



السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

## مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات التعليمية الأمنية

" The level of the application of laving organization and its obstacles as perceived by  
employees at Saudi security education institution "

إعداد:

وليد بن دخيل الله المطيري

مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة من منظور العاملين في المنظمات التربوية الأمنية. ومعرفة مستوى تطبيق المنظمات التربوية الأمنية لمتغيرات الدراسة المبحوثة عن المنظمة المتعلمة. والتعرف إلى الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات التالية [الجامعة - الدرجة العلمية - نوع العمل - عدد سنوات الخبرة] . والكشف أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة في المنظمات التربوية الأمنية، وتحديد بعض المقترحات لتطوير المنظمات التربوية الأمنية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، والتوصل إلى تصور مقترح لتفعيل مفهوم المنظمة المتعلمة وممارساتها في التعليم الجامعي. واستخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور والأبعاد ، وكانت الفروق لصالح جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وهذا يشير إلى أن منسوبي هذه الجامعة العريقة يتفوقون على أقرانهم في السعي نحو مواكبة التطورات العالمية المعاصرة ، بينما تتميز أكاديمية نايف للأمن الوطني بحرصها على تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق، وحرصها على ابتكار الفرص المتنوعة الداعمة للتطوير والتعلم المستمر، وأنها توفر للعاملين مساحة كافية للحوار والمناقشة والاستفسار ، مما يعزز مناخ التعلم والتطوير.

## مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا هائلا وسريعا في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والانترنت والايزو وإدارة الجودة الشاملة وغيرها. وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جدا سواء في القطاع العام أو الخاص، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية، فتغير دور الدولة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتسارعة من الدور التقليدي وهو تقديم الخدمات بشكل واسع، إلى الدور الإشرافي والرقابي، وزاد اهتمام الحكومات في إتباع الأسلوب العلمي في استخدام الموارد البشرية أفضل الاستخدام، لتحسين الأداء الحكومي، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وظائف الإدارة الحكومية في ضوء المعطيات الجديدة، حتى تستطيع تلبية حاجات ورغبات المواطن بما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في الدول الأخرى.

وتعددت الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث التي يمكن تطبيقها لمواجهه التحديات التي أفرزتها العولمة والنظام العالمي الجديد ومنها إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسه العمليات الإدارية، والمنظمات التحويلية، والمنظمات المتعلمة، ولكل منها خصائص وأهداف وميزات وخطوات وإجراءات للتبني والتطبيق.

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

ومع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفه مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقوم أداءها، وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية، وسبيل ذلك بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية مستمرة، للاطمئنان على قدراتها في إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين.

ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ومتطلبات متلاحقة ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، يعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة، ويدعو المؤسسات التعليمية إلى تطوير مفاهيم جديدة، لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم تضمن لها الاستمرار والتميز، فكان لزاماً عليها النهوض بالثروة المعرفية التي تختزنها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي واستجابةً لذلك ظهر مفهوم المنظمات المتعلمة، وهو مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإدارة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام. (عبابنة والعدوان، ٢٠٠٧، ص ٧٣)

ويعد التحول إلى المنظمة المتعلمة من أهم تلك التوجهات باعتبار إن المنظمة المتعلمة هي منظمه القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثره التحديات، وتقديم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري، والعنصر البشري تقديراً وثقه، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصنائه القرار، حيث يمكن التعلم المتواصل المنظمات من

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

تنوع مصادر المعلومات من داخل المنظمة (خبرات المديرين، وبرامج التدريب والتطوير والتقنية للقادة والعاملين) ومن خارج المنظمة (التجارب مع العملاء والموردين والمنافسين ووسائل الإعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع) وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق التنافسية (Monks,2008): Buckey

والجامعات باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وبما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه 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 ، وذلك من خلال دمج المعارف والنظريات والخبرات والتصورات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي.(العصيمي ، ٢٠٠٧ ، ص٣)

وعلى الجامعات أن تعتمد إلى تحقيق الجودة في أنشطتها عن طريق التميز في الأداء، والذي يمثل رأس المال الفكري في الجامعة، وأن يتجاوز الأداء المعايير الموضوعية من قبل إدارة الجامعة، يأتي ذلك إضافة إلى مجموعة من الأنشطة التقليدية والتي من أهمها إلقاء المحاضرات، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية، وتقديم الاستشارات، (الحكيم، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٤ ) وأيضاً من خلال جودة الأداء الإداري للعاملين في الأقسام المختلفة، والتقويم والتطوير المستمرين للعاملين

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

على المستوى الإداري والأكاديمي، وذلك عبر خطط استراتيجية لتحقيق مستوى عال من الجودة والتنافسية من خلال نشر ثقافة التطوير والتدريب بالجامعة، والعمل على أن تكون جزء أصيل من ثقافة المنظمة، وهذا يتطلب أن تعمل مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها إدارة الجامعة على توفير بيئة داعمة للتعلم التنظيمي، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها لمواجهة التحديات وإحداث التغيير الاستراتيجية المطلوبة للنمو والتطور والبقاء.

ومن خلال هذه الدراسة يقوم الباحث بالتطبيق على ثلاث مؤسسات تعليمية أمنية ( جامعة نايف للعلوم الأمنية - كلية الملك فهد الأمنية - أكاديمية نايف للأمن الوطني )، للوقوف على مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بتلك الجامعات، وتحديد أهم معوقاتهما، ومن ثم تفسير النتائج الإحصائية وتحليلها ، والخروج بالنتائج والتوصيات الداعمة لهذا التوجه. مشكلة الدراسة وتسؤلاتها:

تواجه المنظمات ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر والنتائج عن التغيير المتسارع في عوامل بيئتها ، مما يستلزم معه إجراء تغييرات تمثل بحد ذاتها حالات استجابة غير تقليدية تجاه ذلك التغيير البيئي لضمان بقائها واستمرارها. وفي عصر المعلومات والمعرفة بدأت منظمات الأعمال تعوّل على خصائص ومزايا المنظمات المتعلمة بوصفها الأداة الملائمة لتوقع التغيير والتحسب له ومسارته من خلال امتلاك المنظمات لهذه الخصائص التي ساهمت في توقع التغيير والاستجابة له لتحقيق البقاء والاستمرار .

