



## استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بجامعة المجمعة

### وفق نموذج مارسك وواتكنز (تصور مقترح)

د. أنس بن محمد الشيبان

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

قسم الإدارة 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](mailto: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 تصور مقترح لاستدامة الممارسة في ضوء نموذج مارسك وواتكنز. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت أداة الاستبانة، وكان المجتمع (١٣٨) من منسوبي الوكالة، استجاب منهم (١٠٥) بنسبة ٧٦,١٪. وأظهرت النتائج مستوى ممارسة مرتفعاً لأبعاد المنظمة المتعلمة (بمتوسط ٤,٠٢)، وتصدر 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 تبين أن المعوقات جاءت متوسطة (بمتوسط = ٣,٢٣) وتركزت في التعلم المستمر وتمكين الأفراد والقيادة، فيما كانت معوقات الربط بالأنظمة الداخلية بالمرتبة الأخيرة. وخلصت الدراسة إلى تصور مقترح قابل للتنفيذ مع مؤشرات متابعة.

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

توثيق البحث (APA Citation):

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

نُشر في: ١٢ / ٠٧ / ١٤٤٧ هـ

Received on: 11/09/2025

قُبِل في: ٢٥ / ١٠ / ١٤٤٧ هـ

Accepted on: 16/11/2025

استُلم في: ١٩ / ٠٣ / ١٤٤٧ هـ

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 ويحسن الأداء. ويبرز مفهوم «المنظمة المتعلمة» باعتباره إطاراً عملياً يدمج بين الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، وتراكم الخبرات من خلال آليات ممنهجة لاكتساب المعرفة وتبادلها وتوظيفها في تحسين العمليات والنتائج.

وتمثل المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسعى بصفة مستمرة إلى بناء قدراتها وتوسيع طاقتها عبر استشراف التغيير والاستعداد المسبق له والاستجابة لمتطلباته، كما تعمل على ترسيخ قدرتها على اكتساب المعرفة وتطويرها وإبداعها وصياغة رؤيتها المستقبلية استناداً إلى مخرجات تلك المعرفة؛ فالدور المنوط بها لا يقتصر على توليد المعرفة فحسب، بل يتعداه إلى توجيه صنع المستقبل بالاعتماد على المعرفة الجديدة والمتجددة (جبران، ٢٠١١).

وتبرز أهمية المنظمة المتعلمة بوصفها مدخلاً حديثاً في القيادة يركز على إدارة المعرفة وتداولها داخلياً؛ فهي تعنى بنقل المعرفة داخل المنظمة وتوزيعها على جميع العاملين تحقيقاً لأهدافها، وإحداث تغيير وتكيف تنظيمي يتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية. وفي هذا الإطار تُمارس عمليات التعلم الفردي والتنظيمي بصورة تلقائية ومستمرة بما يدعم التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والانطلاق نحو التميز والابتكار وتحقيق الأهداف بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية (خضر، ٢٠٠٨).

وتزايدت في السنوات الأخيرة الحاجة المؤسسية إلى الانتقال من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على الاستيعاب المسبق للتحويلات وقيادتها؛ إذ تبدل المجتمعات -مكوناتها من جماعات وأفراد ومؤسسات- ضمن حركة تغيير دائمة، الأمر الذي يقتضي ابتكار كيانات تنشئ أنظمة تعليمية تستجيب لمتطلبات التغيير الراهن والمستقبلي (الشمراي، ٢٠١٩)، ورغم حداثة المفهوم نسبياً، فقد غدا إطاراً تنظيمياً تميل إليه أغلب المنظمات لتنمية رصيدها المعرفي وطاقاتها الابتكارية، بما يجعلها مصدراً لإنتاج المعرفة وتعزيز التعلم المستمر، ويشكل التحول إليه نقلة نوعية في طبيعة النشاط المؤسسي؛ إذ تُعيد المنظمة تصميم آليات عملها لتصبح أكثر إبداعاً، وتتبنى استراتيجيات التعلم التنظيمي بما يضمن التكيف المنهجي مع التحديات التي تواجهها (محمد، ٢٠١٤).

ومع الاهتمام بالعملية التربوية، وبالتوازي مع الثورة المعلوماتية والتقنيات العلمية المعاصرة انتقلت فكرة المنظمة المتعلمة إلى المؤسسات التربوية، وبرزت الدعوات إلى تحويلها - وفي مقدمتها الجامعات - إلى منظمات قادرة على البقاء والمنافسة والتكيف مع المتغيرات (رمضان، ٢٠١٤).

