



مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم، (١٩)، (يناير، ٢٠٢٦)، ص ص (٥٨-٩٣)

استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بجامعة المجمعة

وفق نموذج مارسك وواتكز (تصور مقتراح)

د. أنس بن محمد الشيبان

أستاذ الإدراة التربوية المشارك

قسم الإدراة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Sustaining Learning Organization Dimensions at the Vice-Rector's Office for Educational Affairs, Majmaah University (Proposed Framework)

Dr. Anas Mohammad Al-Shiban

Associate Professor of Educational Administration

Department of Educational Administration, College of Education, Imam Mohammad Ibn Saud University, KSA



<https://orcid.org/0009-0005-4813-8572>



amalshiban@imamu.edu.sa

Abstract: This study aimed to identify the level of practicing the dimensions of the learning organization among the staff of the Agency for Educational Affairs and its supporting deanships at Majmaah University, determine the influencing obstacles, and develop a proposed framework for sustaining such practice in light of the Marsick and Watkins model. The descriptive survey method was adopted, and a questionnaire was administered. The study population comprised 138 staff members of the Agency, of whom 105 responded (76.1%). The results indicated a high level of practice of the learning-organization dimensions (mean = 4.02). The dimensions ranked as follows: team learning and collaboration; strategic leadership for learning; dialogue and inquiry; empowerment toward learning; internal systems linkage; then continuous learning and external environment linkage. The obstacles were of a moderate level (mean = 3.23), concentrating on continuous learning, empowerment, and leadership, while obstacles related to internal systems linkage were ranked last. The study concluded with an implementable proposed framework and monitoring indicators.

Keywords: Learning organization; Marsick & Watkins; Continuous Learning; Strategic Leadership for Learning.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة، وتحديد المعوقات المؤثرة، وبناء تصوّر مقتراح لاستدامة الممارسة في ضوء نموذج مارسك وواتكز. واعتمدت المنهج الوصفي المحسّن، وطبقت أداة الاستبيان، وكان المجتمع (١٣٨) من منسوبي الوكالة، استجاب منهم (١٠٥) بنسبة ٧٦,١٪. وأظهرت النتائج مستوى ممارسة مرتفعاً لأبعاد المنظمة المتعلمة (متوسط ٤,٠٢)، وتضمن ترتيب الأبعاد: التعلم الجماعي والتعاون، فالقيادة الداعمة للتعلم، ثم الحوار والاستفسار، يليه تمكين الأفراد نحو التعلم، فالربط بالأنظمة الداخلية، ثم التعلم المستمر والربط بالبيئة الخارجية. كما تبيّن أن المعوقات جاءت متوسطة (متوسط = ٣,٢٣) وترتّب في التعلم المستمر وتمكين الأفراد والقيادة، فيما كانت معوقات الربط بالأنظمة الداخلية بالمرتبة الأخيرة.

وخلصت الدراسة إلى تصوّر مقتراح قابل للتنفيذ مع مؤشرات متابعة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة؛ مارسك وواتكز؛ التعلم المستمر؛ القيادة الداعمة للتعلم.

وثيق البحث (APA Citation)

الشيبان، أنس محمد. (٢٠٢٦). استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بجامعة المجمعة وفق نموذج مارسك وواتكز (تصوّر مقتراح). مجلة البحوث التربوية والنفسية، ١٩، (١)، ٥٨-٩٣.

نشر في: ١٢ / ٠٧ / ١٤٤٧ هـ

قبل في: ٢٥ / ٠٥ / ١٤٤٧ هـ

استلم في: ١٩ / ٠٣ / ١٤٤٧ هـ

Received on: 11/09/2025

Accepted on: 16/11/2025

Published on: 01/01/2026

المقدمة:

تتجه المنظمات المعاصرة إلى تبني نماذج إدارية قادرة على التعلم المستمر، وإعادة توليد المعرفة، وتحويل الخبرات الفردية إلى رصيد مؤسسي يوجه القرار ويسهل الأداء. ويبرز مفهوم «المنظمة المتعلـمة» باعتباره إطاراً عملياً يدمج بين الرؤية المشتركة، ومتكين العاملين، وتراكم الخبرات من خلال آليات مبنـهـجة لـاكتـسـابـ المـعـرـفـةـ وـتـبـادـلـهاـ وـتـوـظـيفـهاـ في تحسـينـ العمـليـاتـ وـالـنـتـائـجـ.

وتمثل المنظمة المتعلـمة أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسعى بصفة مستمرة إلى بناء قدراتها وتوسيع طاقتها عبر استشراف التغيير والاستعداد المسبق له والاستجابة لمطلباته، كما تعمل على ترسـيـخـ قـدـرـتـهاـ عـلـىـ اـكـتـسـابـ المـعـرـفـةـ وـتـطـوـيرـهاـ وـإـبـادـعـهاـ وـصـيـاغـهـ رـؤـيـتـهاـ المـسـتـقـبـلـةـ استـنـادـاـ إـلـىـ مـخـرـجـاتـ تـلـكـ المـعـرـفـةـ؛ـ فـالـدـوـرـ المـنـوـطـ بـهـاـ لـاـ يـقـتـصـرـ عـلـىـ تـوـلـيدـ المـعـرـفـةـ فـحـسـبـ،ـ بـلـ يـتـعـدـاهـ إـلـىـ تـوـجـيـهـ صـنـعـ الـمـسـتـقـبـلـ بـالـاعـتـمـادـ عـلـىـ الـمـعـرـفـةـ الـجـدـيـدـةـ وـالـمـتـجـدـدـةـ (ـجـرـانـ،ـ ـ٢ـ٠ـ١ـ١ـ).ـ وـتـبـرـزـ أـهـمـيـةـ الـمـنـظـمـةـ المـتـعـلـمـةـ بـوـصـفـهـاـ مـدـخـلـاـ حـدـيـثـاـ فـيـ الـقـيـادـةـ يـرـكـزـ عـلـىـ إـدـارـةـ الـمـعـرـفـةـ وـتـدـاـوـلـهـاـ دـاخـلـيـاـ؛ـ فـهـيـ تـعـنـىـ بـنـقـلـ الـمـعـرـفـةـ دـاخـلـ الـمـنـظـمـةـ وـتـوزـعـهـاـ عـلـىـ جـمـعـاـتـ الـعـاـمـلـيـنـ تـحـقـيقـاـ لـأـهـدـافـهـاـ،ـ وـبـإـحـدـاثـ تـغـيـرـ وـتـكـيـفـ تـنـظـيمـيـ يـتـلـاءـمـانـ مـعـ مـتـغـيـرـاتـ الـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ.ـ وـفـيـ هـذـاـ الإـطـارـ مـارـسـ عـمـلـيـاتـ الـتـعـلـمـ الـفـرـديـ وـالـتـنـظـيمـيـ بـصـورـةـ تـلـقـائـيـةـ وـمـسـتـمـرـةـ بـمـاـ يـدـعـمـ التـكـيـفـ مـعـ الـمـتـغـيـرـاتـ الـدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ،ـ وـالـانـطـلـاقـ نـحـوـ التـمـيـزـ وـالـابـتكـارـ وـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ بـأـعـلـىـ درـجـاتـ الـكـفـاءـةـ وـالـفـاعـلـيـةـ (ـخـضـرـ،ـ ـ٢ـ٠ـ٠ـ٨ـ).

وتزايدت في السنوات الأخيرة الحاجة المؤسسية إلى الانتقال من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلـمةـ قـادـرـةـ علىـ الاستـيـعـابـ المـسـبـقـ لـلـتـحـولـاتـ وـقـيـادـتـهـاـ؛ـ إـذـ تـبـدـلـ الـجـمـعـمـاتـ بـمـكـوـنـاتـهاـ مـنـ جـمـاعـاتـ وـأـفـرـادـ وـمـؤـسـسـاتــ ضـمـنـ حـرـكـةـ تـغـيـرـ دـائـمـةـ،ـ الـأـمـرـ الـذـيـ يـقـتـضـيـ اـبـتكـارـ كـيـاـنـاتـ تـنـشـيـعـ أـنـظـمـةـ تـعـلـمـيـةـ تـسـتـجـيـبـ لـمـتـطـلـبـاتـ الـتـغـيـرـ الـراـهـنـ وـالـمـسـتـقـبـلـ (ـالـشـمـرـانـيـ،ـ ـ٢ـ٠ـ١ـ٩ـ)،ـ وـرـغـمـ حـدـاثـةـ الـمـفـهـومـ نـسـبـيـاـ،ـ فـقـدـ غـدـاـ إـطـارـاـ تـنـظـيمـيـاـ تـمـيلـ إـلـيـهـ أـغـلـبـ الـمـظـمـنـاتـ لـتـنـمـيـةـ رـصـيدـهـاـ الـمـعـرـفـيـ وـطـاقـتـهـاـ الـابـتكـارـيـةـ،ـ بـمـاـ يـجـعـلـهـاـ مـصـدـرـاـ لـإـنـتـاجـ الـمـعـرـفـةـ وـتـعـزـيزـ الـتـعـلـمـ الـمـسـتـمـرـ،ـ وـبـشـكـلـ التـحـولـ إـلـيـهـ نـقـلـةـ نـوـعـيـةـ فيـ طـبـيـعـةـ النـشـاطـ الـمـؤـسـسـيـ؛ـ إـذـ ثـعـيدـ الـمـنـظـمـةـ تـصـمـيمـ آـلـيـاتـ عـمـلـهـاـ لـتـصـبـحـ أـكـثـرـ إـبـادـعـاـ،ـ وـتـتـسـيـّـ استـرـاتـيـجـيـاتـ الـتـعـلـمـ الـتـنـظـيمـيـ بـمـاـ يـضـمـنـ التـكـيـفـ الـمـنـهـجـيـ مـعـ التـحـديـاتـ الـتـيـ تـوـاجـهـهـاـ (ـمـحـمـدـ،ـ ـ٢ـ٠ـ١ـ٤ـ).

وـمـعـ الـاـهـتـمـامـ بـالـعـلـمـيـةـ التـرـبـوـيـةـ،ـ وـبـالـتـواـزـيـ مـعـ الـثـوـرـةـ الـعـلـوـمـاتـيـةـ وـالـتـقـنـيـاتـ الـعـلـمـيـةـ الـمـعـاـصـرـةـ اـنـتـقـلـتـ فـكـرـةـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ إـلـىـ الـمـؤـسـسـاتـ الـتـرـبـوـيـةـ،ـ وـبـرـزـتـ الـدـعـوـاتـ إـلـىـ تـحـوـيلـهـاــ وـفـيـ مـقـدـمـتـهـاـ الـجـامـعـاتــ إـلـىـ مـنـظـمـاتـ قـادـرـةـ عـلـىـ الـبـقـاءـ وـالـمـنـافـسـةـ وـالـتـكـيـفـ مـعـ الـمـتـغـيـرـاتـ (ـرـمـضـانـ،ـ ـ٢ـ٠ـ١ـ٤ـ).

وـتـعـدـ وـكـالـةـ الـشـؤـونـ الـتـعـلـيمـيـةـ أـحـدـ أـهـمـ مـكـوـنـاتـ الـهـيـكـلـ الـإـدـارـيـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـسـعـوـدـيـةـ،ـ إـذـ تـتـحـمـلـ مـسـؤـولـيـةـ الـإـشـرافـ عـلـىـ الـجـوـانـبـ الـتـعـلـيمـيـةـ وـالـأـكـادـيمـيـةـ وـالـتـنـفـيـذـيـةـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـطـلـابـ وـبـرـاجـمـهـمـ،ـ وـتـنـدـرـجـ تـحـتـهـاـ عـادـةـ عـدـدـ مـنـ الـعـمـادـاتـ؛ـ مـثـلـ:ـ عـمـادـةـ الـقـبـوـلـ وـالـتـسـجـيلـ،ـ وـعـمـادـةـ شـؤـونـ الـطـلـابـ،ـ وـغـيـرـهـاـ مـنـ الـعـمـادـاتـ وـالـإـدـارـاتـ،ـ كـمـاـ تـمـثـلـ الـوـكـالـةـ وـعـمـادـاتـهـاـ الـمـسـانـدـةـ مـرـكـزـ الـثـقـلـ فـيـ ضـبـطـ الـبـرـامـجـ وـالـخـطـطـ وـالـتـقـوـيمـ وـتـطـوـيرـ قـدـرـاتـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيـسـ؛ـ وـتـفـاوـتـ

مارسات نقل المعرفة بين الوحدات وتبالين استثمار فرص التطوير قد يحدان من الكفاءة المنشودة. وبحكم موقع وكالة الشؤون التعليمية في قلب المنظومة الجامعية، فإنها تشكل بيئة مواتية لتبني مفاهيم المنظمة المتعلمة، وتشخيص مستوى توافر أبعادها ومن هنا جاءت الدراسة لتقديم تصوّر عملي لتعزيز هذه الأبعاد واستدامتها.

مشكلة البحث:

تقتضي طبيعة الجامعات الحديثة تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بوصفه اطاراً عملياً لإدارة المعرفة وتدالوها وتوظيفها في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الابتكار المؤسسي. فقد أظهرت دراسة ابراهيم والعشري والغايشة (٢٠٢٠) وجود أثر معنوي لأبعاد المنظمة المتعلمة على الابداع التنظيمي في بيئة جامعية. وأوضحت دراسة الجمعة (٢٠٢٤) وجود علاقة طردية دالة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والاداء الوظيفي المتميز لدى اعضاء هيئة التدريس. وأشارت نتائج دراسة سلام وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن توافر خصائص المنظمة المتعلمة يرتبط بتشجيع الابداع لدى الموظفين. ووضحت دراسة موسى وسلام (٢٠٢٥) أن برامج تطوير القيادات الجامعية تسهم بقوة في تنمية ابعاد المنظمة المتعلمة ذاتها، ولا سيما تطوير المهارات الفكرية للقيادات.

في المقابل، تكشف الادبيات عن تفاوت في درجة توافر الأبعاد بين مؤسسات التعليم العالي أو بعض وحداتها الداخلية كما تكشف دراسة نصار (٢٠٢١) ومعرض (٢٠١٨) والعنقرى (٢٠١٧) مستويات مرتفعة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. بينما أشارت نتائج دراسات الخري (٢٠١٩) وضاحي (٢٠١٨) والبوسعيدى (٢٠٢١) والعنزي (٢٠٢١) إلى توافر متوسط وتفاوت بين الأبعاد، كما أوضحت دراسة المطيري (٢٠٢٠) وزيادة (٢٠٢١) ان بعض البيانات تحتاج الى تكين أكبر وانشاء نظم منتظمة لمشاركة المعرفة. ووضحت دراسة الصوينع (٢٠١٩) وجود معوقات تنظيمية ومعرفية وثقافية تحد من ممارسة الأبعاد، منها ضعف الحوافز وكثرة الاعباء وتغليب الانماط البيروقراطية.

