

تطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء وفق نموذج سيرات (Serrat) للمُنظَمة المتعلِّمة -تصور مقترح-

Enhancing the performance of the Scientific departments at Shaqra
University according to the Serrat model for the learning organization -
Proposed Perception-

إعداد

د. منال بنت محمد بن سعد الصعب

أستاذ الإدارة التربوية المساعد – كلية التربية – جامعة شقراء

DR. Manal Mohammed Saad Alsaab

Assistant Professor of Educational Administration

College of Education , Shaqra University

تطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء وفق نموذج سيرات (Serrat) للمنظمة المتعلمة -تصور مقترح-

إعداد

د. منال بنت محمد بن سعد الصعب

أستاذ الإدارة التربوية المساعد – كلية التربية – جامعة شقراء

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سيرات (Serrat,2010) في الأقسام العلمية بجامعة شقراء، ووضع تصور مقترح لتطوير هذه الأقسام وفق نموذج سيرات (Serrat,2010) للمنظمة المتعلمة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، وبلغ عدد العينة (256) عضواً. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بالأقسام العلمية في جامعة شقراء جاءت متوسطة، وهي: بالمرتبة الأولى بعد الأفراد، يليه بعد القيادة الداعمة، ويأتي بعد توليد المعرفة بالمرتبة الثالثة، وفي الأخير يأتي بعد الاستفادة من التكنولوجيا، بوصفه أقل أبعاد المنظمة المتعلمة بالأقسام العلمية في جامعة شقراء من حيث الممارسة. وقد وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء في ضوء نموذج سيرات (Serrat,2010) للمنظمة المتعلمة، كما وضعت آليات التطوير والتحسين في الأبعاد الأربعة لنموذج سيرات (القيادة الداعمة- الأفراد- توليد المعرفة- الاستفادة من التكنولوجيا).

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة-نموذج سيرات- الأقسام العلمية.

Enhancing the performance of the Scientific departments at Shaqra University according to the Serrat model for the learning organization - Proposed Perception-

DR. Manal Mohammed Saad Alsaab

Assistant Professor of Educational Administration
, College of Education , Shaqra University

Abstract: This study aims to identify the applying degree of the learning organization dimensions according to the (Serrat model, 2010) in the Scientific departments at Shaqra University. The study also aims to develop a proposal for enhancing the performance of the Scientific departments at Shaqra University according to the Serrat model. The researcher followed the descriptive survey methodology as the survey is the study tool. The study population includes the staff members at Shaqra University and a sample averaged (256) members. The study findings revealed that the practice degree of the learning organization dimensions in the Scientific departments was moderate. The rankings are as follow: the individuals dimension ranks first, the supportive leadership dimension ranked second, then the knowledge generation dimension ranked third and benefiting from technology dimension ranked last. The researcher developed a proposal for enhancing the performance of the Scientific departments at Shaqra University according to the (Serrat model, 2010) for the learning organization. The enhancing and improving methods were developed for the four Serrat model dimensions (supportive leadership - individuals - knowledge generation - benefiting from technology).

Keywords: learning organization - Serrat model - Scientific departments.

المقدمة:

المنظمات الساعية للتعلّم، والتي تُبنى على أسس متينة من الموارد المعلوماتية والمعرفية، والموارد البشرية؛ هي منظمات قادرة على الإبداع والابتكار، بحيث تستطيع أن ترسم استراتيجياتها وتُحقق أهدافها، وتتصدى للتحديات المستقبلية، وتكون مُستعدة لمواجهة المنافسة العالمية.

وقد أفرزت التغيرات المعاصرة مفاهيم إدارية حديثة تهتم بالتعلّم، بوصفه مقومًا أساسيًا للإدارة التي تسعى إلى روح المبادرة، والقدرة على التكيف؛ حيث تتطلب من كل المنظمات الاتجاه نحو التطبيقات والأساليب الإدارية الحديثة، والانتقال من الانكفاء على ما تعرف؛ إلى مداومة التعلّم واستمرار التعليم (Wu,2006). ولذا فإن بقاء أي منظمة ونجاحها في ظل هذه المتغيرات المعاصرة، يعتمد على مدى قدرتها على التحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، التي يُطلق عليها منظمة القرن الواحد والعشرين (الزهراني،2018).

والمنظمة المتعلمة: هي التي تمتلك رؤية جديدة في مجال العمل الإداري، وتختلف تمامًا عن فلسفة المنظمات التقليدية، حيث تتميز بخصائص معينة ومميزات تساعدها على التكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية (المطيري، 2009). فهي بيئة صحية؛ لأنها تُغذي التفكير الإبداعي والمستقل، وتستجيب للحاجات الإنسانية - وهي الحاجة إلى التطور والتعلّم- مما يكسبها فهمًا أفضل للأداء (Hadeeqa & Shoailb,2011).

وتوفّر المنظمة المتعلمة فرصًا للتعلّم المستمر، وتُشجّع على الحوار والمشاركة وتمكين العاملين، وبناء أنظمة داعمة للتعلّم، ولديها قيادة استراتيجية داعمة للتغيير. كما تُوصف بأنها: الأداة الملائمة للتعامل مع البيئة شديدة التنافسية؛ مما يكسبها ميزة تنافسية عبر استغلال الطاقة الفكرية للأفراد (زيادة، 2021).

والتحول إلى المنظمة المتعلمة أصبح مطلبًا مُلحًا لكل مؤسسة -خاصة المؤسسات التربوية- لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، والمنظمات التي تتبنى هذا المفهوم تسعى دائمًا إلى إيجاد مناخ تنظيمي يُشجّع على المشاركة والحوار والإبداع والتجديد؛ نظرًا لما تُسهم به المنظمة المتعلمة في إحداث التغيير الجذري، وتحديد المشكلات التنظيمية وحلّها (Rowden,2001). وقد أشارت عدة دراسات إلى أهمية تبني الجامعات لمفهوم المنظمة المتعلمة؛ لدعم قدرات أفرادها على التكيف مع المتغيرات المُتسارعة وقيادة التغيير فيها (Alipour et al.,2011).

وتعدّ الأقسام العلمية بالجامعات حجر الزاوية، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تُحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية، فهي المقياس الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية في الجامعات كمًّا ونوعًا (Gonaim,2016). وعن طريقها يُحكّم في معظم قرارات الجامعة المهمة، كاختيار أعضاء هيئة التدريس، وتحديد المقررات الدراسية، ووضع معايير القبول والتخرج، والإعداد المهني والتنمية المعرفية للطلاب، ونشر البحث العلمي، وخدمة المجتمع؛ لذلك فإن تطبيق هذه الأقسام لأبعاد المنظمة المتعلمة؛ يعدّ نقطة البداية للانطلاق بالجامعة نحو النماء المستمر، والإسهام في توظيف ما يُستجدّ؛ لتحقيق التميز والجودة في الأداء (الشيبي وعبدالمجيد،2013).

وفي هذا الصدد، يُشير عبدالرازق وعبدالعالم (2013) إلى أن تطوير الجامعات - بأقسامها ووحداتها وإدارتها- أصبح أمراً ملجأً في وقتنا اليوم؛ بما يُسهم في تطوير عمل الجامعة، وقد ذُكر في المؤتمر السنوي الرابع لعام 2014م تحت عنوان: (استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة في بيئة متجددة) أهمية المنظمة المتعلمة؛ لبناء منظمة لديها القدرة على التجديد والتطوير الذاتي في ظلّ التسارع المعرفي والتقني الذي يشهده القرن الحادي والعشرون؛ مما يمكّنها من تحقيق أهدافها في بيئة شديدة المنافسة.

وتعدّ جامعة شقراء من الجامعات السعودية الناشئة، التي صدر الأمر الملكي رقم (7305/م ب)، في اليوم الثالث من شهر رمضان 1430هـ؛ بإنشائها. ولكونها من الجامعات الحديثة؛ فإنها بحاجة إلى جهود تأسيسية حتى تصبح في وضع يؤهلها لتقديم مُخرجات تتوافق وتطلّعات الدولة، والجهات المستفيدة منها، وتحقيق التميز المؤسسي (اليوسف، 2017). وبناء على ما سبق؛ تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء في ضوء المنظمة المتعلمة.