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهدي إلى الالحدي فأن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخريين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية و غير مطروقة، منظمة تمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

لا تعيش المنظمات في المملكة العربية السعودية العامة والخاصة بمعزل عن هذا العالم وعن منظماتها؛ فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات ومن ثم فإنها مدعوة إلى الإسراع في مواكبة هذا التطور وذلك بتحسين أساليبها الإدارية واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتصبح في مصاف المنظمات العالمية المبدعة والتميزة.

وتعدّ المنظمات الأمنية في المملكة أكثر المنظمات حاجة إلى بناء استراتيجيات وسياسات إدارية وتنظيمية حديثة وذلك لطبيعة عملها الحساس والمرتبط بأمن المجتمع، إضافة إلى أن العمل الأمني يواجه اليوم الكثير من التحديات والصعوبات في حربه ضد الإرهاب، ولم تعد الأساليب التقليدية في العمل الأمني كافية لمواجهة هذه التحديات، بل إنه أصبح من الضروري مواكبة أحدث ما توصلت إليه المؤسسات الأمنية في العالم من تطور في التقنية والأساليب والمهارات من أجل تطوير مستوى العمل الأمني في المملكة.

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

وتُعدّ المؤسسات التعليمية الأمنية أحد أهم الأسس الأمنية في المملكة العربية السعودية، فهي المجال الأمني الوحيد المتخصص في تدريس المعارف والعلوم الأمنية لإعداد وتأهيل رجال أمن على قدر عال من الكفاءة، وهذا بلا شك يتطلب أن تكون هذه المؤسسات نموذجاً مثالياً في جميع عملياتها التعليمية والإدارية التي تعمل من خلالها، وتُعدّ جامعة نايف للعلوم الأمنية وكلية الملك فهد الأمنية، وأكاديمية نايف للأمن الوطني من أهم هذه المؤسسات. وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: أسئلة متعلقة بالجانب النظري:

١. ما مفهوم المنظمات المتعلمة؟ وخصائصها وأبعادها؟ ومفهوم إدارتها؟
٢. ما أبعاد التعلم التنظيمي واتجاهاته وتطوراته وأنماطه؟
٣. ما الرؤية الإستراتيجية لإدارة القدرات المعرفية والتقنية في المنظمات الأمنية؟
٤. ما أهم معوقات المنظمة المتعلمة المتوقعة بالمؤسسات التعليمية الأمنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ثانياً : أسئلة متعلقة بالجانب الميداني التطبيقي:

١. ما درجة إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة كما يراها العاملون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية ؟
٢. ما درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة [القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم- تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق -وإيجاد فرص التطوير والتعلم المستمر -وتمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة - بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم -تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية] كما يراها العاملون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية ؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محور (إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة) تبعاً لمتغيرات : [الجامعة - الدرجة العلمية - نوع العمل - عدد سنوات الخبرة] ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محور (توفر أبعاد المنظمة المتعلمة) تبعاً لمتغيرات : [الجامعة - الدرجة العلمية - نوع العمل - عدد سنوات الخبرة] ؟
٥. ما المقترحات لتطوير المؤسسات التعليمية الأمنية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة ؟

أهمية الدراسة :

تتحدد أهمية الدراسة علي النحو التالي:

(أ) الأهمية النظرية:

حيث تتناول هذه الدراسة موضوعاً حيويًا ومهماً باعتبار أن منظمات التعلم من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تعمل على تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والتي حققت نتائج جيدة في الدول المتقدمة؛ ولذلك فإن مثل هذا النوع الحديث من المنظمات بحاجة إلى زيادة من الدراسة والبحث العلمي، خصوصاً في الوطن العربي للاستفادة من هذا النوع في تطوير المنظمات والبقاء في المنافسة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة، لاسيما أن هناك قلة في الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع سواء في القطاع العام أو الخاص.

(ب) الأهمية التطبيقية العملية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من:

• أن للدراسة بعداً تطبيقياً يتمثل فيما ستقدمه للمؤسسات الأمنية، وخاصة التعليمية منها من نتائج وتوصيات تسهم في الإفادة من المنظمة المتعلمة وتوظيفها في هذه المؤسسات بشكل يساعد على تطوير وتحسين أوضاعها.

• إمكانية استفادة القيادات الأمنية من نتائج هذه الدراسة في إحداث التوازن بين معدلات التعلم ومعدلات التغير في خصائص البيئة الأمنية وفي حث العاملين على التعلم المستمر، وبذلك تصبح الأجهزة الأمنية منظمات تعليمية بالنسبة لقياداتها ومنظمات تعليمية بالنسبة للعاملين بها، بما

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

يمكنها من أداء دورها في حفظ الأمن بمفهومه الشامل للوطن والمواطنين.

• الدراسة تتعرض لموضوع المنظمة المتعلمة لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية، وهي بذلك تعطى الفرصة - إلى حد ما - للمسؤولين من واضعي السياسات التعليمية ومنتخذي القرارات للاستفادة من التعرف على كيفية تطوير المنظمات الأمنية وزيادة فعاليتها بما يتناسب مع إيقاع العصر، لتصبح تلك المنظمات قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها والانتقال بالعملية التربوية والتعليمية إلى وضع أفضل.

• قد تساعد الدراسة - بإذن الله تعالى - على فتح الباب أمام المزيد من الدراسات والأبحاث النوعية في مجال (التعلم التنظيمي وتنمية القدرات المعرفية والتقنية) حيث لم يجد الباحث -على حد علمه - دراسات سابقة تتناول الموضوع بشكله الحالي.

• الاستفادة من نتائج الدراسة في إيجاد نظم العمل المناسبة لإدارة المنظمات الأمنية والتي تساعد في رفع مستواها، وتوجيهها لمصلحة العمل والأفراد معا.

• تحليل الواقع التعليمي للمنظمات الأمنية، ومعرفة درجة ممارسة العاملين في هذا المجال لوضع تصور مقترح يساهم في تفعيل تلك المنظمات باستخدام ممارسات سلوكية إيجابية تحقق الأهداف المنشودة و تدعم قدرة المنظومة الإدارية الأمنية لمواكبة تطورات العصر في محاولة للملائمة بين الجامعة والمجتمع المحلي والعالمية.