وتضطلع وكالة الشؤون التعليمية بجامعة الجماعة بتطوير البرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة والاعتماد، وتحسين تقويم الطلبة، وبناء الشراكات والتبادل المعرفي، وتمكين بيئة تعلم رقمية وتجهيزات تعليمية داعمة، وتتولى عماداتها المساندة التنفيذ؛ فالقبول والتسجيل تدير سياسات القبول والتحويل والزيارة وتغيير التخصص وعمليات التسجيل والتقويم والسجل والوثائق والتخرج والمنح والكافات والبطاقات، وشئون الطلاب تبني مهارات الطلبة عبر الانشطة والأندية وتقديم الارشاد والدعم وخدمات الطلبة الدوليين والتغذية ورعاية ذوي الاعاقة ومراكمز تنمية المهارات، فيما تتکفل عمادة التطوير والجودة بالتحطيط والتطوير والقياس والتقويم وضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والبراجي. (جامعة الجمعة، ٢٠٢٥) وبما أن هذه المهام تقوم على تنسيق افقي وتدفق معرفي مستمر بين وحدات متعددة، تبرز الحاجة العملية الى تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج ما رسيلك وواتكينز لدى منسوبي الوكالة وعماداتها المساندة. وبالنظر الى ما ترصده الدراسات من تفاوت في تطبيق الأبعاد ومعوقاتها في بيئة جامعية متقاربة، تتحدد

أنس الشيبان: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بجامعة الجمعة...

مشكلة الدراسة في تقدير مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الجامعة للشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة، وتحديد المعوقات الخاصة بكل بعْد وفق نموذج مارسيك وواتكينز؛ لبناء تصور مقترح لاستدامة ممارسة هذه الأبعاد.

أسئلة البحث:

١. ما مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة؟
٢. ما المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة؟
٣. ما التصور المقترن لاستدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة في ضوء نموذج مارسيك وواتكينز؟

أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة.
٢. تحديد المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة.
٣. الوصول لتصور مقترن لاستدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة في ضوء نموذج مارسيك وواتكينز.

أهمية البحث النظرية والتطبيقية:

تبعد أهمية هذا البحث في أنه يقدم إثراً معرفياً تضاف للأدبيات عن مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها في جامعة الجمعة، وعن العوائق التي تقف في طريقها، وذلك بالاستناد إلى نموذج (مارسيك وواتكينز) وتطبيقياً، تساعد نتائجه القيادات على اتخاذ قرارات وإجراءات مبنية على أسس علمية لاستدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة ومعالجة المعوقات التي قد تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، كما يسهم في تحسين التعاون بين العمادات وتدفق المعرفة، بما ينعكس على جودة الإجراءات وخدمة المستفيدن من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم.

مصطلحات البحث:

المنظمة المتعلمة: منظمة تتعلم باستمرار وتتطلع القدرة على ايجاد المعرفة واكتسابها ونقلها، ثم تعديل سلوكها ونظمها في ضوء ما تعلمه (Garvin, 1993).

المنظمة المتعلمة إجرائياً: قصد بها في هذه الدراسة وكالة الجامعة للشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة كمنظمة متعلمة تولد المعرفة وتكتسبها وتنقلها وتوظفها لتحسين السلوك والأنظمة بصورة مستمرة.

الاستدامة: تعني استمرارية الممارسة بمرور الزمن؛ أي بقاء الأنشطة والعمليات الجوهرية وتكييفها داخل المنظمة بما يحافظ على النتائج المتحققة. (Moore et al., 2017)

الاستدامة إجرائياً: يقصد بها في هذه الدراسة استمرارية ممارسة الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة داخل وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بصورة منتظمة ومؤسسية.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تقديم تصور مقترن لاستدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (مارسل وواتكنز) وتشمل الأبعاد: التعليم المستمر، الحوار والاستفسار، التعلم الجماعي والتعاون، تكين الأفراد نحو التعلم، الربط بالأنظمة الداخلية، الربط بالبيئة الخارجية، والقيادة الداعمة للتعلم. بعد تشخيص مستوى الممارسة لأبعادها وتحديد المعوقات التي تحد من ممارستها.

الحدان الزماني والمكاني والبشري

طبقت الدراسة على منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة في مدينة الجمعة. خلال الفصل الصيفي للعام الجامعي ٢٠٢٥.

الإطار النظري

مفهوم المنظمة المتعلمة

يُعد مفهوم "المنظمة المتعلمة" من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد بُرِزَ هذا المصطلح بصورة متكاملة في كتابات Senge عام ١٩٩٠ مع تطور النماذج التنظيمية التي تُركّز على قدرة المؤسسات على التكيف والنمو والتجديد الذاتي عبر التعلم. وتشير إلى المنظمة التي تُظهر قدراتها باستمرار من خلال التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي (Senge, 1990).

كما تُعرَف بأنها منظمة تمتلك أهدافاً تنظيمية محددة تتطلب مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة والخبرات بهدف تحقيق رؤيتها المشتركة، من خلال التعاون الفعال، ورفع كفاءة العاملين للتكييف مع المتغيرات، والعمل بروح الفريق (Bersenaite & Saparnis, 2007).

وتشير بعض الأدبيات إلى أن المنظمة المتعلمة هي تلك التي تستثمر المعرفة لزيادة قدراتها واستعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية، وذلك عبر التمكين المستمر للعاملين لتحسين أدائهم وحل المشكلات بشكل جماعي، من خلال التعلم الفعال واستخدام المعرفة في تطوير استراتيجيات العمل (Marquardt, 2002).

أنس الشيباني: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمـة في وكالة الجامـة للشـؤون التعليمـية بـجامعة الجـمـعة...

وقد عـرـفـها (مارـسيـك وـواتـكـنـز) Marsick & Watkins (1999) بـأـنـها: "منظـمة تعـزـزـ التـعـلـمـ علىـ جـمـيعـ المـسـتـوـيـاتـ، وـتـسـعـىـ جـاهـدـةـ لـتـحـوـيـلـ نـفـسـهـاـ بـشـكـلـ مـسـتـمـرـ، مـنـ خـلـالـ تـطـوـيرـ الـأـفـرـادـ وـالـفـرـقـ وـالـأـنـظـمـةـ بـمـاـ يـحـقـقـ التـمـيـزـ المـؤـسـسـيـ المـسـتـدـامـ". ولـتـفـعـيلـ المـفـهـومـ عـمـلـيـاـ، تـعـمـدـ الـمـنـظـمـةـ إـطـارـاـ تـشـغـيلـيـاـ مـنـ مـارـسـاتـ قـابـلـةـ لـلـقـيـاسـ تـعـرـفـ بـأـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـلـعـمـةـ.

أبعاد المنظمة المتعلمـة

تـبـاـيـنـتـ النـمـاذـجـ الـتـيـ تـنـاـولـتـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ المـتـلـعـمـةـ فـيـ الـأـدـبـيـاتـ الـإـدـارـيـةـ وـالـتـرـبـوـيـةـ، حـيـثـ قـدـمـ (ـسـينـجـ Sengeـ)ـ (ـ1990ـ)ـ نـمـوذـجـاـ يـقـومـ عـلـىـ خـمـسـةـ مـجـالـاتـ أـسـاسـيـةـ، هـيـ: الـتـمـكـنـ الـشـخـصـيـ، وـالـنـمـاذـجـ الـذـهـنـيـ، وـالـرـؤـيـةـ الـمـشـتـرـكـةـ، وـتـعـلـمـ الـفـرـقـ، وـالـتـفـكـيرـ الـنـظـمـيـ. كـمـ طـوـرـ بـاـحـثـوـنـ آـخـرـوـنـ نـمـاذـجـ مـوـسـعـةـ رـكـزـتـ عـلـىـ أـنـظـمـةـ الـعـرـفـةـ وـالـتـعـلـمـ الـمـؤـسـسـيـ، مـثـلـ نـمـوذـجـ (ـغـرـيفـنـ Garvinـ)ـ (ـ1993ـ)ـ الـذـيـ أـبـرـزـ أـهـمـيـةـ بـنـاءـ بـيـعـةـ دـاعـمـةـ لـلـتـعـلـمـ، وـتـطـوـيرـ الـمـارـسـاتـ، وـتـقـيـيـمـ الـتـائـجـ. وـقـدـ قـدـمـتـ درـاسـةـ (ـمـارـسيـكـ وـواتـكـنـزـ)ـ Marsick & Watkinsـ (ـ1999ـ)ـ نـمـوذـجـاـ أـكـثـرـ شـفـوـلـاـ يـتـضـمـنـ سـبـعـةـ أـبعـادـ مـتـرـابـطـةـ، تـمـثـلـ مـكـوـنـاتـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ عـلـىـ التـطـوـيرـ الـمـسـتـمـرـ وـتـحـسـينـ الـأـدـاءـ. وـبـالـنـظـرـ إـلـىـ اـتـسـاقـ هـذـاـ النـمـوذـجـ مـعـ طـبـيـعـةـ بـيـعـةـ الـتـعـلـيمـ الـجـامـعـيـ، فـقـدـ اـعـتـمـدـتـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ عـلـيـ مـوـاءـمـةـ أـبعـادـهـ لـسـيـاقـ وـكـالـةـ الـشـؤـونـ الـتـعـلـيمـيـةـ بـجـامـعـةـ الـجـمـعـةـ وـعـمـادـاـتـهـاـ الـمـسانـدـةـ، وـهـيـ

١ـ الـتـعـلـمـ الـمـسـتـمـرـ (Continuous Learning): وـيـقـصـدـ بـهـ مـدـىـ دـعـمـ وـكـالـةـ الـشـؤـونـ الـتـعـلـيمـيـةـ لـأـفـادـهـاـ وـتـشـجـيـعـهـاـ لـهـمـ عـلـىـ تـطـوـيرـ مـهـارـاتـهـمـ وـمـعـارـفـهـمـ بـشـكـلـ دـائـمـ دـاخـلـ بـيـعـةـ الـعـمـلـ، مـنـ خـلـالـ فـرـصـ الـتـدـرـيـبـ وـالـمـارـسـةـ الـيـوـمـيـةـ لـلـتـعـلـمـ.

٢ـ الـحـوـارـ وـالـاسـتـفـسـارـ (Dialogue and Inquiry): وـيـقـصـدـ بـهـ تـشـجـيـعـ ثـقـافـةـ التـسـاؤـلـ وـالـتـفـكـيرـ الـنـقـديـ وـالـحـوارـ الـمـفـتوـحـ دـاخـلـ الـوـكـالـةـ وـعـمـادـاـتـهـاـ الـمـسانـدـةـ وـالـإـدـارـاتـ الـتـابـعـةـ لـهـاـ، بـمـاـ يـسـمـعـ بـتـبـادـلـ الـآـرـاءـ دـوـنـ تـقـيـيـدـ، وـيـعـزـزـ بـيـعـةـ تـعـلـمـيـةـ تـفـاعـلـيـةـ.

٣ـ الـتـعـلـمـ الـجـامـعـيـ وـالـتـعـاـونـ (Team Learning and Collaboration): وـيـقـصـدـ بـهـ مـدـىـ فـعـالـيـةـ فـرـقـ الـعـمـلـ دـاخـلـ الـوـكـالـةـ وـعـمـادـاـتـهـاـ الـمـسانـدـةـ وـالـإـدـارـاتـ الـتـابـعـةـ لـهـاـ، فـيـ مـشـارـكـةـ الـعـرـفـةـ وـالـخـبـرـاتـ، وـتـعـلـمـهـمـ مـنـ بـعـضـهـمـ الـبـعـضـ، وـالـعـمـلـ بـرـوحـ الـفـرـيقـ نـحـوـ أـهـدـافـ مـشـتـرـكـةـ.

٤ـ تـمـكـينـ الـأـفـرـادـ نـحـوـ الـتـعـلـمـ (Empowerment toward Learning): وـيـقـصـدـ بـهـ مـدـىـ قـدـرـةـ الـأـفـرـادـ عـلـىـ اـتـخـادـ قـرـاراتـ تـتـعـلـقـ بـعـلـمـهـمـ، وـتـحـمـلـهـمـ لـلـمـسـؤـلـيـةـ، وـوـجـودـ بـيـعـةـ دـاعـمـةـ تـمـنـحـهـمـ الـاسـتـقـالـلـيـةـ وـالـثـقـةـ فـيـ قـدـرـهـمـ عـلـىـ الـتـعـلـمـ وـالـتـطـوـيرـ.

٥- الربط بالنظام (Embedded Systems): ويقصد به مدى توفر آليات تنظيمية وتقنية لتوثيق المعرفة ومشاركتها، مثل الأنظمة الإلكترونية أو إجراءات العمل، التي تضمن استمرار التعلم ونقله داخل الوكالة وعماداتها المساندة والإدارات التابعة لها.

٦- الربط بالبيئة الخارجية (System Connection): ويقصد به قدرة الوكالة وعماداتها المساندة والإدارات التابعة لها على ربط أنشطتها التعليمية مع المتغيرات الخارجية مثل المجتمع، والسوق، والجامعات الأخرى، والتفاعل معها لتطوير ممارستها الداخلية.

٧- القيادة الداعمة للتعلم (Strategic Leadership for Learning): ويقصد به الدور الذي تقوم به القيادات في دعم التعلم التنظيمي من خلال التشجيع، وتحصيص الموارد، وتبني ثقافة التعلم ويشير هاريس وجونز (Harris & Jones, 2018) إلى أنه يمكن للقيادة تحويل أداء المنظمة عبر إنشاء مجتمعات تعلم مهنية قوية وتحويل أبعاد مارسوك وواتكينز إلى واقع عملي داخل الوكالة بصورة مستدامة، يقتضي تغييرات متعددة لبناء منظمة متعلمة.

بناء المنظمة المتعلمة

يمثل بناء المنظمة المتعلمة عملية تحول إستراتيجي تهدف إلى نقل المنظمة من النمط التقليدي إلى نمط قائم على التعلم المستمر، ويستلزم ذلك تغييرات عميقة في الثقافة التنظيمية، والهيكل، وآليات العمل. وقد تناولت الأدبيات عدداً من النماذج في هذا المجال، من أبرزها ما طرحة الرشودي (٢٠٠٩) وإيمان أبو خضير (٢٠٠٧)، ويمكن دمجهما في إطار موحد يتضمن النقاط التالية:

- ترسیخ الالتزام المؤسسي بالتحول تبدأ عملية البناء بتبني قيادة المنظمة التزاماً واضحاً بالتحول إلى منظمة متعلمة، وتشكيل تحالف داعم للتغيير يضمن توفير الموارد وتذليل المعوقات.

- تقييم ثقافة التعلم القائمة إجراء تقييم شامل لواقع ثقافة التعلم في المنظمة، والكشف عن نقاط القوة والضعف، مع وضع خطط لتطوير الممارسات التدريبية والتطويرية، وتعزيز الثقة بين القادة والعاملين، والنظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم.

- تعزيز المناخ الإيجابي ترسیخ قيم القبول بالتغيير، وتحمل المسؤولية والمحاسبة، واحترام الأفراد، ونشر النزاهة والصراحة وحرية التعبير، إلى جانب تشجيع الاتصالات الفعالة بين جميع المستويات.

- تهيئة بيئة آمنة للتفكير وال الحوار

أنس الشيباني: استدامة أبعاد المنظمة المعلمة في وكالة الجامعة للشئون التعليمية بجامعة الجمعة...

خلق مناخ يسمح بالمناقشة الحرة وطرح الأفكار الإبداعية دون خوف من الانتقاد، مع توفير الهياكل المرنة والفرص العادلة للمشاركة في حل المشكلات.

- تشجيع المخاطرة الإيجابية

دعم المبادرات التي تتضمن مخاطرة محسوبة، وتنمية مهارات التعامل مع الفشل كجزء من عملية التعلم، وتبني ثقافة تنظيمية تحفز الابتكار والتجريب.