وتُعد وكالة الشؤون التعليمية أحد أهم مكونات الهيكل الإداري في الجامعات السعودية، إذ تتحمل مسؤولية الإشراف على الجوانب التعليمية والأكاديمية والتنفيذية المتعلقة بالطلاب وبرامجهم، وتندرج تحتها عادة عدد من العمدات؛ مثل: عمادة القبول والتسجيل، وعمادة شؤون الطلاب، وغيرها من العمدات والإدارات، كما تمثل الوكالة وعماداتها المساندة مركز الثقل في ضبط البرامج والخطط والتقويم وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس؛ وتفاوت

ممارسات نقل المعرفة بين الوحدات وتباين استثمار فرص التطوير قد يحدّان 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 وتداولها وتوظيفها في رفع كفاءة الاداء 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) ومعوّض (٢٠١٨) والعنقري (٢٠١٧) مستويات مرتفعة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة. بينما أشارت نتائج دراسات الحربي (٢٠١٩) وضاحي (٢٠١٨) والبوسعيد (٢٠٢١) والعنزي (٢٠١٦) إلى توافر متوسط وتفاوت بين الأبعاد، كما أوضحت دراسة المطيري (٢٠٢٠) وزيادة (٢٠٢١) ان بعض البيئات تحتاج الى تمكين أكبر وانشاء نظم منظمة لمشاركة المعرفة. ووضحت دراسة الصوينع (٢٠١٩) وجود معوقات تنظيمية ومعرفية وثقافية تحد من ممارسة الأبعاد، منها ضعف الحوافز وكثرة الاعباء وتغليب الانماط البيروقراطية.

وتتطلع وكالة الشؤون التعليمية بجامعة المجمعة بتطوير البرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة والاعتماد، وتحسين تقويم الطلبة، وبناء الشراكات والتبادل المعرفي، وتمكين بيئة تعلم رقمية وتجهيزات تعليمية داعمة، وتتولى عمادتها المساندة التنفيذ؛ فالقبول والتسجيل تدير سياسات القبول والتحويل والزيارة وتغيير التخصص وعمليات التسجيل والتقويم والسجل والوثائق والتخرج والمنح والمكافآت والبطاقات، وشؤون الطلاب تنمي مهارات الطلبة عبر الأنشطة والاندية وتقدم الارشاد والدعم وخدمات الطلبة الدوليين والتغذية ورعاية ذوي الاعاقة ومراكز تنمية المهارات، فيما تتكفل عمادة التطوير والجودة بالتخطيط والتطوير والقياس والتقويم وضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي. (جامعة المجمعة، ٢٠٢٥) وبما أن هذه المهام تقوم على تنسيق افقي وتدقيق معرفي مستمر بين وحدات متعددة، تبرز الحاجة العملية الى تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج ما رسيك وواتكنز لدى منسوبي الوكالة وعمادتها المساندة. وبالنظر الى ما ترصده الدراسات من تفاوت في تطبيق الأبعاد ومعوّقاتها في بيئات جامعية مقارنة، تتحدد

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

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

#### أسئلة البحث:

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

#### أهداف البحث:

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

#### أهمية البحث النظرية والتطبيقية:

تنبع أهمية هذا البحث في أنه يقدم إثراء معرفيا تضاف للأدبيات عن مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها في جامعة المجمعة، وعن العوائق التي تقف في طريقها، وذلك بالاستناد إلى نموذج (مارسيك وواتكنز) وتطبيقا، 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 يساهم في تحسين التعاون بين العمادات وتدقيق المعرفة، بما ينعكس على جودة الإجراءات وخدمة المستفيدين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم.

#### مصطلحات البحث:

**المنظمة المتعلمة:** منظمة تتعلم باستمرار وتمتلك القدرة على إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها، ثم تعديل سلوكها ونظمها في ضوء ما تتعلمه (Garvin, 1993).

المنظمة المتعلمة إجرائياً: قصد بها في هذه الدراسة وكالة الجامعة للشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة كمنظمة متعلمة تولد المعرفة وتكتسبها وتنقلها وتوظفها لتحسين السلوك والأنظمة بصورة مستمرة. الاستدامة: تعني استمرارية الممارسة بمرور الزمن؛ أي بقاء الأنشطة والعمليات الجوهرية وتكيفها 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 مقترح لاستدامة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (مارسك وواتكنز) وتشمل الأبعاد: التعلم المستمر، الحوار والاستفسار، التعلم الجماعي والتعاون، تمكين 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 المجمعة في مدينة المجمعة. خلال الفصل الصيفي للعام الجامعي ٢٠٢٥.

#### الإطار النظري

##### مفهوم المنظمة المتعلمة

يُعد مفهوم "المنظمة المتعلمة" من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد برز 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. وتُشير إلى المنظمة التي تُطوّر قدراتها باستمرار من خلال التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي (Senge, 1990).

كما تُعرّف بأنها منظمة تمتلك أهدافاً تنظيمية محددة تتطلب مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة والخبرات بهدف تحقيق رؤيتها المشتركة، من خلال التعاون الفعال، ورفع كفاءة العاملين للتكيف 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)

وقد عرّفها (مارسيك وواتكنز) Marsick & Watkins (١٩٩٩) بأنها: "منظمة تعزز التعلم على جميع المستويات، وتسعى جاهدة لتحويل نفسها بشكل مستمر، من خلال تطوير الأفراد والفرق والأنظمة بما يحقق التميز المؤسسي المستدام". ولتفعيل المفهوم عمليا، تعتمد المنظمة إطارا تشغيليا من ممارسات قابلة للقياس تُعرف بأبعاد المنظمة المتعلمة.