أهداف الدراسة:

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

تعد المعرفة حاليًا من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها، بل اعتبرت موردًا ثريًا لكثير من الدول مما يتطلب أن تسعى كل منظمة إلى استغلال معلوماتها ومعرفتها التي تحتاج إلى إدارتها لكي تتمكن من التواجد والديمومة في ظل بيئة سريعة التغير.

وفي المنظمات التربوية الأمنية يشكل التعلم المستمر محورا هاما في عملية الأخذ بالمعرفة الضمنية للأفراد ، وتحويلها إلى معرفة واضحة ومحددة، لتكون رأس مال فكري استراتيجي يشكل قيمة كبيرة لها، وهو ما يميزها عن غيرها، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية الأمنية والتعرف على معوقات تطبيقها.

- وعلى ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على أبرز الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة من منظور العاملين في المنظمات التربوية الأمنية.
  - معرفة مستوى تطبيق المنظمات التربوية الأمنية لمتغيرات الدراسة المبحوثة عن المنظمة المتعلمة.
  - التعرف إلى الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة والتي تعزى للمتغيرات التالية [الجامعة - الدرجة العلمية - نوع العمل - عدد سنوات الخبرة] .
  - كشف أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق المنظمة المتعلمة في المنظمات التربوية الأمنية

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

- تحديد بعض المقترحات لتطوير المنظمات التربوية الأمنية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة
  - التعرف على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة نحو التحول إلى منظمات متعلمة.
  - توضيح أسس تطوير الرؤية الإستراتيجية لإدارة القدرات المعرفية والتقنية في المنظمات التربوية الأمنية.
  - توضيح أهم المعوقات التي تحول دون التوجه للمنظمات المتعلمة.
  - رصد الواقع الحالي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وممارساتها في التعليم الجامعي.
  - تحديد درجة إدراك منسوبي المنظمات التربوية الأمنية لأهمية لمفهوم المنظمة المتعلمة .
  - تحديد درجة استجابة منسوبي المنظمات التربوية الأمنية نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة .
  - التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل مفهوم المنظمة المتعلمة وممارساتها في التعليم الجامعي.
- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على معرفة الواقع الحالي مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات التعليمية الأمنية، وذلك من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة كما يدركها منسوبي

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

الجامعات السعودية ومدى توفر أبعادها والتي تتمثل في: [ القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم - تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق - إيجاد فرص التطوير والتعلم المستمر - تمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة - بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم - تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ] كما يراها العاملون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة علي ثلاث من الجامعات السعودية الحكومية، وهي: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الملك فهد الأمنية - أكاديمية نايف للأمن الوطني.  
٢. الحدود البشرية:

اقتصر مجتمع الدراسة علي أعضاء هيئة التدريس وموظفي الإدارات بالجامعات السعودية محل الدراسة .  
٣. الحدود الزمنية :

طبقت الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ١٤٣٢ - ١٤٣٣ هـ .  
مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة علي النحو التالي:

#### • التعلم التنظيمي

ينظر سنج ((Seng,1991)) إلى التعلم التنظيمي على أنه: التحول في التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم ،ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية، وبناءاً على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو: الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (الأمين ، ٢٠٠٦ ، ص٢٤٨)

التعريف الإجرائي : يتبنى الباحث التعريف التالي "هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز". (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص٩٠)

• المنظمة المتعلمة

لعل أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم المنظمة المتعلمة ما ذكره سنج أحد الرواد الأوائل و المبتكر لفكرة المنظمة المتعلمة ، حيث عرفها بأنها " المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة التعليم والتي لديها القدرة على ممارسة التعلم التوليدي ( أي الفاعل) والتعلم التكيفي (أي السلبي) تحويل نفسها والتي تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد و الغموض ، كما أن الأفراد فيها يتعلمون باستمرار كيف يتعلمون معا، ويرى سنج أن ذلك يحقق النتائج التي يرغبون في تحقيقها ، وذلك بمنحهم قدرا من نماذج وطرق جديدة للتفكير، كما عرفها أيضا بأنها المنظمة التي يزيد فيها الموظفون قدرتهم لتحقيق النتائج التي يستحقونها بإنشاء نمط ممتد من التفكير وإطلاق الحرية للطموح

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

الجماعي، حيث يتعلم الموظفون باستمرار من أجل رؤية جماعية شاملة". (أبو خضير ، ٢٠٠٧ : ٩٨ )

التعريف الإجرائي : هي المنظمة التي تعتمد إلى استمرارية التعلم من أجل إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا

• خصائص المنظمة المتعلمة:

هي المنظمة التي تقوم باستمرار على اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها وتحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها ، والتبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة ، التدريب والتدوير والنقل المستمر للمديرين والعاملين على الوظائف المختلفة، التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة مع القدرة العالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها ( داغر٢٠٠٠ : ٥٣٥ - ٥٣٦ ).

التعريف الإجرائي : يقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة، والإستراتيجية التشاركية والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة، وبناء الرؤية المشتركة، وإبراز واختبار النماذج الذهنية والتفكير المنظم الاستراتيجي ، وبناء الشبكة الاتصالية والثقافة التنظيمية، والطلب على المعرفة.

( Watkins,1999 ) & Marsick

• الثقافة التنظيمية

ثقافة التنظيم تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة القدرات المعرفية والتقنية في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم التعلم المستمر في المنظمة، وهى بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة القدرات المعرفية والتقنية في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالتعلم والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم المنظمة المتعلمة. (عبد الوهاب، ١٤٢٦هـ، ص ٨).

التعريف الإجرائي : يقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات.

• الاستراتيجية

يرجع الأصل التاريخي واللغوي لكلمة إستراتيجية إلى الكلمة الإغريقية (Strategia) وتعني فن الحرب وإدارة المعارك وعندما انتقلت كلمة إستراتيجية إلى مجال الأعمال تضمنت نفس المعنى تقريباً حيث دلت على فن القيادة، وتشير الإستراتيجية إلى خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج متناغمة مع أهداف ورسالة المنظمة (الحملوي، ١٩٩١، ص ٤)، وكلمة

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

إستراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب (العدلوني، ٢٠٠٢، ص٥٣).

التعريف الإجرائي : يقصد بها خطة رئيسية شاملة تبين كيفية قيام المنظمة بتحقيق أهدافها الموضوعية، وتحقيق أكبر ميزة تنافسية، والتقليل من الهدر، والعوامل التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية داخليا وخارجيا .

• التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك في المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً، أما التخطيط الإستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل ، وتصور توجهاتها ومسارها ، وتخييل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها. (العارف، ٢٠٠٢، ص٣٥)

التعريف الإجرائي : ويقصد به التخطيط الذي تقوم فيه المنظمة باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى ، واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيقها هذه الأهداف بما يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المنظمات .

• المؤسسات التعليمية الأمنية بالمملكة العربية السعودية:

التعريف الإجرائي: هي مؤسسات أمنية تتبع لوزارة الداخلية تعنى بالتعليم الأمني لمنسوبي وزارة الداخلية بمختلف قطاعاتها

- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :  
التعريف الإجرائي: مؤسسة علمية عربية ذات شخصية اعتبارية مستقلة، وهي الجهاز العلمي لمجلس وزراء الداخلية العرب تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي والتدريب في المجالات الأمنية والبياديين ذات العلاقة (النظام الأساسي للجامعة).
- كلية الملك فهد الأمنية:

التعريف الإجرائي: مؤسسة تعليمية أمنية متخصصة، ترتبط بوزارة الداخلية وتسهم إسهاماً فاعلاً في تحقيق الأمن بتأهيل ضباط أكفاء للعمل في المؤسسات الأمنية المختلفة ودعم الجهود ذات الصلة بالتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم فكرياً وممارسة من خلال التدريب والبحث العلمي في المجال الأمني (دليل كلية الملك فهد الأمنية، د. ت: ١١).

- أكاديمية نايف للأمن الوطني:  
التعريف الإجرائي: مؤسسة تدريبية تمنح دورات تأسيسية ومتقدمه في العلوم الأمنية وكذلك دورات مختلفة في كافة مناحي العلوم مثل الحاسب الآلي واللغة الانجليزية وإدارة الأزمات ( النظام الأساسي للجامعة).

#### ❖ منهج الدراسة :

البحث في المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية يتطلب وصف المشكلة التي يريد الباحث دراستها وجمع أكبر قدر ممكن من الأوصاف والمعلومات الدقيقة عنها، والأسلوب الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وما زال هذا الأسلوب هو الأسلوب

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في تلك المجلات". (عبيدات، وآخرون، ٢٠٠٢م، ص٢٤٧)

وقد اجمع كثير من الكتاب علي أن هذا المنهج يلاحظ ، ويصف ، ويعلل ، ويحلل ، الأحداث التي وقعت ومدى تأثيرها علي الواقع ويتعدى ذلك إلي تحديد التأثيرات المتوقعة، بالإضافة إلي كونه، "يصنف المعلومات وينظمها فانه يعبر عنها كميًا وكيفيًا، بحيث يؤدي إلي الوصول إلي فهم العلاقة الظاهرة مع غيرها من الظواهر". (الشيخي، ٢٠٠٢م، ص٩١).

و بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعة تساؤلاتها، وبعد الاطلاع على أدبيات منظمات التعلم بالإضافة للدراسات السابقة ، وجد الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها، ولكونه " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويعبر عنها كميًا وكيفيًا يحدد مقدار الظاهرة وحجمها ومدى ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى من اجل الوصول إلى تفسيرها وتحليلها، ومن ثم استنتاج أفضل الوسائل لإدارتها والاستفادة منها بتحويل مسارها لخدمة الأهداف السامية للمنظمة ". (أحمد، ١٩٨٣، ص١٦).

❖ - مجتمع الدراسة :

تضمنت الدراسة كامل المجتمع المكون من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من السعوديين وغير السعوديين في المنظمات السعودية

**السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)**

- التالية: (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية الملك فهد الأمنية - أكاديمية نايف للأمن الوطني)، وهي موزعة على النحو التالي:  
جدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

الموظفون	اعضاء هيئة التدريس	الجامعة
١٥	٤٠٠	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٤٠	٥٠	كلية الملك فهد الأمنية
٢٥	٦٠	أكاديمية نايف للأمن الوطني
٥٠	٥١٠	المجموع التفصيلي
	٥٩٠	المجموع الكلي

تشير بيانات الجدول رقم (١) أن عدد أعضاء هيئة التدريس من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بلغ (٤٠٠) ، بينما عددهم في كلية الملك فهد الأمنية (٥٠) ، أما عدد أعضاء هيئة التدريس من أكاديمية نايف للأمن الوطني (٦٠) كما يشير الجدول إلى أن عدد الموظفين من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بلغ (١٥) ، بينما عددهم في كلية الملك فهد الأمنية (٤٠) ، أما عدد الموظفين من أكاديمية نايف للأمن الوطني بلغ (٢٥) ، وبلغ عدد جميع المنسوبين في جميع الجامعات محل الدراسة (٥٩٠) ، وذلك وفق الخلاصة الإحصائية للعام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ التي استحصل عليها الباحث من إدارة شؤون الموظفين.

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

❖ مجتمع الدراسة بعد استعادته الاستبانة :

قام الباحث بتوزيع (٥٩٠) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وتم استردادها على النحو التالي :

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية:

تم توزيع (٤١٥) استبانة ، وبلغ عدد الاستبانة المستردة (٣٦٠) استبانة ، وتم استبعاد عدد (٥٥) استبانة لعدم استيفاء بياناتها، وبهذا يصبح عدد الاستبانة المعتمدة للدراسة (٣٦٠) استبانة بنسبة ٨٦.٧٥%.

كلية الملك فهد الأمنية:

تم توزيع (٩٠) استبانة، وبلغ عدد الاستبانة المستردة (٦٦) استبانة ، وتم استبعاد عدد (٢٤) استبانة لعدم استيفاء بياناتها، وبهذا يصبح عدد الاستبانة المعتمدة للدراسة (٦٦) استبانة بنسبة ٧٣.٣٣%.

أكاديمية نايف للأمن الوطني:

تم توزيع (٨٥) استبانة، وبلغ عدد الاستبانة المستردة (٧٠) استبانة ، وتم استبعاد عدد (١٥) استبانة لعدم استيفاء بياناتها، وبهذا يصبح عدد الاستبانة المعتمدة للدراسة (٧٠) استبانة بنسبة ٨٢.٣٥%.

جدول رقم (٢) يوضح مجتمع الدراسة بعد استعادته الاستبانات.