- تمكين الأفراد نحو للتعلم

إتاحة الصالحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المرتبطة بهم، وتشجيعهم على تبادل الخبرات والمعرفة، وتعزيز روح الفريق باعتبار أن كل عضو مصدر قوة للمنظمة.

- دمج التعلم في العمليات التنظيمية

ربط التعلم بمهام العمل اليومية، وتطوير البرامج التدريبية الإبداعية التي ترفع من كفاءة استثمار القدرات العقلية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

- بناء رؤية مشتركة وإحياؤها

إشراك جميع الأعضاء في صياغة رؤية جماعية ثرية ومتعددة، وتحويلها إلى خطط عملية وغاذج تشغيلية توضح العلاقات بين الأفراد والأنظمة والعمليات.

- الربط بين الأنظمة وتبني التفكير النظمي

فهم التفاعلات بين عناصر المنظمة كوحدة متكاملة، ومعالجة المشكلات من خلال إصلاح العيوب النظامية بدلاً من إلقاء اللوم على الأفراد، بما يضمن انسجام الجهد نحو أهداف مشتركة.

- نشر التجارب الناجحة وتعديمها

عرض الممارسات المتميزة والابتكارات داخل المنظمة وخارجها، وتشجيع التفكير المستمر في تحسين العمل وتطوير أساليب جديدة، بما يعزز السمعة المؤسسية ويحفز على التطوير الدائم.

التحديات التي تواجه بناء المنظمة المعلمة

تواجه عملية بناء المنظمة المعلمة مجموعة من التحديات التي قد تحد من فاعلية التطبيق ومن أبرز هذه التحديات، ما أشار إليه الرشودي (٢٠٠٩، ص. ٨٢)، وحسانين (٢٠٢٢، ص. ٦٧)، والصوينع (٢٠١٩، ص. ٤٦)، حيث يمكن استخلاصها في المحاور الآتية:

معوقات تنظيمية وهيكلية: تشمل جمود الهياكل التنظيمية بما يعيق انسياب المعلومات وتبادل الخبرات بين الوحدات الإدارية، والمركزية المفرطة التي تحد من تمكين العاملين ومنحهم الصالحيات الالزمة، بالإضافة إلى تعدد

الإجراءات والقيود الروتينية وغموضها، وضعف وضوح السياسات والاستراتيجيات، وغياب أو ضعف الميزانيات المخصصة للتطوير والتغيير.

معوقات قيادية وثقافية: تتمثل في غياب القيادات الوعية القادرة على تحفيز وتشجيع التعلم، وسيطرة ثقافة تنظيمية سلبية تتسم بالرضا بالواقع، ورفض التغيير، وتقيد الابتكار، في مقابل غياب ثقافة إيجابية تدعم التعلم المستمر والتطوير.

معوقات بشرية: ترتبط بانخفاض الدافعية لدى العاملين نحو التعلم والتحسين، وقلة الاهتمام بهم من جانب الإدارة، بالإضافة إلى الضغوط والمشكلات التي قد تحد من رغبتهم في التغيير، أو ضعف إمكانياتهم وقدراتهم على اكتساب المعرفة.

معوقات معرفية وإدراكية: تشمل ضعف النظرة الشمولية عند التعامل مع المشكلات والاكتفاء بتجزئتها، وظهور ما يُعرف بـ"التعلم الوهمي" حيث يتم تفسير النتائج بطريقة خاطئة أو التوهم بالنجاح، إلى جانب الصعوبات في جمع المعلومات والبيانات الالزمة لاكتساب المعرفة.

معوقات مادية و زمنية: مثل نقص الوقت المخصص للتعلم وضعف الموارد المالية التي يمكن استثمارها في برامج التطوير والتدريب، مما يعكس سلباً على القدرة على التحول إلى منظمة متعلمة.

ويمكن تصنيفها ضمن محاور رئيسة، ترتبط بشكل وثيق بأبعاد المنظمة المعلمة كما يلي:

- تحديات التعلم المستمر ومن أبرز التحديات في هذا بعد محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب، مما يقلل فرص حضور الدورات المتخصصة، إضافة إلى غياب الاعتراف الرسمي بجهود التعلم، وهو ما يضعف الحماس للتطوير الذاتي.

- تحديات الحوار والاستفسار ومن التحديات الشائعة في هذا بعد انتشار ثقافة الخوف من الخطأ، مما يقلل جرأة الأفراد على طرح الأسئلة، إلى جانب التسلسل الإداري الصارم الذي يقيّد حرية تبادل الآراء بين الزملاء.

- تحديات التعلم الجماعي والتعاون ويتمثل العائق هنا في التركيز المفرط على الإنجاز الفردي مما يضعف تبادل المعرفة والعمل الجماعي، إضافة إلى المنافسة بين الإدارات التي تحدّ من التعاون في المشاريع المشتركة.

- تحديات تمكين الأفراد نحو التعلم ومن أبرز المعوقات مركبة الصالحيات التي تحدّ من قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات، وضعف التشجيع على المساهمات التطويرية، مما يقلل المبادرات الإبداعية.

- تحديات ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية تعاني بعض المنظمات من أنظمة إلكترونية معقدة لا تسهل حفظ المعرفة واسترجاعها، ومن غياب قاعدة بيانات موحدة لتوثيق الخبرات.

أنس الشيباني: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمـة في وكالة الجامعة للشئون التعليمية بجامعة الجمـعة...

- الربط بالبيئة الخارجية ضعـف التـواصل مع المؤسسـات التعليمـية الخارجـية، وـعدم الاهتمام الكافـي بـآراء المستـفـيدـين، يـحدـدان من الاستـفـادة من التجـارـب والـخـبرـات الخارجـية.
- الـقيـادـة الدـاعـمة للـتـعلـم من أـهم المـعـوقـات قـلـة الـوقـت الـذـي يـسـمـح بـه بـعـض المـسـؤـولـين لـخـضـور البرـامـج التـدـريـبية، وـضـعـف اـهـتمـام بـعـض الـقـيـادـات بـالـتـعلـم المـسـتـمر، ما يـقـلـل الـحـافـر لـدـى الـعـامـلـين.

وـتناولـت درـاسـات كـثـيرـة المنـظـمة المـتعلـمة بـأـبعـاد وـنـماـذـج مـخـتـلـفة وـاقـتـصـر الـبـاحـث عـلـى الـدـرـاسـات الـتـي تـنـاـولـت المنـظـمة المـتعلـمة في مؤـسـسـات التعليمـ العـالـي فـقـطـ، فـبعـض الـدـرـاسـات تمـ التـطـيـق عـلـى الجـامـعـة كـكـلـ فـمـن الـدـرـاسـات الـتـي طـبـقـت عـلـى الجـامـعـات السـعـودـيـة أـجـرـى العـنـزـي (٢٠١٦) درـاسـة هـدـفت إـلـى الكـشـف عـن مـدـى اـمـتـلـاكـ جـامـعـة تـبـوكـ لـمـعـايـيرـ المنـظـمة المـتعلـمة منـ وـجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ فـيـهـاـ وـاسـتـخـدـمـتـ المـنهـجـ الـوـصـفـيـ الـمـسـحـيـ وـأـدـاتـهـ الـاستـبـانـةـ وـطـبـقـتـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ عـيـنةـ بـلـغـتـ (١٠١)ـ مـنـ أـعـضـاءـ هـيـةـ تـدـرـيسـ العـامـلـينـ فـيـ جـامـعـةـ تـبـوكـ. وـأـظـهـرـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ أـنـ مـدـىـ اـمـتـلـاكـ جـامـعـةـ تـبـوكـ لـمـعـايـيرـ المنـظـمةـ المـتعلـمةـ منـ وـجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ فـيـهـاـ كـانـ مـتوـسـطـاـ، فـقـدـ جـاءـ مـجـالـ النـمـاذـجـ الـذـهـنـيـةـ فـيـ الـمـرـتـبـةـ الـأـوـلـيـ، بـيـنـمـاـ جـاءـتـ مـجـالـاتـ الـدـرـاسـةـ (ـالـتـمـكـنـ الشـخـصـيـ لـأـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ،ـ وـالـرـؤـيـةـ الـمـشـرـكـةـ،ـ وـالـتـفـكـيرـ الـنـظـمـيـ،ـ وـتـلـعـمـ الـفـرـيقـ)ـ بـدـرـجـةـ مـتوـسـطـةـ.

بـيـنـمـاـ هـدـفتـ درـاسـةـ المـطـيرـيـ (٢٠٢٠)ـ لـلـتـعـرـفـ عـلـىـ تـصـورـاتـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ لـلـخـصـائـصـ التـنـظـيمـيـةـ الـدـاعـمةـ لـتـطـيـقـ مـفـهـومـ الـمـنظـمةـ المـتعلـمةـ لـتـحـقـيقـ التـمـيـزـ الـمـؤـسـسيـ فـيـ جـامـعـةـ حـائـلـ،ـ وـاعـتـمـدـتـ فـيـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ الـمـنهـجـ الـوـصـفـيـ الـمـسـحـيـ وـأـدـاتـهـ الـاستـبـانـةـ لـلـأـبعـادـ وـهـيـ:ـ (ـخـصـائـصـ الـمـنظـمةـ المـتعلـمةـ،ـ الـعـوـاـمـلـ التـنـظـيمـيـةـ،ـ التـمـيـزـ الـمـؤـسـسيـ)،ـ وـقـمـ اختـيـارـ عـيـنةـ مـنـ مـجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ تـكـوـنـتـ مـنـ (١٣٦)ـ عـضـوـاـ،ـ وـتـوـصـلـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ حـصـولـ مـحـورـ الـعـوـاـمـلـ التـنـظـيمـيـةـ عـلـىـ الـمـرـتـبـةـ الـأـوـلـيـ فـيـ الـتـصـورـاتـ ثـمـ يـلـيـهـ مـحـورـ خـصـائـصـ الـمـنظـمةـ المـتعلـمةـ،ـ وـأـخـيـرـاـ التـمـيـزـ الـمـؤـسـسيـ.ـ وـطـبـقـ عبدـ المـولـيـ (٢٠٢٢)ـ درـاستـهـ عـلـىـ جـامـعـةـ الـمـلـكـ خـالـدـ وـهـدـفتـ إـلـىـ تـعـرـفـ تـصـورـاتـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ،ـ وـقـدـ اـعـتـمـدـتـ عـلـىـ الـمـنهـجـ الـوـصـفـيـ الـمـسـحـيـ بـأـدـاتـهـ الـاستـبـانـةـ وـقـمـ تـطـيـقـهـاـ عـلـىـ عـيـنةـ عـشـوـائـيـةـ بـسـيـطـةـ مـنـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ فـيـ جـامـعـةـ الـمـلـكـ خـالـدـ قـوـامـهـاـ (١٢٦)ـ عـضـوـاـ،ـ وـخـلـصـ الـبـحـثـ إـلـىـ نـتـائـجـ عـدـةـ أـهـمـهـاـ:ـ أـنـ جـمـيعـ اـسـتـجـابـاتـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ حـولـ مـدـىـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمةـ المـتعلـمةـ لـدـىـ الـقـيـادـاتـ الـأـكـادـيمـيـةـ مـنـ وـجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ،ـ وـقـدـ اـعـتـمـدـتـ عـلـىـ الـمـنهـجـ الـوـصـفـيـ الـمـسـحـيـ بـأـدـاتـهـ الـاستـبـانـةـ وـقـمـ تـطـيـقـهـاـ عـلـىـ عـيـنةـ عـشـوـائـيـةـ بـسـيـطـةـ مـنـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ فـيـ جـامـعـةـ الـمـلـكـ خـالـدـ قـوـامـهـاـ (١٢٦)ـ عـضـوـاـ،ـ وـخـلـصـ الـبـحـثـ إـلـىـ نـتـائـجـ عـدـةـ أـهـمـهـاـ:ـ أـنـ جـمـيعـ اـسـتـجـابـاتـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ حـولـ مـدـىـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمةـ المـتعلـمةـ لـدـىـ الـقـيـادـاتـ الـأـكـادـيمـيـةـ بـجـامـعـةـ الـمـلـكـ خـالـدـ قدـ حـصـلـتـ عـلـىـ درـجـةـ مـتوـسـطـةـ.

وـفـيـ الـدـرـاسـاتـ الـتـيـ طـبـقـتـ عـلـىـ جـامـعـاتـ عـرـبـيـةـ قـامـ نـصـارـ (٢٠٢١)ـ بـدـرـاسـةـ هـدـفتـ إـلـىـ التـعـرـفـ عـلـىـ درـجـةـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمةـ المـتعلـمةـ فـيـ جـامـعـةـ الـإـسـلـامـيـةـ بـغـزـةـ مـنـ وـجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ،ـ وـقـدـ اـسـتـخـدـمـتـ الـمـنهـجـ الـوـصـفـيـ الـمـسـحـيـ وـأـدـاتـهـ الـاستـبـانـةـ وـتـكـوـنـ مـجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ مـنـ جـمـيعـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ بـجـامـعـةـ،ـ وـبـالـعـلـغـ عـدـدـهـمـ (٣٩٣)ـ عـضـوـاـ،ـ وـتـكـوـنـتـ عـيـنةـ الـدـرـاسـةـ مـنـ (٢٠٠)ـ وـقـدـ أـشـارـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ:ـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنظـمةـ المـتعلـمةـ فـيـ جـامـعـةـ الـإـسـلـامـيـةـ فـيـ غـزـةـ بـدـرـجـةـ موـافـقـةـ عـالـيـةـ،ـ بـمـتوـسـطـ (٣,٦٠)ـ وـبـوزـنـ نـسـبـيـ (٧٢,٠١)ـ %ـ.

وقام ضاحي (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير وضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، فيها في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة أسوان، ومحاولة وضع تصور مقتراح لإمكانية تفعيل تلك المعايير بجامعة أسوان في المستقبل. واستخدم المنهج الوصفي المسحى واعتمدت في جانبها الميداني على مقياس (مارسل و واتكنز) المعدل، وطبقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس ب مختلف كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: حصلت الأبعاد السبعة لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة متوسطة، وكان أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة تحققًا في جامعة أسوان "ربط الجامعة بالبيئة الخارجية"، وحصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وأقل أبعاد المنظمة المتعلمة تحققًا بجامعة أسوان هو البعد الخامس "تمكين أعضاء هيئة التدريس نحو رؤية مشتركة"، حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية.

بينما هدفت دراسة زيادة (٢٠٢١) إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، واستخدمت المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من ٣٤٩، وأهم نتائج البحث: أن أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة ضعيفة في التطبيق لذلك أوصت الدراسة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين بما مع تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم. وبحثت دراسة موسى، وسلام (٢٠٢٥) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين برامج تطوير القيادات في جامعة المنوفية وكل من مستوى المنظمة المتعلمة بها مأخذواً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (فرق العمل، وقدرات العاملين، والرؤية المشتركة، والتفكير المنظمي) على حدّه. واستخدمت المنهج الوصفي الاستقرائي، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، وكان من أهمها: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين برامج تطوير القيادات في جامعة المنوفية ومستوى المنظمة المتعلمة بها.

