

## ” درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود ”

/ مناهل احمد العنقري

### • المستخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات من وجهة نظر منسوبيها، وكذلك التعرف على معيقات توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، إضافة إلى التعرف على دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة باختلاف متغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة). ومنهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، نظرا للأهمية هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات. و مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود. ونتائج الدراسة: من أبرز نتائج الدراسة: أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود بدرجة كبيرة، حيث يأتي الإلمام الشخصي بالمرتبة الأولى، يليها التفكير التنظيمي وبالمرتبة الثالثة يأتي التعلم الجماعي، ويأتي توافر الرؤية المشتركة بالمرتبة الرابعة، وفي الأخير تأتي النماذج الذهنية. أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على معوقات توفر 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. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة) وتوصيات الدراسة: وقد قدمت الباحثة العديد من التوصيات ومنها: الموائمة بين الأعباء الوظيفية وتوزيع المهام بين الموظفين لإتاحة فرص التعلم والتدريب. وضع الحوافز التشجيعية لدعم التعلم المستمر للمنسوبين. توفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير القوى البشرية وتنمية مهارات التعلم والابتكار.

الكلمات المفتاحية: كلمات مفتاحية: مناهل، المنظمة المتعلمة، منظمات، تطوير المنظمات  
عمادة تطوير المهارات، جامعة الملك سعود، تعلم مستمر، مناهل العنقري.

### *The Degree of Availability of the Dimensions of the Learning Organization in the Deanship of Skills Development at King Saud University*

Manahel Ahmad Al anqari

#### Abstract

The study aims to identify the available degree of the learning organization dimensions at the deanship of skills development from the standpoint of its employees. In addition, to identify the obstacles on the availability of the learning organization dimensions. Moreover, to identify the significant statistical differences between the averages of the sample response with different variables (sex, years of experience). Study methodology: The researcher used descriptive survey method, due to this approach is appropriate for this type of studies. Study population: the study population consists of all employees in the deanship of skills development at King Saud University. Study results: The key study findings are: 1. the dimensions of the learning organization is considerably available in the

deanship of skills development at King Saud University, the personal knowledge comes first, followed by the organizational thinking, then in the third place comes the team learning. The availability of shared vision is in the fourth place, and at last comes the mental models. 2. There are relevant to some extent between the study samples to availability of obstacles on the learning organization dimensions in the deanship of skills development at King Saud University, and the most prominent of those obstacles are weak incentive for continuous learning, frequent functional burden, and a lack of available training courses for employees. 3. There are no significant differences between the average responses of the study sample members toward the study axes according to the different variables (sex, years of experience). Study Recommendations: The researcher has made a number of recommendations, including: 1. Alignment between functional burdens and the distribution of tasks among the employees to provide learning and training opportunities. 2. Set the incentives to support continuous learning for employees. 3. Provide an opportunity for the employees to take advantage of the courses offered in the deanship of skills development. **Key words: Manahil Al-Angary, continuous learning, the learning organization, King Saud University, organization, manahel, manahil.**

• مقدمة :

يُعَدُّ تطوِيرُ التعلِيمِ العَالِي فِي عَالَمٍ تَتَسَارِعُ فِيهِ التَغْيِيرَاتُ المَعْرِفِيَّةُ وَالتَقْنِيَّةُ مَطْلَبًا عَامًا لِجَمِيعِ الأُمَمِ فِي ظِلِّ التَّوَسُّعِ المَعْلُومَاتِي وَتَجَدُّدِ سَبَلِ جَمْعِ المَعْلُومَاتِ وَتَخْزِينِهَا وَاسْتِرْجَاعِهَا، وَالحَاجَةُ إِلَى تَطْوِيرِ المَهَارَاتِ البَشَرِيَّةِ، وَتَنْمِيَةِ الكَوَادِرِ وَقُدْرَاتِ التَّعَامُلِ مَعَ مَعْطِيَّاتِ هَذَا العَصْرِ، لِذَلِكَ أَعْتَبَرُ التَّنَافُسَ عَلَى التَّمْيِيزِ وَالتَّفُوقِ سِمَةً وَاضِحَةً مِنْ سِمَاتِ مَوْسَسَاتِ التَّعْلِيمِ العَالِي.

وَلَقَدْ فَرَضَ هَذَا العَصْرُ عَلَى جَمِيعِ المَوْسَسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ - وَفِي طَلِيعَتِهَا الجَامِعَاتِ - تَحْدِيثَ مِمَارَسَاتِهَا وَاهْدَافِهَا، وَالتَّجْدِيدَ بِكُلِّ أَنْشِطَتِهَا، لِربطِ التَّعْلِيمِ الجَامِعِيِّ بِخَطِّ التَّنْمِيَةِ الشَّامِلَةِ، وَالنَّظَرَ فِي وَضَائِفِ الجَامِعَاتِ، وَتَوْفِيرِ مَخْرَجَاتِ مَلَائِمَةٍ لِسُوقِ العَمَلِ حَيْثُ بَلَغَ مَعْدَلُ الزِّيَادَةِ فِي مَخْرَجَاتِ الجَامِعَاتِ عَامَ ٢٠١٢مَ وَفَقًا لِنَتَائِجِ خَطِّ التَّنْمِيَةِ التَّاسِعَةِ لِلْمَمْلَكَةِ العَرَبِيَّةِ السَّعُودِيَّةِ إِلَى (١٣،٥%) مَقَارَنَةً بِالأَعْوَامِ السَّابِقَةِ، وَتَضَاعَفَ التَّطَوُّرُ المَتَوَاصِلُ فِي الأَدَاءِ الجَامِعِيِّ وَالتَّدرِيبِ التَّقْنِي العَالِي بِمَا يَزِيدُ عَنِ (١١٤،٧) ضِعْفًا عَنِ الأَعْوَامِ السَّابِقَةِ (خَطَّةُ التَّنْمِيَةِ التَّاسِعَةِ، ١٤٣٢/٣١ - ١٤٣٦/٣٥هـ).