الموظفون	أعضاء هيئة التدريس	الجامعة
٠	٣٦٠	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٣٢	٣٤	كلية الملك فهد الأمنية
١٥	٥٥	أكاديمية نايف للأمن الوطني
٤٧	٤٤٩	المجموع التفصيلي
	٤٩٦	المجموع الكلي

تشير بيانات الجدول رقم (٢) أن عدد أعضاء هيئة التدريس من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بلغ (٣٦٠) ، بينما عددهم في كلية الملك فهد الأمنية (٣٤) ، أما عدد أعضاء هيئة التدريس من أكاديمية نايف للأمن الوطني (٥٥) كما يشير الجدول إلى أن عدد الموظفين من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بلغ (٠) ، بينما عددهم في كلية الملك فهد الأمنية (٣٢) ، أما عدد الموظفين من أكاديمية نايف للأمن الوطني بلغ (١٥) ، وبلغ عدد جميع المنسوبين في جميع الجامعات محل الدراسة (٤٩٦).

- وصف مجتمع الدراسة المتعلق بالمتغيرات الأولية ويشمل وصف المتغيرات على النحو التالي:

## ١- وصف مجتمع الدراسة من حيث الجامعة.

جدول رقم (٣) يوضح مجتمع الدراسة تبعا للجامعة.

الجامعة	ك	%
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية	٣٦٠	٧٢,٦
كلية الملك فهد الأمنية	٦٦	١٣,٣
أكاديمية نايف للأمن الوطني	٧٠	١٤,١
المجموع	٤٩٦	١٠٠,٠

تشير بيانات الجدول رقم (٣) أن نسبة مجتمع الدراسة من فئة (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية) بلغت (٧٢,٦%) ، بينما كانت نسبة فئة (كلية الملك فهد الأمنية) ، (١٣,٣%) ، أما نسبة مجتمع الدراسة من فئة (أكاديمية نايف للأمن الوطني) بلغت (١٤,١%).

## ٢- وصف مجتمع الدراسة من حيث الدرجة العلمية.

جدول رقم (4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعا للدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	ك	%
ماجستير	١٦٣	٣٢,٩
دكتوراه	٣٠٥	٦١,٥
بكالوريوس	٢٨	٥,٦
المجموع	٤٩٦	١٠٠,٠

**السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)**

تشير بيانات الجدول رقم (4) أن عدد الحاصلين على درجة الدكتوراة (٣٠٠) بنسبة (٦١,٥) من مجتمع الدراسة ، كما أن عدد الحاصلين على درجة الماجستير (١٦٣) بنسبة (٣٢,٩) من مجتمع الدراسة ، بينما كان عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس (٢٨) بنسبة (٥,٦) من مجتمع الدراسة.

**٣- وصف مجتمع الدراسة من حيث نوع العمل.**

جدول رقم (5) يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعا لنوع العمل.

عمل	ك	%
عضو هيئة تدريس	٤٤٩	٩٠,٥
إداري	٤٧	٩,٥
المجموع	٤٩٦	١٠٠,٠

تشير بيانات الجدول رقم (٨) أن نسبة مجتمع الدراسة من فئة موظف إداري ٩,٥% ، بينما كانت نسبة مجتمع الدراسة من فئة عضو هيئة تدريس ٩٠,٥% .

**٤- وصف مجتمع الدراسة من حيث سنوات الخبرة .**

جدول رقم (6) يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعا لسنوات الخبرة.

خدمة	ك	%
اقل من ٥ سنوات	١١	٢,٢
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٦	٣,٢
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٢٥	٥,٠

**السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)**

٣٠,٤	١٥١	من ١٥ إلى ٢٠ سنة
٥٩,١	٢٩٣	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٤٩٦	المجموع

تشير بيانات الجدول رقم (٥) أن نسبة الأفراد التي كانت سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر (٥٩,١%)، في حين أن نسبة الأفراد التي كانت سنوات خبرتهم من ١٥ إلى ٢٠ سنة (٣٠,٤%)، وأن نسبة الأفراد التي كانت سنوات خبرتهم من ١٠ إلى ١٥ سنة (٠,٠%)، في حين أن نسبة الأفراد التي كانت سنوات خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (٣,٢%)، و أن نسبة الأفراد التي كانت سنوات خبرتهم اقل من ٥ سنوات (٢,٢%).

**ثالثاً : أداة الدراسة :**

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وبيانات وحقائق ترتبط بموضوع الدراسة ، ولأنها الأداة التي يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الأساليب القائمة بالفعل ، ومرت هذه الأداة ( الاستبانة ) بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات التي أجريت عليها .

وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية :

## ١- تصميم الاستبانة :

بعد اطلاع الباحث على أدبيات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من كتب ودراسات سابقة ودوريات وندوات ومؤتمرات قام بوضع تصور لأبعاد الاستبانة وأهدافها من خلال الأقسام التالية :

القسم الأول : البيانات الشخصية .

القسم الثاني : ويتكون من محورين :

المحور الأول : درجة إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة

المحور الثاني: توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، والمتمثلة في: [ إيجاد فرص للتعلم المستمر - تشجيع الحوار والاستفسار - تشجيع التعلم والتعاون الجماعي - إنشاء أنظمة للمشاركة في المعرفة والتعلم - تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية - القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم ]

قام الباحث بصياغة عبارات تمثل الممارسات السلوكية التي تعبر عن كل محور من خلال تأدية المفحوصين لمهامهم الإدارية للكشف عن تحققها في الواقع الفعلي .

عرض الباحث هذه المحاور على بعض الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ،وجامعة الملك عبد العزيز ،وجامعة الطائف وطلب منهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى ، ومدى ارتباط الفقرات بالمحاور على ضوء مفهوم المنظمات المتعلمة ومعززاتها ، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها ، وتنوع محتواها ، وتقويم مدى الصياغة اللغوية ، والشكل النهائي ، أو أية ملاحظات أخرى

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

يرونها مناسبة، أو التغيير أو الحذف وقام الباحث وفي ضوء ما استفادة من أدبيات الدراسة وأراء الأساتذة بتصميم استبانة الدراسة بشكل مبدئي على النحو التالي :

اشتملت الاستبانة على صفحة الغلاف ، ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة ، واهم أهدافها ، وقسمت الاستبانة إلى جزئين أساسيين :  
الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأساسية كالاسم ومكان العمل (اختياري) ، واشتمل على عبارات تتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد ومجتمع الدراسة ، وقد صممت الإجابة على هذه العبارات بطريقة الاختيار من متعدد.  
الجزء الثاني: ويشتمل على (عبارات) الاستبانة ، وعددها (١٠١) عبارة موزعة على محاور الدراسة على النحو التالي :

المحور الأول: درجة إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة وقد اشتمل على (١٧) عبارة موزعة على أبعاد المحور.