وطبقت بعض الدراسات على وحدات أو كليات داخل الجامعة كدراسة العنقرى (٢٠١٧) التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود من وجهة نظر منسوبيها، والتعرف على معوقات توافر أبعاد المنظمة واستخدمت المنهج الوصفي المسحى، وأداته وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في العمادة. وأهم نتائجها أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتواجد في العمادة بدرجة كبيرة، حيث أتى الإمام الشخصي أولاً، يليه التفكير التنظيمي وثالثاً التعلم الجماعي، وأتى توافر الرؤية المشتركة رابعاً، وفي الأخير أنت النماذج الذهنية. وأن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على معوقات توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ومن أبرز تلك المعوقات: ضعف الحوافز التشجيعية للتعلم المستمر، وكثرة الألعاب الوظيفية، قلة الدورات التدريبية المقدمة للمنسوبيين، وكذلك دراسة معرض (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق كلية التربية بجامعة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة كما حددتها بيت سينج من وجهة نظر أعضاء

أنس الشيباني: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمـة في وكالة الجامعة للشئون التعليمـية بجامعة الجمـعة...

هيئة التدريس، واستخدمـت المنهـج الوصـفي دراسـة الحالـة، وطبقـت الاستـبـانـة كـأداـة لـلـبـحـث عـلـى عـيـنـة مـكـوـنة مـن (١٠١) عـضـواً مـن عـضـاء هـيـة التـدـرـيس بـكـلـيـة التـرـيـة، وأـسـفـرـت النـتـائـج عـن أـن مـسـتـوـى تـطـبـيق الأـبعـاد الـخـمـسـة لـلـمـنـظـمة المـتـعـلـمـة كـان بـدـرـجـة مـرـفـعـة.

وأـجـرـى الحـرـي (٢٠١٩) درـاسـة هـدـفـت إـلـى الكـشـف عـن درـجـة توـافـر أـبعـاد المـنـظـمة المـتـعـلـمـة بـكـلـيـة التـرـيـة وـالـآـدـاب بـجـامـعـة تـبـوك مـن وجـهـة نـظـر أـعـضـاء هـيـة التـدـرـيس بـالـكـلـيـة، كـمـا تـهـدـفـت الـدـرـاسـة إـلـى وـضـع تـصـور مـقـتـرح لـتـطـبـيـر الـكـلـيـة في ضـوء أـبعـاد المـنـظـمة المـتـعـلـمـة. وـاـسـتـخـدـمـت الـدـرـاسـة المـنـهـج الوـصـفي المـسـحـي بـأـدـاـتـه الـاـسـتـبـانـة وـاـخـتـيـار أـبعـاد المـنـظـمة المـتـعـلـمـة وـفـقـ نـمـوذـج (ماـرسـك وـوـاتـكـنـزـ)، وـتـكـوـنـتـ مجـتمـعـ الـدـرـاسـة مـن جـمـيعـ أـعـضـاء هـيـة التـدـرـيس فيـ كـلـيـة التـرـيـة وـالـآـدـاب بـجـامـعـة تـبـوك بـفـرـعـيـها الـطـلـاب وـالـطـالـبـاتـ، وـعـدـدـهـم (١٨٤) عـضـو هـيـة تـدـرـيسـ، وـتـكـوـنـتـ عـيـنـة الـدـرـاسـة مـن (١٣٨) مـنـهـم بـنـسـبـة مـعـوـيـة مـقـدـارـهـا (٧٥٪) مـنـ مجـتمـعـ الـدـرـاسـة. وـأـظـهـرـتـ النـتـائـج أـن درـجـة توـافـر أـبعـاد المـنـظـمة المـتـعـلـمـة فيـ كـلـيـة التـرـيـة وـالـآـدـاب جـاءـتـ بـدـرـجـة مـتـوـسـطـةـ فيـ جـمـيعـ الـأـبعـاد السـبـعـةـ، ماـ عـدـاـ بـعـدـ (رـيـطـ المـنـظـمة بـالـبـيـئة الـخـارـجـيةـ) وـبـعـدـ (إـنـشـاءـ أـنـظـمـةـ لـمـشـارـكـةـ الـمـعـرـفـةـ وـالـتـعـلـمـ)ـ فيـ حـصـولـهـ عـلـى درـجـة قـلـيلـةـ.

وـطـبـقـتـ درـاسـة الصـوـيـنـعـ (٢٠١٩) بـكـلـيـة الـعـلـمـ الـاجـتـمـاعـيـ بـجـامـعـةـ الإـلـمـامـ مـحـمـدـ بـنـ سـعـودـ الـإـسـلـامـيـ وـهـدـفـتـ للـتـعـرـفـ عـلـى وـاقـعـ تـطـبـيـقـ خـصـائـصـ المـنـظـمةـ المـتـعـلـمـةـ بـالـكـلـيـةـ وـمـتـطـلـبـاتـ تـطـبـيـقـهـاـ، وـالـمـعـوـقـاتـ الـتـيـ قدـ تـعـوقـ تـطـبـيـقـهـاـ، وـتـقـدـيمـ مـقـتـرحـ قدـ يـسـهـمـ فيـ الـحـدـ منـ تـلـكـ المـعـوـقـاتـ. وـاـسـتـخـدـمـتـ المـنـهـجـ الوـصـفيـ المـسـحـيـ وـأـدـاـتـهـ الـاـسـتـبـانـةـ، وـتـكـوـنـتـ مجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ مـنـ جـمـيعـ عـضـوـاتـ هـيـةـ التـدـرـيسـ بـالـكـلـيـةـ وـعـدـدـهـمـ (٥١)ـ عـضـوـةـ. وـأـهـمـ نـتـائـجـهـاـ: اـتـفـقـتـ عـضـوـاتـ هـيـةـ التـدـرـيسـ بـدـرـجـةـ عـالـيـةـ جـداـًـ عـلـىـ تـطـبـيـقـ خـصـائـصـ المـنـظـمةـ المـتـعـلـمـةـ المـتـعـلـقـةـ (بـالـتـمـكـنـ الـشـخـصـيـ)، وـبـدـرـجـةـ عـالـيـةـ عـلـىـ (الـنـمـاذـجـ الـذـهـنـيـةـ وـالـرـؤـيـةـ الـمـشـرـكـةـ)، وـبـدـرـجـةـ مـتـوـسـطـةـ عـلـىـ (تـعـلـمـ الـفـرـيقـ وـالـتـفـكـيرـ الـنـظـمـيـ). وـجـاءـتـ المـعـوـقـاتـ التـنـظـيمـيـةـ وـالـمـعـرـفـيـةـ بـدـرـجـةـ عـالـيـةـ، وـالـمـعـوـقـاتـ الـبـشـرـيـةـ بـدـرـجـةـ مـتـوـسـطـةـ.

وـعـلـىـ نـفـسـ الـجـامـعـةـ جـاءـتـ درـاسـةـ الـجـمـعـةـ (٢٠٢٤)ـ الـتـيـ هـدـفـتـ لـعـرـفـةـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ المـنـظـمةـ المـتـعـلـمـةـ وـأـبعـادـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ الـمـتـمـيـزـ مـنـ وجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ بـالـكـلـيـةـ الـتـطـبـيـقـيـةـ بـجـامـعـةـ الإـلـمـامـ مـحـمـدـ بـنـ سـعـودـ الـإـسـلـامـيـ وـكـذـلـكـ تـعـرـفـ الـعـلـاقـةـ فـيـمـاـ بـيـنـهـمـ، وـاـسـتـخـدـمـتـ المـنـهـجـ الوـصـفيـ الـاـرـتـيـاطـيـ وـتـطـبـيـقـ الـاـسـتـبـانـةـ عـلـىـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ الـذـيـنـ بـلـغـ عـدـدـهـمـ (١٢٣)ـ عـضـوـاـًـ، وـتـوـصـلـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ عـدـدـ مـنـ النـتـائـجـ مـنـ أـهـمـهـاـ: أـنـ جـمـيعـ أـبعـادـ المـنـظـمةـ المـتـعـلـمـةـ تـتوـافـرـ بـدـرـجـةـ مـتـوـسـطـةـ، وـأـنـ جـمـيعـ أـبعـادـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ الـمـتـمـيـزـ تـتوـافـرـ بـدـرـجـةـ عـالـيـةـ مـنـ وجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ بـالـكـلـيـةـ الـتـطـبـيـقـيـةـ، كـمـاـ تـبـيـنـ وـجـودـ عـلـاقـةـ طـرـدـيـةـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ أـبعـادـ المـنـظـمةـ المـتـعـلـمـةـ وـأـبعـادـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ الـمـتـمـيـزـ لـدـىـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ بـالـكـلـيـةـ الـتـطـبـيـقـيـةـ.

وـفـيـ الـجـامـعـاتـ الـعـرـبـيـةـ قـامـ الـبـوسـعـيـدـيـ (٢٠٢١)ـ درـاستـهـ الـتـيـ هـدـفـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ التـعـرـفـ عـلـىـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ المـنـظـمةـ المـتـعـلـمـةـ فيـ كـلـيـةـ السـلـطـانـ قـابـوـسـ لـتـعـلـيمـ الـلـغـةـ الـعـرـبـيـةـ لـلـنـاطـقـيـنـ بـغـيـرـهـاـ مـنـ وجـهـةـ نـظـرـ الـعـامـلـيـنـ بـالـكـلـيـةـ،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (مارسك وواتكنز) وطبقت على عينة بلغت (٤٢) عاملًا بالكلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضًا في جميع محاور الدراسة. بينما كانت دراسة سلام وآخرون، (٢٠٢٣) تهدف للتعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير بجامعة المدية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبيان وطبقت على ٣٥ موظفًا في الكلية وخلصت الدراسة إلى توفر خصائص المنظمة المتعلمة بشكل عالي، كما توصلت إلى وجود أثر لخصائص المنظمة المتعلمة على تشجيع الإبداع في جميع أبعاده.

وكذلك قام إبراهيم، والعشري، والغايشة، (٢٠٢٠) بدراسة هدفت للتوصيل إلى معرفة تأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي لمناخ العمل ، بالتطبيق على الموظفين في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي بأداته الاستبيان وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في تلك الوحدات وبلغت العينة (٢٠) موظفًا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة داخل مكان العمل وبين الإبداع التنظيمي لمناخ العمل، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة و الإبداع التنظيمي ، ووجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا، كما يوجد أيضًا تأثير معنوي إيجابي للنماذج الفكرية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي .

وأتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبيان، كما اتفقت في استهداف بياتات جامعية على مستوى كلية أو عمادة أو وحدة مع دراسات كل من العنيري (٢٠١٧) والحربي (٢٠١٩) والصويني (٢٠٢١) والبوسعيد (٢٠٢٤) والجامعة (٢٠٢٤).

واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة معرض (٢٠١٨) التي اعتمدت نموذج (سينج) الخماسي، بينما اتسقت مع ضاحي (٢٠١٨) والحربي (٢٠١٩) والبوسعيد (٢٠٢١) في تبني أبعاد (مارسك وواتكنز) صراحة أو بأدوات مبنية عليها.

وتميزت بالتطبيق في سياق محمد هو وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة سعودية، مع الجمع بين قياس توافر الأبعاد وتشخيص معوقاتها وتقديم تصور مقترح، وكذلك بالالتزام بالأبعاد السبعة المعتمدة في هذا البحث وفق الصياغة التالية: التعلم المستمر، الحوار والاستفسار، التعلم الجماعي والتعاون، تكين الأفراد نحو التعلم، الربط بالنظام، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الداعمة للتعلم.

منهج البحث

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسعوي "يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات، والبيانات عنها، وتصنيفها، وتنظيمها، والتغيير عنها بهدف الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تساعد على تطوير الواقع الذي سيتم دراسته" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٥، ١١٢)

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة من موظفين ومكلفين من أعضاء هيئة التدريس ذكورا وإناثاً، والبالغ عددهم (١٣٨)، حيث طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجابة معه (١٠٥)، وهو ما يمثل (٧٦,١٪) من إجمالي مجتمع الدراسة.

أدوات البحث

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبوع في الدراسة، استخدمت الدراسة "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني: وهو يتكون من (٣٥) عبارة موزعة على محورين، حيث يتناول المحور الأول ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (مارسك وواتكنز) ويتضمن (٢١) عبارة. والمحور الثاني تناول المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة، ويتضمن (١٤) عبارة.

وقد تم التتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري بتحكيمها ومن صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط (بيرسون) ومن ثباتها باستخدام معامل معامل ألفا كرونباخ كما توضحه الجداول التالي:

جدول (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة) بالمرجة الكلية لكل بعد

| التعلم المستمر | | | | | | |
|-------------------------------|------------------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة |
| ١ | **٠,٦١٨ | ٤ | **٠,٧٦٦ | ٧ | **٠,٨٣٨ | ١٠ |
| ٢ | **٠,٧٢٠ | ٥ | **٠,٨٢٧ | ٨ | **٠,٧٠٧ | ١١ |
| ٣ | **٠,٥٦٦ | ٦ | **٠,٧٦٨ | ٩ | **٠,٨٤٦ | ١٢ |
| **٠,٦٥٠ | | | | | | |
| ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية | | | | | | |
| القيادة الداعمة للتعلم | الربط بالبيئة الخارجية | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة |
| ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية | | | | | | |
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة |
| ١٣ | **٠,٦٢٦ | ١٦ | **٠,٦٤٧ | ١٩ | **٠,٨٣٢ | **٠,٨٣٢ |

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | التعلم المستمر |
|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|--------------------------|
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | تمكين الأفراد نحو التعلم |
| ١٤ | **،٠،٨٨٧ | ١٧ | **،٠،٧٧٦ | ٢٠ | **،٠،٧٧٨ | ٢٠٢٦، (١)، (يناير، ٢٠٢٦) |
| ١٥ | **،٠،٨١٢ | ١٨ | **،٠،٨٤٣ | ٢١ | **،٠،٧٨١ | ٢٠٢٦، (١)، (يناير، ٢٠٢٦) |
| ٠،٩٢٢ | **،٠،٩٢٢ | ٠،٨٧١ | **،٠،٨٩٠ | | | |

** دال عند مستوى (٠،٠١)

يتضح من خلال الجدول (١) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والأبعاد محور (مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة) جاءت دالة عند مستوى (٠،٠٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (٠،٠٥٦٦، ٠،٠٨٨٧)، وللأبعاد بين (٠،٠٦٥٠، ٠،٠٩٢٢)؛ وهي معاملات ارتباط كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة) بالدرجة الكلية لكل بعد

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | التعلم المستمر | |
|---------|----------------|------------------------|------------------------|---------|----------------|-------------------------------|----------|
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | تمكين الأفراد نحو التعلم | |
| ١ | **،٠،٦٤٢ | ٣ | **،٠،٨٣٦ | ٥ | **،٠،٨٠٥ | ٧ | **،٠،٧٧١ |
| ٢ | **،٠،٨٥٥ | ٤ | **،٠،٨١٩ | ٦ | **،٠،٦٨٧ | ٨ | **،٠،٨٧٠ |
| ٠،٧٦٢ | **،٠،٨٩٤ | ٠،٨٩٤ | **،٠،٨٥٤ | ٠،٨٩٥ | **،٠،٨٩٥ | | |
| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية | |
| العبارة | معامل الارتباط | القيادة الداعمة للتعلم | الربط بالبيئة الخارجية | | | | |
| ٩ | **،٠،٥٤٣ | ١١ | **،٠،٨٠٦ | ١٣ | **،٠،٨٠٥ | ٠،٦٨٨ | |
| ١٠ | **،٠،٦٧٣ | ١٢ | **،٠،٨٨٢ | ١٤ | **،٠،٨٩١ | **،٠،٨٧٥ | |
| ٠،٦٦٤ | **،٠،٩٠١ | | | | | ** دال عند مستوى (٠،٠١) | |

يتضح من خلال الجدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والأبعاد محور (المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة) جاءت دالة عند مستوى (٠،٠٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (٠،٠٥٤٣، ٠،٠٨٩١)، وللأبعاد بين (٠،٠٩٠١، ٠،٠٦٦٤)؛ وهي معاملات ارتباط كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

أنس الشيبان: استدامة أبعاد المنظمة المتعلم في وكالة الجامعة للشئون التعليمية بجامعة الجمجمة...