وَبِالتَّالِي فَأَنَّ التَّزَايِدَ الهَائِلَ فِي تَطَوُّرِ المَجْتَمَعِ يَشْجَعُ المَوْسَسَاتِ عَلَى الأَخْذِ بِمَفَاهِيمِ إِدَارِيَّةٍ حَدِيثَةٍ، كَالْتَحَوُّلِ لِمَنْظَمَاتِ مَتَعَلِمَةٍ (Wu، 2006).

وَتَسْعَى جَامِعَةُ المَلِكِ سَعُودٍ دَوْمًا إِلَى تَنْفِيذِ المَقْتَرَحَاتِ التَّطْوِيرِيَّةِ، لِلوَصُولِ بِالجَامِعَةِ إِلَى مَصَافِ جَامِعَاتِ العَالَمِ المَتَقَدِّمَةِ، وَتَحْقِيقِ التَّمْيِيزِ وَالرِّيَادَةِ التَّرْبِوِيَّةِ مِمَّا يَسْهُمُ فِي بِنَاءِ مَجْتَمَعِ المَعْرِفَةِ (ksu.edu.sa).

ولعل أحد النماذج التي قد تساهم في هذا التقدم هو تطبيق المنظمة المتعلمة لذلك تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة للتعرف الى درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في أحد الجهات المعنية بالتدريب المستمر وتطوير المهارات داخل جامعة الملك سعود.

#### • مشكلة الدراسة :

أنشئت عمادة تطوير المهارات لتنمية القدرات المهارية لمنسوبي جامعة الملك سعود بما يحقق التميز الأكاديمي والإداري، ولهذا تسعى الى أن تكون صرحاً رائداً ومتميزاً يقدم خدمات متكاملة لتطوير مهارات منسوبي جامعة الملك سعود لتصل بهم الى مستويات تنافس منسوبي الجامعات العالمية المتميزة، ومن هذا المنطلق فإن عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود تواجه ضغوطاً وتحديات تتطلب منها الاستجابة السريعة مع المتغيرات الخارجية المتسارعة وتلبية المتطلبات المعرفية والتقنية الحديثة والعالمية، والتطوير المستمر في تقديم خدماتها لأعضائها ومنسوبيها، خاصة في ظل التوسع الكمي في تزايد اعداد الموظفين وأعضاء هيئة التدريس تبعاً لزيادة الاعداد المقبولة في اقسام وكليات الجامعة المختلفة (dsd.ksu.edu.sa).

ومما يساهم في التكيف السريع مع هذه المتغيرات تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة التي تتبع تنظيماً مخطط لها لتدعم بنية العمل والتعلم المستمر، ومنها مفهوم المنظمة المتعلمة حيث يؤكد (Singe، 2004) بأنه " يتحتم على المنظمات والمؤسسات التعليمية إذا ما ارادت الاستمرار في تقدمها ومسيرتها في مواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة في كافة المجالات العلمية والاقتصادية والسياسية ان تقوم بالعمل الذاتي المستمر لطاقتها ."

وهو الأمر الذي شكل دافعاً للباحثة للقيام بهذه الدراسة من أجل التعرف إلى درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر منسوبيها.

#### • منهجية الدراسة وإجراءاتها :

يتناول هذا الفصل أيضاً منهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

#### • منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يتلائم مع طبيعتها ويتوافق مع أهدافها، وفيه " يتم استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها "

(العيساف، ١٤٣٣ هـ، ١٧٩)، وهو "يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها" (عبيدات وآخرون، ١٤٣٤ هـ، ١٨٠).

#### • مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود والبالغ عددهم (١٤٦) موظفاً، منهم (٧٩) موظفة في القسم النسائي، و(٦٧) موظفاً في القسم الرجالي.

حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على جميع العاملين، استرجعت منهم الباحثة (٦٥) استمارة، وتم حذف استمارتين لعدم اكتمال الاستجابات ليُصبح إجمالي عينة الدراسة (٦٣) موظف، أي بنسبة (٤٣.٢٪).

#### • أدوات الدراسة :

ويشتمل هذا الجزء على الجوانب التالية: تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واشتقاق عباراتها اعتماداً على المصادر التالية:

« الاستفادة من الدراسات السابقة والرسائل الجامعية التي تناولت دراسات مشابهة لهذه الدراسة حيث تم الرجوع إلى دراسات (بن سواد، ٢٠١٤) (الحواجرة، ٢٠١٠)، (أبو حشيش؛ مرتجى، ٢٠١١)، (الذياب، ٢٠١٤) وكتاب (2004, senge).

« المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، أو جزء منها.

ولقد تكونت الإستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

#### • القسم الأول:

وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:  
« الجنس.  
« سنوات الخبرة.

#### • القسم الثاني:

وهو يتكون من (٣٤) عبارة مقسمة على محورين كما يلي:  
« المحور الأول: يتناول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وهو يتكون من (٢٥) عبارة، مقسمة على خمسة أبعاد على النحو التالي:

- ✓ البعد الأول: يتناول الإلمام الشخصي، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - ✓ البعد الثاني: يتناول النماذج الذهنية، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - ✓ البعد الثالث: يتناول توافر الرؤية المشتركة، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - ✓ البعد الرابع: يتناول التعلم الجماعي، وهو يتكون من (٥) فقرات.
  - ✓ البعد الخامس: يتناول التفكير التنظيمي، وهو يتكون من (٥) فقرات.
- « المحور الثاني: يتناول معوقات توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات وهو يتكون من (٩) عبارات.