مشكلة الدراسة:

نظرًا لما تُواجهه الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من تحديات داخلية وخارجية، تتمثل في تحقيق التميز، ورفع جودة الأداء، والحصول على الاعتماد البراهجي، والمؤامة بين مخرجات الأقسام ومتطلّبات سوق العمل؛ فقد أصبح من الضروري على قياداتها تبني مفهوم المنظمة المتعلمة؛ حتى تزيد من قدرتها على النمو والتنافس في ضوء المتغيّرات المعاصرة.

وتوضح دراستا آل حمود (2019)، والحري (2019) كثرة المهام التي يُنتظر من الأقسام الأكاديمية القيام بها، وتعدّد المجالات التي تخدمها، التي تتمثل في: العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، فضلًا عن كونها تتعامل مع جهات متعددة تسعى إلى تقديم الخدمة لها وتلبية تطلّعاتها.

ولكن مع ذلك أشارت دراسة المليجي (2016) إلى وجود بعض أوجه القصور والخلل في أداء بعض الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأدوارها المنوطة بها، وأن أي مبادرة للتغيير أو التطوير في الأداء الجامعي؛ لا بد أن تتمركز حول الأقسام الأكاديمية؛ الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى إجراءات مستمرة لتطوير أدائها وتحسينها. وتؤكد دراسة الزهراني ونصار (2018) التي طبقت بكلية التربية بالقصيم إلى أن درجة توافر متطلبات بناء المنظمة المتعلمة كانت ما بين المتوسطة والضعيفة. وتتفق معها دراسة الشمري (2016) والحري (2019) حيث أظهرت النتائج إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة حائل وتبوك جاءت بدرجة متوسطة. بينما توصلت دراسة العنزي (2021) إلى وجود ضعف في الشفافية ومشاركة المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار في الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود.

وعلاوة على ذلك، فقد أكد مجلس شؤون الجامعات بالسعودية بتوجيه الأقسام العلمية إلى ضرورة الاهتمام بجودة الأداء، وتحقيق متطلبات البرامج العلمية، والتنمية المعرفية للطلبة، كما تضمّنت القرارات الصادرة من مجلس شؤون الجامعات قيام الجامعات بقياس نسبة توظيف خريجها لكل تخصص، على أن تُضمّن في التقرير نصف

السنوي، ويُنشر على موقع الجامعة؛ مما يعطي مؤشرات على أهمية التنافس بين الجامعات؛ للمواءمة بين برامجها الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي واحتياجاتهما (مجلس شؤون الجامعات، 2022).

وبناء على ذلك، تسعى جامعة شقراء إلى الأخذ بالمقترحات التطويرية وتنفيذها؛ لتحقيق رسالة الجامعة في بناء كفاءات متخصصة ومميزة تواكب متغيرات سوق العمل من خلال برامج تعليمية منافسة، وكوادر مؤهلة في بيئة أكاديمية وبخبرة جاذبة (جامعة شقراء، 2022).

ويُسهم استخدام مدخل المنظمة المتعلمة في تطوير الأقسام العلمية وكفاءة إنتاجيتها، عبر تبني خطط متكاملة للتعليم والتدريب للأقسام العلمية؛ بهدف تطوير قدراتها؛ مما يسهم في فعاليتها ورفع مستواها، وتطوير طريقة أدائها للأعمال والمهام المنوطة بها وتحسينها (الشمري، 2014). ولذا جاءت هذه الدراسة لتطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء وفق نموذج سيرات (Serrat, 2010) للمنظمة المتعلمة.

أسئلة الدراسة:

تجيب الدراسة الحالية عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بالأقسام العلمية في جامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لنموذج سيرات (Serrat, 2010)؟

2. ما التصور المقترح لتطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء وفق نموذج سيرات (Serrat, 2010) للمنظمة المتعلمة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بالأقسام العلمية في جامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً لنموذج سيرات (Serrat, 2010).

2. وضع تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء وفق نموذج سيرات (Serrat, 2010) للمنظمة المتعلمة.

أهمية الدراسة:

تتضح الأهمية العلمية على النحو الآتي:

- هذه الدراسة هي الأولى - على حد علم الباحثة - التي تبحث في تطوير الأقسام العلمية بجامعة شقراء.
- تفيد هذه الدراسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة شقراء في التَّعَرُّف على درجة ممارسة أبعاد المُنظَّمة المُتعلَّمة لديهم.
- تساعد هذه الدراسة على تعزيز توجّه الأقسام العلمية بجامعة شقراء للحصول على الاعتماد البراجمي. وتتضح الأهمية التطبيقية على النحو الآتي:
- تُزوّد هذه الدراسة القادة الأكاديميين بتصورٍ مُقترحٍ لتطوير أداء الأقسام العلمية بجامعة شقراء في ضوء نموذج سيرات (Serrat) للمنظمة المُتعلَّمة، وتعدّ هذه الدراسة -على حد علم الباحثة- الأولى في تطبيق هذا النموذج.
- يؤمل من هذه الدراسة إعادة تنظيم الأقسام العلمية بجامعة شقراء (إدارياً وبشرياً وتقنياً).
- موافقة الدراسة الحالية لقرار مجلس شؤون الجامعات بالمملكة العربية السعودية في الاهتمام بالأقسام العلمية؛ لتحقيق مُتطلّبات التنمية المهنية والمعرفية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة أبعاد المُنظَّمة المُتعلَّمة في الأقسام العلمية بجامعة شقراء على النحو التالي: (بُعد القيادة الداعمة- بُعد الأفراد- بُعد توليد المعرفة- بُعد الاستفادة من التكنولوجيا).
- الحدود المكانية: اقتصر التطبيق الميداني للدراسة على الأقسام العلمية بجامعة شقراء.
- الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة خلال الفصل الأول من العام الجامعي 1444هـ/2022.

مصطلحات الدراسة:

المُنظَّمة المُتعلَّمة:

تُعرفها ماركواردت (Marquardt,2002) بأنها: "المُنظَّمة التي تتعلّم بفعالية وبشكل جماعي، وتغير نفسها باستمرار نحو إدارة أفضل، واستخدام أفضل التكنولوجيا، وتشجيع أفرادها على التَّعلُّم، بينما يعملون سواء داخل المُنظَّمة أو خارجها، ويستخدمون التكنولوجيا لزيادة التَّعلُّم والإنتاج" (p.247).

ويُعرفها الشمري (2016، 389) "هي المنظمة التي تسعى إلى تطوير قدراتها واستثمار طاقاتها لاكتساب المعرفة وتطويرها وتشجع على عمليات التعلم المستمر الذاتي والجماعي، والاستخدام الأمثل للتقنية؛ بهدف مواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات.

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: المُنظَّمة التي تتعلّم باستمرار، ويُقصد بها في الدراسة أن تتحوّل الأقسام العلمية بجامعة شقراء إلى مفهوم المُنظَّمة المُتعلَّمة، حيث يتوافر فيها جميع الخصائص والمواصفات التي تمكّنها من المرونة، والقدرة على التكيف، وتشجيع الحوار ومشاركة المعلومات، وتعزيز التعاون الجماعي، بالإضافة إلى قيادة استراتيجية

داعمة للتغيير؛ ومن ثم تُطوّر هذه الأقسام قدراتها وتستثمر طاقاتها؛ لتحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة - داخليًا وخارجيًا- ومواجهة التحديات.

الاطار النظري:

يُعرّف سينج (Senge, 1990) مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمات التي يقوم الأفراد فيها على زيادة طاقاتهم وقدراتهم باستمرار؛ لإنشاء النتائج التي يرغبونها حقًا، حيث تنضج أنماط فكرية جديدة وواسعة، وتوضّح فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية (p.3).

ويعرّف المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة عن قدراتها على امتلاك المهارة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها، التي أصبحت أحد الأدوار الحيوية للمدير. والمنظمة المتعلمة هي التي تبني أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل؛ تمكّنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة (Hunger & Wheelen, 2007, P.4).