ثبات أداة الدراسة: قام الباحث بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| م | المحور | معامل الثبات | درجة التوفير | التحديات |
|---|-------------------------------|--------------|--------------|----------|
| ١ | التعلم المستمر | ٠,٧٧٧ | ٠,٧٧٢ | |
| ٢ | الحوار والاستفسار | ٠,٨٣٣ | ٠,٨٧٧ | |
| ٣ | التعلم الجماعي والتعاون | ٠,٧٩٦ | ٠,٨٨٤ | |
| ٤ | تمكين الأفراد نحو التعلم | ٠,٨١٢ | ٠,٨٦٣ | |
| ٥ | ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية | ٠,٨٠٣ | ٠,٨٠٦ | |
| ٦ | الربط بالبيئة الخارجية | ٠,٨٦١ | ٠,٨٣٩ | |
| ٧ | القيادة الداعمة للتعلم | ٠,٧٨٦ | ٠,٨٧٥ | |
| | الثبات الكلي | ٠,٩١٤ | ٠,٩١٦ | |

يوضح الجدول (٣) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) لمحور درجة التوفير (٠,٩١٦)، كما تراوحت معاملات الثبات لمحور بين (٠,٧٧٢ ، ٠,٨٨٤ ، ٠,٨٠٦)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) لمحور التتحديات (٠,٩١٤)، وتراوحت معاملات الثبات لأبعاد المحور بين (٠,٧٠٧ ، ٠,٨٦١)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وأبرز تلك الأساليب: معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

نتائج البحث ومناقشتها

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلم لدى منسوبي وكالة الشئون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمجمة؟

وللتعرف على مستوى الممارسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤)

يوضح مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة

| الترتيب | الآخراف المعياري | المتوسط | العبارات | م |
|-------------------------------|------------------|---------|---|----|
| التعلم المستمر | | | | |
| ١ | ٠,٨٥ | ٤,٢١ | أشجع دائمًا على تطوير مهاراتي وعوافي أثناء العمل. | ٣ |
| ٢ | ٠,٧٩ | ٣,٩٠ | الاحظ أن التعلم جزء من ثقافة العمل اليومية. | ٢ |
| ٣ | ٠,٨٤ | ٣,٥٠ | أجد فرصةً منتظمة للتتدريب وتطوير الذات. | ١ |
| - | ٠,٦٤ | ٣,٨٧ | المتوسط الحسابي العام للتعلم المستمر | |
| الحوار والاستفسار | | | | |
| ١ | ٠,٩٦ | ٤,١٥ | يُتاح لي تبادل الآراء دون قلق من المسمى الوظيفي. | ٦ |
| ٢ | ٠,٧٣ | ٤,١٤ | أطرح الأسئلة وأناقش حول مهام العمل بأريحية. | ٤ |
| ٣ | ٠,٨٩ | ٤,٠١ | تقدير بيته عملى الحوار واستكشاف الأفكار. | ٥ |
| - | ٠,٧٨ | ٤,١٠ | المتوسط الحسابي العام للحوار والاستفسار | |
| التعلم الجماعي والتعاون | | | | |
| ١ | ٠,٧٧ | ٤,٣٦ | الاحظ أن العمل ضمن فريق يشجع على تبادل المعرفة بين أعضائه | ٨ |
| ٢ | ٠,٨٦ | ٤,١٥ | تشارك الفرق في عملي المعرفة والخبرات فيما بينها | ٩ |
| ٣ | ٠,٨٨ | ٤,١٤ | أجد التحفيز في بيته عملي للعمل ضمن فريق. | ٧ |
| - | ٠,٧٦ | ٤,٢٢ | المتوسط الحسابي العام للتعلم الجماعي والتعاون | |
| تمكين الأفراد نحو التعلم | | | | |
| ١ | ٠,٨٨ | ٤,١٠ | يُعترف بمساهماتي في تطوير العمل | ١١ |
| ٢ | ٠,٩٧ | ٤,٠٨ | يتم تحفيزي لتحمل المسؤولية والمبادرة. | ١٢ |
| ٣ | ٠,٩٤ | ٣,٧٨ | أتمتع بصلاحيات تحويلي اتخاذ قرارات تتعلق بعملي | ١٠ |
| - | ٠,٨٢ | ٣,٩٩ | المتوسط الحسابي العام لتمكين الأفراد نحو التعلم | |
| ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية | | | | |
| ١ | ٠,٦٨ | ٤,١٨ | أستخدم أنظمة إلكترونية تساعدي في حفظ وتوثيق المعرفة. | ١٣ |
| ٢ | ٠,٨٩ | ٣,٨٣ | يُتاح لي توثيق التجارب الناجحة لاستيفاد منها الآخرون. | ١٤ |
| ٣ | ٠,٨٢ | ٣,٧٨ | أجد قواعد وإجراءات واضحة لنقل المعرفة داخل الوكالة. | ١٥ |
| - | ٠,٦٨ | ٣,٩٣ | المتوسط الحسابي العام لربط المنظمة بالأنظمة الداخلية | |
| الربط بالبيئة الخارجية | | | | |
| ١ | ٠,٩٠ | ٣,٩٢ | تُؤخذ آراء المستفيدين لتحسين العمل والخدمات. | ١٨ |

| الترتيب | الآخراف المعيارى | المتوسط الحسابى | العبارات | م |
|------------------------|---------------------|--------------------|---|----|
| ٢ | ٠,٨٨ | ٣,٩٠ | يوجد في عملي تواصل فعال مع المجتمع الخارجي لدعم عملية التعلم. | ١٧ |
| ٣ | ٠,٨٢ | ٣,٧٨ | ألاحظ استفادة الوكالة من تجارب الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى. | ١٦ |
| - | ٠,٧٥ | ٣,٨٧ | المتوسط الحسابي العام للربط بالبيئة الخارجية | |
| القيادة الداعمة للتعلم | | | | |
| ١ | ٠,٩٧ | ٤,٢٣ | أجد التشجيع المستمر للتعلم. | ١٩ |
| ٢ | ٠,٨١ | ٤,٢٠ | تمثل القيادات في الوكالة قدوة في التعلم المستمر. | ٢١ |
| ٣ | ٠,٩٥ | ٣,٩٦ | توفر لي الموارد اللازمة لتطوير الأداء. | ٢٠ |
| - | ٠,٨٢ | ٤,١٣ | المتوسط الحسابي العام للقيادة الداعمة للتعلم | |
| - | ٠,٦٥ | ٤,٠٢ | المتوسط الحسابي العام للمحور | |

يتضح من خلال الجدول (٤) ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٤,٠٢) بآخراف معياري (٠,٦٥)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعه جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بعد التعلم الجماعي والتعاون بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وبآخراف معياري (٠,٧٦)، يليه بعد القيادة الداعمة للتعلم بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبآخراف معياري (٤,٢٢)، وبالمরتبة الثالثة يأتي بعد الحوار والاستفسار بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبآخراف معياري (٠,٧٨)، ويأتي بعد تمكين الأفراد نحو التعلم بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبآخراف معياري (٠,٨٢)، يليه بعد ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وبآخراف معياري (٠,٦٨)، وبالمরتبة السادسة يأتي بعد التعلم المستمر بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبآخراف معياري (٠,٦٤)، وفي الأخير يأتي بعد الربط بالبيئة الخارجية كأقل أبعاد المنظمة المتعلمة بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبآخراف معياري (٠,٧٥)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سلام وآخرون (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى توفر خصائص المنظمة المتعلمة بشكل عالي، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية في غزة جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة معوض (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة كان مرتفعاً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنقرى (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة توفر في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود بدرجة كبيرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجمعة (٢٠٢٤) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالكلية التطبيقية جاء متوسطاً، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد المولى (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الملك خالد جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيدى (٢٠٢١)

والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة زيادة (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة ضعيفة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ضاحي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أسوان جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنزي (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كان متوسطاً.

ويعزى المستوى المرتفع عموماً، وتقديم أبعاد التعلم الجماعي والتعاون والقيادة الداعمة والحوار والاستفسار تحديداً، إلى تكامل ثلاث ركائز تنظيمية: قيادة مشجعة توفر الموارد وتدعم التطوير المهني المنتظم بما يعزز تمكين الأفراد نحو التعلم؛ وبنية إجرائية ورقمية رسخت الربط بالنظام عبر توثيق المعرفة وتيسير تداولها داخلياً؛ وثقافة حوارية تعاونية تشجع على التساؤل وتبادل الخبرات بين الفرق. وفي المقابل قد يفسّر توضع بعدي التعلم المستمر والربط بالبيئة الخارجية في آخر الترتيب؛ حاجتها إلى مزيد من المبادرات الموجهة لتوسيع قنوات الارتباط بالبيئة الخارجية والشركاء، علماً بأن تساوي متوسطيهما (٣,٨٧) ترافق مع انحراف معياري أعلى في بعد الربط بالبيئة الخارجية (٠,٧٥، ٠,٦٤، ٠,٦٤ في التعلم المستمر)، وهو ما قد يعكس اختلافات بين الوحدات في فرص الانفتاح الخارجي واستثمارها.

وفيما يأتي تحليل مفصل لكل بُعد على حدة:

أولاً: التعلم المستمر

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٧) بانحراف معياري (٠,٦٤)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لأبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم المستمر لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعمادتها المساندة بجامعة المجمعة جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (٣) والتي تنص على (أشجع دائمًا على تطوير مهاراتي ومعارفي أثناء العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢١) وبانحراف معياري (٠,٨٥)، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (الاحظ أن التعلم جزء من ثقافة العمل اليومية) بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٧٩)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (١) والتي تنص على (أجد فرصاً منتظمة للتدريب وتطوير الذات) بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وبانحراف معياري (٠,٨٤)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم المستمر في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعدي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة

أنس الشيباني: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشئون التعليمية بجامعة الجمعة ...

تتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم المستمر في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحريري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم المستمر في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ضاحي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم المستمر في جامعة أسوان جاءت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى تبني الجامعة لثقافة مؤسسية قائمة على دعم التعلم مدى الحياة وتشجيع منسوبيها على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة. كما أن هذا المستوى المرتفع يدل على وجود بيئة عمل تشجع على تبادل الخبرات، وتكامل المعرفة، والاستفادة من فرص النمو الشخصي والمهني، بما يسهم في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي والإداري على حد سواء. وتأكد هذه النتيجة كذلك أن الجامعة استطاعت ترسیخ مبادئ التعلم المستمر كجزء من ممارساتها التنظيمية، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة التعليمية الحديثة، ويعكس نضجها المؤسسي في بناء رأس مال معرفي قادر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثانياً: الحوار والاستفسار

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,١٠,٧٨) بانحراف معياري (٤,١٠)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لهذا بعد جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يُتاح لي تبادل الآراء دون قلق من المسمى الوظيفي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٥) وبانحراف معياري (٠,٩٦)، يليها العبارة رقم (٤) والتي تنص على (أطرح الأسئلة وأناقش حول مهام العمل بأريحية) بمتوسط حسابي (٤,١٤) وبانحراف معياري (٠,٧٣)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تقدير بيئة عملي الحوار واستكشاف الأفكار) بمتوسط حسابي (٤,٠,٨٩)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالحوار والاستفسار في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيدي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالحوار والاستفسار في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحريري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالحوار والاستفسار في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ضاحي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالحوار والاستفسار في جامعة أسوان جاءت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود بيئة تنظيمية مفتوحة وداعمة للتواصل البناء، وتشجيع التفكير النقدي، وطرح الأسئلة دون خشية من التقييم السلبي. فهذا البعدان يمثلان ركيزتين أساسيتين في بناء ثقافة التعلم التنظيمي، وتفسر تلك النتيجة بأن منسوبي الوكالة ووحداتها المساندة يتمتعون بحرية نسبية في

التعبير عن آرائهم، ومناقشة القضايا الوظيفية والتنظيمية، والمشاركة في حوارات هادفة تُسهم في تطوير الأداء، كما يعكس ثقة متبادلة بين الإداريين والموظفين، ووجود قيادة تُشجع على الاستماع الفعال وتبني نهج التعلم من خلال السؤال، وليس فقط من خلال الإجابة.

ثالثاً: التعلم الجماعي والتعاون

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لهذا بعد جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (٨) والتي تنص على (الاحظ أن العمل ضمن فريق يشجع على تبادل المعرفة بين أعضائه) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (٩) والتي تنص على (تشارك الفرق في عملي المعرفة والخبرات فيما بينها) بمتوسط حسابي (٤,١٥) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (٧) والتي تنص على (أجد التحفيز في بيئة عملي للعمل ضمن فريق) بمتوسط حسابي (٤,١٤) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم الجماعي والتعاون في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة معوض (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بتعلم الفريق كان مرتفعاً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنقرى (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم الجماعي تتوفر في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود بدرجة كبيرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيدى (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم الجماعي والتعاون في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصوينع (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بتعلم الفريق بكلية العلوم الاجتماعية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ضاحي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم الجماعي والتعاون في جامعة أسوان جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العزى (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن درجة امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بتعلم الفريق كان متوسطاً، وربما يعود السبب في ذلك إلى الارتباط الوثيق بين طبيعة المهام المؤسسية والهيكل التنظيمي الداعم، حيث يفرض طابع العمل القائم على التكامل بين العمادات المساندة (كالقبول والتسجيل، وشؤون الطلاب) اعتماداً متبادلاً يُعدّ محفزاً أساسياً للتعاون. كما تشير النتيجة إلى

وجود ثقافة تنظيمية تعلـي من قيمة العمل الجمـاعي، وتعزـزها قنوات اتصـال فـعـالة وأنـظـمة تـقيـيم لا تـقتـصـر على الأداء الفـرـدي فـحسبـ، بل تـشـملـ الإـسـهامـ في تـحـقـيقـ الأـهـدـافـ المشـترـكةـ. هـذـا التـكـامـلـ بـيـنـ الـهـيـكـلـ وـالـثـقـافـةـ وـالـمـارـسـاتـ الـقـيـادـيـةـ التـشـارـكـيـةـ يـخـلـقـ بـيـئـةـ دـاعـمـةـ لـتـبـادـلـ الـعـرـفـةـ، وـيـعـزـزـ الشـعـورـ بـالـهـدـفـ الـمـوـحـدـ الـمـتـمـثـلـ في تـحـسـينـ الـمـخـرـجـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ، مـاـ يـنـعـكـسـ إـيجـابـاـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ الـتـعـلـمـ الـجـمـاعـيـ وـالـتـعـاـونـ.