### أبعاد المنظمة المتعلمة

تباينت النماذج التي تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة في الأدبيات الإدارية والتربوية، حيث قدّم (سينج) Senge (١٩٩٠) نموذجًا يقوم على خمسة مجالات أساسية، هي: التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي. كما طوّر باحثون آخرون نماذج موسّعة ركّزت على أنظمة المعرفة والتعلم المؤسسي، مثل نموذج (غريفن) Garvin (١٩٩٣) الذي أبرز أهمية بناء بيئة داعمة للتعلم، وتطوير الممارسات، وتقييم النتائج. وقد قدّمت دراسة (مارسيك وواتكنز) Marsick & Watkins (١٩٩٩) نموذجًا أكثر شمولًا يتضمن سبعة أبعاد مترابطة، تمثل مكونات المنظمة المتعلمة القادرة على التطوير المستمر وتحسين الأداء. وبالنظر إلى اتساق هذا النموذج مع طبيعة بيئة التعليم الجامعي، فقد اعتمدت هذه الدراسة عليه مع مواءمة أبعاده لسياق وكالة الشؤون التعليمية بجامعة المجمعة وعماداتها المساندة، وهي

- ١- التعلم المستمر (Continuous Learning): ويقصد به مدى دعم وكالة الشؤون التعليمية لأفرادها وتشجيعها لهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بشكل دائم داخل بيئة العمل، من خلال فرص التدريب والممارسة اليومية للتعلم.
- ٢- الحوار والاستفسار (Dialogue and Inquiry): ويقصد به تشجيع ثقافة التساؤل والتفكير النقدي والحوار المفتوح داخل الوكالة وعماداتها المساندة والإدارات التابعة لها، بما يسمح بتبادل الآراء دون تقييد، ويعزز بيئة تعلّمية تفاعلية.
- ٣- التعلم الجماعي والتعاون (Team Learning and Collaboration): ويقصد به مدى فعالية فرق العمل داخل الوكالة وعماداتها المساندة والإدارات التابعة لها في مشاركة المعرفة والخبرات، وتعلمهم من بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق نحو أهداف مشتركة.
- ٤- تمكين الأفراد نحو التعلم (Empowerment toward Learning): ويقصد به مدى قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، وتحملهم للمسؤولية، ووجود بيئة داعمة تمنحهم الاستقلالية والثقة في قدرتهم على التعلم والتطوير.

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 ممارساتها الداخلية.

٧- القيادة الداعمة للتعلم (Strategic Leadership for Learning): ويقصد به الدور الذي تقوم به القيادات في دعم التعلم التنظيمي من خلال التشجيع، وتخصيص الموارد، وتبني ثقافة التعلم ويشير هاريس وجونز إلى أنه يمكن للقيادة تحويل أداء المنظمة عبر إنشاء مجتمعات تعلم مهنية قوية (Harris & Jones, 2018) وتحويل أبعاد ماركس وواتكنز 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، والهيكلي، وآليات العمل. وقد تناولت الأدبيات عدداً من النماذج في هذا المجال، من أبرزها ما طرحه الرشودي (٢٠٠٩) وإيمان أبو خضير (٢٠٠٧)، ويمكن دمجها في إطار موحد يتضمن النقاط التالية:

##### • ترسيخ 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 التدريسية والتطويرية، وتعزيز الثقة بين القادة والعاملين، والنظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم.

##### • تعزيز المناخ الإيجابي

ترسيخ 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 والحوار

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

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 الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، 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 وإحيائها

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

- الربط بين الأنظمة وتبني التفكير النظامي

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

- نشر التجارب الناجحة وتعميمها

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 المتعلمة

تواجه عملية بناء المنظمة المتعلمة 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 الصلاحيات اللازمة، 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 الواعية القادرة على تحفيز وتشجيع التعلم، وسيطرة ثقافة تنظيمية سلبية تتسم بالرضا بالواقع، ورفض التغيير، وتقييد 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 اللازمة لاكتساب المعرفة.

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

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

- تحديات التعلم المستمر ومن أبرز التحديات في هذا البعد 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 البعد انتشار ثقافة الخوف من الخطأ، مما يقلل جرأة الأفراد على طرح الأسئلة، إلى جانب التسلسل الإداري الصارم الذي يقيد 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 تحد من التعاون في المشاريع المشتركة.
- تحديات تمكين الأفراد نحو التعلم ومن أبرز المعوقات مركزية الصلاحيات التي تحد 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 الشيبان: استدامة أبعاد المنظمة المتعلمة في وكالة الجامعة للشؤون التعليمية بجامعة المجمعة...

- الربط بالبيئة الخارجية ضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية الخارجية، وعدم الاهتمام الكافي بآراء المستفيدين، يحدّان من الاستفادة من التجارب والخبرات الخارجية.

- القيادة الداعمة للتعلّم من أهم المعوقات قلة الوقت الذي يسمح به بعض المسؤولين لحضور البرامج التدريبية، وضعف اهتمام بعض القيادات بالتعلم المستمر، مما يقلل الحافز لدى العاملين.