المحور الثاني: توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد اشتمل على (٨٤) عبارة موزعة على الأبعاد التالية :

- البعد الأول: القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.
- البعد الثاني: تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق.
- البعد الثالث : إيجاد فرص التطوير والتعلم المستمر.
- البعد الرابع : تمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة.
- البعد الخامس : بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم.
- البعد السادس: تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار.

• البعد السابع : ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

بحيث يعطى كل بعد (١٢) ممارسات تعبر عن تطبيق مفهومه البعد.

وفي نهاية كل المحاور وضع الباحث سؤالا مفتوحا للسادة المحكمين مفاده : "هل هناك مقترحات لعبارات أخرى ترونها مناسبة ؟" (الاستبانة في صورتها الأولية في الملاحق).

وقد استخدم الباحث المقياس الخماسي لاستجابات مفردات مجتمع الدراسة على النحو التالي: (أوافق تماماً ، أوافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً)، بحيث تأخذ الاستجابة أوافق تماماً خمسة درجات وأوافق أربع درجات وغير متأكد ثلاث درجات وغير موافق درجتان وغير موافق إطلاقاً درجة واحدة.

جدول رقم (7) يوضح المقياس الخماسي لاستجابات مجتمع الدراسة

أوافق	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق
0	٤	٣	٢	١

• صدق وثبات أداة الدراسة :

• صدق الاستبانة : validity

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما أعدت من أجل قياسه فعلاً، أي تقيس الشيء الذي أعدت لقياسه، ولا تقيس شيئاً آخر مختلفاً عنه. ولكي يتم

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

التأكد من أن أداة وضعت فعلاً لتقيس أهداف الدراسة، وحتى يتم التحقق من صلاحية العبارات التي تم احتوائها من حيث أسلوب الصياغة، الشمولية، الوضوح ، تم التأكد من الصدق عن طريق :

• الصدق الظاهري ( آراء المحكمين ) :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين ، عددهم ( ٢٠ ) محكماً من المختصين في مجال التخصص ، وتم أخذ آراء المحكمين حول مدى مناسبة العبارة للمجال الذي صنف فيه ، مع اقتراح المجال المناسب في حالة عدم مناسبتها ، كذلك التأكد من وضوح ودقة صياغة العبارة مع اقتراح الصياغة المناسبة إذا تطلب الأمر ذلك ، وقد اعتبرت نسبة (٨٠%) من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة .

وقد تم أخذ جميع ملاحظات المحكمين في الاعتبار ، حيث تم استبعاد العبارات التي أجمع المحكمين على عدم صلاحيتها ، وقد تم حذف العبارة (٧،١٢) في المحور الأول، وحذف العبارات (٣،١٢) من البعد الأول ، وحذف العبارات (١،٣) من البعد الثاني ، وحذف العبارات (٣،٧) من البعد الثالث ، وحذف العبارات (٥،١٠) من البعد الرابع، وحذف العبارتين (٧،٨) من البعد الخامس، وحذف العبارات (٣،٤) من البعد السادس ، وحذف العبارات (٩،١١) من البعد السابع ، وعلى ذلك أصبح الاستبيان "الاستبانة في صورتها النهائية في الملاحق} مكونا من الجزء الأول : والذي اشتمل على البيانات الأساسية كالاسم ومكان العمل ( اختياري )، واشتمل على عبارات تتعلق

**السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)**

بالمتغيرات الشخصية لأفراد ومجتمع الدراسة، وقد صممت الإجابة على هذه العبارات بطريقة الاختيار من متعدد، والجز الثاني: ويشتمل على ( عبارات ) الاستبانة ، وعددها ( ٥٥ ) عبارة موزعة على محاور الدراسة بالتساوي بعد تعديل وحذف بعض العبارات، وبهذا أصبح الاستبيان يتمتع بالصدق الظاهري أو ما يطلق عليه صدق المدكمين .

• ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف متماثلة . ولكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام الطريقة التالية :

• حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

جدول رقم (8): حساب الثبات للمقياس بطريقة الفا كرونباخ.

المحور	قيمة الفا كرونباخ
إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة	٠,٩١
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	٠,٥٥
تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق	٠,٥٥
إيجاد فرص التطوير والتعلم المستمر	٠,٥٩

٠,٨٧	تمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة
٠,٨٩	بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم
٠,٨٧	تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار
٠,٨٨	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
٠,٨٨	الدرجة الكلية

من جدول رقم (١٠) وجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمقياس ومحاورة المختلفة وكذلك الأبعاد داخل كل محور مرتفعة وتراوحت من (٠,٩١) إلى (٠,٨٥) وبلغت الدرجة الكلية (٠,٨٨) وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

١. التكرارات (ك) والنسب المئوية (%) و المتوسط الحسابي لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).

٢. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة.

٣. اختبار ( ت ) T- Test في حالة وجود مجموعتين في المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

#### ٤. ألفا كرونباخ لحساب الثبات.

المحور الأول: درجة إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة كما يراها العاملون في المؤسسات التعليمية الأمنية السعودية. أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لمحور إدراك مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية جاءت بمتوسط (٤,١٢) وهذه الدرجة العالية تدعم التوجه نحو تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة، حيث أن غالبية أفراد المجتمع بنسبة (٩٩%) يدركون أهمية استخدام نظم التعلم التكنولوجية، مما يعكس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المنظمات المتعلمة، وأن (٩٧,٢%) منهم يؤيدون نشر الوعي التنظيمي وثقافة التعلم كأساس للمنظمات المتعلمة، كما أن (٧١,١%) منهم يؤيدون توفر مناخ تنظيمي يدعم التعلم، مما يعكس استخدام الجامعات لعمليات إدارة المعرفة باعتبارها نظم فعالة في التعلم داخل المنظمات المتعلمة.