رابعاً: تمكـنـ الأـفـرـادـ نـحـوـ الـتـعـلـمـ

بلغ المتوسط الحسـابـيـ العامـ للـبـعـدـ (٣,٩٩)، وـهـذـا يـدـلـ عـلـىـ أـنـ مـسـتـوـىـ الـمـارـسـةـ لـهـذـا الـبـعـدـ جـاءـ بـدـرـجـةـ عـالـيـةـ، حـيـثـ تـأـتـيـ الـعـبـارـةـ رقمـ (١١)ـ وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (يـعـرـفـ بـمـسـاـهـمـيـ فـيـ تـطـوـيرـ الـعـمـلـ)ـ بـالـمـرـتـبـةـ الـأـوـلـىـ بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٤,١٠)ـ وـبـالـخـرـافـ مـعـيـارـيـ (٠,٨٨)، يـلـيـهـاـ الـعـبـارـةـ رقمـ (١٢)ـ وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (يـتمـ تـحـفيـزـيـ لـتـحـمـلـ الـمـسـؤـولـيـةـ وـالـمـبـادـرـةـ)ـ بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٤,٠٨)ـ وـبـالـخـرـافـ مـعـيـارـيـ (٠,٩٧)، وـفـيـ الـأـخـيـرـ تـأـتـيـ الـعـبـارـةـ رقمـ (١٠)ـ وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (أـتـمـعـ بـصـلـاحـيـاتـ تـحـولـيـ اـتـخـاذـ قـرـارـاتـ تـعـلـقـ بـعـمـلـيـ)ـ بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٧٨)ـ وـبـالـخـرـافـ مـعـيـارـيـ (٠,٩٤)، وـقـدـ اـتـفـقـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ درـاسـةـ نـصـارـ (٢٠٢١)ـ وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـتـمـكـنـ الـأـفـرـادـ نـحـوـ الـتـعـلـمـ فـيـ الجـامـعـةـ الـإـسـلـامـيـةـ بـغـرـةـ جـاءـتـ عـالـيـةـ، كـمـاـ اـتـفـقـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ درـاسـةـ الصـوـبـينـ (٢٠١٩)ـ وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـتـمـكـنـ الشـخـصـيـ بـكـلـيـةـ الـعـلـومـ الـاجـتـمـاعـيـةـ جـاءـتـ عـالـيـةـ جـدـاـ، كـمـاـ اـتـفـقـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ درـاسـةـ مـعـوـضـ (٢٠١٨)ـ وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ مـسـتـوـىـ تـطـبـيقـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـتـمـكـنـ الشـخـصـيـ كـانـ مـرـتـفـعـاـ، فـيـ حـيـنـ اـخـتـلـفـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ درـاسـةـ الـبـوسـعـيـديـ (٢٠٢١)ـ وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـتـمـكـنـ الـأـفـرـادـ نـحـوـ الـتـعـلـمـ فـيـ الـكـلـيـةـ جـاءـتـ مـتـوـسـطـةـ، كـمـاـ اـخـتـلـفـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ درـاسـةـ الـحـرـيـ (٢٠١٩)ـ وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـتـمـكـنـ الـأـفـرـادـ فـيـ كـلـيـةـ التـرـيـةـ وـالـآـدـابـ بـجـامـعـةـ تـبـوكـ جـاءـتـ مـتـوـسـطـةـ، كـمـاـ اـخـتـلـفـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ درـاسـةـ ضـاحـيـ (٢٠١٨)ـ وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ درـجـةـ توـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـتـمـكـنـ الـأـفـرـادـ فـيـ جـامـعـةـ أـسـوانـ جـاءـتـ مـتـوـسـطـةـ، كـمـاـ اـخـتـلـفـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ درـاسـةـ العـنـزـيـ (٢٠١٦)ـ وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ درـجـةـ اـمـتـلـاـكـ جـامـعـةـ تـبـوكـ لـمـعـاـيـرـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـتـمـكـنـ الشـخـصـيـ لـأـعـضـاءـ هـيـثـةـ التـدـرـيسـ كـانـ مـتـوـسـطاـ، وـرـبـماـ يـعـودـ السـبـبـ فـيـ ذـلـكـ إـلـىـ تـبـنيـ الـوـكـالـةـ لـنـمـوذـجـ إـدـارـيـ تـشـارـكـيـ وـلـامـرـكـزـيـ يـسـهـمـ فـيـ تـعـزـيزـ الـكـفـاءـةـ الـمـؤـسـسـيـةـ وـثـقـافـةـ الـتـعـلـمـ الـتـنـظـيمـيـ، حـيـثـ يـنـظـرـ إـلـىـ الـمـوـظـفـ كـشـرـيكـ فـاعـلـ فـيـ صـنـعـ الـقـرـارـ وـلـيـسـ مـجـرـدـ مـنـفـذـ لـلـتـعـلـيمـاتـ، مـاـ يـعـزـزـ مـاـ شـعـورـهـ بـالـمـسـؤـولـيـةـ وـالـاـنـتـمـاءـ وـيـدـعـمـ مـبـادـرـتـهـ فـيـ مـواجهـةـ مـقـتـضـيـاتـ الـعـلـمـ الـيـوـمـيـةـ، كـمـاـ أـنـ تـمـكـنـ الـأـفـرـادـ يـعـدـ رـكـيـزةـ أـسـاسـيـةـ فـيـ نـمـوذـجـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـعـلـمـةـ، حـيـثـ يـسـهـمـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـ فـيـ سـيـاقـ الـعـلـمـ الـفـعـلـيـ فـيـ تـنـمـيـةـ الـمـهـارـاتـ الـإـدـارـيـةـ وـالـتـفـكـيرـ الـنـقـديـ، وـيـدـعـعـ بـعـجلـةـ الـتـعـلـمـ فـيـ خـلـالـ الـمـارـسـةـ،

ويرجح أن هذا التوجه يعود إلى دعم القيادة العليا للتفويض، ووجود بيئة تنظيمية تشجع على الثقة والجرأة الوظيفية، بالإضافة إلى برامج تطويرية تعزز من كفاءات الموظفين.

خامساً: ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٣) بانحراف معياري (٠,٦٨)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لهذا بعد جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (أستخدم أنظمة إلكترونية تساعد في حفظ وتوثيق المعرفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، يليها العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يتاح لي توثيق التجارب الناجحة لاستفادة منها الآخرون) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (أجد قواعد وإجراءات واضحة لنقل المعرفة داخل الوكالة) بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٨٢)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعدي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ضاحي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية في جامعة أسوان جاءت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى التكامل التنظيمي الفعال بين مختلف الوحدات والإدارات داخل الوكالة والجامعة بشكل أعم، حيث يبين هذا بعد قدرة الوكالة على ربط العمليات، والإجراءات، والمعلومات، والأهداف بين الوحدات المختلفة بشكل متناسق يُسهم في تعزيز التعلم الجماعي وتحقيق الرؤية المشتركة، وربط الأنظمة لا يعني فقط التكامل الإداري أو التكنولوجي، بل يشمل أيضاً بناء فهم مشترك للعلاقات التبادلية بين الأجزاء المختلفة، ورؤى الوكالة ككل مترابط بدلاً من وحدات منفصلة تعمل بمفردها، ويُشير هذا التقييم المرتفع إلى أن الوكالة نجحت في تجاوز التجزئة الإدارية من خلال تبني آليات تواصل فعالة، واستخدام أنظمة معلومات موحدة، وتنسيق مستمر في التخطيط والتنفيذ، مما يعزز من الكفاءة التشغيلية، ويسهم في اتخاذ قرارات مدرورة مبنية على بيانات متكاملة، كما يُنمي هذا الترابط بيئة تنظيمية تشجع على التعاون، وتبادل المعرفة، وحل المشكلات بشكل شمولي، ويُعد أمراً بالغ الأهمية في بيئة تعليمية معقدة مثل الجامعة، حيث تتطلب مهام الشؤون التعليمية تنسيقاً دقيقاً.

سادساً: الـربط بالبيـئة الـخارجـية

بلغ المتوسط الحـسـابـي العـام للـبعـد (٣,٨٧) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٧٥)، وـهـذـا يـدـلـ عـلـىـ أـنـ مـسـتـوـيـ المـارـسـةـ لـهـذـا الـبـعـدـ جـاءـ بـدـرـجـةـ عـالـيـةـ، حـيـثـ تـأـتـيـ العـبـارـةـ رقمـ (١٨) وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (ـتـؤـخـذـ آـرـاءـ الـمـسـتـفـيـدـيـنـ لـتـحـسـينـ الـعـمـلـ وـالـخـدـمـاتـ) بـالـمـرـتـبـةـ الـأـوـلـىـ بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٩٢) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٩٠)، يـلـيـهـاـ العـبـارـةـ رقمـ (١٧) وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (ـيـوـجـدـ فـعـالـيـ تـوـاـصـلـ فـعـالـيـ مـعـ الـجـمـعـ الـخـارـجـيـ لـدـعـمـ عـمـلـيـ التـعـلـمـ) بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٩٠) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٨٨)، وـفـيـ الـأـخـيـرـ تـأـتـيـ العـبـارـةـ رقمـ (١٦) وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (ـأـلـاحـظـ اـسـفـادـةـ الـوـكـالـةـ مـنـ تـجـارـبـ الـجـامـعـاتـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ الـأـخـرـىـ) بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٧٨) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٨٢)، وـقـدـ اـتـفـقـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ دـرـاسـةـ نـصـارـ (٢٠٢١) وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ دـرـجـةـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـرـيـطـ بـالـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ دـرـاسـةـ الـبـوـسـعـيـديـ (٢٠٢١) وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ دـرـجـةـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـرـيـطـ بـالـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ فـيـ الـكـلـيـةـ جـاءـتـ مـتـوـسـطـةـ، كـمـ اـخـتـلـفـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ دـرـاسـةـ الـحـرـيـ (٢٠١٩) وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ دـرـجـةـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـرـيـطـ بـالـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ فـيـ الـكـلـيـةـ جـاءـتـ قـلـيـلـةـ، كـمـ اـخـتـلـفـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ دـرـاسـةـ ضـاحـيـ (٢٠١٨) وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ دـرـجـةـ تـوـافـرـ أـبعـادـ الـمـنـظـمـةـ الـمـتـلـعـمـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـرـيـطـ بـالـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ فـيـ جـامـعـةـ أـسـوانـ جـاءـتـ مـتـوـسـطـةـ، وـرـبـماـ يـعـودـ السـبـبـ فـيـ ذـلـكـ إـلـىـ الـوـعـيـ التـنـظـيـميـ المـتـقـدـمـ بـأـهـمـيـةـ التـفـاعـلـ مـعـ مـحـيـطـ الـوـكـالـةـ وـالـجـامـعـةـ الـأـوـسـعـ، سـوـاءـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ الـوـكـالـاتـ الـأـخـرـىـ وـوـحـدـاتـهـاـ، أـوـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ مـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ، أـوـ الـجـمـعـ، وـيـشـيرـ هـذـاـ التـقـيـمـ الـعـالـيـ إـلـىـ أـنـ الـوـكـالـةـ تـمـتـلـكـ آـلـيـاتـ فـعـالـةـ لـجـمـعـ الـمـعـلـومـاتـ مـنـ الـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ، وـتـحـلـيـلـهـاـ، وـتـحـوـيـلـهـاـ إـلـىـ قـرـارـاتـ اـسـتـراتـيـجـيـةـ أـوـ تـحـسـينـاتـ تـشـعـيـلـيـةـ، كـمـ تـمـتـابـعـةـ مـتـطلـبـاتـ سـوقـ الـعـلـمـ لـتـطـوـيـرـ الـبـرـامـجـ الـأـكـادـيـمـيـةـ، أـوـ التـفـاعـلـ مـعـ تـوـجـهـاتـ وـزـارـةـ الـتـعـلـيمـ، أـوـ بـنـاءـ شـرـاكـاتـ مـعـ الـجـهـاتـ الـحـكـومـيـةـ وـالـخـاصـةـ، كـمـ يـبـيـنـ وـجـودـ ثـقـافـةـ تـنـظـيـمـيـةـ مـنـفـتـحـةـ تـقـدـرـ أـهـمـيـةـ الـتـغـذـيـةـ الـرـاجـعـةـ، وـتـشـجـعـ عـلـىـ التـفـكـيرـ الـاسـتـبـاقـيـ.

سابعاً: الـقـيـادـةـ الدـاعـمـةـ لـلـتـعـلـمـ

بلغ المتوسط الحـسـابـيـ العـامـ للـبعـدـ (٤,١٣) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٨٢)، وـهـذـا يـدـلـ عـلـىـ أـنـ مـسـتـوـيـ المـارـسـةـ لـهـذـا الـبـعـدـ جـاءـ بـدـرـجـةـ عـالـيـةـ، حـيـثـ تـأـتـيـ العـبـارـةـ رقمـ (١٩) وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (ـأـجـدـ التـشـجـعـ الـمـسـتـمـرـ لـلـتـعـلـمـ) بـالـمـرـتـبـةـ الـأـوـلـىـ بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٤,٢٣) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٩٧)، يـلـيـهـاـ العـبـارـةـ رقمـ (٢١) وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (ـتـمـثـلـ الـقـيـادـاتـ فـيـ الـوـكـالـةـ قـدـوةـ فـيـ الـتـعـلـمـ الـمـسـتـمـرـ) بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٤,٢٠) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٨١)، وـفـيـ الـأـخـيـرـ تـأـتـيـ العـبـارـةـ رقمـ (٢٠) وـالـتـيـ تـنـصـ عـلـىـ (ـتـوـفـرـ لـيـ الـمـوـارـدـ الـلـازـمـةـ لـتـطـوـيـرـ الـأـدـاءـ) بـمـتـوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٩٦) بـالـنـحـرـافـ معـيـاريـ (٠,٩٥)، وـقـدـ اـتـفـقـتـ نـتـيـجـةـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـعـ نـتـيـجـةـ دـرـاسـةـ نـصـارـ (٢٠٢١) وـالـتـيـ تـوـصـلـتـ إـلـىـ أـنـ دـرـجـةـ

تتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعلم في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيدي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعلم في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعلم في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ضاحي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعلم في جامعة أسوان جاءت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة في هذه الوكالة تمارس دورها كمحفّز ومسهل للتطوير المؤسسي والفردي، حيث تُسهم في بناء بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، والابتكار، والتفكير الناقد، وتوضح هذه النتيجة أن القادة في الوكالة لا يقتصر دورهم على التوجيه الإداري، بل يتعداه إلى دعم برامج التدريب والتطوير، وتشجيع المبادرة، وتقديم التغذية الراجعة للبناء، وتوفير الموارد الالزمة لتمكين الموظفين من التعلم وتبادل المعرفة، كما يعكس ثقافة قيادية تقوم على الثقة، والانفتاح، والتواصل الفعال، وتقدير الأداء عالي الجودة وتعززه.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة؟

وللتعرف على المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والاخراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٥)