وتشير أبو خضير (2007) إلى أن المنظمة المتعلمة: هي التي تضع خططًا وأطرًا تنظيمية واستراتيجيات وآليات؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة، وتحقيق أهدافها بنجاح، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلّم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل الخبرات الداخلية والخارجية، والتعلّم الجماعي، والإدارة الفعّالة للمعرفة.

وترى الباحثة أن جميع التعريفات السابقة تتفق على أن التعلّم المستمر هو السمة المهمة لمنظمة القرن الواحد والعشرين، حيث يؤكد الباحثون أن المنظمة المتعلمة تساعد على إيجاد المعرفة وبنائها وتداولها، فهي تتكوّن من ثلاثة مقومات أساسية: بيئة داخلية داعمة للتعلّم، وعمليات وممارسات تعلّم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم التعلّم ويعزّزه.

خصائص المنظمة المتعلمة:

يتفق أوائل الباحثين في المنظمة المتعلمة على سبعة أنشطة رئيسة للتعلّم في المنظمة، وهي (Senge, 1990; Marsick & Watkin, 1997):

- التطوير المستمر لفرص التعلّم.
- تشجيع الحوار والمناقشة.
- تشجيع المشاركة والتعلّم من فرق التعلّم.
- تمكين العاملين نحو رؤية جماعية.
- بناء أنظمة لاكتساب المعرفة ونقلها.
- اندماج المنظمة مع البيئة.
- القيادة الاستراتيجية للتعلّم.

مبررات تحوّل الأقسام الأكاديمية إلى منظمة متعلمة:

يمكن حصر أهمية التحوّل إلى المنظمة المتعلمة في الوقت الحاضر بالنقاط الآتية (الحري، 2019؛ الشمري، 2016):

- التغيرات السريعة في بيئة العمل، والناجمة عن العولمة والمنافسة والثورة التكنولوجية.
- أصبح من الضروري إيجاد منظمة متعلمة؛ لاتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تعقّد بيئة العمل.
- التغيرات الجارية في طبيعة العمل، واعتماد القدرة على البقاء والمنافسة، والتكيف والتغيير المستمر؛ للتشجيع على تعلّم مهارات وأفكار جديدة.
- تساعد المنظمات المتعلمة على إنشاء المعرفة وتحليلها وتخزينها ونشرها داخل المنظمة، وتوفير الوقت المناسب للموظفين للتعامل مع مشاكل أكثر إلحاحًا وتعقيدًا.
- توفر المنظمات المتعلمة الفرص والموارد؛ لتحقيق التوازن بين النمو الشخصي والمهني للعاملين، وتشجيعهم على استخدام المهارات الجديدة بطرق مبتكرة.
- سعي المنظمات إلى توفير فرص التعلّم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع الدراسة والحوار والمشاركة والإبداع بوصفها مصدرًا للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.
- المنظمات المتعلمة لها دور حاسم في تحقيق الميزة التنافسية بالعمل.

نموذج سيرات (Serrat) للمنظمة المتعلمة:

يُتمن سيرات (Serrat, 2010) الدور الذي يؤديه التعلّم في تطوير الفعالية التنظيمية، من خلال وجود رؤية ملهمة للتعلّم، واستراتيجية واضحة؛ من شأنها دعم المنظمة في تحقيق رؤيتها. كما يرى أنه بالرغم من أن العديد من المنظمات تُطبّق حلولاً سريعة وسهلة في كثير من الأحيان قائمة على التكنولوجيا؛ لكن معظمها محاولات فاشلة لإحداث التغيير المنشود؛ نتيجة لتجاهلها توافر باقي المقومات؛ لأن المنظمة المتعلمة لا يمكنها البقاء والاستمرار دون باقي مقوماتها الأساسية، وهي: القيادة، والأفراد، والمعرفة، والتكنولوجيا (الزهراني، 2018).

وقد تناول العديد من الباحثين أبعاد المنظمة المتعلمة في عدد من النماذج العالمية للمنظمات المتعلمة، كنموذج بيتر سينج (Senge, 1990)، ونموذج مارسك وواتكينز (Marsick & Watkin, 1993)، ونموذج ماركواردت (Marquardt, 1996)، ونموذج العنبي (Alotaibi, 2000)، ونموذج مايولنين (Moilanen, 2001).

ويرجع سبب اختيار الباحثة لتطبيق نموذج سيرات (Serrat, 2010) في الدراسة الحالية؛ إلى أنه يعدّ من أحدث النماذج للمنظمة المتعلمة، حيث يعالج القصور في النماذج السابقة، بالإضافة إلى كونه نموذجًا شموليًا لجميع

العناصر الأساسية التي تقوم عليها الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء، ويتكوّن النموذج من مجموعة من النظم الفرعية، التي تدعم المرونة في توظيفها بما يتلاءم مع خصائص الأقسام الأكاديمية.

وهي على النحو الآتي (Serrat,2010,PP.1-5):

- القيادة الداعمة للتعلّم: قيادة منظمّة التعلّم تدرك أهمية التعلّم للنجاح التنظيمي، كما تدرك القيادة أهمية توفير الدافع والوسيلة والفرص للتعلّم، من خلال تحديد غرض وسبب له، والنماذج والأساليب والكفايات المطلوبة، والفرص المتاحة له. فالقيادة يمكنها القيام بدور مثالي في توفير الثقافة الداعمة للتعلّم.
 - الأفراد: تحتاج منظمة التعلّم إلى أفراد دائمي التفكير والتأمل في أعمالهم، ولديهم فضول فكري يعكس بفاعلية ممارستهم وخبراتهم، من خلال تطوير الممارسات القائمة، واختبارها بشكل مستمر، واستخدام الخبرات السابقة في تطوير المعرفة القائمة.
 - توليد المعرفة: المعرفة أحد الأسس بالغة الأهمية في المنظمّة المُتعلِّمة؛ لأن التعلّم نتاج المعرفة، كما أنه مصدرها في الوقت ذاته؛ لذا تدرك المنظمّة المُتعلِّمة أن المعرفة ترتبط بإدارتها ارتباطاً وثيقاً.
 - الاستفادة من التكنولوجيا: تدرك المنظمّة المُتعلِّمة أهمية الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها التقنية، دون أن تقيّد هذه التقنيات إدارة المعرفة أو تعوقها، حيث تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلّم التنظيمي - من بين وسائل أخرى- لتعزيز الهوية التنظيمية، وبناء مجتمعات التعلّم والحفاظة عليها.
- الدراسات السابقة:

ستتناول الباحثة الدراسات السابقة - العربية والأجنبية- مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وتعرضها كما يأتي: هدفت دراسة تاسمان (Tasman,2021) إلى الكشف عن واقع ممارسة أبعاد المنظمّة المُتعلِّمة في الجامعات الإسلامية بإندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستعانت بالاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (300) محاضر وموظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع معايير المنظمّة المُتعلِّمة بالجامعات الإسلامية بإندونيسيا كان منخفضاً، كما أظهرت أن وجهة نظر عينة الدراسة نحو مدى استعداد الجامعات الإسلامية بإندونيسيا للمنافسة العالمية كان منخفضاً.

وهدفت دراسة الحربي (2019) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمّة المُتعلِّمة بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية، ووضع تصوّر مُقترح لتطوير هذه الكلية في ضوء نموذج مارسك وواتكنز. وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، الذين بلغ عددهم (138) عضواً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمّة المُتعلِّمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك؛ كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في استجابة أفراد العينة تُعزى لمُتغيّر الرتبة الأكاديمية؛ لصالح رتبة أستاذ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمُتغيّر سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة حرب (2018) إلى الاستفادة من مفهوم المُنظَمة المُتعلِّمة في تطوير الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية، وتحسين طرق أدائها وأعمالها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث مسحت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها؛ لاستقراء مفهوم المُنظَمة المُتعلِّمة، وأبرز خصائصها. كما حللت الدراسات السابقة ونتائجها؛ لاستخلاص أهم مبررات تحوّل الجامعات إلى المُنظَمة المُتعلِّمة. واستخلصت أهم دعائم بناء المُنظَمة المُتعلِّمة؛ الأمر الذي مكّنها من تقديم تصوّر مُقترح لتطوير الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية.

