّطاتها الحسابية.

### أولاً: الكفاءة

#### جدول ١٣

استجابات أفراد الدّراسة على عبارات بُعد الكفاءة المستمر

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة			المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة				
١	لدى الأعضاء معرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	٣	٤٠	٦	٢٧	٤٧	٣,٩٣	٠,٩٨١	عالية	١
٢	قدرة الأعضاء على إنجاز العمل بكفاءة	٠	٣١	١٤	٢٥	٥٣	٣,٨٢	٠,٩٤١	عالية	٢
٤	تحرص الجامعة على إدارة مواردها بشكل متميز عن المنافسين	١	٢٦	١٨	١٣	٦٥	٣,٧٩	٠,٩٦٩	عالية	٣

م	العبارة	التكرار %	غير موافق بشدة	غير موافق	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
					محايد	موافق	موافق بشدة				
٦	يستخدم الأعضاء التقنيات الحديثة لضمان سرعة تقديم الخدمات	ك %	٤	٣,٣	١٤,٦	٢٦,٠	٢٨,٥	٢٧,٦	١,١٣٤	عالية	٤
٣	تسعى الجامعة إلى تبني الأساليب الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات	ك %	٣	٢,٤	١٧,١	٣٣,٣	٢٣,٦	٢٣,٦	١,١٠٤	عالية	٥
٥	يحرص الأعضاء على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة	ك %	٧	٥,٧	٢٤,٤	١٨,٧	٢٦,٠	٢٥,٢	١,٢٦٠	عالية	٦
المتوسط العام											
٣,٦٨											
٠,٦٨٢											
عالية											

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (الكفاءة) بوصفه أحد عناصر الأداء الوظيفي المتميز تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليّة التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (الكفاءة) تراوحت بين (٣,٤١ إلى ٣,٩٣)، كما جاءت العبارة (١) التي تنص على (لدى الأعضاء معرفة بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت العبارة (٥) ونصها (يحرص الأعضاء على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤١ من ٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية.

## ثانياً: الجودة

### جدول ١٤

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الجودة

م	العبارة	التكرار %	غير موافق بشدة	غير موافق	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
					محايد	موافق	موافق بشدة				
٤	تطبق الجامعة معايير ومواصفات الجودة	ك %	١	٠,٨	١٢,٢	٢١,١	٢١,١	١٥,٤	٠,٩١٠	عالية	١
٣	إمكانية الأعضاء على فهم واستيعاب المعلومات	ك %	٠	٠,٠	١٦,٣	٣٣,٣	٣٧	٢٥	٠,٩٩٤	عالية	٢
٥	التزام الأعضاء والتقيّد بأنظمة وقوانين العمل	ك %	٠	٠,٠	١٥,٤	٣٢,٥	٣٥,٨	١٦,٣	٠,٩٤٤	عالية	٣
١	إمكانية الأعضاء على الإبداع وتقديم الأفكار والمقترحات	ك %	٠	٠,٠	٢٢,٠	٢٨,٥	٢٦,٨	٢٢,٨	١,٠٧٤	عالية	٤

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
٢	قدرة الأعضاء على أداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة	ك	٠	٢١	٤٦	٣٥	٢١	٣,٤٦	٠,٩٦٩	عالية	٥
		%	٠,٠	١٧,١	٣٧,٤	٢٨,٥	١٧,١				
		المتوسط العام						٣,٥٤	٠,٦٤٨	عالية	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (الجودة) بوصفه أحد عناصر الأداء الوظيفي المتميز تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) من (٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (الجودة) تراوحت بين (٣,٤٦) إلى (٣,٦٧)، كما جاءت العبارة (٤) التي تنص على (تطبق الجامعة معايير الجودة ومواصفاتها) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت العبارة (٢) ونصها (قدرة الأعضاء على أداء مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية.