يوضح المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة

| الترتيب | العيارات | المتوسط | الاخراف | العيارات | م |
|--------------------------------------|----------|---------|---------|---|---|
| المعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر | | | | | |
| ١ | ١,٠٤ | ٣,٧١ | | الدعم المالي المحدود يقلّل من فرص حضور الدورات المتخصصة. | ١ |
| ٢ | ١,٠١ | ٣,٢٤ | | غياب الاعتراف الرسمي بجهود التعلم يضعف الحماس للتطوير الذاتي. | ٢ |
| - | ٠,٨٦ | ٣,٤٨ | | المتوسط الحسابي العام للمعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر | |
| المعوقات المتعلقة بالحوار والاستفسار | | | | | |
| ١ | ١,٠٨ | ٣,١٥ | | التسلسل الإداري الصارم يقيّد حرّية تبادل الآراء بين الزملاء. | ٤ |
| ٢ | ١,٠٤ | ٣,٠٨ | | ثقافة الخوف من الخطأ تقلّل من الجرأة على طرح الأسئلة. | ٣ |

| الترتيب | الآخرافـ | المتوسط | العبارات | م |
|---|-----------|-----------|---|----|
| | الحسـابـي | الحسـابـي | | |
| المعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر | | | | |
| - | ٠,٩٨ | ٣,١١ | المتوسط الحسابـي العام للمعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر | |
| المعوقات المتعلقة بالتعلم الجماعي والتعاون | | | | |
| ١ | ١,٠٤ | ٣,٣٠ | التركيز على الإنجاز الفردي يضعف العمل الجماعي وتبادل المعرفة. | ٥ |
| ٢ | ١,٠١ | ٣,١٨ | المنافسة بين الإدارات غالباً ما تعيق التعاون في المشاريع المشتركة. | ٦ |
| - | ٠,٩٤ | ٣,٢٤ | المتوسط الحسابـي العام للمعوقات المتعلقة بالتعلم الجماعي والتعاون | |
| المعوقات المتعلقة بتمكـين الأفراد نحو التعلم | | | | |
| ١ | ٠,٩٤ | ٣,٤٢ | مركزـية الصـلاـحيـات تـقلـل منـ الـقـدرـة عـلـى اـتـخـاذ قـرـارات تـخصـص الـعـلـم. | ٧ |
| ٢ | ١,١٠ | ٣,٢٧ | ضعفـ الشـجـعـيـ للـمـسـاـهـمـاتـ فيـ تـطـوـيرـ الـعـلـمـ يـجـدـ منـ الـمـبـادـرـاتـ الـتـطـوـيرـيـةـ. | ٨ |
| - | ٠,٩٤ | ٣,٣٤ | المتوسط الحسابـي العام للمعوقات المتعلقة بـتمـكـينـ الأـفـرـادـ نـحـوـ التـعـلـمـ | |
| المعوقات المتعلقة بـربطـ المنـظـمةـ بـالـأـنـظـمـةـ الدـاخـلـيـةـ | | | | |
| ١ | ١,٠٧ | ٢,٩٨ | عدـمـ وـجـودـ قـاعـدـةـ بـيـانـاتـ مـوـحـدـ يـجـعـلـ تـوـثـيقـ الـحـبـرـاتـ مـعـبـاـ. | ١٠ |
| ٢ | ١,١٠ | ٢,٦٩ | الـأـنـظـمـةـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ الـحـالـيـةـ مـعـقـدـةـ وـلـاـ تـسـهـلـ حـفـظـ الـمـعـرـفـةـ وـاسـتـرـجـاعـهـاـ. | ٩ |
| - | ١,٠ | ٢,٨٣ | المتوسطـ الحـاسـابـيـ العـامـ لـلـمـعـوقـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـرـيـطـ الـمـنـظـمـةـ بـالـأـنـظـمـةـ الدـاخـلـيـةـ | |
| المعوقات المتعلقة بـالـرـيـطـ بـالـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ | | | | |
| ١ | ٠,٩٨ | ٣,٣٠ | عدـمـ الأـخـذـ بـجـديـةـ كـافـيـةـ لـأـرـاءـ الـمـسـتـفـدـيـنـ يـضـعـفـ منـ تـحـسـينـ الـخـدـمـاتـ. | ١٢ |
| ٢ | ٠,٩٨ | ٣,٢٤ | ضعفـ التـواـصـلـ معـ الـمـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـيـةـ الـخـارـجـيـةـ يـجـدـ منـ تـبـادـلـ الـتجـارـبـ. | ١١ |
| - | ٠,٩٢ | ٣,٢٧ | المتوسطـ الحـاسـابـيـ العـامـ لـلـمـعـوقـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـرـيـطـ بـالـبـيـئةـ الـخـارـجـيـةـ | |
| المعوقات المتعلقة بـالـقـيـادـةـ الدـاعـمـةـ لـلـتـعـلـمـ | | | | |
| ١ | ١,٠٦ | ٣,٣٧ | عدـمـ اـهـتـمـامـ بـعـضـ الـقـيـادـاتـ بـالـتـعـلـمـ الـمـسـتـمـرـ،ـ ماـ يـضـعـفـ الحـافـرـ لـدـىـ الـمـوـظـفـينـ. | ١٤ |
| ٢ | ٠,٩٤ | ٣,٣٠ | قلـةـ الـوقـتـ الـذـيـ يـسـمـحـ بـهـ بـعـضـ الـمـسـؤـلـينـ لـحـضـورـ الـبرـامـجـ التـدـريـيـةـ يـجـدـ منـ الـاسـتـفـادـةـ مـنـهـاـ. | ١٣ |
| - | ٠,٩١ | ٣,٣٣ | المتوسطـ الحـاسـابـيـ العـامـ لـلـمـعـوقـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـقـيـادـةـ الدـاعـمـةـ لـلـتـعـلـمـ | |
| - | ٠,٧٨ | ٣,٢٣ | المتوسطـ الحـاسـابـيـ العـامـ لـلـمـحـورـ | |

يتضح من خلال الجدول (٥) ما يلي: بلغ المتوسط الحسابـيـ العـامـ لـلـمـحـورـ (٣,٢٣ـ)ـ بـالـخـارـجـيـةـ (٠,٧٨ـ)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمـة لـدـىـ منـسـوـيـ وكـالـةـ الشـؤـونـ الـتـعـلـيمـيـةـ وـعـمـادـاـهـاـ الـمـسانـدـةـ بـجـامـعـةـ الـجـمـعـةـ،ـ حيثـ تـأـتـيـ المعـوقـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـتـعـلـمـ الـمـسـتـمـرـ أـلـاـ بـمـتوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٤٨ـ)ـ وـبـالـخـارـجـيـ مـعـيـارـيـ (٠,٨٦ـ)،ـ وـبـالـرـتـبـةـ الـثـانـيـةـ تـأـتـيـ المعـوقـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـتـمـكـينـ الأـفـرـادـ نـحـوـ التـعـلـمـ بـمـتوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٣٤ـ)ـ وـبـالـخـارـجـيـ مـعـيـارـيـ (٠,٩٤ـ)،ـ وـتـأـتـيـ المعـوقـاتـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـقـيـادـةـ الدـاعـمـةـ لـلـتـعـلـمـ بـالـرـتـبـةـ الـثـالـثـةـ بـمـتوـسـطـ حـسـابـيـ (٣,٣٣ـ)ـ وـبـالـخـارـجـيـ مـعـيـارـيـ (٠,٩١ـ)،ـ وفيـ الـرـتـبـةـ الـرـابـعـةـ

المعوقات المتعلقة بالربط بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٩٢)، وبالمরتبة الخامسة تأتي المعوقات المتعلقة بالتعلم الجماعي والتعاون بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وسادساً المعوقات المتعلقة بالحوار والاستفسار بمتوسط حسابي (٣,١١) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وفي المرتبة الأخيرة المعوقات المتعلقة بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٢,٨٣) وبانحراف معياري (١,٠)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العنقرى (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد الدراسة على معوقات توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصويني (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة تتراوح بين العالية والمتوسطة حول معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة بكلية العلوم الاجتماعية، ويلاحظ أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر بينما جاءت بقية المعوقات بدرجة متوسطة وربما يشير ذلك إلى أن البيئة التنظيمية، رغم توافر بعض مكونات المنظمة المتعلمة، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات تعيق ترسیخ ثقافة التعلم المستدام، فالإشارات إلى القصور في الدعم المالي تعكس تقييداً في الموارد المخصصة للتطوير الوظيفي، ما يحد من قدرة الموظفين على الالتحاق ببرامج تدريبية حديثة أو متقدمة، خصوصاً في مجالات التخصص الدقيقة، وبالتالي يُضعف من فرص تحديد المهارات والاطلاع على المستجدات العلمية والإدارية، أما قلة التقدير والاعتراف الرئيسي بجهود التعلم – سواء من خلال التقدير المعنوي، أو الاعتراف الوظيفي، أو ربط التطور الفردي بالترقيات أو المسؤوليات – فيُعد عاملاً نفسياً وتنظيمياً يقلل من الدافع الداخلي لدى الموظفين لمبادرة التعلم الذاتي، ويشير إلى الحاجة إلى دعم آليات التحفيز المؤسسي، وتعُد هذه النتيجة متسقة مع نظريات الدافعية التنظيمية، مثل نظرية التقدير، ونظرية التوقع، التي تؤكد أن استمرار الجهد التطويري يتوقف على إدراك الفرد بأن جهده سيُكافأ ويُقدر.

إجابة السؤال الثالث/ ما التصور المقترن لاستدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمعة في ضوء نموذج مارسل وواتكنز (1999)

أولاً منطلقات التصور المقترن

- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ولا سيما محور وطن طموح، حيث تؤكد تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء وإنتاجية الموظف، إلى جانب تبني برامج نوعية لتطوير التعليم وبناء قدرات منسوبيه.
- الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم (المدف الثالث): تطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل؛ بما يدعم نقل المعرفة والربط بالمتغيرات الخارجية.

أنس الشيباني: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشئون التعليمية بجامعة الجمعة...

- الاستناد النظري إلى غودج (1999) Marsick & Watkins بأبعاده السبعة بوصفه الإطار الذي بُنيت عليه أداة الدراسة.
 - نتائج الدراسة الحالية التي كشفت عن تفاوت في ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وحددت مكامن قوة وفرص تحسين؛ وبناءً عليه ينطلق هذا التصور منها.
 - متطلبات الاعتماد المؤسسي والبراجي التي تستلزم توثيقاً موحداً للمعرفة وإدارة دورة التحسين المستمر.
- ثانياً أهداف التصور المقترن / وثالثاً آليات التنفيذ**
- تم وضع الأهداف وآلية تنفيذ كل هدف مع البعد المستهدف ومؤشر الأداء.
- **الهدف:** ترسیخ إطار مؤسسي مستدام لمارسة الأبعاد في ضوء غودج مارسick وواتكنز. (1999)
آلية التنفيذ: تشكيل لجنة لقيادة التعلم المؤسسي، إنشاء وحدة إدارة المعرفة والتعلم، تسمية رواد تعلم في كل عمادة وإدارة تابعة للوكلة، نشر لوحة مؤشرات فصلية.
 - **الأبعاد المستهدفة:** القيادة الداعمة للتعلم، الربط مؤشرات التنفيذ: قرار تشكيل معتمد، انتظام الاجتماعات، صدور لوحة مؤشرات كل فصل.
 - **الهدف:** رفع مستوى التعلم المستمر المرتبط بالمهام اليومية.
آلية التنفيذ: ساعة تعلم أسبوعية داخل فرق العمل، سجل تعلم فردي مرتبط بالتقدير السنوي.
 - **البعد المستهدف:** التعلم المستمر. **مؤشرات التنفيذ:** عدد ساعات التعلم لكل فرد/شهر، نسبة تطبيق مخرجات التعلم في خطط العمل.
 - **الهدف:** تعزيز ثقافة الحوار والاستفسار الآمن والتفكير الناقد.
آليات التنفيذ: اجتماع شهري دوري حواري حول صعوبات العمل وسبل تحسينه ووضع منصة داخلية للأسئلة والاقتراحات.
 - **البعد المستهدف:** الحوار والاستفسار. **مؤشرات التنفيذ:** عدد الجلسات ونسبة المشاركة، نتيجة مقياس الأمان النفسي.
 - **الهدف:** توسيع التعلم الجماعي والتعاون من خلال مشروعات مشتركة.
آليات التنفيذ: مجتمعات ممارسة للتعلم حسب التخصص، ومشاريع مشتركة للوحدات.
 - **البعد المستهدف:** التعلم الجماعي والتعاون. **مؤشرات التنفيذ:** عدد المجتمعات النشطة، عدد المشاريع المشتركة.
 - **الهدف:** تقوية تمكين الأفراد نحو التعلم وربط المبادرات بالحوافز.

آليات التنفيذ: مصفوفة تفويض محدثة، ميزانية تعلم فردية رمزية، مسارات نمو مهني مبنية على إتقان المهام وإسهامات التحسين.

البعد المستهدف: تمكين الأفراد نحو التعلم. **مؤشرات التنفيذ:** عدد القرارات المفوضة فعلياً، نسبة الاستفادة من ميزانية التعلم.

● **الهدف:** تطوير الربط بالنظام وتوحيد توثيق المعرفة.

آليات التنفيذ: مستودع معرفة موحد تضم (السياسات، والإجراءات، والدروس المستفادة، والقوالب المتميزة)، إعداد قاموس مصطلحات وإصدارات مؤرخة، تكاملات تقنية مع أنظمة الجامعة.

البعد المستهدف: الربط بالأنظمة الداخلية. **مؤشرات التنفيذ:** نسبة الأرشفة والتحديث، متوسط زمن الوصول للمعلومة.

● **الهدف:** تنشيط الربط بالبيئة الخارجية لتعزيز مواءمة التعلم المؤسسي في وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها مع احتياجات المجتمع وسوق العمل والجامعات النظيرة.

آليات التنفيذ: إبرام شراكات فاعلة ومذكرات تفاهم مع جامعات ومؤسسات تعليمية وخدمية، وضع برنامج ضيوف خبراء وإقامة زيارات تبادلية قصيرة لفرق متعددة التخصصات، إيجاد منصة مشاركة خارجية لنشر أدلة مختصرة ودورس مستفادة قابلة للتعلم وبناء السمعة المعرفية للكتابة.

البعد المستهدف: الربط بالبيئة الخارجية. **مؤشرات التنفيذ:** عدد الاتفاقيات، عدد الفعاليات/الزيارات التبادلية، عدد الخبراء المستضافين.

● **الهدف:** ترسیخ القيادة الداعمة للتعلم وإظهار القدوة.

آليات التنفيذ: رسائل قيادية فصلية تعرض قصص نجاح ودورسًا مستفادة، وتضمين مؤشرات التعلم في تقييم القيادات والوحدات، وتحصيص وقت وميزانية واضحة للتعلم.

البعد المستهدف: القيادة الداعمة للتعلم. **مؤشرات التنفيذ:** نسبة الميزانية المخصصة للتعلم، عدد الرسائل من القيادات كل فصل، عدد تكرار نمارسات القدوة.

● **الهدف:** معالجة معوقات الممارسة التي كشفتها نتائج الدراسة.

آليات التنفيذ: تبسيط الإجراءات وتوحيد قنوات التوثيق، جدولة ثابتة لساعة التعلم ضمن عبء العمل، دعم فني وتدريب رقمي موجه، خطة إدارة تغيير قصيرة.

الأبعاد المستهدفة: جميع الأبعاد. **مؤشرات التنفيذ:** انخفاض البلاغات التشغيلية، رضا المنسوبين عن سهولة الإجراءات، الالتزام الرمزي بساعة التعلم.

أنس الشيباني: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بجامعة الجمجمة...

• **الهدف:** استدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بالوكالة.

آليات التنفيذ: اعتماد ميثاق حوكمة للاستدامة، تضمين مؤشرات التعلم في بطاقات الأداء لجميع الفئات والقيادات، تدقيق استدامة نصف سنوي، إدراج مقتضيات الاستدامة في السياسات والميزانيات.