وتناولت دراسات كثيرة المنظمة المتعلمة بأبعاد ونماذج مختلفة واقتصر الباحث على الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم العالي فقط، فبعض الدراسات تم التطبيق على الجامعة ككل فمن الدراسات التي طبقت على الجامعات السعودية أجرى العنزي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة وطبقت الدراسة على عينة بلغت (١٠١) من أعضاء هيئة تدريس العاملين في جامعة تبوك. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كان متوسطاً، فقد جاء مجال النماذج الذهنية في المرتبة الأولى، بينما جاءت مجالات الدراسة (التمكن الشخصي لأعضاء هيئة التدريس، والرؤية المشتركة، والتفكير النظامي، وتعلم الفريق) بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة المطيري (٢٠٢٠) للتعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس للخصائص التنظيمية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة حائل، واعتمدت في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي والأداة استبانة للأبعاد وهي: (خصائص المنظمة المتعلمة، العوامل التنظيمية، التميز المؤسسي)، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (١٣٦) عضواً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى حصول محور العوامل التنظيمية على المرتبة الأولى في التصورات ثم يليه محور خصائص المنظمة المتعلمة، وأخيراً التميز المؤسسي. وطبق عبد المولى (٢٠٢٢) دراسته على جامعة الملك خالد وهدفت إلى تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي بأداته الاستبانة وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد قوامها (١٢٦) عضواً، وخلص البحث إلى نتائج عدة أهمها: أن جميع استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد قد حصلت على درجة متوسطة.

وفي الدراسات التي طبقت على جامعات عربية قام نصار (٢٠٢١) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والبالغ عددهم (٣٩٣) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية في غزة بدرجة موافقة عالية، بمتوسط (٣,٦٠) وبوزن نسبي (٧٢,٠١) %.

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 مقترح لإمكانية تفعيل تلك المعايير بجامعة أسوان في المستقبل. واستخدم المنهج الوصفي المسحي واعتمدت في جانبها الميداني على مقياس (مارسك و واتكنز) المعدل، وطبقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: حصلت الأبعاد السبعة لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة متوسطة، وكان أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة تحققاً في جامعة أسوان "ربط الجامعة بالبيئة الخارجية"، وحصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وأقل أبعاد المنظمة المتعلمة تحققاً 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 بها مع تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم. وبحث دراسة موسى، وسلام (٢٠٢٥) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين برامج تطوير القيادات في جامعة المنوفية وكل من مستوى المنظمة المتعلمة بها مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (فرق العمل، وقدرات العاملين، والرؤية المشتركة، والتفكير المنظمي) على حدّه. واستخدمت المنهج الوصفي الاستقرائي، وقد توصلت 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 العنقري (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 المتعلمة واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأداته وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في العمادة. وأهم نتائجها أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر في العمادة بدرجة كبيرة، حيث أتى الإمام الشخصي أولاً، يليه التفكير التنظيمي وثالثاً التعلم الجماعي، وأتى توافر الرؤية المشتركة رابعاً، وفي الأخير أتت 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 الأعباء الوظيفية، قلة الدورات التدريبية المتاحة للمنسوبين، وكذلك دراسة معوض (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق كلية التربية بجامعة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة كما حددها بيتر سينج من وجهة نظر أعضاء

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

هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي ودراسة الحالة، وطبقت الاستبانة كأداة للبحث على عينة مكونة من (١٠١) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وأسفرت النتائج عن أن مستوى تطبيق الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة كان بدرجة مرتفعة.

وأجرى الحربي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، كما تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الكلية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بأداته الاستبانة واختيار أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (مارسك وواتكنز)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك بفرعيها الطلاب والطالبات، وعددهم (١٨٤) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٨) منهم بنسبة مئوية مقدارها (٧٥٪) من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب جامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد السبعة، ما عدا بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) وبعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) في حصوله على درجة قليلة.

وطبقت دراسة الصوينع (٢٠١٩) بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وهدفت للتعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة بالكلية ومتطلبات تطبيقها، والمعوقات التي قد تعوق تطبيقها، وتقديم مقترح قد يساهم في الحد من تلك المعوقات. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس بالكلية وعددهن (٥١) عضوة. وأهم نتائجها: اتفقت عضوات هيئة التدريس بدرجة عالية جداً على تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة المتعلقة (بالتمكن الشخصي)، وبدرجة عالية على (النماذج الذهنية والرؤية المشتركة)، وبدرجة متوسطة على (تعلم الفريق والتفكير النظامي). وجاءت المعوقات التنظيمية والمعرفية بدرجة عالية، والمعوقات البشرية بدرجة متوسطة.

وعلى نفس الجامعة جاءت دراسة الجمعة (٢٠٢٤) التي هدفت لمعرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وكذلك تعرف العلاقة فيما بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وتطبيق الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس الذين بلغ عددهم (١٢٣) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة، وأن جميع أبعاد الأداء الوظيفي المتميز تتوافر بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء الوظيفي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التطبيقية.

وفي الجامعات العربية قام البوسعيد (٢٠٢١) دراسته التي هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج (مارسك وواتكنز) وطبقت على عينة بلغت (٤٢) عاملاً بالكلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة بشكل عام ومتوسطة أيضاً 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 المدينة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة وطبقت على ٣٥ موظفاً 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 للتوصل 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 الاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في تلك الوحدات وبلغت العينة (٢٢٠) موظفاً، 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 إحصائي، كما يوجد أيضاً تأثير معنوي إيجابي للنماذج الفكرية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة على الإبداع التنظيمي.

واتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبانة، كما اتفقت في استهداف بيئات جامعية على مستوى كلية أو عمادة أو وحدة مع دراسات كل من العنقري (٢٠١٧) والحري (٢٠١٩) والصوينع (٢٠١٩) والبوسعيد (٢٠٢١) والجمعة (٢٠٢٤).

