

Abdelmawla, Eltayeb. (2022) . The availability of the learning organization dimensions with the academic leaders of king Khalid university from the point of view of faculty members , *Journal of Educational Science* 9(1) , 21 - 50

The availability of the learning organization dimensions with the academic leaders of king Khalid university from the point of view of faculty members

Dr. Eltayeb Mohamed Ibrahim Abdelmawla

Assistant Professor of Educational Administration and Planning

College of Education - King Khalid University

dr_eltayebmohamed@yahoo.com

Abstract:

The current research aims at recognizing how the teaching staff members conceive the availability of the learning organization dimensions with the academic leader of King Khalid university from the point of view of faculty members and trying to investigate the analysis of the statistic significant differences among the average of the research sample responses according to the social responses according to gender and academic major. In fact, the research used the descriptive survey design using a questionnaire of learning organization dimensions which consisted of 45 statements. The questionnaire has been distributed to 126 faculty members using the simple random method. The results of this study revealed that (1) teaching staff reported high average degree concerning the availability of the learning organization dimensions (2) There were statistically significant differences in the responses of this study attributed to the gender variable in favor of female respondents. (3) There were also statistically significant differences in the responses of the selected sample attributed to the academic major in favor of faculties of humanities in all the dimensions of the organization.

Keywords: dimensions of learning organization , academic leaders.

عبدالمولى، الطيب. (٢٠٢٢) . مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة العلوم التربوية ، ٩ (١) ، ٢١ - ٥٠

مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. الطيب محمد إبراهيم عبد المولى^(١)

المستخلص:

يهدف البحث إلى تعرف تصورات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ومحاولة الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من حيث الجنس ، وتخصص الكلية ، وقد أعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي مستخدماً استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة ، والتي تكونت من (٤٥) عبارة ، تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد قوامها (١٢٦) عضواً ، وخلص البحث إلى نتائج عدة أهمها: (١) أن جميع استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد قد حصلت على درجة متوسطة .(٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين استجابات أفراد عينة البحث وكانت لصالح فئة الإناث ،(٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تخصص الكلية بين استجابات أفراد العينة المختارة وكانت لصالح الكليات الأدبية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: أبعاد المنظمة المتعلمة , القيادات الأكاديمية.

(١) أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية جامعة الملك خالد، dr_eltayebmohamed@yahoo.com

المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين وإلى الآن ، ثورةً معلوماتية وتكنولوجية غير مسبوقة حملت بين طياتها تحولات سريعة وتحديات جديدة للعالم ككل ، ولكي يواجه عصرنا الحديث تلك التحديات ليس أمامه خياراً إلا تبني سياسة التغيير والتطوير ، مما يستوجب ضرورة إيجاد أساليب إدارية حديثة وأكثر فاعلية لاكتساب وتحقيق المزايا التنافسية ، التي تمكن المنظمات من الاستمرار والتكيف.

ويوجد العديد من تلك الأساليب المتطورة والقابلة للتطبيق في الجامعات من أجل تحسين مستواها الأكاديمي والإداري ، والمنظمة المتعلمة هي إحدى تلك الأساليب الحديثة التي انتشرت مؤخراً وبدأت تدريجياً تحل محل الأشكال التقليدية في الجامعات لتصبح مؤسسات كفاءة ، تتوفر فيها فرص التعلم المستمر والتعاون والتعلم الجماعي(همشري، ٢٠١٣م).

ولكي تتحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة يجب أن يصاحبها تحول في الهياكل العمودية إلى الأفقية (Revans, 2012) ، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات ، ومن استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون ، ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة (الذياب ، ٢٠١٤م).

وتقوم القيادات الجامعية بعامة – والأكاديمية بخاصة – والتي تمتلك ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بدورٍ كبيرٍ في توجيه منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس نحو التميز والإبداع ، ويتحقق لها ذلك عن طريق تأسيس العمل على مفاهيم جوهرية أهمها الرؤية المشتركة والقيم المعلنة ، وروح العمل الجماعي (صقر ، ٢٠١٠م).

ونظراً لأهمية جامعة الملك خالد باعتبارها إحدى الجامعات السعودية الهامة والتي تُسهم بشكلٍ فعالٍ في خدمة المجتمع وتقدمه ، فلا بد أن تكون قياداتها الأكاديمية قائمة على فلسفة ونمط إداري يتفق مع رؤيتها وأهدافها وقيمها ورسالتها.

مشكلة البحث كما تعكسها الدراسات السابقة:

رصد التحليل البيئي للخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد تحديات عدة أهمها: ضعف مخرجات التعليم ما قبل الجامعي ، وضعف الوعي بالرؤية والرسالة ، ومحدودية الدعم للبحث العلمي ، ومحدودية استبقاء أعضاء هيئة التدريس ، وقدرة استيعابية ضعيفة مقارنةً بعدد الطلبة. (الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد ، ١٤٣٦هـ).

كما أشارت نتائج دراسة (القحطاني ، ١٤٣٦هـ) إلى وجود بعض المعوقات بكليات الجامعة والتي من أهمها: ضعف الدعم التقني لخدمة الاتصالات ، وقلة وجود قاعدة بيانات مشتركة بين جامعة الملك خالد والجامعات الأخرى ، وقلة انعقاد الدورات التدريبية للعاملين بالجامعة ، كما أكدت دراسة (آل حارث ، ١٤٣٧هـ) ، ودراسة (القحطاني ، ٢٠١٢م) على ضرورة إعطاء الجامعات السعودية بعامة الاستقلالية الإدارية والمالية من خلال تطوير هياكل تنظيمية تعتمد على المرونة والتكيف بما يلائم ظروف المنافسة الدولية.

مما سبق ومن أجل مواجهة تلك التحديات والوفاء بالاحتياجات ، فإن هناك عدداً من الطرق الإدارية الحديثة التي تستند على أساس نظري صلب قد تستطيع كليات الجامعة من خلالها مواجهة تلك التحديات ، وتحقق ما تهدف إليه رؤية المملكة (٢٠٣٠م) في أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام (٢٠٣٠م) ومن أبرز تلك الطرق هي المنظمة المتعلمة بوصفها الأداة المناسبة لتوقع التغيير والتطوير والتحسب له ومسايرته ، كما أكدت على ذلك بعض الدراسات مثل دراسة كل من (Abbasi,2015) ، (Bak,2012) ، (Ali,2012) ، ويتحقق ذلك من خلال سعي الجامعة بقيادتها الأكاديمية لامتلاك الأبعاد التي تسهم في التغيير نحو الأفضل ، كما توصلت دراسة (الديحاني ، ٢٠١٥م) ، إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية ، كما أكدت بعض الدراسات مثل دراسة (عبدالعليم و عبدالرازق ، ٢٠١٣م) ، ودراسة (Malik & Munir,2012) ، (الحواجرة ، ٢٠١٠م) على ضرورة أن تكون القيادات الجامعية والأكاديمية مؤهلة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة ، ونشر ثقافتها ، والتخلص من الإدارة الهرمية التقليدية ، لذلك جاءت هذا البحث للكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد ، وعلية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تعزى لمتغيرات (الجنس ، تخصص الكلية)؟

أهداف البحث: يحاول البحث تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

٢. تعرف الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، تخصص الكلية).