• **صدق أداة الدراسة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠٠١: ١٧٩)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

• **أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق الحكمين):**

بعد الإنتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود ومعوقاتها"، تم عرضها على عدد من الحكمين وعددهم (٥) من المتخصصين بالإدارة التربوية وذلك للإسترشاد بأرائهم. ملحق رقم (٢).

• **ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً ، ملحق رقم (١) وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجداول (١) ، (٢).

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد (الإلام الشخصي، النماذج الذهنية توفر الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) بالدرجة الكلية لكل بعد

الإلام الشخصي		النماذج الذهنية		توفر الرؤية المشتركة		التعلم الجماعي	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	♦♦٠.٧٠٣	١	♦♦٠.٦٧٦	١	♦♦٠.٦١٤	١	♦♦٠.٧٦٨
٢	♦♦٠.٧١٩	٢	♦♦٠.٧٧٣	٢	♦♦٠.٦٥٧	٢	♦♦٠.٧٥٤
٣	♦♦٠.٦٨٣	٣	♦♦٠.٦٥٠	٣	♦♦٠.٧٥٠	٣	♦♦٠.٨١٦
٤	♦♦٠.٧٣٥	٤	♦♦٠.٧٨٢	٤	♦♦٠.٧٠٦	٤	♦♦٠.٧١٠
٥	♦♦٠.٧٠٣	٥	♦♦٠.٧٩١	٥	♦♦٠.٧٥٢	٥	♦♦٠.٧٩٦

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد (التفكير التنظيمي، معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات) بالدرجة الكلية لكل بعد

التفكير التنظيمي		معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
١	♦♦٠.٧٥٥	١	♦♦٠.٧٨٤
٢	♦♦٠.٧٤٠	٢	♦♦٠.٧٠٦
٣	♦♦٠.٨١٦	٣	♦♦٠.٦٦٨
٤	♦♦٠.٧٧٨	٤	♦♦٠.٦٥٠
٥	♦♦٠.٦٢٦	٥	♦♦٠.٦١٨

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (١،٢) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

• ثبات أداة الدراسة :

قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفاكرونباخ، والجدول (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (٣)معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
١	الإلمام الشخصي	٠.٧٤٤
٢	النماذج الذهنية	٠.٧٨٤
٣	توفر الرؤية المشتركة	٠.٧٣٤
٤	التعلم الجماعي	٠.٨٢٧
٥	التفكير التنظيمي	٠.٧٩٦
٦	الدرجة الكلية لتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة	٠.٩٢٩
٧	معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات	٠.٨١١
	الثبات الكلي	٠.٧٥٢

يتضح من خلال الجدول (٣) أن: مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٧٥٢) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٧٣٤، ٠.٩٢٩)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

• إجراءات تطبيق الدراسة :

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية وأصبحت جاهزة للتطبيق، تم توجيه خطاب الى عميد عمادة تطوير المهارات ووكيلة عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات والاجابة عليها ويعد الموافقة تم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة منسوبي عمادة تطوير المهارات، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٥هـ/١٤٣٦هـ.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٢ = ٠.٦٦) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول (٤):

جدول (٤)مقياس ليكرت الثلاثي

م	المتوسط المرجح	الاستجابة
١	من ١ إلى ١.٦٦	غير موافق
٢	١.٦٧ إلى ٢.٣٣	إلى حد ما
٣	٢.٣٤ إلى ٣.٠	موافق

- ويعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :
- ◀ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
  - ◀ معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
  - ◀ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
  - ◀ المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
  - ◀ تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
  - ◀ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أقل من فئتين.
  - ◀ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

#### • عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:السؤال الأول: ما درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات من وجهة نظر منسوبيها ؟

وللإجابة على التساؤل السابق قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلا منها، وذلك كما يلي:

#### • أولاً: الإلمام الشخصي:

يتضح من الجدول (٥) أن: بعد الإلمام الشخصي يتضمن (٥) فقرات جاءت (٤) فقرات بدرجة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٤٣، ٢.٧٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي

تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (أوافق إلى حد ما)، وهي الفقرة رقم (٥)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٢.٢٤) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة الإلمام الشخصي لدى منسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الإلمام الشخصي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل ما

م	الفقرات	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الترتيب	
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢	تتوفر الرغبة لدى منسوبي العمادة في البحث عن فرص التعلم.	٤٨	٧٦.٢	١١	١٧.٥	٤	٦.٣	٢.٧٠	٠.٥٩	١
١	يستخدم منسوبي عمادة تطوير المهارات التكنولوجيا الحديثة في مجال الأعمال الإدارية.	٤٠	٦٣.٥	٢٢	٣٤.٩	١	١.٦	٢.٦٢	٠.٥٢	٢
٤	يهتم منسوبي العمادة بأداء أفضل الطرق لإنجاز العمل.	٣٧	٥٨.٧	٢٤	٣٨.١	٢	٣.٢	٢.٥٦	٠.٥٦	٣
٣	تتيح عمادة تطوير المهارات البرامج التدريبية الحديثة لجميع العاملين.	٣٢	٥٠.٨	٢٦	٤١.٣	٥	٧.٩	٢.٤٣	٠.٦٤	٤
٥	ينظر منسوبي العمادة إلى مشكلات عملهم أنها فرصة للتعلم.	٢٦	٤١.٣	٢٦	٤١.٣	١١	١٧.٥	٢.٢٤	٠.٧٣	٥
-	المتوسط الحسابي العام							٢.٥١	٠.٤٣	-

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٥١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على الإلمام الشخصي لمنسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ذلك يتمثل في (توفر الرغبة لدى منسوبي العمادة في البحث عن فرص التعلم، وكذلك أن منسوبي عمادة تطوير المهارات يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في مجال الأعمال الإدارية، إضافة إلى اهتمام منسوبي العمادة بأداء أفضل الطرق لإنجاز العمل).