وهدفت دراسة الزهراني ونصار (2018) إلى تحديد مُتطلّبات بناء المُنظَمة المُتعلِّمة، والكشف عن مدى توافر هذه المُتطلّبات في كلية التربية بجامعة القصيم، والتحقّق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر مُتطلّبات بناء المُنظَمة المُتعلِّمة تُعزى لمُتغيّرات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانَت بأداة الاستبانة، التي تُبقيت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (94) عضوًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن مُتطلّبات بناء المُنظَمة المُتعلِّمة في كلية التربية جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، وذلك على مستوى المحاور الخمسة للاستبانة، وهي: تبني رؤية مشتركة والسعي إلى تحقيقها، وتوفير القيادة الداعمة للتعلّم، وتشجيع التعلّم الجماعي، وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم للتعلّم، وتوليد المعرفة والتشارك فيها. كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمُتغيّرات الدراسة.

وهدفت دراسة إلنا (Elena,2017) إلى الكشف عن تصورات الموظفين والطلاب نحو درجة توافر أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة نحو الكلية النموذجية في سانت بطرسبرغ بروسيا، وتكوّنت عينة الدراسة من (40) موظفًا و(300) طالب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد استبانة أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة (DLOQ) أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التوافر بشكل عام جاءت متوسطة، وأن درجات استجابات الطلاب نحو توافر أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة؛ كانت أقل من استجابات الموظفين.

وهدفت دراسة الشمري (2016) إلى التّعريف على درجة توافر أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تُعزى لمُتغيّرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة الدراسة، وأختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (175). وكانت من أبرز نتائجها: أن درجة توافر بُعد إيجاد فرص التعلّم المستمر بجامعة حائل؛ جاء بدرجة قليلة، وأتى بُعد تشجيع التعاون والتعلّم الجماعي بدرجة قليلة، وجاء بُعد تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ويُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلّم بدرجة قليلة كذلك. كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى اختلاف نوع العينة وتخصّصهم، وجنسيّتهم، وعدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة رزالي وآخرين (Razali et al.,2013) إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية بماليزيا، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (134) عضوًا. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، كما جاء بُعد تشجيع التعاون

والتعلم الجماعي في المرتبة الأخيرة، وجاء بعد (القيادة الاستراتيجية) بالمرتبة الأولى. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مهمة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين والعاملين في الجامعة. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة؛ ترى الباحثة أن هناك نقصاً كبيراً في وجود دراسات تُعنى بتطوير الأقسام العلمية عبر تحويلها إلى منظمة متعلمة. وقد ركزت الدراسات السابقة على قياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات، كدراسات: تاسمان (Tasman, 2021)، والحري (2019)، والزهراني (2018). واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال عرض المشكلة، وبناء أداة الدراسة، وتفسير النتائج، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بسعيها إلى تطوير الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء، عبر تصور مقترح يُستخدم فيه نموذج سيرات (Serrat) للمنظمة المتعلمة، وتعدّ هذه الدراسة أول دراسة تُطبّق هذا النموذج، في حدود علم الباحثة.

منهجية الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها؛ فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، البالغ عددهم (796) عضواً (جامعة شقراء، 1444).

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (256) عضواً وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، استجاب منهم (187): أي ما يُمثّل (73.0%) من حجم العينة المُستهدفة، وبنسبة (23.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المُتبع في الدراسة؛ وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها تتمثل في الاستبانة، التي بُنيت بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (27) عبارة، تناولت درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلّقة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء، وهي موزّعة على أربعة محاور تمثلت في: (القيادة الداعمة للتعلم (7) عبارات، والأفراد (7) عبارات، وتوليد المعرفة (6) عبارات، والاستفادة من التكنولوجيا (7) عبارات)، وقد حُدّدت فئات المقياس المتدرج الثلاثي كما في الجدول رقم (1)، وذلك على النحو الآتي:

جدول (1)

تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي

منخفض	متوسط	عالٍ
1.66-1	2.33 – 1.67	3.0 – 2.34

إجراءات الدراسة:

- بعد الحصول على الموافقة الرسمية لتطبيق أداة الدراسة، اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية لتحقيق أهدافها:
- تحديد الكليات التي سُنطبق الدراسة عليها في جامعة شقراء.
 - حصر أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكليات؛ لتوزيع أداة الدراسة.
 - توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أعضاء هيئة التدريس في الكليات، من خلال إرسال الأداة عبر البريد الإلكتروني الجامعي.
 - جمع البيانات، ثم تحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية وعرضها، ومناقشتها والخروج بالتوصيات التي تتناسب مع النتائج التي تُوصّل إليها.
- صدق أداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي: حُسب مُعامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث حُسب مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يُوضّح ذلك الجدول الآتي:

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المنظمة المتعلمة بالدرجة الكلية لكل محور

الاستفادة من التكنولوجيا		توليد المعرفة		الأفراد		القيادة الداعمة للتعليم	
مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة	مُعامل الارتباط	العبارة
**0.661	1	**0.728	1	**0.714	1	**0.722	1
**0.537	2	**0.721	2	**0.734	2	**0.797	2
**0.617	3	**0.533	3	**0.707	3	**0.664	3
**0.527	4	**0.810	4	**0.682	4	**0.814	4
**0.689	5	**0.771	5	**0.754	5	**0.666	5
**0.710	6	**0.633	6	**0.722	6	**0.672	6
**0.745	7	-	-	**0.583	7	**0.772	7
**0.826		**0.950		**0.885		**0.914	

** دال عند مستوى (0.01).

يتبين من الجدول (2)؛ أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم مُعاملات الارتباط للأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة بين (0.826، و0.950)؛ مما يُعطي دلالة على ارتفاع مُعاملات الاتساق الداخلي، ويُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. ثبات أداة الدراسة: قيس ثبات الدراسة باستخدام مُعامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3)

مُعَامِل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	مُعَامِل الثبات
1	القيادة الداعمة للتعلُّم	7	0.867
2	الأفراد	7	0.864
3	توليد المعرفة	6	0.746
4	الاستفادة من التكنولوجيا	7	0.803
	الثبات الكلي	27	0.942

يبين الجدول (3) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائيًا، حيث بلغت قيمة مُعَامِل الثبات الكلية (ألفا) (0.942)، وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.74، و0.867)، وهي مُعاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية:

فُرِغَت بيانات الاستبانة بعد تطبيقها على مجتمع الدراسة، ثم جدولتها وترميزها، وإدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences)، التي يُرمز إليها اختصارًا بالرمز (SPSS).

ولمعالجة بيانات الدراسة؛ أستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات، والنسب المئوية، والرُّتب؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد نسبة الاستجابة تجاه محاور الاستبانة وأبعادها.
2. المتوسط الحسابي (mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع استجابات مجتمع الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
3. الانحراف المعياري (standard Deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مجتمع الدراسة أو تشتتها لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
4. مُعَامِل الارتباط بيرسون (person Correlation)؛ لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها، وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
5. مُعَامِل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد المُنظَّمة المُتعلِّمة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقًا لنموذج سيرات (Serrat, 2010)؟

تم تناول درجة ممارسة أبعاد المنظمة المُتعلِّمة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء من خلال أربعة أبعاد، وهي: القيادة الداعمة للتعلّم، والأفراد، وتوليد المعرفة، والاستفادة من التكنولوجيا، وجاءت على النحو الآتي:

جدول (4)

درجة ممارسة أبعاد المنظمة المُتعلِّمة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	الأفراد	2.17	0.45	متوسط	1
1	القيادة الداعمة للتعلم	2.00	0.43	متوسط	2
3	توليد المعرفة	1.97	0.39	متوسط	3
4	الاستفادة من التكنولوجيا	1.71	0.41	متوسط	4
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	1.96	0.38	متوسط	-

يتضح من الجدول (4)؛ أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (1.96)، وانحراف معياري (0.38)؛ ويدلّ هذا على أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المُتعلِّمة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء جاءت متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2019) حيث جاءت أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة تبوك بدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع دراسة تاسمان (Tasman, 2021) حيث كان واقع ممارسة أبعاد المنظمة المُتعلِّمة في الجامعات الإسلامية بإندونيسيا منخفضاً. ويأتي بُعد الأفراد بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (0.45)، يليه بُعد القيادة الداعمة للتعلّم، بمتوسط حسابي (2.0)، وانحراف معياري (0.43)، ويأتي بُعد توليد المعرفة بالمرتبة الثالثة بين أبعاد المنظمة المُتعلِّمة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء، بمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (0.39)، وفي الأخير يأتي بُعد الاستفادة من التكنولوجيا، بوصفها أقل أبعاد المنظمة المُتعلِّمة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء من حيث الممارسة، بمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.41).