#### المحور الثاني: توفر أبعاد المنظمة المتعلمة

##### البعد الأول: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لبعد [القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم] جاءت بمتوسط عام (٤,٧٣) وهذه الدرجة العالية تؤكد وجود قيادات جامعية واعية تدعم تحول الجامعة إلى منظمة متعلمة، حيث أن غالبية أفراد المجتمع بنسبة (٩٥,٩٠%) يؤكدون أن الجامعة تسعى لتحقيق أهدافها وفق خطط استراتيجية داعمة للتعلم، وأن (٩٣,٧٠%) منهم يؤكدون حرص الجامعة على استدامة

## السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

التطوير وفق الأسس الداعمة للتعلم المستمر ، وأن (٦٥,٥٠%) منهم فقط يؤكدون توفر هذا التوجه، مما يعكس حاجة الجامعات لأنظمة متطورة للمتابعة والتقييم والمساءلة لكونها معيار هام لتحقيق جودة التعلم التنظيمي داخل المنظمات المتعلمة، ولكن (٦٥,١٠%) منهم يؤكدون توفر هذا التوجه، ولكنهم يتطلعون إلى تعزيز التوافق بين الممارسات والقيم الجامعية من أجل تفعيل إدارة المنظمات المتعلمة، ويشير ذلك إلى أن جامعاتهم بحاجة إلى هذا التوجه.

البعد الثاني: - تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق:

أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لبعد [تشجيع التعلم الجماعي والتعاون كفريق] جاءت بمتوسط عام (٣,٥٦) وهذه الدرجة المتوسطة تؤكد حاجة الجامعات إلى ابتكار الوسائل الداعمة للتعلم الجماعي من أجل التحول إلى منظمة متعلمة، حيث أن (٦٤,٥٠%) فقط من أفراد المجتمع يرون أن الجامعة تفعل هذه الممارسة، مما يعكس حاجة الجامعات إلى العناية بقدرات العاملين وطاقاتهم من أجل الاستفادة منها في خدمة مجتمعهم، وأن (٣٧,٩٠%) منهم فقط يؤكدون هذا التوجه، بينما يرى (٦٢,١) أن الجامعة تهمل المواهب المتميزة، مما يعكس حاجة الجامعات إلى تخطيط استراتيجيات داعمة للتميز، وأن (٤٠,٩%) منهم فقط يؤكدون هذا التوجه، بينما يرى (٦٢,١) أن الجامعة لا تتيح لفرق العمل حرية تكييف الأهداف وفقاً للمتغيرات المستجدة.

البعد الثالث: - إيجاد فرص التطوير والتعلم المستمر

## السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لبعث [إيجاد فرص التطوير والتعلم المستمر] جاءت بمتوسط عام (٣,٤٧) وهذه الدرجة المتوسطة تؤكد حاجة الجامعات إلى ابتكار الفرص اللازمة للتطوير والتعلم المستمر، حيث أن غالبية أفراد المجتمع بنسبة (٧١,٦%) يؤكدون أن الجامعة توفر الأموال والموارد اللازمة لدعم تعلم العاملين، مما يدعم توفير المناخ المناسب للتعلم.

البعث الرابع : تمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة:

أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لبعث [تمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة] جاءت بمتوسط عام (٣,٨٤٦) وهذه الدرجة المتوسطة تؤكد وجوب توجه الجامعة إلى تمكين الأفراد من الرؤية الجماعية المشتركة، حيث أن (٦٤,١%) من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون حاجة الجامعة لابتكار أساليب متطورة تنمية روح المبادرة والتخيل التأملي للوصول إلى أفكار جديدة.

البعث الخامس: بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم  
أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لبعث [بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم] جاءت بمتوسط عام (٤,٣٥٢) وهذه الدرجة العالية تدعم التوجه نحو بناء أنظمة تقوم على المشاركة في المعرفة والتعلم، حيث أن غالبية أفراد المجتمع بنسبة (٩٢,٧%) يؤكدون أن الجامعة تدعم تسهيل عملية الاستشارات بين الجامعة ومراكز البحث العلمي، وأن (٨٩,٣%) منهم يرون أن الجامعة تعد الخطط اللازمة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي لديها.

البعد السادس: - تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار:  
أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لبعـد [تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار] جاءت بمتوسط عام (٣,٩٢٤) وهذه الدرجة العالية تدعم التوجه نحو تشجيع الحوار والمناقشة والاستفسار ، حيث أن غالبية أفراد المجتمع بنسبة (٩٤,٣%) يؤكدون أن الجامعة تحرص على توفير الاحترام لوجهات نظر الآخرين وتقديرها ، وأن (٦٨,٦%) منهم يرون أن الجامعة تحرص على تنمية روح الحوار والمناقشة للوصول إلى أفكار جديدة.

البعد السابع : ربط المنظمة بالبيئة الخارجية  
أثبتت نتائج الدراسة أن درجة المتوسط العام لبعـد [ربط المنظمة بالبيئة الخارجية] جاءت بمتوسط عام (٤,١٩١) وهذه الدرجة العالية تدعم التوجه نحو ربط الجامعة بالبيئة الخارجية باعتبارها منظمة متعلمة ، حيث أن غالبية أفراد المجتمع بنسبة (٩٣%) يؤكدون أن الجامعة تستخدم أساليب عمل الكترونية في نشر وتداول المعلومات.  
التوصيات:

- توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في المنظمات التربوية واعتبار التحول إلى منظمة متعلمة هدفاً إستراتيجياً.
- التكريم المعنوي والمادي للموظفين الذين يحققون إنجازات في تعلمهم كوسيلة فعالة لإتاحة فرص التعلم المستمر .

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

- تمكين الأفراد ونشر رؤية مشتركة تقتضي التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة للموظفين في وضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبة لإنجازه.
- وجوب وضع نظام خاص لمكافأة الإنجازات الجماعية، والاحتفال بالإنجازات الجماعية على مستوى المنظمة
- ضرورة تطوير نظام للاقتراحات على مستوى الجامعة ، مع التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وتقبل الرأي الآخر.
- إجراء استقصاء دوري لقياس الرضا الوظيفي للموظفين.
- التعاون مع الجامعات لدعم وتشجيع الأبحاث التي تخدم توجهات المنظمات التربوية الأمنية .
- عقد المؤتمرات والدورات التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في منطقة الخليج العربي لزيادة الوعي الإداري بهذا المفهوم.
- ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها المنظمية ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الاستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها ال مباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات المواجهة والاستعداد للتغيير .
- ضرورة التوسع بالدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة بهدف النهوض والارتقاء بالمنظمات التربوية الأمنية لمواكبة التطورات العالمية والمنافسة في حقل المعرفة.

السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

- تطوير القيادات الاستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في المنظمات التربوية الأمنية.

المراجع العربية:

- أبو خضير، إيمان (٢٠٠٦م)، إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- أبو خضير، إيمان (٢٠٠٧م)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة - اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١. الرياض، دار المؤيد.
- ابو قحف، عبد السلام (١٩٨٩م)، السياسات والأشكال المختلفة للأستثمارات الأجنبية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة).
- بركات، فايزة (٢٠٠٤/٢٠٠٣م)، واقع واليات تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة.
- حسن، حسين عجلان (٢٠٠٨م)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان: إثراء للنشر و التوزيع.
- حسن، منال صبحي عبد الكريم (٢٠٠٨م)، إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حسين، ليث سعد الله حسين (٢٠٠٤م)، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، مداخلة ضمن ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الاردن.
- حكيم، ليث وآخرون (٢٠٠٩م)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٢.
- السالم، مؤيد و الحياي، عبد الرسول (٢٠٠٧م)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: " دراسة حالة في مستشفى أردني ". المجلة العربية للإدارة، ص ص (١٠ - ٢٥).

**السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)**

- سميث، مارك وآخرون (٢٠٠٦م)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ترجمة خالد بن محمد العيبان، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الصرن، رعد عدنان (٢٠٠٠م)، إدارة الإبداع والابتكار، الجزء الأول، الطبعة الأولى سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، سوريا.
- صقر، هدى (٢٠٠٢م)، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي لسابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة.
- صقر، هدى (٢٠٠٣م)، الإدارة الشاملة للمعرفة ورأس المال الذهني، مؤتمر إدارة المعرفة في حقة العولمة، القاهرة، ١٨-٢٠ فبراير.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦م)، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الضمور، موفق محمد (٢٠٠٨م): "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- عبابنة، رائد إسماعيل، العدوان، ياسر مناع (٢٠٠٧م)، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد والبشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، اربد.
- عبابنة، صالح (٢٠١٠م)، درجة ممارسة العاملين في المدارس العامة في ليبيا للتفكير النظمي من وجهة نظرهم، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد ٤٥.
- عبابنة، صالح (٢٠٠٧م)، المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- العتيبي، منير بن مطني، وغالب، محمد بن سعيد. (١٤١٦)، معايير مقترحة للاعتماد الأكاديمي والمهني لبرامج إعداد المعلمين في الجامعات العربية، رسالة الخليج العربي، (٥٨). الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- نجم، عبود نجم (٢٠٠٧م)، "إدارة المعرفة" الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٨م)، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد (٣٧)، العدد (٤).

**السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)**

- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧م)، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن.
- يونس، طارق شريف (٢٠٠٢م)، الفكر الإستراتيجي للقادة : دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

**المراجع الأجنبية**

- 1- Bontis, Nick; Crossan, Mary, and Hulland, John. 2002.
- 2- Brooks, K. 1992. Building learning organizations: The individual- culture interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 3(4): 323-344
- 3- Brown, Lillas, and Barry, Posner. 2001. Exploring the Relationship Between Learning and Leadership. *Leadership and Organizational Development journal*, 26 (6): P 274- 280.
- 4- Bryan, S.( 2009). The Application of Learning Organization Principles to Church Growth, phd Dissertation, Walden University.
- 5- Chien Chi Tseng(2008), the relationship between organizational learning practices and learning organization, Eric identifier: ed501670.
- 6- Daft; R. (2000) , "Management", Dryden Press, Fort Worth, p: 40.
- 7- Dodgson, M. (1993) Organizational Learning. A Review of some Literatures Organizational Studies, Vol. (11), No. (1)
- 8- Egan , T. “ Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees “, University of Minanesota , PHD. v63-08A of Dissertation Abstractes International, 2002 , P.,2938.) Egan, 2002 , P.,2938
- 9- Ellinger, Anderea; Yang, Biayin, and Ellinger, Alexander. 2000.
- 10- Fahey, Kathryn. 2008. **Learning To Lead: Leading To Learn in A PostSecondary Learning Organization**, thesis master , Royal Roads University.

## السنة الأولى - العدد (أكتوبر ٢٠٢٣)

- 11- Hansen, M., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. 77 (2), 106.
- 12- Hanson, D. Dowling, P. Hitt, M. A. Ireland, R. D. Hoskisson, R. E., (2005) *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. Pacific Rim Second Edition. Sydney: Thomson.
- 13- Hendrick, P. (2000).An Organizational Learning Perspective on GIS, *International Journal of Geographical Information Science*, Vol. (14) No (4).
- 14- Hleeriegel , D., eral. " Management ", Itp : International Thomson Publishing , USA , 1999 , P 428. ( , 1999 , P 428. Hleeriegel)
- 15- Hellriegel ,1999,P.431.
- 16- Hudspeth, J. 2004. **A study of organizational learning culture, strategic responsiveness and mass customization capabilities of United States manufacturing enterprises**. Available at [http://busphdutoledoedu/srao/Dissertation\\_listshtm28/1/2009](http://busphdutoledoedu/srao/Dissertation_listshtm28/1/2009).
- 17- **Human Resource Development Quarterly**, 15(1), 31–56.
- 18- Is The Learning Organization for Real Examining the Impacts of the Dimension of The Learning Organization on Organizational Performance. *The Learning Organization*, 8 (4): P1-9.
- 19- John wiley & Sons inc(2005),Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, *Human Resource Development Quarterly*, Volume 16, Issue 2, pages 185–212, Summer 2005.
- 20- Joo, Ho, Park (2008), Validation of senge,s learning organization model with teachers of vocational high schools at the Seoul megalopolis, *Asian pacific education review*, vol 9 , No 3, p.p 270-284.
- 21- Karash, R. 2002. *Learning-Org Dialog on Learning Organizations*. <http://wwwworldstdcom>, 2007, Jun 17.
- 22- Knutson, K A. and Miranda, A. O. 2000. Leadership characteristics, social interest, and learning organizations. *The Journal of Individual Psychology*, 56(2):205213.