• ثانياً: النماذج الذهنية:

يتضح من الجدول (٦) أن: بُعد النماذج الذهنية يتضمن (٥) فقرات جاءت (فقرتين) بدرجة (موافق) وهما الفقرتين رقم (١، ٥)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٣٨، ٢.٥١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠)، في حين جاءت

الفقرات الأخرى بدرجة (أوافق إلى حد ما)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢٠٠٢، ٢٠١٩) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو النماذج الذهنية لمنسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو النماذج الذهنية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها

م	الفقرات	درجة الموافقة					
		موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	تسعى عمادة تطوير المهارات الى نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين منسوبيها.	٤١	٦٥.١	١٣	٢٠.٦	٩	١٤.٣
٥	تشجع عمادة تطوير المهارات منسوبيها على حرية الاستفسار.	٣٠	٤٧.٦	٢٧	٤٢.٩	٦	٩.٥
٤	توفر عمادة تطوير المهارات لمنسوبيها البيئة المرنة الدافعة للتعلم.	٢٠	٣١.٧	٣٥	٥٥.٦	٨	١٢.٧
٢	تأخذ إدارة العمادة بوجهات نظر الآخرين.	٢١	٣٣.٣	٣٣	٥٢.٤	٩	١٤.٣
٣	يطرح منسوبي العمادة المواضيع التي تهم الإدارة دون تحفظ.	١٣	٢٠.٦	٣٨	٦٠.٣	١٢	١٩.٠
-	المتوسط الحسابي العام						
							٢.٢٦
							٠.٤٩

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على النماذج الذهنية لعمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على كل من (أن عمادة تطوير المهارات توفر لمنسوبيها البيئة المرنة الدافعة للتعلم وكذلك أن إدارة العمادة تأخذ بوجهات نظر الآخرين، إضافة إلى أن منسوبي العمادة يطرحون المواضيع التي تهم الإدارة دون تحفظ).

• ثالثاً: توفر الرؤية المشتركة:

يتضح من الجدول (٧) أن: بُعد توفر الرؤية المشتركة يتضمن (٥) فقرات، جاءت (٤) فقرات بدرجة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢٠٣٥، ٢٠٥٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة

(أوافق إلى حد ما)، وهي الفقرة رقم (٥)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٢.٠) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو توفر الرؤية المشتركة لدى منسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو توفر الرؤية المشتركة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلا منهم

م	الفقرات	درجة الموافقة						الانحراف المعياري	الترتيب	
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تؤكد العمادة على قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.	٣٨	٦٠.٣	٢٣	٣٦.٥	٢	٣.٢	٢.٥٧	٠.٥٦	١
٣	يطبق منسوبي العمادة أهداف الرؤية المستقبلية للعمادة.	٣٤	٥٤.٠	٢٢	٣٤.٩	٧	١١.١	٢.٤٣	٠.٦٩	٢
٢	تدور النقاشات المهنية بين منسوبي العمادة لخدمة المصلحة العامة.	٣٢	٥٠.٨	٢٤	٣٨.١	٧	١١.١	٢.٤٠	٠.٦٨	٣
٤	تتم مراجعة الاهداف الخاصة بعمادة تطوير المهارات بشكل مستمر.	٢٦	٤١.٣	٣٣	٥٢.٤	٤	٦.٣	٢.٣٥	٠.٦٠	٤
٥	توضع الخطط المستقبلية للعمادة بمشاركة منسوبيها.	١٨	٢٨.٦	٢٧	٤٢.٩	١٨	٢٨.٦	٢.٠٠	٠.٧٦	٥
-	المتوسط الحسابي العام							٢.٣٥	٠.٤٦	-

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٣٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على توفر الرؤية المشتركة لدى عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ذلك يتمثل في (أن العمادة تؤكد على قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكذلك أن منسوبي العمادة يطبقون أهداف الرؤية المستقبلية للعمادة، إضافة إلى أن النقاشات المهنية تدور بين منسوبي العمادة لخدمة المصلحة العامة).

#### • رابعاً: التعلم الجماعي:

يتضح من الجدول (٨) أن: بُعد التعلم الجماعي يتضمن (٥) فقرات، جاءت (٤) فقرات بدرجة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٤١،

(٢.٥٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (أوافق إلى حد ما)، وهي الفقرة رقم (١)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٢.١٦) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو التعلم الجماعي لدى منسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التعلم الجماعي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكلامها

م	الفقرات	درجة الموافقة								
		موافق		إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
٤	يقوم الموظفون من ذوي الخبرة بمساعدة زملائهم الجدد في تعلم مهارات العمل.	٣٩	٦١.٩	٢٠	٣١.٧	٤	٦.٣	٢.٥٦	٠.٦٢	١
٥	توجد علاقات جيدة وعمل جماعي بناء بين الموظفين.	٣٣	٥٢.٤	٢٤	٣٨.١	٦	٩.٥	٢.٤٣	٠.٦٧	٢
٣	تطلق العمادة مصطلح فريق العمل على منسوبيها.	٣٣	٥٢.٤	٢٣	٣٦.٥	٧	١١.١	٢.٤١	٠.٦٩	٣
٢	تدعم العمادة العلاقات الإنسانية بين منسوبيها.	٣٤	٥٤.٠	٢١	٣٣.٣	٨	١٢.٧	٢.٤١	٠.٧١	٤
١	تشجع العمادة منسوبيها على التعلم بشكل جماعي.	٢٠	٣١.٧	٣٣	٥٢.٤	١٠	١٥.٩	٢.١٦	٠.٦٨	٥

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٣٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على توفر التعلم الجماعي لدى عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ذلك يتمثل في (أن الموظفين من ذوي الخبرة يقومون بمساعدة زملائهم الجدد في تعلم مهارات العمل، وكذلك أن هناك علاقات جيدة وعمل جماعي بناءً بين الموظفين، إضافة إلى أن العمادة تُطلق مصطلح فريق العمل على منسوبيها).