الأبعاد المستهدفة: جميع الأبعاد.

مؤشرات التنفيذ: اعتماد الميثاق، تغطية البطاقة للأبعاد، نسبة الالتزام باستدامة الممارسة للأبعاد، نسبة التحديث بالسياسات، ومقدار التخصيص بالميزانيات.

رابعاً صعوبات تنفيذ التصور المترجح

- مقاومة التغيير والخشية من المسائلة عند طرح الأسئلة.
- ازدواجية الأنظمة وكثرة القنوات غير الموحدة لتوثيق المعرفة.
- ضغط الأعمال الأكاديمية والإدارية وضعف توافر الوقت للتعلم المنتظم.
- تفاوت المهارات الرقمية بين المنسوبين.
- محدودية الموارد المالية المخصصة للتعلم.

خامساً: سبل التغلب على الصعوبات المتوقعة

- حملة تواصل وتوعية مبكرة وربط المكافآت الفردية والمؤسسية بكل مبادرة.
- تبسيط الإجراءات وتوحيد نماذج التوثيق واعتماد منصة واحدة للمحتوى.
- جدولة ثابتة لساعة التعلم داخل عباء العمل، مع مرنة في التوقيت.
- تدريب موجه للرواد ودعم فني سريع يقلل العثرات التقنية.
- حواجز غير مالية وحواجز مالية مرتبطة بمؤشرات قابلة للقياس.

أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وذلك على النحو التالي:

١. أن مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمجمة جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بعد التعلم الجماعي والتعاون بالمرتبة الأولى، يليه بعد القيادة الداعمة للتعلم، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد الحوار والاستفسار، ويأتي بعد تكين الأفراد نحو التعلم بالمرتبة الرابعة، يليه بعد ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية، وبالمرتبة السادسة يأتي بعد التعلم المستمر، وفي الأخير يأتي بعد الربط بالبيئة الخارجية كأقل أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث التوفر.

٢. أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمجمة، حيث تأتي المعوقات المتعلقة بالتعلم

المستمر بالمرتبة الأولى، يليه المعوقات المتعلقة بتمكين الأفراد نحو التعلم، وبالمرتبة الثالثة تأتي المعوقات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتعلم وتأتي المعوقات المتعلقة بالربط بالبيئة الخارجية بالمرتبة الرابعة، يليها المعوقات المتعلقة بالتعلم الجماعي والتعاون ، وبالمرتبة السادسة تأتي المعوقات المتعلقة بالحوار والاستفسار ، وفي الأخير تأتي المعوقات المتعلقة بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية كأقل المعوقات التي تحدّ من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمجمة.

٣. توصلت الدراسة لتصور مقترح لاستدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة الجمجمة في ضوء نموذج مارسik وواتكز (١٩٩٩).

الوصيات

تأتي التوصيات الآتية مستندة إلى أبرز نتائج الدراسة، ويوصي الباحث بما يلي:

١. بتبني التصور المقترن وبنائه وموائمه مع المستجدات في الوكالة أثناء التنفيذ وذلك استنادا للنتيجة (٣).
٢. تحصيص وقت مخصص للتعلم أسبوعيا، وبرامج قصيرة دقيقة، وخطط تطوير فردية مرتبطة بتقييم الأداء؛ استنادا للنتيجة (١) وللنتيجة (٢).
٣. تطوير نظام موحد لإدارة المعرفة، وذلك بإنشاء منصة رقمية متكاملة لإدارة المعرفة تُسهل توثيق الخبرات، وحفظ الوثائق، واسترجاع المعلومات، وتبادل المعرف بين الوحدات، مع تبسيط واجهات الأنظمة الحالية وربطها بعضها لضمان التكامل، وتسهيل الربط بالبيئة الخارجية؛ استنادا للنتيجة (١)
٤. تشجيع ثقافة التعلم من الأخطاء وتعزيز الأمان النفسي، وذلك بتبني بيئة تنظيمية تشجع التفكير الناقد، وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، وتقديم التغذية الراجعة البناءة؛ استنادا لعموم النتائج.
- ٥.ربط الأداء بالتقدير والتطوير الوظيفي، وذلك من خلال ربط المشاركة في البرامج التدريبية والمبادرات التطويرية بآليات التقييم الوظيفي، والترقيات، والتكريم؛ استنادا لعموم النتائج.
٦. تكين القيادة من دعم التعلم المستمر، وذلك بتنفيذ برامج تدريبية مخصصة للقادة تُركّز على مهارات القيادة التحويلية، ودعم التعلم التنظيمي، وتمكين الفرق؛ استنادا لعموم النتائج.
٧. تعزيز العمل الجماعي وتجاوز المنافسة بين الوحدات، وذلك من خلال إعادة تصميم مؤشرات الأداء لتضمن معايير للعمل الجماعي والمشاريع المشتركة، وتشجيع الفرق متعددة التخصصات، وتقديم حواجز تنظيمية للتعاون وتبادل الخبرات؛ استنادا لعموم النتائج.
٨. إجراء تقييم دوري لثقافة التعلم التنظيمي؛ وذلك بإدراج تقييم أبعاد المنظمة المتعلمة كجزء من خطة الجودة المستمرة؛ استنادا لعموم النتائج.

أنس الشيبان: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمـة في وكالة الجامعة للشئون التعليمية بجامعة المجمعة...

في ضوء التوصيات التي تم التوصل إليها يقدم الباحث بعض المقترنات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

١. إجراء دراسة تتناول: مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساعدة بالتطبيق على جامعات أخرى.

٢. إجراء دراسة تتناول: أثر تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمـة على جودة الأداء الإداري والأكاديمي في الجامـعات السعودية.

٣. أثر التحول الرقمي في تعزيز ربط الأنظمة الداخلية وبناء المنظمة المعلمة في جامعة مختارة.

أولاً: الماجع العربي

إبراهيم، علي يونس؛ العشري، تامر إبراهيم؛ والغايشة، ريهام هشام السيد. (٢٠٢٠). أثر أبعاد المنظمة المتعلم على الإبداع التنظيمي: بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٤(٤)، ٢١٥-٢٤٣.

أبو خضير، إيمان سعود. (٢٠٠٧). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلم: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١* (ط١). الرياض: دار المؤيد.

البوسعدي، سالم بن سليمان بن سالم. (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، (٤٢)، ١-٢٦.

جبران، علي محمد (٢٠١١م). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، كلية التربية، مجلد ١٩ (١)، ٤٢٨-٤٥٨.

ال الجمعة، نوره بنت محمد الضريس. (٢٠٢٤). العلاقة بين المنظمة المتعلم وتحقيق الأداء الوظيفي المتميز بالكلية التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ١١(٣)، ٢٨٠-٣٠٧.

الحربي، أحمد بن راشد. (٢٠١٩). تصور مقتراح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمـة في كلية التربية والأداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسـك وواتـكـنـز). مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٨، ع. ١٨٣، ج. ١، يـولـيو ٢٠١٩. صـ صـ.

حضر، ضحى حيد (٢٠٠٨م). تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمـة كما يراها أعضـاء هـيـة التـدـرـيس في الجـامـعـة الأـرـدـنـيـة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجـامـعـة الأـرـدـنـيـة، عـمـان.

الرشودي، محمد بن علي (٢٠٠٩م). المنظمة المتعلمة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
رمضان، عصام. (٢٠١٤). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح
للأبحاث والعلوم الإنسانية، ٢٨(١٠)، ٢٣٧٥-٢٤١٠.

- مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم، ١٩(١)، (يناير، ٢٠٢٦) زيادة، رانيا محمد محمود. (٢٠٢١). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، ١٥(٦)، ٦٨-٨٦.
- سلام، عبد الرزاق؛ ختيري، وهبة؛ وبوعلاقة، نورة. (٢٠٢٣). أثر مفهوم المنظمة المتعلمة على تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق بجامعة يحيى فارس بالبلدية. مجلة مجتمع المعرفة، ٩(٢)، ١٧٤-١٧٤. ١٨٨
- الشمراني، محمد بن مسفر. (٢٠١٩). المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين: دراسة على منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني ووكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية بالرياض .الرياض: وزارة الداخلية، المديرية العامة لكلية الملك فهد الامنية، مركز الدراسات والبحوث.
- الصوينع، خولة بنت عثمان بن صالح. (٢٠١٩). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة البحث العلمي في التربية – جامعة عين شمس، ٢٠(٤)، ٣٣-٨١.
- ضاحي، حاتم فرغلي. (٢٠١٨). تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية – كلية التربية – جامعة سوهاج، ٢٦(١)، ١-٤٨.
- محمد، باسل خميس محمد. (٢٠١٤). علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية – قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر- غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- عبدالملول، الطيب محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، ٩(١)، ٢١-٤٩.
- عبيادات، ذ.، عدس، ع.، وعبد الحق، ك. (٢٠١٥). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه (الطبعة السابعة عشرة). عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعود عيد. (٢٠١٦). مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة العلوم التربوية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عدد (٧)، ١٠٥-١٤٦.
- العنقرى، مناھل أھمد. (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود. مجلة العلوم التربوية – جامعة الملك سعود، ٩١(٩)، ٩٥-١٣٢.
- المطيري، خالد بن مبارك. (٢٠٢٠). تصورات أعضاء هيئة التدريس للخصائص التنظيمية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية – جامعة القصيم، ١٣(٣)، ١١٧٠-١٢٠٠.
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد. (٢٠١٨). مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة القصيم وفق نموذج بيتر سنج. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٠٣(١)، ٦٨-٢٠٦.
- موسى، أحمد إبراهيم؛ وسلام، ابتسام أحمد. (٢٠٢٥). العلاقة بين برامج تطوير القيادات وبناء وتنمية المنظمة المتعلمة: دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية. المجلة العلمية للبحوث التجارية – جامعة المنوفية، ٥٧(٢)، ٩٩-٢٦٦.

أنس الشيبان: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمـة في وكالة الجامـة لـلـشـفـون التعليمـية بـجـامـة الجـمـعـة...
نصار، نور الدين محمد. (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمـة في الجامـة الإـسلامـية بغـزـة من وجـهـة نـظر أـعـضـاء هـيـة التـدـرـيس
(دراسة تـحلـيلـية). مجلـة جـامـعـة جـنـوب الـوـادـي الـدـولـيـة لـلـعـلـمـات التـرـبـوـيـة، ٦(١)، ٣٨-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdelmoula, A. M. I. (2022). The degree of availability of learning organization dimensions among academic leaders at King Khalid University from the perspective of faculty members. *Journal of Educational Sciences*, 9(1), 21–49.
- Abu Khudair, I. S. (2007). *Organizational learning and the learning organization: Modern administrative trends for developing 21st-century organizations*. Riyadh: Dar Al-Muayyad.
- Al-Anqari, M. A. (2017). The degree of availability of learning organization dimensions at the Deanship of Skills Development at King Saud University. *Journal of Educational Sciences – King Saud University*, (91), 95–132.
- Al-Anzi, S. E. (2016). The extent to which the University of Tabuk possesses learning organization standards from the perspective of its faculty members. *Journal of Educational Sciences – Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (7), 105–146.
- Al-Busaidi, S. b. S. b. S. (2021). The degree of availability of the learning organization dimensions at Sultan Qaboos College for Teaching Arabic to Non-Native Speakers. *Multidisciplinary Comprehensive Electronic Journal*, (42), 1–26.
- Al-Harbi, A. bin R. (2019). A proposed framework to develop the practice of learning organization dimensions at the College of Education and Arts at the University of Tababuk in light of the Marsick and Watkins model. *Journal of the Faculty of Education – Al-Azhar University*, 38(183/1), July 2019, 403–452.
- Al-Jumah, N. b. M. Al-Durais. (2024). The relationship between the learning organization and achieving distinguished job performance at the Applied College from the perspective of faculty members. *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, 11(3), 280–307.
- Al-Mutairi, K. bin M. (2020). Faculty members' perceptions of organizational characteristics supporting the application of the learning organization concept to achieve institutional excellence at the University of Hail. *Journal of Educational and Psychological Sciences – Qassim University*, 13(3), 1170–1200.

- Al-Rashoudi, M. bin A. (2009). *The learning organization*. Riyadh: King Fahd National Library.
- Al-Suwain, K. b. O. b. S. (2019). The reality of applying learning organization characteristics at the College of Social Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Journal of Scientific Research in Education – Ain Shams University*, 20(4), 33–81.
- Bersenaite, J., & Saparnis, G. (2007). Assessment of features, state and success factors of a learning organisation: Aspect of staff opinions. *Socialiniai tyrimai (Social Research)*, 1(9), 20–27.
- Dahy, H. F. (2018). A proposed framework for the possibility of applying learning organization standards at Aswan University from the perspective of faculty members. *The Educational Journal – Faculty of Education – Sohag University*, (26), 1–48.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Harris, A., & Jones, M. (2018). Leading schools as learning organizations. *School Leadership & Management*, 38(4), 351–354.
- Ibrahim, A. Y., Al-Ashri, T. I., and Al-Ghaisha, R. H. El-Sayed. (2020). The effect of learning organization dimensions on organizational creativity: Application to the special units at Mansoura University. *Egyptian Journal of Commercial Studies*, 44(4), 215–243.
- Jibran, A. M. (2011). The school as a learning organization and the principal as an instructional leader from teachers' perspective in Jordan. *Islamic University Journal (Humanities Series)*, 19(1), 428–458.
- Khidr, D. H. (2008). *Developing a model for practicing the learning organization fields as perceived by faculty members at the University of Jordan* (Unpublished doctoral dissertation). University of Jordan, Amman.
- Ma'wad, F. A. M. (2018). The level of applying learning organization dimensions at the College of Education, Qassim University, according to Peter Senge's model. *Journal of the Faculty of Education*, Mansoura University, 103(1), 168–206.

Majmaah University. (2025, May 26). *Vice-Rectorate for Educational Affairs*.
<https://www.mu.edu.sa/ar/vice>

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Aldershot, UK: Gower Publishing.

Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, 12, 110.

Mousa, A. I., and Salam, I. A. (2025). The relationship between leadership development programs and building and developing the learning organization: An applied study on Menoufia University. *Scientific Journal of Commercial Research – Menoufia University*, 57(2), 199–266.

Muhammad, B. K. M. (2014). The relationship of the learning organization to enhancing occupational safety and health procedures in medical imaging departments in government hospitals – Gaza sector (Unpublished master's thesis). Al-Azhar University – Gaza, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration.

Nassar, N. M. (2021). The degree of availability of learning organization dimensions at the Islamic University of Gaza from the perspective of faculty members (An analytical study). *South Valley International Journal of Educational Sciences*, (6), 1–38.

Obeidat, D., Adas, A., and Abdulhaq, K. (2015). *Scientific research: Its concept, tools, and methods* (17th ed.). Amman: Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.

Ramadan, E. (2014). The degree of availability of the learning organization dimensions at Al-Azhar Institutes from the perspective of their employees. *An-Najah University Journal for Research (Humanities)*, 28(10), 2375–2410.

Salam, A., Khatiri, W., and Boualaga, N. (2023). The effect of the learning organization concept on activating creativity in business organizations: A case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Yahia Fares University – Medea. *Majallat Majami' al-Ma'rifa*, 9(2), 174–188.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

Ziada, R. M. M. (2021). The learning organization as an approach to achieving distinguished job performance: A case study of Menoufia University from the employees' perspective. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research*, 6(15), 68–86.