أولاً: الأفراد:

رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يأتي:

جدول (5)

درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالأفراد بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء

الترتيب	الدرجة الممارسة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة						العبارات	م
				منخفض		متوسط		عالٍ			
				%	ك	%	ك	%	ك		
1	عالٍ	0.66	2.49	9.1	17	33.2	62	57.8	108	يبحث الأعضاء عن المعرفة من المصادر الموثوقة.	2
2	عالٍ	0.66	2.48	9.1	17	34.2	64	56.7	106	يشارك الأعضاء في الاجتماعات، بطرح اقتراحاتهم بدون قيود.	1
3	عالٍ	0.65	2.48	8.6	16	35.3	66	56.1	105	يملك الأعضاء مهارات التواصل، التي تؤدي إلى علاقات بناءة بالقسم والكلية.	3
4	عالٍ	0.66	2.47	9.1	17	34.8	65	56.1	105	يحرص الأعضاء على نشر الأبحاث في المجالات المعتمدة.	6
5	متوسط	0.50	2.05	10.2	19	74.9	140	15.0	28	يُسهّم الأعضاء بتقديم مبادرات معرفية مميزة.	5
6	متوسط	0.50	1.79	25.1	47	70.6	132	4.3	8	يتعاون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة مع بعضهم؛ للمساعدة على التعلّم.	7
7	منخفض	0.62	1.48	58.8	110	34.8	65	6.4	12	يستفيد الأعضاء من الموارد المتاحة بالقسم لإنجاز أعمالهم.	4
-	متوسط	0.45	2.17	المتوسط الحسابي العام للمحور							

يتضح من الجدول (5)؛ أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور بلغ (2.17)، وانحراف معياري (0.45)؛ ويدلّ هذا على أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالأفراد في الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء؛ جاءت بدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى غياب المناخ المحفّز للإبداع داخل القسم الأكاديمي، كما يحتاج القسم إلى المزيد من العمل الجماعي وفق رؤية مشتركة، حيث يتم في هذه الرؤية التخطيط الفعال؛ لتحويل أعضاء القسم إلى أفراد متعلّمين، عبر التركيز على وضع برامج تهيأ الأفراد إلى التحوّل للمنظمة المتعلمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكبيسي (2013).

وتأتي العبارة رقم (2)، التي تنصّ على: (يبحث الأعضاء عن المعرفة من المصادر الموثوقة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.49)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة ممارسة (عالية). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يدركون المسؤولية العلمية للرجوع إلى المصادر المعرفية والمعتمدة، التي تُبنى عليها كافة الحقائق لاتخاذ القرارات الصحيحة. وفي المرتبة السابعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (4)، التي تنصّ على: (يستفيد الأعضاء من الموارد المتاحة بالقسم؛ لإنجاز أعمالهم)، بمتوسط حسابي (1.48)، وانحراف معياري (0.62)، وبدرجة ممارسة

(منخفضة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف تشجيع رؤساء الأقسام الأكاديمية للأفراد حول الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وعدم وجود تمكين كافٍ لدى الأفراد للاستفادة منها وفق الاحتياجات المطلوبة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2019)؛ حيث جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: القيادة الداعمة للتعلم:

رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يأتي:

جدول (6)

درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعلم بالأقسام الأكاديمية في جامعة

شقراء

م	العبارات	درجة الممارسة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		منخفض		متوسط		عالٍ				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	يُشجّع رؤساء الأقسام الأعضاء من أجل تنفيذ رؤية القسم وتحقيق أهدافه.	10.2	19	39.0	73	50.8	95	0.67	2.41	1
2	يدعم رؤساء الأقسام رغبات الأعضاء بخصوص فرص التعلم.	9.6	18	63.6	119	26.7	50	0.58	2.17	2
4	يُحفّز رؤساء الأقسام الأعضاء لحضور البرامج التدريبية.	10.7	20	71.7	134	17.6	33	0.53	2.07	3
7	يؤفر رؤساء الأقسام بيئة مرنة داعمة للتعلم.	11.8	22	70.6	132	17.6	33	0.54	2.06	4
3	يؤوّد رؤساء الأقسام الأعضاء بالمعلومات الحديثة التي تمم القسم والكلية.	18.7	35	68.4	128	12.8	24	0.56	1.94	5
5	يسرّ رؤساء الأقسام للأعضاء الحصول على البيانات المطلوبة للقيام بالعمل.	18.7	35	70.6	132	10.7	20	0.54	1.92	6
6	يحرص رؤساء الأقسام على تزويد الأعضاء بالتغذية الراجعة عن أدائهم.	62.0	116	32.6	61	5.3	10	0.60	1.43	7
-	المتوسط الحسابي العام للمحور							0.43	2.0	-

يتبين من الجدول (6)؛ أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور بلغ (2.0)، بانحراف معياري (0.42)؛ ويدلّ هذا على أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة فيما يتعلق بالقيادة الداعمة للتعلم بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء؛ جاءت بدرجة متوسطة. وقد يرجع ذلك إلى أن عينة الدراسة ترى أن القيادات الأكاديمية في القسم مازالت تُطبّق منهج الإدارة المركزية؛ حيث إن أفراد القسم بعيدون عن دائرة اتخاذ القرار، وضعف الصلاحيات الممنوحة لهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرزاق وعبدالعليم (2013).

وتأتي العبارة رقم (1)، التي تنصّ على: (يُشجّع رؤساء الأقسام الأعضاء من أجل تنفيذ رؤية القسم وتحقيق أهدافه) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري (0.67)، وبدرجة ممارسة (عالية). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2009)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص رؤساء الأقسام على تحقيق رؤية القسم وأهدافه، من خلال حفز أفراد القسم ومتابعتهم على تنفيذ برامج الخطة التنفيذية، التي تُقيّم من قبل وحدة الجودة بالكلية، وتزويد الأقسام بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم. وبالمرتبة السابعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (6)، التي تنصّ على: (يحرص رؤساء الأقسام على تزويد الأعضاء بالتغذية الراجعة عن أدائهم)، بمتوسط حسابي (1.43)، وانحراف معياري (0.60)، وبدرجة ممارسة (منخفضة).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف القسم في تكوين اتصالات متبادلة مع أفراد معرفة احتياجاتهم التدريبية والتخطيط لها، بالإضافة إلى غياب الوعي لدى رؤساء الأقسام بأهمية تقديم التغذية الراجعة للأعضاء حول مستوى أدائهم ومناقشتهم في أساليب التحسين. وتتفق هذه النتيجة مع دراستي الشمري (2016)، ورزالي (Razali et al., 2013).