#### • خامساً: التفكير التنظيمي:

يتضح من الجدول (٩) أن: بُعد التفكير التنظيمي يتضمن (٥) فقرات، جاءت (٤) فقرات بدرجة (موافق)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٢.٣٥)، (٢.٨١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (٢.٣٤ إلى ٣.٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (أوافق

إلى حد ما)، وهي الفقرة رقم (١)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٢.١١) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو التفكير التنظيمي لدى منسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التفكير التنظيمي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لكل منها

م	الفقرات	درجة الموافقة					
		موافق		إلى حد ما		غير موافق	
		ك	%	ك	%	ك	%
٥	تهتم إدارة عمادة تطوير المهارات بوضع تقييم للمستفيدين من خدماتها.	٥٢	٨٢.٥	١٠	١٥.٩	١	١.٦
٤	تتعاون عمادة تطوير المهارات مع جهات خارجية من أجل تبادل أفضل الخبرات.	٤٢	٦٦.٧	١٧	٢٧.٠	٤	٦.٣
٢	تجمع أهداف عمادة تطوير المهارات بين متطلبات المجتمع وكفاءة خدماتها.	٣٤	٥٤.٠	٢٨	٤٤.٤	١	١.٦
٣	تقوم عمادة تطوير المهارات بالاستطلاع دورياً عن حاجات المجتمع لتوفيرها.	٣٠	٤٧.٦	٢٥	٣٩.٧	٨	١٢.٧
١	تساعد العمادة منسوبيها على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية.	١٩	٣٠.٢	٣٢	٥٠.٨	١٢	١٩.٠
-	المتوسط الحسابي العام						
					٢.٤٨		٠.٤٥

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٤٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على التفكير التنظيمي لدى عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ذلك يتمثل في (أن إدارة عمادة تطوير المهارات تهتم بوضع تقييم للمستفيدين من خدماتها، وكذلك أن عمادة تطوير المهارات تتعاون مع جهات خارجية من أجل تبادل أفضل الخبرات، إضافة إلى أن أهداف عمادة تطوير المهارات تجمع بين متطلبات المجتمع وكفاءة خدماتها).

ومن خلال العرض السابق لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود

م	درجة التوفر	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	الإلمام الشخصي	٢.٥١	١
٢	النماذج الذهنية	٢.٢٦	٥
٣	توافر الرؤية المشتركة	٢.٣٥	٤
٤	التعلم الجماعي	٢.٢٩	٣
٥	التفكير التنظيمي	٢.٤٨	٢
-	الدرجة الكلية	٢.٤٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن: أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود بدرجة كبيرة، بمتوسط عام بلغ (٢.٤٠) حيث يأتي الإلمام الشخصي بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٢.٥١)، يليها التفكير التنظيمي بمتوسط عام (٢.٤٨)، وبالمرتبة الثالثة يأتي التعلم الجماعي بمتوسط عام (٢.٣٩)، ويأتي توافر الرؤية المشتركة بالمرتبة الرابعة بمتوسط عام (٢.٣٥) وفي الأخير تأتي النماذج الذهنية بمتوسط عام (٢.٢٦)، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بن سواد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن جامعة الملك سعود تتبنى ابعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الذياب (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن الأبعاد التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات كانت بدرجة ضعيفة كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة (٢٠١٠م) والتي توصلت إلى أن حوالي (٧٠.٠٪) من ممارسات التفكير النظمي بمدارس المرحلتين الأساسية والمتوسطة تمارس بدرجة متوسطة أو قليلة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العواودة (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة ضوابط تحويل الجامعات الفسلطينية إلى منظمات متعلمة تم اعتمادها بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة والطويل (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة.

**السؤال الثاني: ما معيقات توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات من وجهة نظر منسوبيها؟**

وللإجابة على التساؤل السابق قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو معيقات توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلا منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي لكلها منها

م	الفقرات	درجة الموافقة									
		موافق		إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢	ضعف الحوافز التشجيعية للتعلم المستمر.	٢٥	٣٩.٧	١٩	٣٠.٢	١٩	٣٠.٢	٣٠.٢	٢.١٠	٠.٨٤	١
٣	كثرة الأعباء الوظيفية.	٢٠	٣١.٧	٢٤	٣٨.١	١٩	٣٠.٢	٣٠.٢	٢.٠٢	٠.٧٩	٢
٥	قلة الدورات التدريبية المتاحة للمنسوبين.	٢٤	٣٨.١	١٢	١٩.٠	٢٧	٤٢.٩	٤٢.٩	١.٩٥	٠.٩١	٣
٧	شيوع الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المقترحات المطروحة.	١٧	٢٧.٠	٢٥	٣٩.٧	٢١	٣٣.٣	٣٣.٣	١.٩٤	٠.٧٨	٤
٩	ضعف الاتصال الإداري بين منسوبي العمادة.	١٧	٢٧.٠	٢٠	٣١.٧	٢٦	٤١.٣	٤١.٣	١.٨٦	٠.٨٢	٥
٦	قلة الكفاءات الوظيفية في العمادة.	٥	٧.٩	٤٠	٦٣.٥	١٨	٢٨.٦	٢٨.٦	١.٧٩	٠.٥٧	٦
١	ضعف البيئة المحفزة للعمل الجماعي بين منسوبي العمادة.	١٣	٢٠.٦	٢٢	٣٤.٩	٢٨	٤٤.٤	٤٤.٤	١.٧٦	٠.٧٨	٧
٤	مقاومة منسوبي العمادة للتغيير المستمر.	١١	١٧.٥	٢٥	٣٩.٧	٢٧	٤٢.٩	٤٢.٩	١.٧٥	٠.٧٤	٨
٨	التهرب من تحمل مسؤولية العمل بين المنسوبين.	٩	١٤.٣	١٨	٢٨.٦	٣٦	٥٧.١	٥٧.١	١.٥٧	٠.٧٣	٩
-	المتوسط الحسابي العام								١.٨٦	٠.٥٤	-