### ثالثاً: الإبداع

#### جدول ١٥

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الإبداع

م	العبارة	التكرار		درجة الموافقة				المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
		%	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
٣	تبني الجامعة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الأعضاء لمواجهة مشكلات العمل.	ك	٢	٢١	١٨	٦٠	٢٢	٣,٦٤	١,٠١٧	عالية	١
		%	١,٦	١٧,١	١٤,٦	٤٨,٨	١٧,٩				
٢	تحرص الجامعة على تحقيق التفوق الدائم على المنافسين من خلال الإبداع.	ك	٦	١٤	٣٦	٣٩	٢٨	٣,٥٦	١,١١٠	عالية	٢
		%	٤,٩	١١,٤	٢٩,٣	٣١,٧	٢٢,٨				
١	تتمتع الجامعة بثقافة تنظيمية تساعد على الإبداع والابتكار والمبادرة.	ك	٣	٢٥	٢٥	٤١	٢٩	٣,٥٥	١,١٣٢	عالية	٣
		%	٢,٤	٢٠,٣	٢٠,٣	٣٣,٣	٢٣,٦				
٤	يحرص الأعضاء على اكتساب مهارات جديدة في العمل.	ك	٠	١٦	٤٤	٤٥	١٨	٣,٥٣	٠,٨٩٩	عالية	٤
		%	٠,٠	١٣,٠	٣٥,٨	٣٦,٦	١٤,٦				
٥	يملك الأعضاء مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	ك	٤	١٦	٤٨	٢٨	٢٧	٣,٤٧	١,٠٧٤	عالية	٥
		%	٣,٣	١٣,٠	٣٩,٠	٢٢,٨	٢٢,٠				
		المتوسط العام						٣,٥٥	٠,٧٥٥	عالية	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات بُعد (الإبداع) بوصفه أحد عناصر الأداء الوظيفي المتميز تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) من (٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة.

كما تبين أن متوسطات استجابة أفراد الدراسة على درجة توافر مؤشرات بُعد (الإبداع) تراوحت بين (٣,٤٧ إلى ٣,٦٤)، وهي المتوسطات التي تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير جميعها إلى (موافق) في أداة الدراسة، مما يبين أن هذه المؤشرات تتوافر بدرجة متوسطة إلى عالية، كما جاءت العبارة (٣) التي تنص على (تبني الجامعة الأفكار الإبداعية التي يقدمها الأعضاء لمواجهة مشكلات العمل) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت العبارة (٥) ونصها (يملك الأعضاء مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية.

وقد تم ترتيب جميع هذه الأبعاد، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول ١٦

استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد الأداء الوظيفي المتميز

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	عالية	٠,٦٨٢	٣,٦٨	الكفاءة
٣	عالية	٠,٦٤٨	٣,٥٤	الجودة
٢	عالية	٠,٧٥٥	٣,٥٥	الإبداع
	عالية	٠,٥٩٥	٣,٦٠	الدرجة الكلية لتوافر جميع أبعاد الأداء الوظيفي المتميز

يتبين من الجدول السابق أن جميع عناصر الأداء الوظيفي المتميز تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليّة التطبيقية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠) من (٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن درجة الموافقة تشير إلى (موافق) في أداة الدراسة، كما تبين أن مؤشرات بُعد الكفاءة جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، في حين جاءت مؤشرات بُعد الإبداع في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٥) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية، كما جاءت مؤشرات بُعد الجودة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤) من (٥,٠٠)، ودرجة توافر عالية.

يتضح من الجدول السابق أن جميع عناصر الأداء الوظيفي المتميز تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكليّة التطبيقية، وهو ما يوضح وعي أعضاء هيئة التدريس وحرصهم على بذل مزيد من الجهد لتطوير مستوى أدائهم الوظيفي، كما أن أعضاء هيئة التدريس لديهم القدر الكافي والمعرفة اللازمة بطبيعة الأعمال المنوطة بهم؛ لذا فهم يؤدون بكفاءة وفاعلية، كما تحرص الجامعة على تطبيق مبادئ الجودة ومعاييرها ومواصفاتها، وتحسين مستوى الأداء بها وكذلك تهتم الجامعة بالأفكار الإبداعية التي يقدمها الأعضاء لمواجهة مشكلات العمل، وإيجاد الحلول الملائمة لها؛ مما يؤدي في النهاية إلى تطوير مستوى الأداء الوظيفي وتجويد لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير قدر كبير من التميز في مستوى أدائهم.

والتفت النتيجة مع دراسة الشلوي وحريري (٢٠١٦) التي بينت أن مستوى أداء العاملين كان مرتفعاً، واختلفت مع دراسة (حسين، ٢٠٢١) في أن الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

### إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية؟

تعرف ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، قامت الباحثة باستخدام اختبار بيرسون لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0,01)، وتغزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بالكلية التطبيقية لا بد وأن ينعكس تأثيرها إيجابياً على نتائج الأعمال والمهام المنوطة بأعضاء هيئة التدريس؛ بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي وتنميته، كما أنها تسهم في إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، التي تنعكس على القدرات الجوهرية للكلية فتثري ميزتها التنافسية من خلال تجويد مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تساعدهم في زيادة مستوى المعرفة العلمية وتوفير التدريب اللازم لهم، والتقنيات الحديثة، وغيرها من الأدوات والوسائل المعينة على التميز الوظيفي.