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

وتميزت بالتطبيق في سياق محدد هو وكالة الشؤون التعليمية وعمادتها 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، تمكين الأفراد نحو التعلم، الربط بالنظام، الربط بالبيئة الخارجية، القيادة الداعمة للتعلم.

## منهج البحث

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي فهو "يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات، والبيانات عنها، وتصنيفها، وتنظيمها، والتعبير 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 وإناثا، والبالغ عددهم (١٣٨)، حيث طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استجاب معه (١٠٥)، وهو ما يمثل (٧٦,١٪) من إجمالي مجتمع الدراسة.

## أدوات البحث

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع 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 التحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري بتحكيما ومن صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط (بيرسون) ومن ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما توضحه الجداول التالية:

جدول (١)

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

التعلم المستمر		الحوار والاستفسار		التعلم الجماعي والتعاون		تمكين الأفراد نحو التعلم	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦١٨	٤	**٠,٧٦٦	٧	**٠,٨٣٨	١٠	**٠,٨٠٦
٢	**٠,٧٢٠	٥	**٠,٨٢٧	٨	**٠,٧٠٧	١١	**٠,٧٤١
٣	**٠,٥٦٦	٦	**٠,٧٦٨	٩	**٠,٨٤٦	١٢	**٠,٨٤٧
**٠,٦٥٠		**٠,٨٧٣		**٠,٨٨٧		**٠,٩٠٢	
ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية		الربط بالبيئة الخارجية		القيادة الداعمة للتعلم			
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط		
١٣	**٠,٦٢٦	١٦	**٠,٦٤٧	١٩	**٠,٨٣٢		

التعلم المستمر		الحوار والاستفسار		التعلم الجماعي والتعاون		تمكين الأفراد نحو التعلم	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١٤	**٠,٨٨٧	١٧	**٠,٧٧٦	٢٠			**٠,٧٧٨
١٥	**٠,٨١٢	١٨	**٠,٨٤٣	٢١			**٠,٧٨١
**٠,٩٢٢		**٠,٨٧١		**٠,٨٩٠			

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول (١) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والأبعاد لمحو (مستوى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة) جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (٠,٥٦٦، ٠,٨٨٧)، وللأبعاد بين (٠,٦٥٠، ٠,٩٢٢)؛ وهي معاملات ارتباط كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول (٢)

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

التعلم المستمر		الحوار والاستفسار		التعلم الجماعي والتعاون		تمكين الأفراد نحو التعلم	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
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		**٠,٨٥٤		**٠,٨٩٥	
ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية		الربط بالبيئة الخارجية		القيادة الداعمة للتعلم			
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط		
٩	**٠,٥٤٣	١١	**٠,٨٠٦	١٣		**٠,٦٨٨	
١٠	**٠,٦٧٣	١٢	**٠,٨٨٢	١٤		**٠,٨٩١	
**٠,٦٦٤		**٠,٩٠١		**٠,٨٧٥			

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط العبارات والأبعاد لمحو (المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة) جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (٠,٥٤٣، ٠,٨٩١)، وللأبعاد بين (٠,٦٦٤، ٠,٩٠١)؛ وهي معاملات ارتباط كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

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

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

جدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	معامل الثبات	التحديات
١	التعلم المستمر	٠,٧٧٢	٠,٧٠٧
٢	الحوار والاستفسار	٠,٨٧٧	٠,٨٣٣
٣	التعلم الجماعي والتعاون	٠,٨٨٤	٠,٧٩٦
٤	تمكين الأفراد نحو التعلم	٠,٨٦٣	٠,٨١٢
٥	ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية	٠,٨٠٦	٠,٨٠٣
٦	الربط بالبيئة الخارجية	٠,٨٣٩	٠,٨٦١
٧	القيادة الداعمة للتعلم	٠,٨٧٥	٠,٧٨٦
	الثبات الكلي	٠,٩١٦	٠,٩١٤

يوضح الجدول (٣) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) لمحور درجة التوفر (٠,٩١٦)، كما تراوحت معاملات الثبات للمحور بين (٠,٧٧٢، ٠,٨٨٤)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) لمحور التحديات (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 المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة؟

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

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

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

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

يتضح من خلال الجدول (٤) ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٤,٠٢) بانحراف معياري (٠,٦٥)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بعد التعلم الجماعي والتعاون بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٧٦)، يليه بعد القيادة الداعمة للتعلم بمتوسط حسابي (٤,١٣) وبانحراف معياري (٠,٨٢)، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد الحوار والاستفسار بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري (٠,٧٨)، ويأتي بعد تمكين الأفراد نحو التعلم بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٨٢)، يليه بعد ربط المنظمة بالأنظمة الداخلية بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، وبالمرتبة السادسة يأتي بعد التعلم المستمر بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٦٤)، وفي الأخير يأتي بعد الربط بالبيئة الخارجية كأقل أبعاد المنظمة المتعلمة ممارسة بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبانحراف معياري (٠,٧٥)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سلام وآخرون (٢٠٢٣) 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 العنقري (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر 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 البوسعيد (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 توفر 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، وتقدم 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 يفسر تموضع بعدي التعلم المستمر والربط بالبيئة الخارجية في آخر الترتيب؛ حاجتهما 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 مقابل ٠,٦٤ في التعلم المستمر)، وهو ما قد يعكس اختلافات بين الوحدات في فرص الانفتاح الخارجي واستثمارها.