يتضح من الجدول رقم (١١) أن: محور معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود يتضمن (٩) فقرات، جاءت (٨) فقرات بدرجة (موافق إلى حد ما)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (١.٧٥، ٢.١٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (لا أوافق)، وهي الفقرة رقم (٨)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (١.٥٧)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الأولى من فئات المقياس المتدرج الثلاثي والتي تتراوح ما بين (١ إلى ١.٦٦)، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (١.٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ومن أبرز تلك المعوقات (ضعف الحوافز التشجيعية للتعلم المستمر، وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية، إضافة إلى قلة الدورات التدريبية المتاحة للمنسوبين، وشيوع الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المقترحات المطروحة، وكذلك ضعف الاتصال الإداري بين منسوبي العمادة)

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠١٣م) والتي توصلت إلى أن مستوى المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة عالية.

◀ جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (ضعف الحوافز التشجيعية للتعلم المستمر) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٠) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف الحوافز التشجيعية للتعلم المستمر من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بن سواد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن ضعف الحوافز من أبرز عوائق تطبيق جامعة الملك سعود لمفاهيم المنظمة المتعلمة.

◀ جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (كثرة الأعباء الوظيفية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن كثرة الأعباء الوظيفية من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بن سواد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن كثرة الأعباء الوظيفية من أبرز عوائق تطبيق جامعة الملك سعود لمفاهيم المنظمة المتعلمة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الذياب (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن كثرة الأعباء الوظيفية من معوقات تطبيق مجالات المنظمة المتعلمة بالكلية التقنية بالخرج.

◀ جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (قلة الدورات التدريبية المتاحة للمنسوبين) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٩٥) وانحراف معياري (٠.٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة الدورات التدريبية المتاحة للمنسوبين من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الذياب (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن عدم كفاية الدورات التدريبية من معوقات تطبيق مجالات المنظمة المتعلمة بالكلية التقنية بالخرج.

◀ جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (شيوع الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المقترحات المطروحة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٩٤) وانحراف معياري (٠.٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن شيوع الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المقترحات المطروحة من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

◀ جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (ضعف الاتصال الإداري بين منسوبي العمادة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (١.٨٦) وانحراف معياري (٠.٨٢)، وهذا

يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف الاتصال الإداري بين منسوبي العمادة من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

◀ جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (قلة الكفاءات الوظيفية في العمادة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (١.٧٩) وانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن قلة الكفاءات الوظيفية في العمادة من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

◀ جاءت الفقرة رقم (١) وهي (ضعف البيئة المحفزة للعمل الجماعي بين منسوبي العمادة) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (١.٧٦) وانحراف معياري (٠.٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف البيئة المحفزة للعمل الجماعي بين منسوبي العمادة من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة بن سواد (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن بيئة العمل الغير محفزة للعمل الجماعي من أبرز عوائق تطبيق جامعة الملك سعود لمفاهيم المنظمة المتعلمة.

◀ جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (مقاومة منسوبي العمادة للتغيير المستمر) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (١.٧٥) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن مقاومة منسوبي العمادة للتغيير المستمر من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

◀ جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (التهرب من تحمل مسؤولية العمل بين المنسوبين) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (١.٥٧) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن التهرب من تحمل مسؤولية العمل بين المنسوبين من معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الذياب (٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن تهرب البعض من تحمل المسؤولية من معوقات تطبيق مجالات المنظمة المتعلمة بالكلية التقنية بالخرج.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة)؟

• أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار

(ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الإلمام الشخصي	ذكر	٢٠	٢.٦٤	٠.٣٢	١.٦٨٤	٠.٠٩٧
	أنثى	٤٣	٢.٤٥	٠.٤٧		
النماذج الذهنية	ذكر	٢٠	٢.٤٢	٠.٤٣	١.٨٣١	٠.٠٧٢
	أنثى	٤٣	٢.١٨	٠.٥		
توفر الرؤية المشتركة	ذكر	٢٠	٢.٤٥	٠.٤	١.١٨٦	٠.٢٤
	أنثى	٤٣	٢.٣	٠.٤٨		
التعلم الجماعي	ذكر	٢٠	٢.٤٩	٠.٣٦	١.٠٠٩	٠.٣١٧
	أنثى	٤٣	٢.٣٥	٠.٥٧		
التفكير التنظيمي	ذكر	٢٠	٢.٥٣	٠.٤٨	٠.٦٠٩	٠.٥٤٥
	أنثى	٤٣	٢.٤٦	٠.٤٤		
الدرجة الكلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة	ذكر	٢٠	٢.٥١	٠.٣١	١.٥١٣	٠.١٣٥
	أنثى	٤٣	٢.٣٥	٠.٤٢		
معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات	ذكر	٢٠	١.٧٧	٠.٥٧	-	٠.٣٥٥
	أنثى	٤٣	١.٩	٠.٥٢		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أنه: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كلا من الدرجة الكلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة والأبعاد الفرعية، وكذلك معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي: (٠.٠٩٧، ٠.٠٧٢، ٠.٢٤٠، ٠.٣١٧، ٠.٥٤٥، ٠.١٣٥، ٠.٣٥٥)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً.