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في أهمية موضوعه، وأهمية الجامعة بقيادتها، إذ أن بناء المنظمات المتعلمة، وبخاصة الجامعات، يعزز التوجه المستقبلي لتمييزها، ويمكن تحديد تلك الأهمية في الآتي:

- اطلاع القيادات بجامعة الملك خالد إلى الموضوعات الإدارية الحديثة مثل أبعاد المنظمة المتعلمة، وتسييل الضوء على رأى الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في هذا الاتجاه.
- الأخذ بأبعاد المنظمة المتعلمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد، والتي تمثل تجديداً للممارسات الإدارية بالجامعات في الوقت الحالي.
- المساعدة في إعداد القيادات المستقبلية بجامعة الملك خالد وذلك من خلال نشر ثقافة المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة.
- يؤمل من هذا البحث أن يساهم في تقديم تصور واضح لموضوع المنظمة المتعلمة، ومدى توافر أبعادها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، ليتسنى لإدارة الجامعة اتخاذ القرار المناسب.
- يمكن أن يكون هذا البحث محفزاً لدراسات وأبحاث أخرى تجرى على جامعات سعودية حكومية أو خاصة.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: اقتصر البحث على أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار مع أعضاء هيئة التدريس، والعمل الجماعي، وتمكين أعضاء هيئة التدريس، والاتصال والتواصل في نقل المعرفة، والقيادات الجامعية والمجتمع، والقيادة الاستراتيجية).

الحد البشري: عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد تغطي جميع التخصصات.

الحد المكاني: بعض كليات الجامعة التي تغطي جميع التخصصات الأدبية والعلمية.

الحد الزمني: طبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الأول (١٤٤٠/١٤٤١هـ).

مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث في الآتي:

المنظمة المتعلمة Learning Organization:

عُرفت المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي توسع قدرتها باستمرار على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة للمنظمة ، وتطور خبراتها الإدارية في التعامل مع قدرات العاملين للإسهام في تطوير المنظمة" (Seddon & O' Donovan, 2010, p.2) ، كما عُرِفَتْ بأنها "منظمة يتم فيها التعلم باستمرار حيث يتم إشراك الموظف بشكل كلي وبفاعلية في إدارة المنظمات ويكون المناخ فيها مبتكراً (Stewart & Rogers, 2012, p.212) ، كما بين (Malik & Munir, 2012) أن المنظمة المتعلمة هي بيئة العمل الإيجابية والخلاقة التي يتم فيها استخدام كل المواد على تنوعها وتعقدتها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين.

وتُعرف المنظمة المتعلمة إجرائياً في هذه البحث بأنها مدى تلبية جامعة الملك خالد بكلياتها المختلفة لشروط تميزها عن الجامعات الأخرى من حيث القيادة التعليمية والهيكل التنظيمي المرتبط بعمليات تعليمية تبادلية بين القيادة والأتباع ، وتمكينهم من المشاركة والسماح لهم بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة.

أبعاد المنظمة المتعلمة: Dimensions of Learning Organization

يُقصد بها " الأليات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات والتي يجب أن يلم بها أعضاء هيئة التدريس والتي تُسهل وتيسر التحول إلى منظمات متعلمة وتتمحور في سبعة أبعاد وهي: إيجاد فرص التعلم المستمر ، وتشجيع الاستفسار والحوار ، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي ، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ، وتمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة ، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية ، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم" (Wen, 2014, p.290).

ويمكن تعريف أبعاد المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها "الإجراءات المتبعة بكليات جامعة الملك خالد لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وتقاس عملياً بالدرجة الكلية المتحصل عليها نتيجة استجابة أفراد عينة البحث على فقرات الأداة الخاصة بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية المستخدمة بالبحث".

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم المنظمة المتعلمة: عُرِفَت المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي تتعلم باستمرار وتحول نفسها ، ويكون فيها التعلم مستمراً ، وتُستخدم بشكلٍ استراتيجي وتكاملي ومتوازي مع العمل (Marsick & Watkins, 2010).

كما بين سان (Can, 2011) أن المنظمة المتعلمة هي التي تتمتع بالمهارة في إيجاد واكتساب وتحويل المعرفة والاحتفاظ بها وترجمتها ، وتغير سلوكها عن قصدٍ لتعكس الرؤية والمعرفة الجديدة ، كما عُرِفَت بأنها المنظمة التي توسع قدراتها باستمرار على تحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقهما ، وتطور خبراتها الإدارية في التعامل مع قدرات العاملين إسهاماً في تطوير المنظمة ، كما عرفها (ابوالسنينة ، ٢٠١٥م) بأنها: المنظمة التي طورت المقدرة على التكيف والتغير المستمر ، لأن جميع أعضائها يؤدون دوراً فاعلاً في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وحلها.

وفي ضوء ما تقدم ، فإن التعريفات المتعددة لهذا المفهوم ، أكدت في معظمها على المعرفة وأهميتها وضرورة اكتسابها وتطبيقها في المنظمات فضلاً عن تأكيد أهمية التعلم في تحقيق ذلك لجميع الأعضاء العاملين في المنظمة الواحدة.

متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة:

حاول الكثير من المتخصصين (Abdollahi & Katulni & Maatoofi, 2011), (Senge, 2006), (Noruzy, 2013) ، رصد متطلبات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة تماشياً مع روح العصر ، ورغبةً في إيجاد بيئة عمل تعزز دوراً إيجابياً للعاملين ، الذين يمثلون الركيزة الحقيقية لما تقوم به أية منظمة من عمل أو خدمة ، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

- (١) وجود قيادات لديها قدرة على التعلم مع المخاطر وتحويلها إلى تجارب ومعارف ، (٢) وجود قيادات لديها القدرة على التحول من المركزية في صنع القرار إلى تمكين العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها ، مما يشعرهم بالرضا وتحمل المسؤولية ، (٣) وجود قيادات لديها القدرة ومعرفة وحصص مهارات ورغبات العاملين داخل المنظمة ، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال بطريقة أفضل توفر الوقت والجهد ، (٤) وجود قيادات لديها الرغبة في تبني المبادرات التي يتقدم بها العاملون في المنظمة ، (٥) وجود قيادات لديها النظرة الاستراتيجية الواعية لربط الأعمال الأنية بمستقبل المنظمة ، (٦) وجود قيادات لديها قدرة على تدوير الوظائف والأعمال بشكلٍ دائم ومستمر ، وكسر الروتين الذي يؤدي إلى انحدار الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة ، (٧) ابتعاد القيادات عن التمييز العنصري بشتى أنواعه ، وتقبل العاملين على اختلاف مرجعياتهم الفكرية والعقدية.