وفيما يأتي تحليل مفصل لكل بُعدٍ 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 وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (٣) والتي تنص على (أشجع دائماً على تطوير مهاراتي ومعارفي أثناء العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢١) وبانحراف معياري (٠,٨٥)، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (ألاحظ 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 البوسعيد (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم المستمر في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر 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. وتؤكد هذه النتيجة كذلك أن الجامعة استطاعت ترسيخ 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) بانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لهذا البعد 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 (تقدر بيئة عملي الحوار واستكشاف الأفكار) بمتوسط حسابي (٤,٠١) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالحوار والاستفسار في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيد (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالحوار والاستفسار في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر 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. فهذان البعدان يُمثّلان ركيزتين أساسيتين في بناء ثقافة التعلم التنظيمي، وتفسر تلك النتيجة بأن منسوبي الوكالة ووحدها 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 البعد جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (٨) والتي تنص على (ألاحظ 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 العنقري (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 البوسعيد (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتعلم الجماعي والتعاون في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٩) 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 العنزي (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 العمدات المساندة (كالقبول والتسجيل، وشؤون الطلاب) اعتماداً متبادلاً يُعدّ محفزاً أساسياً للتعاون. كما تشير النتيجة إلى

وجود ثقافة تنظيمية تُعَلِّي من قيمة العمل الجماعي، وتعززها قنوات اتصال فعالة وأنظمة تقييم لا تقتصر على الأداء الفردي فحسب، بل تشمل الإسهام في تحقيق الأهداف المشتركة. هذا التكامل بين الهيكل والثقافة والممارسات القيادية التشاركية يخلق بيئة داعمة لتبادل المعرفة، ويعزز الشعور بالهدف الموحد المتمثل في تحسين المخرجات التعليمية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التعلم الجماعي والتعاون.

#### رابعاً: تمكين الأفراد نحو التعلم

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (١١) والتي تنص على (يُعتَرف بمساهماتي في تطوير العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، يليها العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (يتم تحفيزي لتحمل المسؤولية والمبادرة) بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (أتمتع بصلاحيات تحوّلني اتخاذ قرارات تتعلق بعملتي) بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بتمكين الأفراد نحو التعلم في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصوينع (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتمكين الشخصي بكلية العلوم الاجتماعية جاءت عالية جداً، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة معوض (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالتمكين الشخصي كان مرتفعاً، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيدى (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بتمكين الأفراد نحو التعلم في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بتمكين الأفراد 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 بتمكين الأفراد 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 فيما يتعلق بالتمكين الشخصي لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وربما يعود السبب في ذلك إلى تبني الوكالة لنموذج إداري تشاركي ولا مركزي يُسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية وثقافة التعلم التنظيمي، حيث يُنظر إلى الموظف كشريك فاعل في صنع القرار وليس مجرد منفذ للتعليمات، مما يُعزز من شعوره بالمسؤولية والانتماء ويدعم مبادرته في مواجهة مقتضيات العمل اليومية، كما أن تمكين الأفراد يُعد ركيزة أساسية في نموذج المنظمة المتعلمة، حيث يُسهم اتخاذ القرار في سياق العمل الفعلي في تنمية المهارات الإدارية والتفكير النقدي، ويدفع بعجلة التعلم من خلال الممارسة،

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 البعد 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 ليستفيد 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 البوسعيد (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 الحربي (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 الفعّال بين مختلف الوحدات والإدارات داخل الوكالة والجامعة بشكل أعم، حيث يبين هذا البعد قدرة الوكالة على ربط العمليات، والإجراءات، والمعلومات، والأهداف بين الوحدات المختلفة بشكل متناسق يُسهّم 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، ورؤية الوكالة ككل مترابط بدلاً من وحدات منفصلة تعمل بمعزل عن بعضها، ويُشير هذا التقييم المرتفع إلى أن الوكالة نجحت في تجاوز التجزئة الإدارية من خلال تبني آليات تواصل فعّالة، واستخدام أنظمة معلومات موحدة، وتنسيق مستمر في التخطيط والتنفيذ، مما يُعزز من الكفاءة التشغيلية، ويُسهّم في اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على بيانات متكاملة، كما يُنمّي هذا الترابط بيئة تنظيمية تشجع على التعاون، وتبادل المعرفة، وحل المشكلات بشكل شمولي، ويُعدّ أمراً بالغ الأهمية في بيئة تعليمية معقدة مثل الجامعة، حيث تتطلب مهام الشؤون التعليمية تنسيقاً دقيقاً.