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة إلى ما توفر عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود لمنسوبيها (الذكور والإناث) من خدمات وبرامج تطويره سواء فيما يتعلق بمتطلبات العمل، أو فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية بين المنسوين.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبابنة والطويل (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة باختلاف متغير الجنس.

• ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإلمام الشخصي	بين المجموعات	٠.٠٤٦	٢	٠.٠٢٣	٠.١٢	٠.٨٨٧
	داخل المجموعات	١١.٤٦	٦٠	٠.١٩١		
	المجموع	١١.٥٠٦	٦٢			
النماذج الذهنية	بين المجموعات	٠.٠٧٥	٢	٠.٠٣٨	٠.١٥٢	٠.٨٥٩
	داخل المجموعات	١٤.٨٣٩	٦٠	٠.٢٤٧		
	المجموع	١٤.٩١٤	٦٢			
توفر الرؤية المشتركة	بين المجموعات	٠.٠٨٧	٢	٠.٠٤٣	٠.١٩٨	٠.٨٢١
	داخل المجموعات	١٣.١١١	٦٠	٠.٢١٩		
	المجموع	١٣.١٩٧	٦٢			
التعلم الجماعي	بين المجموعات	٠.٣٥٨	٢	٠.١٧٩	٠.٦٦٣	٠.٥١٩
	داخل المجموعات	١٦.١٩٩	٦٠	٠.٢٧		
	المجموع	١٦.٥٥٧	٦٢			
التفكير التنظيمي	بين المجموعات	٠.٨٩١	٢	٠.٤٤٦	٢.٣١٥	٠.١٠٨
	داخل المجموعات	١١.٥٥٢	٦٠	٠.١٩٣		
	المجموع	١٢.٤٤٣	٦٢			
الدرجة الكلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	٠.١٩٣	٢	٠.٠٩٦	٠.٦١٩	٠.٥٤٢
	داخل المجموعات	٩.٣٤٩	٦٠	٠.١٥٦		
	المجموع	٩.٥٤٢	٦٢			
تطوير المهارات	بين المجموعات	٠.٥٦٤	٢	٠.٢٨٢	٠.٩٨٣	٠.٣٨
	داخل المجموعات	١٧.٢١٩	٦٠	٠.٢٨٧		
	المجموع	١٧.٧٨٣	٦٢			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أنه: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كلا من الدرجة الكلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة والأبعاد الفرعية، وكذلك معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على

التوالي (٠.٨٨٧، ٠.٨٥٩، ٠.٨٢١، ٠.٥١٩، ٠.١٠٨، ٠.٥٤٢، ٠.٣٨٠)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥)، أي غير دالة إحصائياً.

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة خبرتهم (٥ سنوات وأقل)، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث سنوات الخبرة، مما يجعلهم متفقين في آرائهم نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة العواودة (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضوابط تحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عيابنة والطويل (٢٠٠٩م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة باختلاف متغير سنوات الخبرة.

#### • خلاصة لأهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

◀ أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على الإلمام الشخصي لمنسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في:

- ✓ توفر الرغبة لدى منسوبي العمادة في البحث عن فرص التعلم.
- ✓ أن منسوبي عمادة تطوير المهارات يستخدمون التكنولوجيا الحديثة في مجال الأعمال الإدارية.
- ✓ إضافة إلى اهتمام منسوبي العمادة بأداء أفضل الطرق لإنجاز العمل.

◀ أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على النماذج الذهنية لعمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على كل من:

- ✓ أن عمادة تطوير المهارات توفر لمنسوبيها البيئة المرنة الدافعة للتعلم.
- ✓ أن إدارة العمادة تأخذ بوجهات نظر الآخرين.
- ✓ أن منسوبي العمادة يطرحون المواضيع التي تهم الإدارة دون تحفظ.

◀ أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على توفر الرؤية المشتركة لدى عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في:

- ✓ أن العمادة تؤكد على قيم المسؤولية المشتركة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ أن منسوبي العمادة يطبقون أهداف الرؤية المستقبلية للعمادة.

- ✓ أن النقاشات المهنية تدور بين منسوبي العمادة لخدمة المصلحة العامة.
- ◀ أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على توفر التعلم الجماعي لدى عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في:
  - ✓ أن الموظفين من ذوي الخبرة يقومون بمساعدة زملائهم الجدد في تعلم مهارات العمل.
  - ✓ أن هناك علاقات جيدة وعمل جماعي بنّاء بين الموظفين.
  - ✓ أن العمادة تُطلق مصطلح فريق العمل على منسوبيها.
- ◀ أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على التفكير التنظيمي لدى عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، وذلك يتمثل في:
  - ✓ أن إدارة عمادة تطوير المهارات تهتم بوضع تقييم للمستفيدين من خدماتها.
  - ✓ أن عمادة تطوير المهارات تتعاون مع جهات خارجية من أجل تبادل أفضل الخبرات.
  - ✓ أن أهداف عمادة تطوير المهارات تجمع بين متطلبات المجتمع وكفاءة خدماتها.
- ◀ أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود بدرجة كبيرة، حيث يأتي الإلمام الشخصي بالمرتبة الأولى، يليها التفكير التنظيمي، وبالمرتبة الثالثة يأتي التعلم الجماعي، ويأتي توافر الرؤية المشتركة بالمرتبة الرابعة، وفي الأخير تأتي النماذج الذهنية.
- ◀ أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود، ومن أبرز تلك المعوقات:
  - ✓ ضعف الحوافز التشجيعية للتعلم المستمر.
  - ✓ كثرة الأعباء الوظيفية.
  - ✓ قلة الدورات التدريبية المتاحة للمنسوبين.
  - ✓ شيوع الاعتبارات الشخصية في التعامل مع المقترحات المطروحة.
  - ✓ ضعف الاتصال الإداري بين منسوبي العمادة.
- ◀ لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كلا من الدرجة الكلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة والأبعاد الفرعية، وكذلك معوقات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود باختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

#### • توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

« تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ونشر ثقافتها وعرض نتائج لتجارب عالمية طبقت المنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير.