مما سبق وبالنظر لمتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة يتضح أهمية توافر قيادات بتلك المنظمات المتعلمة تمتلك المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال المختلفة ، قيادات يكون لديها رؤية للمستقبل ، وتعترف بأهمية العنصر البشري باعتباره مصدراً رئيساً لتوليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركنٍ من أركان المنظمة.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

يوجد بعض التقسيمات لأبعاد المنظمة المتعلمة ، فهناك من يرى أنها خمسة أبعاد ، وهناك من يرى أنها ستة أبعاد ، وهناك من يرى أنها سبعة أبعاد ، وهذا يعود إلى قدرة الباحثين على دمج وتفكيك الأبعاد العامة لنظرية الأبعاد المنظمة ، وأيضاً إلى حاجة كل منظمة على أرض الواقع ، وقد حدد كل من (Sajehi & Jashnsa & Chober, 2014) سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي: (١) إيجاد فرص للتعليم المستمر ويعنى مقدرة الأفراد العاملين على التعلم في أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر ، (٢) تعزيز الاستفسار والحوار حيث يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهة نظرهم ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهة نظر الآخرين والاستفسار عنها فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على إثارة الأسئلة والقيام بالتجريب وتقديم التغذية الراجعة ، (٣) تشجيع التعاون وتعلم الفريق ، حيث يصمم العمل بطريقة يتعرض الأفراد من خلالها لطرق متنوعة من التفكير ، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً ، ويقدر التعاون ويكافأ في ظل ثقافة المنظمة ، (٤) إيجاد أنظمة للتعليم المسيطر والمشارك ، إذ تتم الإفادة من الأنظمة المتعلقة بالتقنيات من خلال المشاركة بالتعلم في أثناء العمل بحيث يتمكن العاملون من اكتساب المعارف ومتابعتها باستمرار ، (٥) تمكين الأفراد نحو رؤية جماعية وذلك بأشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها فضلاً عن المسؤولية لتحفيزهم على التعلم من الأمور التي يتساءلون عنها ، (٦) ربط المنظمة ببيئتها من خلال العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتاج عملهم وأثارها على المنظمة بشكل عام ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم ، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها ، (٧) قادة قادرون يدعمون التعلم ، حيث يقدم القادة نموذجاً للتعلم ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج ، واقترح كل من (Basim & Korkmaazyurek, 2007) سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي: (١) التعلم المستمر ، (٢) الحوار و الاستعلام ، (٣) التعلم الجماعي ، (٤) التشارك المعرفي ، (٥) التمكين ، (٦) علاقات المنظمة ، (٧) أثر القيادة على التعلم.

وهذه الأبعاد هي التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات المختلفة ، وتستثمر كل الموارد المتاحة لديها ، وهذه المبادئ ينبغي توافرها في المنظمات المتعلمة ،

وعليه يمكن القول إن وجود تلك الأبعاد يؤهل المنظمة التقليدية إلى التحول إلى منظمة متعلمة تعتنى بالتعلم المستمر ، وديموقراطية الحوار ، والتبادل المعرفي ، وتمكين العاملين من لعب دور إيجابي في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وتقوية علاقات المنظمة الداخلية والخارجية ، وإيجاد دور قيادي مرتبط بعمليات التعلم داخل المنظمة ، وسوف تكشف نتائج الدراسة الميدانية عن مدى توافر تلك الأبعاد لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد .

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

للكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد اتبع البحث الخطوات التالية:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، سواءً فيما يخص مسح وتحليل ما تضمنته أدبيات البحث التربوي في مجال المنظمة المتعلمة ، أم فيما يتعلق بمسح جميع التخصصات في جامعة الملك خالد وتطبيق استبانة ”مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد“ على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بها.

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث ، تم تصميم استبانة تستجيب لمتغيراتها؛ استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي حيث تكونت أداة البحث من (٤٤) عبارة موزعة بنسب متفاوتة على سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة (التعلم المستمر ، والحوار مع أعضاء هيئة التدريس ، والعمل الجماعي ، وتمكين أعضاء هيئة التدريس ، والاتصال والتواصل في نقل المعرفة ، والقيادات الجامعية والمجتمع ، والقيادة الاستراتيجية). وتمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي ، مرتفعة جداً (٥) درجات ، مرتفعة (٤) درجات ، متوسطة (٣) درجات ، منخفضة (٢) درجتان ، منخفضة جداً (١) درجة.

- **الصدق الظاهري لأداة البحث:** للتحقق من الصدق الظاهري والبنائي لأداة البحث ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية بلغ عددهم (٨) محكمين ، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي تندرج تحته ووضوح العبارة ، وسلامة ودقة صياغتها اللغوية ، والتعديل والحذف والإضافة ، وقد أجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون.

- صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث: طبقت الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث تكونت من (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه ، وبعد حساب معامل الارتباط تبين أن جميع القيم الارتباطية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه ، والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وأن معاملات الارتباط لأبعاد المنظمة المتعلمة تراوحت ما بين (٧٤-٨٨) وهذه النتيجة تشير إلى معاملات صدق مناسبة للتطبيق الميداني.

- ثبات أداة البحث: للتأكد من ثبات الاستبانة ، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي ، وذلك على عينة مكونة من (٣٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة الأصلي ، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٩٤) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

مجتمع وعينة البحث:

بعد تقنين استبانة الدراسة ، تم توزيعها في صورتها النهائية - بصيغة إلكترونية وأخرى ورقية - على جميع أفراد المجتمع الأصلي ، وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٠/١٤٤١ هـ. وقد عاد من هذه الاستبانات (١٢٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ويبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة بعد تفرغ العائد من الاستبانات:

جدول (١)

توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | ٧٤ | ٥٨,٧٪ |
| | أنثى | ٥٢ | ٤١,٣٪ |
| تخصص الكلية | أدبية | ٨٥ | ٦٧,٥٪ |
| | علمية | ٤١ | ٣٢,٥٪ |
| | المجموع | ١٢٦ | ١٠٠,٠٪ |

المعالجة الإحصائية: وبعد تطبيق الاستبانة ، اعتمد الباحث في تحليله للبيانات على المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والاختبار التائي للعينات المستقلة t-test (ت) ، ومعامل

الارتباط بيرسون (Correlation) ، ومعامل ألفا كرو نباخ ، وتحليل التباين الأحادي ANOVA (ف) ، وذلك من خلال برنامج SPSS ، الإصدار ٢١.