### إجابة السؤال الرابع: هل يمكن التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميز من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة؟

للإجابة عن هذا التساؤل وتعرف مدى إمكانية التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميز من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك من خلال تعرف نسبة التباين المفسيرة بهدف معرفة تأثير متغيرات (أبعاد المنظمة المتعلمة) في الأداء الوظيفي المتميز وجاءت النتائج كالتالي:

**أولاً: بُعد الكفاءة:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين أبعاد المنظمة المتعلمة والكفاءة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,532) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى (0,01)، أما معامل التحديد يساوي (0,283) وهي تدل على نسبة تباين (28%) تقريباً من تباين المتغير التابع (مستوى الكفاءة) كما كانت قيمة "ف" المحسوبة تساوي (47,858) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01)، مما يدل على أن درجة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميز فيما يتعلق ببعد الكفاءة بنسبة (28%).

**ثانياً: بُعد الجودة:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين أبعاد المنظمة المتعلمة والجودة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,342) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى (0,01)، أما معامل التحديد يساوي (0,117) وهي تدل على نسبة تباين (12%) تقريباً من تباين المتغير التابع (مستوى الجودة)، كما كانت قيمة "ف" المحسوبة تساوي (16,057) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) × مما يدل على أن درجة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميز فيما يتعلق ببعد الجودة بنسبة (12%).

**ثالثاً: بُعد الإبداع:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,566) وهو معامل دال إحصائياً عند مستوى (0,01)، أما معامل التحديد يساوي (0,321) وهي تدل على نسبة تباين (32%) تقريباً من تباين المتغير التابع (مستوى الإبداع)، كما كانت

قيمة "ف" المحسوبة تساوي (٥٧,١٨١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0,01$ )، مما يدل على أن درجة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي المتميز فيما يتعلق ببُعد الإبداع بنسبة (٣٢٪).

ويمكن عزو تلك النتيجة إلى أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في أي مؤسسة وخاصةً في مؤسسات التعليم الجامعي من أهم العوامل الرئيسية الفاعلة التي تساعد في تطوير مستوى الأداء، كما تسهم في تعزيز الثقة والتعاون وسرعة نقل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس، وحثهم على الإبداع والابتكار في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وبالإضافة إلى أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة عامل مهم في تطور المؤسسات وتقدمها، حيث إنه يؤثر في فعالية المؤسسات ونجاحها وتميزها، وذلك من خلال التأثير في رضا أعضاء هيئة التدريس وأدائهم، وأساس الأمر هو توجه الأفراد للتعاون فيما بينهم الذي لا بد وأن يُبنى على أساس الثقة المتبادلة فيما بينهم، وهي جميعها من العوامل التي تُسهم في تطوير مستوى الأداء الوظيفي المتميز وتنميته.

**إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة، وسنوات الخبرة)؟**

قبل اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة للمعالجة الإحصائية اللازمة للتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - في استجابات أفراد عينة البحث باختلاف متغيراتهم الوظيفية والشخصية، قامت الباحثة بالتأكد من اعتدالية توزيع منحني البيانات، ومدى خضوعه للتوزيع الطبيعي، لتحديد نوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، من خلال اختبار (كولجروف سميرونوف) وأوضح النتائج أن قيم اختبار كولجروف سميرونوف لمتغيرات (الجنس، والرتبة، وسنوات الخبرة) بلغت (٠,٤٠١، ٠,٢٢٦، ٠,٢٨٤) على التوالي، بمستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم اعتدالية توزيع العينة في هذه المتغيرات، وبالتالي استخدام الاختبارات اللا معلمية.

**أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:**

لتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير الجنس، استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني وجاءت النتائج كالتالي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير الجنس، حيث إن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، وغير دالة إحصائياً؛ مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير الجنس نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومستوى الأداء الوظيفي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.

وأتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الزهراني ونصار، ٢٠١٨) التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للجنس، كما اختلفت مع دراسة (عبد المولى، ٢٠٢٢) ودراسة العنزي (٢٠١٦) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

## ثانياً: الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:

لتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس وجاءت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (0,05) وغير دالة إحصائياً؛ مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير الرتبة الأكاديمية نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى الأداء الوظيفي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (الزهراني ونصار، 2018) التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما اختلفت مع دراسة (العنزي، 2016) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ.

## ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

لتعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير سنوات الخبرة، قامت الباحثة باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، وجاءت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (0,05)، وغير دالة إحصائياً؛ مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومستوى الأداء الوظيفي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.

## ملخص النتائج: توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج وهي:

1. أن درجة توافر عناصر وأبعاد المنظمة المتعلمة بالكلية التطبيقية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام.
2. أن مؤشرات بُعد (تمكين الأعضاء من رؤية جماعية مشتركة) جاءت في المرتبة الأولى، في حين جاءت مؤشرات بُعد (تشجيع الحوار والاستفسار) في المرتبة السابعة والأخيرة.
3. أن جميع عناصر الأداء الوظيفي المتميز وأبعاده تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.
4. أن مؤشرات بُعد الكفاءة جاءت في المرتبة الأولى، في حين جاءت مؤشرات بُعد الإبداع جاءت في المرتبة الثانية، كما جاءت مؤشرات بُعد الجودة جاءت في المرتبة الثالثة.
5. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز لأعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، ومستوى الأداء الوظيفي المتميز باختلاف متغير الجنس، ومتغير الرتبة الأكاديمية، ومتغير سنوات الخبرة.

**توصيات الدراسة:** خرجت الدراسة بعددٍ من التوصيات من خلال النتائج وعليه توصي الباحثة بما يلي:

١. وضع الخطط الاستراتيجية لتطوير الخدمات والأنشطة داخل الكلية لتحقيق الأداء المتميّز لدى منسوبيها.
٢. استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة للتعرف إلى مصادر ضغوط العمل والمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وإيجاد الحلول المناسبة.
٣. عقد لقاءات دورية لأعضاء هيئة التدريس لتوضيح سياسات الكلية واستراتيجياتها بما يسهم في تحقيق المستوى الملائم من التميّز في الأداء الوظيفي.
٤. تقديم حوافز مادية وتشجيعية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركين في إعداد خطط الجامعة الاستراتيجية بما يساعد على تحسين بيئة و العمل أنظمتها للوصول إلى المنظمة المتعلّمة.
٥. تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة لأعضاء هيئة التدريس حول أبعاد المنظمة المتعلّمة وخصائصها ومميزاتها وأساليب تطبيقها.
٦. تدريب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم وفق منهج تحديد الاحتياجات التدريبية المخطّط له مسبقاً، ليكون له الأثر الإيجابي في زيادة مستوى التميّز الوظيفي.
٧. تعزيز الجوانب الإيجابية في مستوى الأداء الوظيفي وتعميمها، ومعالجة جوانب الضعف في الأداء عن طريق دراسة أسبابه، ووضع الحلول المناسبة لتلافيه مستقبلاً.
٨. العمل على استقطاب الكفاءات البشرية ذات المهارة العالية والخبرات في مجال المنظمة المتعلّمة.
٩. تبني برامج التوعية بأهمية تطبيق مبادئ المنظمة المتعلّمة داخل الكلية التطبيقية ودورها في تجويد مستوى الأداء الوظيفي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو غنيم، أزهار، وزهراء، فرج. (٢٠١٧). اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٤ (٢)، ١٩٨-٢١١.
- البوسعيدي، سالم. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- بوجمان، عادل، وأقضي، جوهره، والوافي، خالد. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا. *مجلة العلوم والإنسانية بجامعة محمد خيصر بسكرة*، ٢ (١٢١)، ١٤٣-١٦٥.
- حسين، هند. (٢٠٢١). المنظمة المتعلّمة مدخل لتفعيل الأداء الأكاديمي للأقسام العلمية بجامعة المنوفية. *مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية*، ٣٦ (٣)، ٤٠٦-٤٣٦.
- الشلوي، راشد، وحريري، هاشم (٢٠١٦). العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني. *عالم التربية*، ١٧ (٥٥)، ١-٣٢.
- خوفير، مها. (٢٠١٧). مستوى التّميّز في أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ٨٤ (٣)، ٣٣٢-٣٦٧.
- الزهراني، إبراهيم، ونصار، علي. (٢٠١٨). واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلّمة بجامعة القصيم: كلية التربية نموذجاً. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، ١٣ (١)، ٨٧-١٠٦.
- السلنتي، لمياء، ودكوروي، منى، ومحمد، سلوى. (٢٠١٨). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمايط. *مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٣ (٩)، ٨٠-١١٢.
- الشريف، ريم. (٢٠١٢). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز قسم الإدارة العامة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة*، ٣ (٦)، ١٥٦-١٨٨.
- عبدالمولى، الطيب. (٢٠٢٢). مدى توافر المنظمة المتعلّمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز*، ٩ (١)، ٢١-٤٩.
- العنزي، أحمد. (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود*، ٢٨ (١)، ٩٨-١٢٠.
- محمد، أشرف. (٢٠١٧). الجودة الشاملة ومؤثراتها في التعليم الجامعي. دار الجامعة الجديدة للنشر.
- مصطفى، عمرو. (٢٠١٨). أثر أبعاد المنظمة المتعلّمة في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على البنك العقاري المصري العربي، *مجلة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، ٣٦ (٣)، ١٦٨-١٣٢.

مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. (٢٠١١). جامعة جدارا، الأردن.

نجم، عبود. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة الوراق للنشر.

يوسف، أحمد (٢٠٠٥). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، ٢٦-٢٨ أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdelmawla, T, A. (2022). The availability of the learning organization among the academic leaders of King Khalid University from the point of view of members Faculty. *Journal of Educational Sciences at Prince Sattam bin Abdulaziz University*, 9(1), 21-49.
- Al-Anzi, A, R. (2016). The degree of availability of the dimensions of the learning organization at Kuwait University from the perspective of faculty members. *Journal of Educational Sciences, King Saud University*, 28(1) 98-120.
- Al Busaidi, S, A. (2018). *The degree of availability of the dimensions of the learning organization at Sultan Qaboos College for teaching Arabic to non-native speakers* [Unpublished master's Thesis]. College of Science and Arts, University of Nizwa.
- Alipour, F, S. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: the mediation role of Entrepreneurship. *European Journal of Social Sciences*. 21(4) 547-555.
- Al-Shalawi, R, S & Hariri, H, A. (2016). The relationship between the degree of availability of the dimensions of the learning organization and job performance in training institutes Academic Security. *World of Education*, 17(55), 1-32.
- Al-Zahrani, I, S & Nassar, A, E (2018). The reality of the requirements for building the learning organization at Qassim University: College of Education Anmoja. *Journal Taibah University of Educational Sciences*, 13(1), 87-106.
- Boumjan, A, B & Akti, J, A & Wafi, k, A. (2018). Quality of Career and its Impact on Job Performance: A Case Study of the College of Science and Technology. *ournal of Science and Humanities, Muhammad Khiser Biskra University*, 2(121) 143-165.
- Conference of Distinguished Organizations in a Renewed Environment*. (2011). Jadara University.
- Abu Ghneim, F, B & Zahraa, F, A. (2017). Adopting the organizational restructuring strategy as an entry point to improve job performance: a case study in the Ministry of Labor and Social Affairs. *Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences*, 14(2) 198-211.
- Hadeeqa, B.F& Shoaib, R.T. (2011). *Factors for Making an organization: A Learning Organization. International Conference on Technology and Business Management March*, 28(3) 912-922.
- Hussein, H, A. (2021). The learning organization is an introduction to activating the academic performance of the scientific departments at Menoufia University. *Journal of the Faculty of Education, Menoufia University*, 36(3) 406-436.

- Khofir, M, S. (2017). The level of excellence in the performance of faculty members at the College of Education for Girls at King Abdulaziz University. *Studies Arabic in Education and Psychology*, 84(3), 332-367.
- Mohammed, A, D. (2017). *Total quality and its indicators in university education*. New University Publishing House.
- Mustafa, A, R. (2018). The impact of the dimensions of the learning organization on improving job performance. An applied study on the Egyptian Arab Land Bank, *Journal of the Sadat Academy for Administrative Sciences*, 36(3) 132-168.
- Najm, A, F. (2005). *Knowledge management: concepts, strategies, and processes*. Al-Warraq Publishing Establishment.
- Nazari, K, A & Pihie, Z, A. (2012). Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3)210- 229.
- Rich, T, M. (2011). *A case Study of Two Regional State Universities Qualifying as Learning Organizations Based on Administration and Staff Viewpoints [Electronic Version]*. Capella University.
- Sharif, R, T. (2012). The role of the Administrative Development Department in improving job performance: An applied study on administrative female employees at King Abdul Abdulaziz University, Department of Public Administration. *Journal of King Abdulaziz University in Jeddah*, 3(6) 156-188.
- Salante, L, A. & Dakrouri, M, B. & Mohamed, S, A. (2018). The impact of organizational flexibility on job performance: An applied study on employees in Damietta hospitals. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 3(9) 80-112.
- Youssef, A, C. (2005). The relationship between the use of the knowledge management approach and performance. Arab World Knowledge Management Conference, 26-28 April, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Jordan.