« استقطاب الموارد البشرية المتخصصة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية كمدخل لتفعيل المنظمة المتعلمة.

« الموازنة بين الأعباء الوظيفية وتوزيع المهام بين الموظفين لإتاحة فرص التعلم والتدريب.

« توفير الدورات التدريبية اللازمة لتطوير القوى البشرية وتنمية مهارات التعلم والإبتكار.

« إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة، والمعلومات بين أعضاء العمادة للرجوع إليها وقت الحاجة.

« بناء فرق التعلم لتأصيل فن الحوار وطرح الأفكار ومناقشتها وتعزيز إبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات.

« تقوية الاتصالات الإدارية بين منسوبي عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

« العمل على توفير الحوافز والدعم اللازم للتعليم المستمر للموظفين.

#### • مقترحات الدراسة :

« بناء تصور مقترح لتطبيق المنظمة المتعلمة في عمادة تطوير المهارات بجامعة الملك سعود.

« دراسة درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة لعمادة تطوير المهارات وفق نماذج مختلفة مثل نموذج ماكرديت وواتكنز ومارسيك.

« دراسة درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة على كافة عمادات جامعة الملك سعود.

#### • المراجع :

- أبو حشيش، بسام ومرتجى، زكي. (٢٠١١). درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين بها. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، ٢٤، ص ٣٩٧ - ص ٤٣٨.

- البغدادي، عادل والعبادي، هاشم. (٢٠٠٩). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان - الأردن.

- البغدادي، عادل هادي. (٢٠٠٧). علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية - السنة التاسعة والعشرون، ع٦٥.
- بن سواد، مها. (٢٠١٢). الجامعة المتعلمة: مدى تطبيق جامعة الملك سعود لمفاهيم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر منسوبات الاقسام النسائية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الادارة العامة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حواجرة، كامل محمد. (٢٠١٠). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، ع٤٥.
- الحارثي، سعود. (٢٠١٣). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- الذياب، سعود. (٢٠١٤). مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السعود، راتب وخليف، جميلة. (٢٠١٢). الجامعات كمنظمات تعلم. آفاق للنشر والتوزيع: الكويت.
- صقر، هدى. (٢٠٠٣). المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الرابع للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.
- عباس، محمد ونوفل، محمد والعبسي، محمد وأبو عواد، فريال. (٢٠١٢). مدخل الى مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس، ط٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمّان.
- عبيدات، ذوقان. (٢٠١١). الدراسة العلمي: مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط١٣، دار الفكر للطباعة والنشر: عمّان.
- العساف، صالح. (٢٠١٠). المدخل الى الدراسة في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان: الرياض.
- عبابنة، صالح والطويل، هاني. (٢٠٠٩). درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٣٦، ملحق، ص ص ٨٠ - ٩٦.
- العلي، عبد الستار؛ قندلجي، عامر والعمرى، غسان. (٢٠٠٦). المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للطباعة والنشر: عمّان.
- الملكاوي، إبراهيم خلوف. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمّان - الأردن.
- موقع عمادة تطوير المهارات. تم استرجاعه بتاريخ ١٦/١١/١٤٣٦ هـ على الرابط التالي:  
<http://dsd.ksu.edu.sa/ar/node/103>

- موقع وزارة التخطيط والاقتصاد، خطة التنمية التاسعة، ١٤٣٢/٣١ - ١٤٣٦/٣٥ هـ.  
<http://www.mep.gov.sa/themes/BlueArc/index.jsp;jsessionid=F9A713E5FC5F6326ADC911622F6179A.alfa?event=SwitchLanguage&Code=AR>

- التقرير السادس لعمادة تطوير المهارات (١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ)، جامعة الملك سعود، تم استرجاعه بتاريخ ١٤٣٦/٥/٢٥ هـ على الرابط التالي:  
[http://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce\\_images/report6.pdf](http://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce_images/report6.pdf)

- موقع جامعة الملك سعود، تم استرجاعه بتاريخ ١٤٣٦/٥/٢٥ هـ على الرابط التالي:  
<http://ksu.edu.sa/>

- Agaoglu, E. (2006). The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education. Online Submission, 7(1): 132-148.
- Alavi, S and Mc Cormil, J. 2003. Some Culture Consideration for the Applying the learning Organization Model to Iranian organization. A Research Paper Presented at Tehran International Continuing Education, 27 (1):17-31.
- Berrio, Angel. (2006). Assessing the learning organization profile of Ohio State University extension using the systems-linked organizational model, Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1. 30 - 46.
- John wiley & Sons inc. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, Human Resource Development Quarterly, Volume 16, Issue 2, pages 185-212, summer 2005.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., & Feurig, P. L. (2005). The relationship between learning organizational characteristics and change Adaptation, innovation, and organizational performance. Human Resource Development Quarterly, 16 (2), 185-211.
- Singe, Peter M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the Learning organization. Toronto: Doubleday.

- Singe, Peter M. (2004). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday, New York.
- Weldy, Teresa G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance, The Learning Organization: An International Journal, Volume16, Number 1, 2009, pp. 58-6.
- Wu, S.(2006). Improvement of School Performance: Implementing Total Quality Management and Learning organization in selected University Technological Colleges and Colleges for Professional Training in Taiwan china. DAI – A 67101. UMI.