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

بعد إجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المشار إليها أعلاه ، أسفرت هذه التحليلات عن مجموعة من النتائج تم عرضها حسب أسئلة البحث على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية (ن = ١٢٦)

| الرتبة | الرقم | أبعاد المنظمة المتعلمة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ١ | التعلم المستمر. | ٣,٢٦ | ٠,٧٩ | متوسط |
| ٢ | ٥ | الاتصال والتواصل في نقل المعرفة. | ٣,٢٥ | ٠,٩٧ | متوسط |
| ٣ | ٣ | العمل الجماعي. | ٣,٢٠ | ٠,٨٣ | متوسط |
| ٤ | ٢ | الحوار مع أعضاء هيئة التدريس. | ٣,١٧ | ٠,٨٢ | متوسط |
| ٥ | ٤ | تمكين أعضاء هيئة التدريس. | ٣,١٤ | ٠,٨٨ | متوسط |
| ٦ | ٧ | القيادة الاستراتيجية. | ٣,١٢ | ٠,٩٤ | متوسط |
| ٧ | ٦ | القيادات الجامعية والبيئة الخارجية. | ٣,٠٩ | ٠,٨٥ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٣,١٨ | ٠,٧٩ | متوسط |

تشير قيم متوسطات الاستجابة بالجدول السابق إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد يرون أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لاستبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (٣,١٨) بانحراف معياري قدره (٠,٧٩) وهو ما يعادل مستوى متوسط للاستجابات ، كما كانت استجابات أعضاء هيئة التدريس لجميع محاور أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية في المدى المتوسط للاستجابة وتراوح متوسطات الاستجابة على المحاور بين (٣,٢٦ - ٣,٠٩).

وجاء في الترتيب الأول محور التعلم المستمر ، تلاه محور الاتصال والتواصل في نقل المعرفة ، ثم محور العمل الجامعي ، ثم محور الحوار مع أعضاء هيئة التدريس ، بينما جاء محور القيادات الجامعية والبيئة الخارجية في المرتبة الأخيرة ، ويمكن القول أن النظرة العامة من قبل أعضاء هيئة التدريس حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية كان بدرجة متوسطة ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bak ,2012 ؛ Ali ,2012) حيث أشارتا إلى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة ، وفيما يلي عرضاً مفصلاً لاستجابات عينة الدراسة المختارة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات كل محور من محاور أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية على النحو التالي:

البعد الأول: بعد التعلم المستمر.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء التعلم المستمر مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية (ن=١٢٦)

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٢ | تُوفّر فرص تعلم متنوعة لأعضاء هيئة التدريس وفق أحدث وسائل التعلم المستمر. | ٣,٤٩ | ١,١٣ | متوسط |
| ٢ | ٣ | تعمل القيادات الأكاديمية على تبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء هيئة التدريس. | ٣,٤٦ | ١,١ | متوسط |
| ٣ | ٤ | تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم عن طريق مناقشة الأخطاء بشفافية. | ٣,٣٣ | ٠,٩٧ | متوسط |
| ٤ | ٦ | تقيم القيادات الأكاديمية نتائج التدريب والتعلم اعتماداً على الوقت والموارد المستهلكة في عمليتي التدريب والتعلم. | ٣,٢٥ | ٠,٩٤ | متوسط |
| ٥ | ٧ | توفر القيادات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس الموارد اللازمة لدعم تعلمهم وتطوير إمكاناتهم. | ٣,٢٥ | ٠,٩٧ | متوسط |
| ٦ | ٥ | تحفز القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس مادياً عند تعلم مهارات جديدة تحسن من أدائهم في المستقبل. | ٣,١٠ | ٠,٩٣ | متوسط |
| ٧ | ١ | تُشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية. | ٢,٩٨ | ١,١٣ | متوسط |
| | | بعد التعلم المستمر | ٣,٢٦ | ٠,٧٩ | متوسط |

تظهر نتائج الجدول السابق أن متوسط بعد التعلم المستمر (٣,٢٦) بانحراف معياري (٠,٧٩) وهو ما يشير إلى توافر البعد لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة متوسطة، وتراوحت فيه متوسطات الفقرات ما بين (٢,٩٨-٣,٤٩) وجميعها في درجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٢) «توفر فرص تعلم متنوعة لأعضاء هيئة التدريس وفق أحدث وسائل التعلم المستمر» بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (١,١٣)، بينما احتلت الفقرة رقم (١) «تُشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية» الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (٠,٧٩)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني، ٢٠١٢م) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد على تحقيق النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وتلبية احتياجاتهم التعليمية.

البعد الثاني: بعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=١٢٦)

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٨ | تتيح القيادات الأكاديمية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للحوار الهادف. | ٣,٢٦ | ١,٠٣ | متوسط |
| ٢ | ١٢ | تبنى القيادات الأكاديمية آراء أعضاء هيئة التدريس لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. | ٣,٢٤ | ٠,٩٩ | متوسط |
| ٣ | ٤ | تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على حل مشكلاتهم عن طريق مناقشة الأخطاء بشفافية. | ٣,٣٣ | ٠,٩٧ | متوسط |
| ٣ | ١٠ | تأخذ القيادات الأكاديمية بزمام المبادرة والاستفسار والحوار الخلاق. | ٣,٢٣ | ١,٠٣ | متوسط |
| ٤ | ٩ | تشجع القيادات الأكاديمية الآراء المخالفة من قبل أعضاء هيئة التدريس لصالح العمل. | ٣,١٢ | ٠,٩٨ | متوسط |
| ٥ | ١١ | تحرص القيادات الأكاديمية على عقد لقاءات حوارية مفتوحة بين القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس. | ٣,٠٠ | ٠,٩٧ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٣,١٧ | ٠,٨٢ | متوسط |

تظهر نتائج الجدول السابق أن متوسط بعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس (٣,١٧) بانحراف معياري (٠,٨٢) ، وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة ، وتراوح قيم متوسطات الفقرات بين (٣,٢٦-٣,٠٠) وكلها في الدرجة المتوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٨) «تتيح القيادات الأكاديمية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للحوار الهادف» ، بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,٠٣) ، بينما احتلت الفقرة رقم (١١) «تحرص القيادات الأكاديمية على عقد لقاءات حوارية مفتوحة بين القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس» الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٧) ، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abbasi, 2015) ، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق تعلم فعال للدارسين فيها ، إضافة إلى تطوير العمل داخل الجامعة مما يؤهلها إلى تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

البعد الثالث: بعد العمل الجماعي.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعدد العمل الجماعي
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ١٦ | تطبيق القيادات الأكاديمية العدالة التامة بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالأخذ بأرائهم. | ٣,٢٥ | ١,٠٣ | متوسط |
| ٢ | ١٩ | تتعامل القيادات الأكاديمية مع أعضاء الفرق بثقة ومرونة على اختلاف وظائفهم وثقافتهم. | ٣,٢٤ | ٠,٩٩ | متوسط |
| ٣ | ١٥ | تُعطي القيادات الأكاديمية الحرية الكاملة لفرق العمل لإنجاز الأعمال المطلوبة منها. | ٣,٢٢ | ١,٠٦ | متوسط |
| ٤ | ١٨ | تُعطي القيادات الأكاديمية الحرية لفرق العمل لتكثيف أهدافها وفقاً لتطورات الأحداث. | ٣,٢١ | ١,٠ | متوسط |
| ٥ | ١٧ | تحرص القيادات الأكاديمية على فرق العمل المدارة ذاتياً وتنوعها. | ٣,١٩ | ٠,٩٧ | متوسط |
| ٦ | ١٣ | تُقدم القيادات الأكاديمية العمل الجماعي على العمل الفردي. | ٣,١٨ | ١,٠٢ | متوسط |
| ٧ | ٢٠ | تشجع القيادات الأكاديمية فرق العمل على التفكير من منظور عالمي. | ٣,١٥ | ٠,٩٦ | متوسط |
| ٨ | ١٤ | تُشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على الانضمام إلى فرق العمل في الجامعة. | ٣,١٤ | ١,٠١ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٣,٢٠ | ٠,٨٣ | متوسط |