ثالثاً: توليد المعرفة:

رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يأتي:

جدول (7)

درجة ممارسة أبعاد المُنظَّمة المُتعلِّمة فيما يتعلق بتوليد المعرفة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء

م	العبارات	درجة الممارسة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرتبة
		منخفض		متوسط		عالٍ				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	يملك القسم رؤية جماعية مشتركة تدعم التعلّم التنظيمي.	9.1	17	36.9	69	54.0	101	2.45	0.66	عالٍ
2	يُشجّع القسم الإنجازات المتميزة للأعضاء في مجال دعم الأنشطة المُتعلّقة بالمعرفة.	9.1	17	41.2	77	49.7	93	2.41	0.65	عالٍ
5	يحرص القسم على نشر المعرفة بين الأعضاء من خلال الندوات والمنشورات وغيره.	11.8	22	69.5	130	18.7	35	2.07	0.55	متوسط
4	يُشجّع القسم الأعضاء للمشاركة في المؤتمرات العلمية؛ لتحقيق مبدأ تبادل المعرفة.	11.2	21	73.8	138	15.0	28	2.04	0.51	متوسط
3	يتبنى القسم استراتيجية واضحة في إنتاج المعرفة ونشرها بين أعضائها.	53.5	100	39.0	73	7.5	14	1.54	0.63	منخفض
6	يوفر القسم التمويل والدعم اللازم لأنشطة تطوير المعرفة والتعلم التنظيمي.	71.7	134	25.7	48	2.7	5	1.31	0.52	منخفض

م	العبارات	درجة الممارسة					
		منخفض		متوسط		عالٍ	
		%	ك	%	ك	%	ك
-	متوسط	0.39	1.97	المتوسط الحسابي العام للمحور			

يتبين من الجدول (7)؛ أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور بلغ (1.97)، بانحراف معياري (0.39)؛ ويدلّ هذا على أن درجة ممارسة أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة فيما يتعلّق بتوليد المعرفة بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء؛ جاءت بدرجة متوسطة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام منشغلون في المهام الإدارية عن متابعة أعضاء القسم وتحفيزهم على نشر المعرفة، كما تؤكد النتيجة السابقة غياب إحدى خصائص المُنظَمة المُتعلِّمة، وهو وجود استراتيجية واضحة لإنتاج المعرفة، والذي أكّدت أهميته الأديبات النظرية في الدراسة.

وتأتي العبارة رقم (1)، التي تنصّ على: (بملاك القسم رؤية جماعية مشتركة تدعم التعلّم التنظيمي) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة ممارسة (عالية). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنه عادة ما تُصاغ الرؤية للقسم الأكاديمي متسقة مع رؤية الجامعة، حيث تؤكد رؤية جامعة شقراء تحقيق متطلبات منظمة المتعلّم، من خلال توفير التعليم المتميّز والبحث العلمي المؤثّر، كما أن رؤساء الأقسام يدركون أن تحقيق رؤية القسم يعتمد على تفاعل المرؤوسين في تحقيقها؛ ومن ثمّ فإنهم يحرصون على إشراكهم في وضعها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرزاق وعبدالعليم (2013).

وبالمرتبة السادسة والأخيرة تأتي العبارة (6)، التي تنصّ على: (يوفّر القسم التمويل والدعم اللازم لأنشطة تطوير المعرفة والتعلّم التنظيمي)، بمتوسط حسابي (1.31)، وانحراف معياري (0.52)، وبدرجة ممارسة (منخفضة)، وترى الباحثة أن النتيجة أتت منطقية؛ حيث لم يراعِ القسم الأكاديمي الالتزام ببناء المُنظَمة المُتعلِّمة، وإعادة التنظيم الإداري بالقسم؛ لمواكبة احتياجات المجتمع المعرفي. وعلاوة على ذلك، فقد أكد سينج (Senge, 1996) أن من خصائص المُنظَمة المُتعلِّمة؛ كسب الأفراد وتلبية احتياجاتهم ورغبتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني ونصار (2018).

رابعاً: الاستفادة من التكنولوجيا:

رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يأتي:

جدول (8)

درجة ممارسة أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة فيما يتعلّق بالاستفادة من التكنولوجيا بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء

م	العبارات	درجة الممارسة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		منخفض		متوسط		عالٍ				
		%	ك	%	ك	%	ك			
5	يعقد القسم الاجتماعات عبر تطبيقات الأجهزة الذكية للتخطيط المعرفي.	13.4	25	28.9	54	57.8	108	0.72	2.44	1
6	يستخدم الأعضاء منصة الجامعة لنشر المعرفة.	16.0	30	58.8	110	25.1	47	0.64	2.09	2
1	يستخدم القسم نظم اتصالات فعالة؛ لتسهيل نقل المعرفة وتبادلها.	23.0	43	69.0	129	8.0	15	0.54	1.85	3
4	يملك القسم صفحة إلكترونية على موقع الجامعة ينشر فيها الأخبار وأنشطة التعلُّم.	49.7	93	38.5	72	11.8	22	0.69	1.62	4
2	يملك القسم قاعدة بيانات حديثة عن المهارات والمعارف والإنتاج العلمي لدى الأعضاء.	66.8	125	28.9	54	4.3	8	0.57	1.37	5
7	يُدرَّب القسم الأعضاء على أنشطة التعلُّم، عن طريق استخدام الخدمات الإلكترونية للجامعة (مكّن-إرسال- تواصل وغيره).	70.6	132	26.7	50	2.7	5	0.52	1.32	6
3	يملك القسم أجهزة حديثة لإنجاز العمل.	72.7	136	24.6	46	2.7	5	0.51	1.30	7
-	متوسط	0.41	1.71	المتوسط الحسابي العام للمحور						

يتبيّن من الجدول (8)؛ أن المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور بلغ (1.71)، وانحراف معياري (0.41)؛ ويدلّ هذا على أن درجة ممارسة أبعاد المُنظَمة المُتعلِّمة فيما يتعلّق بالاستفادة من التكنولوجيا بالأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء؛ جاءت بدرجة متوسطة. وقد ترجع هذه النتيجة إلى ضعف وجود مقاييس لتقييم قنوات الاتصال بالأقسام الأكاديمية، وضعف الاهتمام بإنشاء نظام تعلّم لتبادل المعرفة بين الأعضاء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيادة (2021)، كما تختلف مع دراسة محمد (2017).

وتأتي العبارة رقم (5)، التي تنصّ على: (يعقد القسم الاجتماعات عبر تطبيقات الأجهزة الذكية للتخطيط المعرفي) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.44)، وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة ممارسة (عالية). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام الأكاديمية بعقد وتنظيم اجتماعات دورية مرنة - عن بُعد- لمناقشة كل ما يمكن القيام به لتحقيق رؤية القسم فيما يتعلّق بالنشاط المعرفي، حيث يدرك رؤساء الأقسام جدوى العمل التقني واختصاره للوقت والجهد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنقري (2017).

وفي المرتبة السابعة والأخيرة تأتي العبارة رقم (3)، التي تنصّ على: (يملك القسم أجهزة حديثة لإنجاز العمل)، بمتوسط حسابي (1.30)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة ممارسة (منخفضة). وترى عينة الدراسة أن هناك ضعفاً في توفير الأجهزة الحديثة داخل الأقسام الأكاديمية؛ مما قد يؤثر في مواكبة مستجدات العمل، وممارسات

التعلّم التنظيمي وأنشطته؛ وبالتالي تقديمه بجودة منخفضة. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى تواضع الميزانية المخصّصة للأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء، وعدم كفايتها لتلبية احتياجاتها، وضعف توفير بيئة تقنية عالية وكوادر فنية متخصصة. وتتفق هذه النتيجة مع دراساتي الشمري (2014)، والحري (2019).

نتائج السؤال الثاني: ما التصوّر المُقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء وفق نموذج سيرات (Serrat,2010) للمنظمة المُتعلّمة ؟

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة؛ يمكن وضع تصوّر لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء وفق نموذج سيرات (Serrat,2010) للمنظمة المُتعلّمة، وذلك على النحو الآتي:

منطلقات التصوّر المُقترح:

ترتكز منطلقات التصوّر المُقترح لهذه الدراسة على ما يأتي:

- رؤية المملكة 2030، وما تضمنته من أهداف ومرتكزات، من أهمها: تحسين فرص تكافؤ التعليم، وتحسين مُخرجات التعليم، وضمان الموازنة بين مُخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
- سعي جامعة شقراء للريادة، ودخولها ضمن الجامعات المنافسة محلياً وعالمياً.
- خلاصة الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت المنظمة المُتعلّمة، وما نتج عنها من توصيات لتطوير مستوى الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية.
- استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد المنظمة المُتعلّمة في الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء، وما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية.
- نموذج سيرات (Serrat,2010) للمنظمة المُتعلّمة، الذي يتكوّن من أربعة أبعاد، وهي: القيادة الداعمة للتعلّم، والأفراد، وتوليد المعرفة، والاستفادة من التكنولوجيا.