### سادساً: الربط بالبيئة الخارجية

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٧) بانحراف معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (١٨) والتي تنص على (تؤخذ آراء المستفيدين لتحسين العمل والخدمات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٩٠)، يليها العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (يوجد في عملي تواصل فعال مع المجتمع الخارجي لدعم عملية التعلم) بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (١٦) والتي تنص على (ألاحظ استفادة الوكالة من تجارب الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى) 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 بالربط بالبيئة الخارجية في الجامعة الإسلامية بغزة جاءت عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيد (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالربط بالبيئة الخارجية في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بربط المنظمة بالبيئة الخارجية في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك جاءت قليلة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ضاحي (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالربط بالبيئة الخارجية في جامعة أسوان جاءت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى الوعي التنظيمي المتقدم بأهمية التفاعل مع محيط الوكالة والجامعة الأوسع، سواء على مستوى الوكالات الأخرى ووحداتها، أو على مستوى مؤسسات التعليم العالي، أو المجتمع، ويؤشر هذا التقييم العالي إلى أن الوكالة تمتلك آليات فعالة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية، وتحليلها، وتحويلها إلى قرارات استراتيجية أو تحسينات تشغيلية، كمتابعة متطلبات سوق العمل لتطوير البرامج الأكاديمية، أو التفاعل مع توجّهات وزارة التعليم، أو بناء شراكات مع الجهات الحكومية والخاصة، كما يبين وجود ثقافة تنظيمية منفتحة تُقدّر أهمية التغذية الراجعة، وتشجع على التفكير الاستباقي.

### سابعاً: القيادة الداعمة للتعلم

بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,١٣) بانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاء بدرجة عالية، حيث تأتي العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (أجد التشجيع المستمر للتعلم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، يليها العبارة رقم (٢١) والتي تنص على (تمثل القيادات في الوكالة قدوة في التعلم المستمر) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٨١)، وفي الأخير تأتي العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (تتوفر لي الموارد اللازمة لتطوير الأداء) بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٩٥)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة نصار (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعليم في الجامعة الإسلامية بغزة عالية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البوسعيد (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعليم في الكلية جاءت متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعليم 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 للتعليم في جامعة أسوان جاءت متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة في هذه الوكالة تمارس دورها كمحفّز ومسّهل للتطوير المؤسسي والفردى، حيث تُسهم في بناء بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، والابتكار، والتفكير النقدي، 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 البناءة، وتوفير الموارد اللازمة لتمكين الموظفين من التعلّم وتبادل المعرفة، كما يعكس ثقافة قيادية تقوم على الثقة، والانفتاح، والتواصل الفعّال، وتُقدّر الأداء عالي الجودة وتعزّزه.

## 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 والانحراف 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

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

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

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر				
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر	٣,١١	٠,٩٨	-
المعوقات المتعلقة بالتعلم الجماعي والتعاون				
٥	التركيز على الإنجاز الفردي يضعف العمل الجماعي وتبادل المعرفة.	٣,٣٠	١,٠٤	١
٦	المنافسة بين الإدارات غالباً ما تعيق التعاون في المشاريع المشتركة.	٣,١٨	١,٠١	٢
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات المتعلقة بالتعلم الجماعي والتعاون	٣,٢٤	٠,٩٤	-
المعوقات المتعلقة بتمكين الأفراد نحو التعلم				
٧	مركزية الصلاحيات تقلل من القدرة على اتخاذ قرارات تخص العمل.	٣,٤٢	٠,٩٤	١
٨	ضعف التشجيع للمساهمات في تطوير العمل يحد من المبادرات التطويرية.	٣,٢٧	١,١٠	٢
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات المتعلقة بتمكين الأفراد نحو التعلم	٣,٣٤	٠,٩٤	-
المعوقات المتعلقة بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية				
١٠	عدم وجود قاعدة بيانات موحدة يجعل توثيق الخبرات متعباً.	٢,٩٨	١,٠٧	١
٩	الأنظمة الإلكترونية الحالية معقدة ولا تسهل حفظ المعرفة واسترجاعها.	٢,٦٩	١,١٠	٢
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات المتعلقة بربط المنظمة بالأنظمة الداخلية	٢,٨٣	١,٠	-
المعوقات المتعلقة بالربط بالبيئة الخارجية				
١٢	عدم الأخذ بمجدية كافية لآراء المستفيدين يضعف من تحسين الخدمات.	٣,٣٠	٠,٩٨	١
١١	ضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية الخارجية يحد من تبادل التجارب.	٣,٢٤	٠,٩٨	٢
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات المتعلقة بالربط بالبيئة الخارجية	٣,٢٧	٠,٩٢	-
المعوقات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتعلم				
١٤	عدم اهتمام بعض القيادات بالتعلم المستمر، ما يضعف الحافز لدى الموظفين.	٣,٣٧	١,٠٦	١
١٣	قلة الوقت الذي يسمح به بعض المسؤولين لحضور البرامج التدريبية يحد من الاستفادة منها	٣,٣٠	٠,٩٤	٢
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتعلم	٣,٣٣	٠,٩١	-
-	المتوسط الحسابي العام للمعوقات	٣,٢٣	٠,٧٨	-

يتضح من خلال الجدول (٥) ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي العام للمعوقات (٣,٢٣) بانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة، حيث تأتي المعوقات المتعلقة بالتعلم المستمر أولاً بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وبالمرتبة الثانية تأتي المعوقات المتعلقة بتمكين الأفراد نحو التعلم بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وتأتي المعوقات المتعلقة بالقيادة الداعمة للتعلم بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٩١)، وفي المرتبة الرابعة

المعوقات المتعلقة بالربط بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وبانحراف معياري (٠,٩٢)، وبالمرتبة الخامسة تأتي المعوقات المتعلقة بالتعلم الجماعي والتعاون بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٩٤)، وسادسا 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 العنقري (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 الصوينع (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 ترسيخ 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 الرسمي بجهود التعلم – سواء من خلال التقدير المعنوي، أو الاعتراف الوظيفي، أو ربط التطور الفردي بالترقيات أو المسؤوليات – فيُعد عاملاً نفسياً وتنظيمياً يُقلل من الدافع الداخلي لدى الموظفين لمبادرة التعلم الذاتي، ويشير إلى الحاجة إلى دعم آليات التحفيز المؤسسي، وتُعد 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 ويُقدَّر.