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن متوسط محور العمل الجامعي (٣,٢٠) بانحراف معياري (٠,٨٣) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٣,٢٥-٣,١٤) وكلها في المستوى المتوسط.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٦) «تطبق القيادات الأكاديمية العدالة التامة بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالأخذ بأرائهم» بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,٠٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٤) «تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على الانضمام إلى فرق العمل في الجامعة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٤) وانحراف معياري (١,٠١)، واتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (Malik, 2012؛ الحواجرة، ٢٠١٠م) من حيث درجة التوافر، حيث أشارتا إلى أن القيادات الأكاديمية تكافئ الهيئة التدريسية على إنجازاتهم كفريق عمل، أيماً منهم بأن هذا العمل هو أفضل من العمل الفردي.

البعد الرابع: بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعدد تمكين أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٢٦ | تعطي القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس حرية اختيار طرق تنفيذ الأعمال وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو التمييز والنمو المعرفي. | ٣,٢٠ | ١,٠٧ | متوسط |
| ٢ | ٢١ | تُفوض القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع تخصصاتهم. | ٣,١٩ | ١,١٢ | متوسط |
| ٣ | ٢٧ | تقوم القيادات الأكاديمية بدور المرشد لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمهامهم (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع). | ٣,١٩ | ٠,٩٦ | متوسط |
| ٤ | ٢٣ | تُدعم القيادات الأكاديمية المبادرات البناءة من قبل أعضاء هيئة التدريس. | ٣,١٧ | ١,٠٢ | متوسط |
| ٥ | ٢٥ | تُشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في وضع خططها الاستراتيجية. | ٣,١٢ | ١,٠٩ | متوسط |
| ٦ | ٢٤ | تُشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار. | ٣,٠٨ | ١,٠٥ | متوسط |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ٧ | ٢٢ | تُشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في وضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل. | ٣,٠٥ | ١,٠٣ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٣,١٤ | ٠,٨٨ | متوسط |

تظهر نتائج الجدول السابق أن متوسط محور تمكين أعضاء هيئة التدريس (٣,١٤) بانحراف معياري (٠,٨٨) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة ، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٣,٢٠-٣,٠٥) وكلها في المستوى المتوسط.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم(٢٦) « تعطي القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس حرية اختيار طرق تنفيذ الأعمال وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو التمييز والنمو المعرفي، بمتوسط حسابي(٣,٢٠) وانحراف معياري(١,٠٧) ، بينما جاءت الفقرة رقم(٢٢) « تُشرك القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس في وضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل» في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(٣,١٤) وانحراف معياري(١,٠٣) ، واتفقت تلك النتائج مع دراسة(Abbasi, 2015؛ القحطاني، ٢٠١٢م) من حيث درجة التوفر ، وقد يعزى ذلك لإيمان القيادات الأكاديمية بقدرات أعضاء هيئة التدريس في قيامهم بالأعمال المنوطة بهم ، وتهيئتهم لتولى المناصب القيادية في المستقبل.

البعد الخامس: بعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٣٠ | تحرص القيادات الأكاديمية على تدفق البيانات والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس. | ٣,٣٣ | ١,١٤ | متوسط |
| ٢ | ٣١ | تتواصل القيادات الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس في المناسبات المختلفة كأساس لبناء الثقة. | ٣,٣١ | ١,١٦ | متوسط |
| ٣ | ٢٩ | تستخدم القيادات الأكاديمية التكنولوجيا الحديثة لحصول أعضاء هيئة التدريس على المعلومات بيسر. | ٣,٢٩ | ١,١٦ | متوسط |

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ٤ | ٣٢ | تستثمر المناسبات المختلفة للتأكيد على التعلم والتطوير داخل الجامعة. | ٣,٢٩ | ١,٠٥ | متوسط |
| ٥ | ٣٤ | تمكن القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس من المعلومات عن طريق (الاتصالات المتبادلة، الاجتماعات المفتوحة، الإعلانات الإلكترونية....) | ٣,٢٣ | ١,٠٥ | متوسط |
| ٦ | ٢٨ | تتبنى القيادات الأكاديمية وسائل الاتصال متعدد الاتجاهات مع أعضاء هيئة التدريس. | ٣,٢٠ | ١,٠٩ | متوسط |
| ٧ | ٣٣ | تستفيد القيادات الأكاديمية من التغذية المرتدة في تسهيل إجراءات العمل | ٣,١٦ | ١,٠٥ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٣,٢٦ | ٠,٩٧ | متوسط |

توضح نتائج الجدول السابق أن متوسط محور الاتصال والتواصل في نقل المعرفة (٣,٢٦) بانحراف معياري (٠,٩٧) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٣,٢٣-٣,١٦) وكلها في المستوى المتوسط.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣٠) «تحرص القيادات الأكاديمية على تدفق البيانات والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس» بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (١,١٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٣) «تستفيد القيادات الأكاديمية من التغذية المرتدة في تسهيل إجراءات العمل» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (١,٠٥) واتفقت هذه النتائج مع دراسة (عبدالعليم وعبدالرازق، ٢٠١٣م) وقد يعزى ذلك إلى إيمان القيادات الأكاديمية بمبادئ الشفافية وتوفير البيانات والمعلومات في المكان والوقت المناسبين.