مبررات التصوّر المُقترح:

تنبثق مبررات الأخذ بالتصوّر المُقترح من الآتي:

- حاجة الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء إلى استيفاء متطلبات التطوير في ضوء أبعاد المنظمة المُتعلّمة، توافّقاً مع مبادئ التعليم المستمر، والتعليم مدى الحياة، والاستثمار في رأس المال البشري، الذي أكّده مجلس شؤون الجامعات بالمملكة.
- ضرورة تطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء في ظلّ التحدّيات المعاصرة، كالثروة المعرفية والتقنية؛ للتعامل بكفاءة مع الواقع السعودي المتجدّد والتغيرات المستقبلية.
- تحقيق دور الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء في تخرّج كفاءات عالية منافسة؛ فهي الركيزة الأساسية لنشر المعرفة، والمسؤول الأول عن تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم، وتزويدهم بالمعارف والخبرات التي تمنحهم القدرة والكفاءة على دفع عجلة التنمية بالمملكة وتحقيق أهدافها.

أهداف التصوّر المُقترح:

يهدف التصور المقترح إلى:

- مساعدة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء على فهم أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيق، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس؛ لتحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة.
- تقديم إطار عملي؛ لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء؛ لتحسين فرص التعلم المستمر بالأقسام، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- المساهمة في تحقيق أهداف جامعة شقراء في بناء كفاءات متخصصة ومميزة تواكب متطلبات سوق العمل، من خلال برامج تعليمية تنافسية، وكوادر مؤهلة، في بيئة أكاديمية وبخلفية جاذبة، وأنظمة فاعلة، وشراكات مجتمعية مثمرة.

أبعاد التصور المقترح:

ينقسم التصور المقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء في ضوء المنظمة المتعلمة وفق نموذج سيرات (Serrat,2010) إلى الأبعاد الآتية:

بُعد القيادة الداعمة للتعلم:

- تبني رؤساء الأقسام للنمط الديمقراطي في الإدارة، وتشجيع الأعضاء على المشاركة وإبداء الرأي.
- وضع تحوّل القسم إلى منظمة متعلمة هدفًا استراتيجيًا؛ وبناء عليه يُقاس أداء أعضاء هيئة التدريس.
- تصميم خطة تنفيذية قائمة على برامج واستراتيجيات لتطبيق منظمة التعلم وتحقيق متطلباتها، وبناء القواعد والآليات للمتابعة، وتقييم عمليات تطوير الأقسام الأكاديمية.
- تشجيع الأعضاء على تحديد احتياجاتهم من التعلم، وتنمية قدراتهم لفهم التعلم التنظيمي وتطبيقه.
- تحديث برامج الأقسام الأكاديمية؛ لتكون أكثر قدرة على توليد الإبداع والابتكار لدى الطلبة.
- تمكين أعضاء القسم، من خلال تفويضهم ببعض مهام رئيس القسم وصلاحياته؛ مما يزيد الثقة والدافعية لديهم.
- تقديم التغذية الراجعة لأفراد القسم، ومناقشة خطط التطوير الوظيفي؛ لتمكينهم من تحسين أدائهم.
- تفعيل دور اللجان ومجالس الأقسام؛ لمناقشة الأعمال بشفافية، والاستفادة من خبرات الأعضاء وتجاربهم؛ بوصفها فرصًا للتعلم.

بُعد الأفراد:

- توفير الموارد والتجهيزات التي يحتاجها الأعضاء لتنفيذ واجبات العمل، مع إعطائهم حرية لاختيار الأسلوب المناسب لإنجاز العمل.
- تشجيع الأفراد للمساهمة في حلّ المشكلات التي تواجه القسم، وتقديم المبادرات والحلول وفق أساليب علمية حديثة.

- تقييم واقع أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء؛ للوقوف على نقاط القوة وتوظيفها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها.
- دعوة الأفراد للمشاركة في تطوير القسم، والمساهمة في وضع أنشطة لتداول المعرفة.
- توفير قاعدة بيانات عن مهارات كل فرد بالقسم وقدراته، وإنجازاته.
- الارتقاء بمستوى التعاون المعرفي والجماعي بين الإدارة وأعضاء القسم على كافة المستويات، واعتماد تعاون العضو ومساهمته في تعلّم زملائه، بوصفها أحد مؤشرات تقييم الأداء.
- توفير فرص التعلّم المستمر، ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التطور العملي والتكنولوجي.
- وضع نظام لتحفيز الأعضاء المبدعين بالقسم، والمساهمين في نشر المعرفة، عن طريق تكريمهم وإعلان أسمائهم؛ للإشادة بإنجازاتهم، من خلال: (الاجتماعات- مجلة الجامعة- الإيميل الجامعي- وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة).
- الإعلان عن الأبحاث المتميزة لأعضاء هيئة التدريس بشكل سنوي، وتقديم جوائز خاصة لأفضل بحث علمي.

بُعد توليد المعرفة:

- تحويل ثقافة القسم إلى ثقافة تدعم التعلّم، والتحسين المستمر.
- وضع آليات واضحة لتبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء القسم، وبين القسم والمستفيدين من المجتمع من جهة أخرى.
- عقد اتفاقيات تعاون مع الأقسام المناظرة في الجامعات الأخرى -محلية ودولية- بوصفها مصدرًا مهمًا للمعرفة.
- إقامة ندوات ودورات علمية بصورة دورية، ومشاركة المجتمع المحلي في تقديمها، وعدّها مؤشرًا لقياس أداء الأقسام الأكاديمية.
- تبادل الدراسات والأبحاث العلمية مع الجهات ذات العلاقة (أقسام أكاديمية- كليات- جامعات- مؤسسات تعليمية- مؤسسات اجتماعية)، وإتاحة الوصول إليها بشكل مباشر للمهتمين.
- استطلاع رأي المستفيدين (أعضاء- طلبة- مجتمع محلي- سوق العمل) عن مستوى أداء القسم، والأخذ بأرائهم للتطوير والتحسين.
- إنشاء وحدة لتوليد المعرفة بالقسم؛ تهدف إلى تطوير فرص التعلّم التنظيمي الفردي والجماعي، وتسهيل حصول الأعضاء على المعلومات والإحصائيات، سواء بيانات داخلية تتعلق بالقسم، أو بيانات خارجية تتعلق بالأقسام والكليات والعمادات الأخرى بالجامعة.
- توفير بيئة عمل محفّزة للتعلّم، تسمح بالإبداع والتجديد، وممارسة التجريب، عبر توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة.

بُعد الاستفادة من التكنولوجيا:

- استثمار القسم للتقنيات الحديثة في التواصل مع الأعضاء، ومع المستفيدين من المجتمع.
- تدريب أفراد القسم على تطوير قدراتهم على استخدام وسائل التقنية الحديثة.
- تطبيق القسم لأنظمة تقنية فعالة تُسهم في نشر المعرفة، وتسهيل عمليات التعلُّم.
- توفير مقررات وبرامج تعلِّم في الأقسام، قائمة على التقنية الحديثة.
- حصول أعضاء القسم على صلاحيات الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.
- توثيق ممارسات الأقسام الأكاديمية لدعم التعليم، وتطوير رأس المال المعرفي، ونشرها عبر موقع الجامعة.
- تطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير برامج أمن وحماية للمعلومات.
- تفعيل الربط الإلكتروني ما بين الأقسام الأكاديمية وعمادات الجامعة ووحداتها.