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

#### أولاً منطلقات التصور المقترح

- 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 (الهدف الثالث): تطوير نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل؛ بما يدعم نقل المعرفة والربط بالمتغيرات الخارجية.

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

- الاستناد النظري إلى نموذج (Marsick & Watkins 1999) بأبعاده السبعة بوصفه الإطار الذي بُنيت عليه أداة الدراسة.
- نتائج الدراسة الحالية التي كشفت عن تفاوت في ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وحددت مكان قوة وفرض تحسين؛ وبناءً عليه ينطلق هذا التصور منها.
- متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي التي تستلزم توثيقاً موحداً للمعرفة وإدارة دورة التحسين المستمر.

### ثانياً أهداف التصور المقترح / وثالثاً آليات التنفيذ

تم وضع الأهداف وآلية تنفيذ كل هدف مع البعد المستهدف ومؤشر الأداء.

- **الهدف:** ترسيخ إطار مؤسسي مستدام لممارسة الأبعاد في ضوء نموذج مارسك وواتكنز (1999)  
**آلية التنفيذ:** تشكيل لجنة لقيادة التعلم المؤسسي، إنشاء وحدة إدارة المعرفة والتعلم، تسمية رواد تعلم في كل عمادة وإدارة تابعة للوكالة، 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 بالتقييم 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 النقدي.  
**آليات التنفيذ:** اجتماع شهري دوري حوارى 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 فعليًا، 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 النظرية.

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 ودروس مستفادة قابلة للتعميم وبناء السمعة المعرفية للوكالة.

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

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

آليات التنفيذ: رسائل قيادية فصلية تعرض قصص نجاح ودروسًا مستفادة، وتضمن مؤشرات التعلم في تقييم القيادات والوحدات، وتخصيص وقت وميزانية واضحة للتعلم.

البعد المستهدف: القيادة الداعمة للتعلم. مؤشرات التنفيذ: نسبة الميزانية المخصصة للتعلم، عدد الرسائل من القيادات كل فصل، عدد تكرار ممارسات 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 الزمني بساعة التعلم.

● **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.

**رابعا صعوبات تنفيذ التصور المقترح**

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

**خامسا: سبل التغلب على الصعوبات المتوقعة**

- حملة تواصل وتوعية مبكرة وربط المكاسب الفردية والمؤسسية بكل مبادرة.
- تبسيط الإجراءات وتوحيد نماذج التوثيق واعتماد منصة واحدة للمحتوى.
- جدولة ثابتة لساعة التعلم داخل عبء العمل، مع مرونة في التوقيت.
- تدريب موجه للرواد ودعم فني سريع يقلل العثرات التقنية.
- حوافز غير مالية وحوافز 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 المجمعة جاء بدرجة عالية، حيث يأتي بعد التعلم الجماعي والتعاون بالمرتبة الأولى، يليه بعد القيادة الداعمة للتعلم، وبالمرتبة الثالثة يأتي بعد الحوار والاستفسار، ويأتي بعد تمكين 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 تحد من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة، 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 تحد من ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى منسوبي وكالة الشؤون التعليمية وعماداتها المساندة بجامعة المجمعة.

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

### التوصيات

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

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

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

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

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

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

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

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، علي يونس؛ العشري، تامر إبراهيم؛ والغايشة، ريهام هشام السيد. (٢٠٢٠). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة 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 المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١ (ط١). الرياض: دار المؤيد.

البوسعيد، 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.

جامعة المجمعة. (٢٠٢٥، ٢٦ مايو). وكالة الجامعة للشؤون التعليمية. <https://www.mu.edu.sa/ar/vice> 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.

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

الحري، أحمد بن راشد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسك وواتكنز). مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. ٣٨، ع. ١٨٣، ج. ١، يوليو ٢٠١٩. ص. ٤٠٣-٤٥٢.

خضر، ضحى حيد (٢٠٠٨م). تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

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.

- زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الاداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، ٦(١٥)، ٦٨-٨٦.
- سلام، عبد الرزاق؛ ختيري، وهيب؛ وبوعلاقة، نورة. (٢٠٢٣). أثر مفهوم المنظمة المتعلمة على تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدينة. مجلة مجاميع المعرفة، ٩(٢)، ١٧٤-١٨٨.
- الشمراي، محمد بن مسفر. (2019). 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)، ٤٨-١.
- محمد، باسل خميس محمد. (2014). 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.
- عبدالمولى، 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.
- عبيدات، 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.
- العنقري، مناهل أحمد. (٢٠١٧). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود. مجلة العلوم التربوية - جامعة الملك سعود، (٩١)، 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)، ١٦٨-٢٠٦.
- 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)، ١٩٩-٢٦٦.

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

نصار، نور الدين محمد. (٢٠٢١). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة تحليلية). مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، (٦)، 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.