البعد السادس: القيادات الجامعية والبيئة الخارجية.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالقيادات الجامعية والبيئة الخارجية

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=١٢٦)

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٣٨ | توفر القيادات الأكاديمية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتبادل مع الجهات الخارجية والمستفيدين لحل مشكلات المجتمع. | ٣,١٤ | ٠,٩٦ | متوسط |

| المرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ٢ | ٣٥ | ترتبط القيادات الأكاديمية بعلاقات قوية مع مؤسسات المجتمع المختلفة. | ٣,١٣ | ١,٠٧ | متوسط |
| ٤ | ٣٧ | تمتلك القيادات الأكاديمية القدرة على توفير تمويل خارجي للمشاريع والأنشطة التي ينفذها أعضاء هيئة التدريس. | ٣,١٠ | ٠,٩٥ | متوسط |
| ٣ | ٣٩ | تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على قيادة بعض المؤسسات في المجتمع. | ٣,١٠ | ١,٠٣ | متوسط |
| ٥ | ٣٦ | تُشجع القيادات الأكاديمية مؤسسات المجتمع المختلفة للمشاركة في المشاريع والأنشطة داخل الجامعة. | ٣,٠٥ | ١,٠٠ | متوسط |
| ٦ | ٤٠ | تهتم القيادات الأكاديمية بالتعرف على أثر مخرجاتها على المجتمع ومدى ملاءمتها لسوق العمل. | ٣,٠٤ | ٠,٩٤ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٣,٠٩ | ٠,٨٥ | متوسط |

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن متوسط بعد القيادات الجامعية والبيئة الخارجية (٣,٠٩) بانحراف معياري (٠,٨٥) وهو ما يشير إلى توفر المحور لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وتراوح قيم متوسطات الفقرات بين (٣,١٤ - ٣,٠٤) وكلها في الدرجة المتوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣٨) «توفر القيادات الأكاديمية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتبادل مع الجهات الخارجية والمستفيدين لحل مشكلات المجتمع»، بمتوسط حسابي (٣,١٤) وانحراف معياري (٠,٩٦)، بينما احتلت الفقرة رقم (٤٠) «تهتم القيادات الأكاديمية بالتعرف على أثر مخرجاتها على المجتمع ومدى ملاءمتها لسوق العمل» الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٤)، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Ali, 2012) من حيث درجة التوفر، وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية على التواصل مع مؤسسات المجتمع والاستفادة منها وبما تقدمه من خدمات لصالح أعضاء هيئة التدريس.

البعد السابع: بعد القيادة الاستراتيجية.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعد القيادة الاستراتيجية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | ٤١ | تسعى القيادات الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية. | ٣,١٧ | ١,١٥ | متوسط |
| ٢ | ٤٢ | تحرص القيادات الأكاديمية على أن تتلاءم أفعالها مع مصفوفة القيم التي تتبناها الجامعة. | ٣,١٦ | ١,٠٨ | متوسط |
| ٣ | ٤٤ | تمتلك القيادات الأكاديمية رؤية واضحة لمستقبل الجامعة. | ٣,١٣ | ١,٠٥ | متوسط |
| ٤ | ٤٥ | تشجع على ربط أعمال أعضاء هيئة التدريس بالخطوة الاستراتيجية للجامعة. | ٣,١١ | ٠,٩٩ | متوسط |
| ٥ | ٤٣ | تشرك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة. | ٣,٠٣ | ١,٠٣ | متوسط |
| | | المتوسط العام | ٣,١٢ | ٠,٩٤ | متوسط |

تظهر نتائج الجدول السابق أن متوسط بعد القيادة الاستراتيجية (٣,١٢) بانحراف معياري (٠,٩٤) وهو ما يشير إلى توفر المحور لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٣,١٧-٣,٠٣) وكلها في الدرجة المتوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٤١)، تسعى القيادات الأكاديمية مع أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (١,١٤)، بينما احتلت الفقرة رقم (٤٣)، تشرك أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة» الترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (٣,٠٣) وانحراف معياري (١,٠٣)، واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Malik, 2012) من حيث درجة التوفر، وقد يعزى ذلك لوجود خطة استراتيجية على مستوى الجامعة، وأيضا خطط استراتيجية على مستوى الكليات والمراكز العلمية في الجامعة، ينطلق بناءها من الأقسام العلمية، ويعتبر رصد آراء أعضاء هيئة التدريس فيها إحدى مصادر تشكيل الخطة الاستراتيجية للجامعة.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية تعزى لمتغيري الجنس وتخصص الكلية؟

- متغير الجنس:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير الجنس (ن=١٢٦)

| الدلالة الإحصائية | درجات الحرية | قيمة «ت» | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | | |
|-------------------|--------------|----------|-------------------|-----------------|-------|------|-------------------------------------|
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٤,٤٠٥ | .٨٣٦ | ٣,٥١ | ٧٤ | ذكر | بعد التعلم المستمر |
| | | | .٥٥٨ | ٢,٩٢ | ٥٢ | أنثى | |
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٤,٧٦٨ | .٨٧١ | ٣,٤٤ | ٧٤ | ذكر | بعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس |
| | | | .٥٦٤ | ٢,٧٨ | ٥٢ | أنثى | |
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٥,١٤٦ | .٨٥٧ | ٣,٤٩ | ٧٤ | ذكر | بعد العمل الجماعي |
| | | | .٥٧٠ | ٢,٧٩ | ٥٢ | أنثى | |
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٥,٦٤٣ | .٩٢٣ | ٣,٤٧ | ٧٤ | ذكر | بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس |
| | | | .٥٤٩ | ٢,٦٧ | ٥٢ | أنثى | |
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٥,٦٨٧ | ١,٠٢٤ | ٣,٦٣ | ٧٤ | ذكر | بعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة |
| | | | .٥٨٦ | ٢,٧٣ | ٥٢ | أنثى | |
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٤,٢٩٨ | .٩٢٠ | ٣,٣٥ | ٧٤ | ذكر | القيادات الجامعية والبيئة الخارجية |
| | | | .٥٨٤ | ٢,٧٣ | ٥٢ | أنثى | |
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٣,٥٨٠ | ١,٠٣٤ | ٣,٣٦ | ٧٤ | ذكر | بعد القيادة الاستراتيجية |
| | | | .٦٦١ | ٢,٧٨ | ٥٢ | أنثى | |
| .٠٠٠ | ١٢٤ | ٥,٤٥٥ | .٨٣٦ | ٣,٤٧ | ٧٤ | ذكر | الدرجة الكلية |
| | | | .٤٧٦ | ٢,٧٧ | ٥٢ | | |

تُظهر نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأداة الدراسة بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس ولصالح الإناث؛ إذ أن قيمة المتوسط الكلية لأداة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس من الإناث كانت أعلى منها لدى الذكور ، مما يعني أن الإناث كن أكثر إحساسا بتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة ، كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى طبيعة الإناث بشكل عام ، حيث يمتلكن القدرة العقلية على ملاحظة التفاصيل ولديهن قدرة أكبر من الذكور على تلمس التغيرات والتطورات ، وقد يعزى ذلك أيضا إلى رغبتهن في إعطاء صورة أكثر إيجابية للمؤسسة التربوية التي هن جزءاً منها ، واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كلا من (الديحاني، ٢٠١٥م) ، (الحواجرة، ٢٠١٠م) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجنس حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