مُتطلَّبات نجاح التَّصوُّر المُقترح:

هناك عدة مُتطلَّبات يجب توافرها لتطبيق التَّصوُّر المُقترح، من أهمها:

- دعم القيادات العليا بجامعة شقراء لرؤساء الأقسام الأكاديمية، عبر توفير الاحتياجات البشرية والمادية لتطبيق التَّصوُّر المُقترح.
- نشر ثقافة المُنظَّمة المُتعلِّمة داخل الأقسام الأكاديمية، وتعزيز دور أعضاء هيئة التدريس في المشاركة وتقديم المعارف والخبرات، من خلال (الدورات- اللقاءات- الندوات - السيمينارات العلمية).
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم بالأقسام الأكاديمية، ورفع كفاياتهم العملية والإدارية بما يتلاءم مع أدوارهم في تطبيق أبعاد منظمة التعلُّم.
- توفير التقنيات والأجهزة الحديثة داخل الأقسام الأكاديمية؛ لتسهيل عملية الاتصال، وسرعة تداول المعلومات والبيانات لأعضاء القسم.
- تخصيص سلفة مالية في ميزانية الأقسام الأكاديمية لأنشطة التعلُّم التنظيمي وبرامجه، وتخصيص لجنة مُكلَّفة لمتابعة تطبيق التَّصوُّر المُقترح، وتقييم تنفيذ البرامج وأوجه الصرف.

المراجع

المراجع العربية:

- النبيتي، محمد، وعبدالمجيد، أشرف. (2013). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 2 (152)، 768-715.
- جامعة شقراء. (2022). رسالة الجامعة. متاح على الرابط: <https://www.su.edu.sa/ar>.
- حرب، محمد. (2018). تصوّر مُقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. *مجلة الإدارة التربوية بمصر*، (20)، 388-305.
- الحربي، أحمد. (2019). تصوّر مُقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج مارسك وواتكنز. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 183، 452-402.
- آل حمود، سعد. (2019). الخطة السنوية للأقسام العلمية في الجامعات السعودية على ضوء منهجية إدارة المشاريع: تصوّر مُقترح. *مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم*، 13(2)، 566-530.
- أبو خضير، إيمان. (2007). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة - اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21*. دار المؤيد.
- الزهراني، إبراهيم، ونصار، علي. (2018). واقع متطلبات بناء المنظمة المتعلمة بجامعة القصيم: كلية التربية نموذجًا. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 13(1)، 106-87.
- زيادة، رانية. (2021). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، 6(2)، 68-86.
- الشمري، محمد. (2014). تطوير الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الشمري، محمد. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الناشئة: دراسة ميدانية على جامعة حائل. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، 5، 425-395.
- عبدالرازق، فاطمة، وعبدالعليم، أحمد. (2013). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بالطائف. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 3 (44)، 62-33.
- العنزي، مشعل. (2021). حوكمة الأقسام العلمية في الجامعات السعودية: تصوّر مُقترح. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، (29)، 92-15.
- العنقري، مناهل. (2017). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (91)، 500-477.
- الكبيسي، أريج. (2013). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- مجلس شؤون الجامعات. (2022). متاح على الرابط: <https://bit.ly/3voMtYj>.
- محمد، سميرة. (2017). متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، (2)172، 711-612.

- المطيري، دعار. (2009). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليج العربي.
- المليجي، رضا. (2016). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. مجلة مستقبل التربية العربي، 23(100)، 63-200.
- اليوسف، نورة. (2017). علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة شقراء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المراجع الأجنبية:

- Abdelrazek, F., & Abdelaleem, A. (2013). The learning organization and its relationship to the strength of the staff members in Taif. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 3 (44), 33-62.
- Abu khudair, E. (2007). *The organizational learning and the learning organization, modern administrative directions for enhancing the organizations of 21st century*. Dar Al-Moayyed.
- Alhammoud, S. (2019), the annual plan of the scientific departments in Saudi universities in the light of the project management methodology: a proposal. *Journal of Educational and Psychological Sciences at Qassim University*, 13 (2), 530-566.
- Alaanazi, M. (2021). Governance of scientific departments in Saudi universities: a proposal. *Journal of Educational Sciences at Imam Muhammad Saud Islamic University*, (29), 15-92.
- Alanqari, M. (2017). The availability of learning organization dimensions in the deanship of skills development at King Saud University. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, (91), 477-500.
- Alharbi, A. (2019). A proposal for enhancing the practice of learning organization dimensions in the College of Education and Arts at Tabuk University in the light of the Marsk and Watkins model. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 183, 402-452.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I., & Karimi, R. (2011). Learning organization and Organizational Performance. *European Journal of Social Sciences*, 21 (4), 547- 555.
- Alkubaisi, A. (2013). *The availability of learning organization dimensions in the private primary schools in Amman Governorate and its relationship to the administrative creativity for the school principals from the teachers' point of view*. [Unpublished master's thesis]. Middle East University, Jordan.
- Almeligy, R. (2016). Developing the scientific departments at the University of Hail in the light of excellence management standards. *Journal of the Arab Future of Education*, 23 (100), 63-200.
- Almutairi, D. (2009). *establishing a model for the learning organization as an input to organizational development, Case study: the main sectors in the Royal Commission in Jubail*. [Unpublished master's thesis]. Arabian Gulf University.

- Alshammari, M. (2014). *Developing scientific departments in Saudi public universities in the light of the learning organization*. [Unpublished doctoral dissertation]. Imam Muhammad Saud Islamic University.
- Alshammari, M. (2016). The availability of learning organization dimensions in emerging universities: A Field Study on the University of Hail. *Jazan University Journal of Human Sciences*, 5, 395-425.
- Althubaiti, M., & Abdelmajid, A. (2013). The academic departments heads practice degree of the of knowledge management from the staff members' point of view at the University of TABUK. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 2 (152), 715-768.
- Alyoussef, N. (2017). *The relationship of the learning organization dimensions in achieving the organizational excellence dimensions in the College of Education at Shaqra University*. [Unpublished master's thesis]. Imam Mohammed Saud Islamic University.
- Alzahrani, I., & Nassar, A. (2018). The reality of the requirements of building the learning organization at Qassim University: College of Education as a model. *Taibah University Journal of Educational Sciences*, 13 (1), 87-106.
- Elena, G.(2017). Perception of the Learning Organization Concept: The Case of Professional College in Russa [sheet width].European Conference on Knowledge Management. *Academic Conference International Limited*, 25-38.
- Gonaim, F. (2016). A Department Chair: A life Guard Without a life Jacket. *Higher Education Policy*, 29 (2), 272-286.
- Hadeeqa, B., & Shoailb, R. (2011). Factors for Making an organization: A Learning Organization [sheet width]. *International Conference on Technology and Business Management*, 28, 912-922.
- Harb, M. (2018). a proposal for enhancing the performance of the academic departments at the Egyptian universities in the light of the learning organization. *Journal of Educational Administration*, (20), 305-388.
- Hunger, J.,& Wheelen, L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. Prentice Hall.
- Marquardt, M. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Davies – Black Publishing.
- Marsick, V., & Watkins, K. (1997). Demonstrating the Value of an Organizations Learning Culture: the dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Mohamed, S. (2017).The requirements for developing the secondary school in Al-Ahsaa in the light of the learning organization. *Journal of Education, Al-Azhar University*, 172 (2), 612-711.
- Razali, M., Amira, N., & Shobri, N.(2013). Learning Organization Practices and Job Satisfaction Among Academicians at Public University. *International Journal of Social and Humanity*, 3 (6), 518-522.

- Rowden, W.,R. (2001). The Learning Organization and Strategic Change. *Advanced Management Journal* , 66 (3), 11-17.
- Saudi Universities Affairs Council (2022). <https://bit.ly/3voMtYj>
- Senge, M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Publisher.
- Serrat, O. (2010). *Building a Learning Organization. Cornell University ILR School International Publication, Key Workplace Documents*. Washington: Asian Development Bank.
- Shaqra University. (2022). University's mission. <https://www.su.edu.sa/ar>
- Tasman, H., Siti, H., & Miftahus, S.(2021). Building bridges that Change State Islamic Universities in Indonesia Toward International Standard. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10 (3), 826-834.
- Wu, S. (2006). Improvement of School Performance: Implementing Total Quality Management and Learning Organization In Selected Technological. *University Technological colleges for Professional Training In Taiwan*, Data 67101, Umi AAT3205308.
- Zyada, R. (2021). The learning organization as an input to achieve the exceptional job performance. *Journal of Al-Quds Open University*, 6 (2), 68-86.