- متغير تخصص الكلية:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر تخصص الكلية (ن=١٢٦)

| الدلالة الإحصائية | درجات الحرية | قيمة «ت» | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | نوع الكلية | |
|-------------------|--------------|----------|-------------------|-----------------|-------|------------|-------------------------------------|
| .١١٤ | ١٢٤ | ١,٥٩٢ | .٨٦١ | ٢,٣٤ | ٨٥ | أدبية | بعد التعلم المستمر |
| | | | .٥٨١ | ٢,١٠ | ٤١ | علمية | |
| .٠٥٩ | ١٢٤ | ١,٩٠٤ | .٩٠٩ | ٢,٢٧ | ٨٥ | أدبية | بعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس |
| | | | .٥٦٨ | ١,٩٧ | ٤١ | علمية | |
| .٠٥٨ | ١٢٤ | ١,٩١٤ | .٨٨٥ | ٢,٢٩ | ٨٥ | أدبية | بعد العمل الجماعي |
| | | | .٦٤٩ | ٢,٠٠ | ٤١ | علمية | |
| .٠٢٥ | ١٢٤ | ٢,٢٧٣ | .٩٥٧ | ٢,٢٦ | ٨٥ | أدبية | بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس |
| | | | .٦٤٤ | ١,٨٩ | ٤١ | علمية | |
| .٠٣٦ | ١٢٤ | ٢,١١٦ | ١,٠٣٤ | ٢,٣٨ | ٨٥ | أدبية | بعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة |
| | | | .٧٨٦ | ٢,٠٠ | ٤١ | علمية | |
| .٠١٠ | ١٢٤ | ٢,٦١٤ | .٩٠٠ | ٢,٢٣ | ٨٥ | أدبية | القيادات الجامعية والبيئة الخارجية |
| | | | .٦٧٣ | ١,٨١ | ٤١ | علمية | |
| .٠٢٠ | ١٢٤ | ٢,٣٦٢ | ١,٠٠١ | ٢,٢٥ | ٨٥ | أدبية | بعد القيادة الاستراتيجية |
| | | | .٧٣٧ | ١,٨٤ | ٤١ | علمية | |
| .٠٢٢ | ١٢٤ | ٢,٣٢٦ | .٨٥٥ | ٢,٢٩ | ٨٥ | أدبية | الدرجة الكلية |
| | | | .٥٦٩ | ١,٩٥ | ٤١ | علمية | |

تظهر نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لتخصص الكلية في الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية ، وفي جميع البنود الفرعية لها ، وخلصت النتائج إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الأكاديمية حسب تخصص الكلية كانت لصالح الكليات الأدبية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة ، فقد كانت درجة المتوسط الحسابي لتصورات أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في الكليات الأدبية النظرية أعلى من أقرانهم في الكليات العلمية ، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد يختلفون في تصوراتهم نحو مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القادة الأكاديميين ، وخاصة أولئك الذين ينتسبون إلى الكليات الأدبية النظرية ، وقد تُعزى هذه

النتيجة إلى اختلاف الممارسات والأساليب القيادية في كل كلية مما شكل هذا الاختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة المختارة ، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (Ali, ٢٠١٢) والتي أكدت على هذا الاختلاف بين الكليات الأدبية النظرية والعلمية حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

التوصيات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ يوصي البحث بما يلي:

- نشر ثقافة المنظمة المتعلمة بأبعادها المختلفة بشكل أوسع لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.
- تطوير القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.
- توفير فرص التعلم المستمر بين أعضاء هيئة التدريس ورفع كفاءتهم بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المعاصر.
- تعزيز الحوار والاستفسار بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة مما يعطي فرصة أفضل لفهم ما يريده كل طرف من الآخر.
- تشكيل فرق العمل داخل الأقسام أو على مستوى كليات الجامعة لإنجاز المهام وحل المشكلات.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتشجيع العمل البحثي في الجامعة.
- عمل القيادات الأكاديمية على تمكين أعضاء هيئة التدريس من خلال رؤية جماعية مشتركة في ظل قيادة استراتيجية داعمة للتعلم.
- التركيز على الثقافة والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وإبداء الرأي والشفافية في تبادل المعلومات وضمان الحصول على التغذية الراجعة مع التركيز على قيم الجامعة ، وتعزيزها من خلال تكريم أصحاب السلوك المرغوب من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- ربط الجامعة بالبيئة الخارجية من خلال القيام بعمليات بحث دورية للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على الجامعة ، واتخاذ ما يلزم بشأنها ، لكي تكون ذات نظرة مستقبلية وسلوك استباقي.
- تعزيز ممارسات سلوكيات الأنماط القيادية المسهلة لحدوث التعلم مثل النمط القيادي التحولي والذي يساعد على تغيير ثقافة المنظمة لتصبح ثقافة مشجعة على المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجريب ونشر المعارف الضمنية الكامنة دون القلق على المكانة الوظيفية.

- ضرورة اهتمام الجامعة بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدرتها التنظيمية ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة والرؤى الاستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح الجامعة.
- العمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد ، من خلال إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالمنظمة المتعلمة وأبعادها وأهميتها.
- قيام مكاتب الاستشارات والتدريب في كليات الجامعة بتصميم برنامج تدريبي متكامل لا يقل عن أسبوع لكافة القيادات الأكاديمية بالجامعة ، على أن يتم في البرنامج إلقاء الضوء بشكل مكثف على جميع جوانب المنظمة المتعلمة وأبعادها المختلفة.
- رفع وعي جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال تخصيص كتيب سنوي لهم ، يحتوي على جميع المفاهيم والمعلومات المرتبطة بأبعاد المنظمة المتعلمة.
- العمل على تخصيص وقت محدد في اجتماعات الأقسام العلمية لتوضيح الأدوار التي من المفترض أن يقوم بها كل عضو هيئة تدريس ، من أجل المساعدة في تفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة.

مقترحات بحثية:

- إجراء دراسات مشابهة في التعليم العام وأيضاً في الجامعات الخاصة والأهلية بالمملكة العربية السعودية ، للتعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة.
- إجراء المزيد من الدراسات عن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الملك خالد وبعض متغيرات السلوك التنظيمي ، مثل: ضغوط العمل ، وإدارة المعرفة ، والكفاءة التنظيمية ، والتغيير التنظيمي.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

ابوالسنينة ، عونية طالب. (٢٠١٥م). مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم. مجلة جرش للبحوث والدراسات ، الأردن ، ١٦، (١) ، ٤٣٩-٤٧٥.

الديحاني ، سلطان غالب. (٢٠١٥م). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية ، الكويت ، ٢٩ (١١٦) ، ١٥-١٠٢.

آل الحارث ، فاطمة بنت علي عبد الله. (١٤٣٧هـ). استراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل. رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد.

الحواجرة ، كامل. (٢٠١٠م). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ٦، (١) ، ٢٢٥-٢٤٥.

الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك خالد (١٤٣٦ - ١٤٤٠ هـ) ، والصادرة تحت رقم ١٤٣٨/١١/٤٧١٥١هـ.

الذياب ، سعود بن ذياب. (٢٠١٤م). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.

صقر ، زكي. (٢٠١٠م). دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، ٧، ٢٠١-٢٤٠.

عبد العليم ، أحمد ، عبد الرازق ، فاطمة. (٢٠١٣م). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو الهيئة التدريسية بجامعة الطائف. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، ٤٤ (٣) ، ١٠٧-١٥٨.

القحطاني ، حصة محمد مسفر (١٤٣٦هـ). تطوير الأداء الإداري بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية ، جامعة الملك خالد.

القحطاني ، فاطمة محمد. (٢٠١٢م). *التعلم التنظيمي مدخل للتحويل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات السعودية. دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.* رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

الهمشري ، عمر أحمد. (٢٠١٣م). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة* ، ط١ ، عمان: دار الصفاء.

المراجع العربية المترجمة: (Arabic references in English)

- Abdel-Alim, A. Abdel-Razek, F. (2013). The educated organization and its relationship to the strength of a faculty member at Taif University. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 44 (3), 107-158.
- Abu Al-Sunaina, A. (2015). The level of practice of the faculty members at the University of Jerash for the controls of the educated organization as established by Singh from their point of view. *Jerash Journal for Research and Studies, Jordan*, 16 (1), 439-475.
- Al-Hamshari, O. (2013). Knowledge management the path to excellence and leadership, *1st floor, Amman: Dar Al-Safa*.
- Al-Hareth, F. (1437). *A proposed strategy to develop Saudi universities' jobs in light of the principles of the University of the Future. Unpublished PhD thesis, College of Education, King Khalid University.*
- Al-Qahtani, F. (2012). *Organizational learning is an introduction to transforming the concept of the organization learned in Saudi universities. An applied study on Imam Muhammad bin Saud Islamic University. A magister message that is not published.* College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Qahtani, H. (1436 AH). *Development of administrative performance at King Khalid University in the light of the entrance to electronic management.*

A magister message that is not published. College of Education , King Khalid University.

Althiab, S. (2014). *The availability of the requirements of the educated organization and – its application fields in the technical college in Al-Kharj.* A magister message that is not published. Naif University for Security Sciences , Saudi Arabia.

Hawagra, K. (2010). The concept of an educated organization in Jordanian universities from the viewpoint of faculty members. *Jordanian Journal of Business Administration*, 6 (1) , 225-245.

Sakr, Z. (2010). An analytical study of the effect of transformational leadership on organizational adaptation in the light of some variables by application to Telecom Egypt in Sharkia Governorate. *Scientific Journal of the Colleges of Commerce Sector, Al-Azhar University*, 7, 201-240.

The strategic plan for King Khalid University (1436-1440 AH) , issued under No. 47151/11/1438 AH.

المراجع الأجنبية: References

Abbasi, E., Akbari., M., Kayhan, T. 9. (2015). Organizational Learning Capabilities: evidence from the Iranian agricultural higher education System. *Iranian Journal of Management Studies (IJMs)*, 1(8) , 117-138.

Abdel-Alim, A. Abdel-Razek, F. (2013). The educated organization and its relationship to the strength of a faculty member at Taif University. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 44 (3) , 107-158.

Abdollahi, A., & Katulni,S. A. & Ma'atoofi, A. R. (2011). Learning Organization, An Inevitable Necessity in Organizations on The Age of Knowledge Orientation: Evidence from Universities of Iran. *European Journal of Scientific Research*, 57(2) ,212-222.

- Abu Al-Sunaina, A. (2015). The level of practice of the faculty members at the University of Jerash for the controls of the educated organization as established by Singh from their point of view. *Jerash Journal for Research and Studies, Jordan, 16* (1), 439-475.
- Al-Daihani, Sultan Ghaleb. (2015 CE). The dimensions of the educated organization and transformational leadership and the relationship between them among university leaders at Kuwait University from the viewpoint of faculty members. *Educational Journal, Kuwait, 29* (116), 15-102.
- Al-Hamshari, O. (2013). Knowledge management the path to excellence and leadership, *1st floor, Amman: Dar Al-Safa.*
- Al-Hareth, F. (1437). *A proposed strategy to develop Saudi universities' jobs in light of the principles of the University of the Future. Unpublished PhD thesis, College of Education, King Khalid University.*
- Ali, A.K. (2012). Academic Staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management, 2b* (1), 55-82
- Al-Qahtani, F. (2012). *Organizational learning is an introduction to transforming the concept of the organization learned in Saudi universities. An applied study on Imam Muhammad bin Saud Islamic University. A magister message that is not published. College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.*
- Al-Qahtani, H. (1436 AH). *Development of administrative performance at King Khalid University in the light of the entrance to electronic management. A magister message that is not published. College of Education, King Khalid University.*
- Althiab, S. (2014). *The availability of the requirements of the educated organization and its application fields in the technical college in Al-Kharj. A magister message that is not published. Naif University for Security Sciences, Saudi Arabia.*

- Bak , O. (2012). Universities Can They Be Considered as Learning Organizations /: A Preliminary Micro-level Perspective. *Learning Organization*, 19(2), 163-172.
- Basim, H. , Sesen , H.& Korkmazyurek , H. 9(2007). A Turkish Translation , validity and reliability Study of the dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *World Applied Sciences Journal*, 2(4) , 368-374.
- Can , N.(2011). Developing activities of learning organization in Primary schools. *African journal of Business Management*.5(15) , 6256-6260.
- Hawagra , K. (2010). The concept of an educated organization in Jordanian universities from the viewpoint of faculty members. *Jordanian Journal of Business Administration* , 6 (1) , 225-245.
- Malik , M.E. , & Danish , R.O , & Monir , Y. (2012). Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan: A Correlational Study. *International Journal of Innovation , Management and Technology* , 1(3) , 33-40
- Marsick , V. &Watkins , K.(2010). *Facilitating learning organization: making learning count*. Brookfield. V.t :Gower.
- Noruzy , A.m Dalfard , V. , Azhari , B. , Nazari , S. , & Rezazaden , A. (2013)- Relations between transformational Leadership , Organizational Learning Knowledge Management. Organizational innovation , and Organizational Performance: an empirical Investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* , 3(64) , 1073-1085.
- Revans , R. (2012). *ABC of Action Learning*: ASH gate Publishing Limited: Chartwcll Brattm Bvomlcy , Uk.
- Sajeghi , V. , & Jashnsaz , A. , & Chober , M. (2014). Organization's Conformity

- assessment with perter singe's learning Organization Principles in municipality of seven: A case study. *Journal of Business & Management*, 16(5).51-58.
- Sakr, Z. (2010). An analytical study of the effect of transformational leadership on organizational adaptation in the light of some variables by application to Telecom Egypt in Sharkia Governorate. *Scientific Journal of the Colleges of Commerce Sector, Al-Azhar University*, 7, 201-240.
- Seddon, J.& O'Donovan, B. (2010). Why aren't all working for Learning Organizations. *E-organization and people Journal*, 17(2) , 501-515.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The Art and Practice of the learning Organization* (2nd ed). London: Century
- Stewart, J., & Rogers, P. (2012). *Developing People and Organizations*, London: CIPD - Koganpage.
- The strategic plan for King Khalid University (1436-1440 AH), issued under No. 47151/11/1438 AH.
- Wen, H. (2014). The Nature, Characteristics and Ten Strategies of Learning Organization (Electronic Version). *International Journal of Educational Management*.28(30) ,289- 298.