

## واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء

### المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك

د. فهد بن عبد الله علي الوليدي

حاصل على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

قسم سياسات واقتصاديات التعليم كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة،

د. يوسف بن عبد الله العنزي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك قسم سياسات واقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

#### • المستخلص :

هدف البحث إلى تحديد واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك. استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي وتمثل مجتمع الدراسة في مديري مدارس التعليم العام بالإدارات العامة للتعليم (الرياض-الطائف-حائل-عسير-الأحساء)، وكانت العينة 400 فرداً، واعتمد البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع بيانات بحثه. وكان من أهم نتائج البحث : أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية على جميع أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) تمثلت الأبعاد في (فرص التدريب والتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على أهمية جميع هذه الأبعاد للتعلم (٢.٤٠ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة البحث.

الكلمات المفتاحية : تدريب مديري المدارس ، مدارس التعليم العام، المنظمة المتعلمة.

*The reality of training school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the learning organization of Watkins and Marske*

*Dr. Fahd bin Abdullah Ali Al-Walidi & Dr. Youssef bin Abdullah Al-Anzi*

#### Abstract:

*The research aimed to determine the reality of training school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the learning organization according to Watkins and Marske. The researcher used the descriptive survey method, and the study population represented the principals of general education schools in the general departments of education (Riyadh - Taif - Hail - Asir - Al-Ahsa). The sample was 400 individuals, and the researcher adopted the questionnaire as the main tool for collecting data for his research. The most important results of the research were: The study's school principals agreed to a high degree on the importance of training general education school principals in the Kingdom of Saudi Arabia on all dimensions of the*

*learning organization according to Watkins and Marske. The dimensions were (opportunities for training and continuous learning, encouraging dialogue and inquiry, encouraging training, learning and group cooperation, creating systems for sharing... The training and learning process, linking the school to the external environment, strategic leadership supporting learning, Empowering school principals to bring them together towards a common collective vision), as their average agreement on the importance of all these dimensions of learning was (2.40 out of 3.00), which is the average that falls in the third category, which shows that the degree of importance indicates (high) in the research tool.*

**Keywords: training school principals, general education schools, learning organization.**

### • المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات متلاحقة ومتسارعة وتطورات في شتى المجالات ومنها ميدان التربية والتعليم، ونعيش الآن في عصر تقنية المعلومات واقتصاد المعرفة، كل ذلك أحدث تغييرات جذرية في مفهوم الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن المجالات المتعددة الأخرى، وتمثل الإدارة المدرسية أساس النجاح والتميز، وهي العنصر الرئيس للتغيير وتحسين فاعلية المدرسة، وهذا يتطلب وجود مدير مدرسة ذو كفاءة وفعالية، يمتلك المهارات القيادية العالية، يعرف مهامه والمسئوليات المنوطة به والأدوار المتوقعة منه، يساهم في تميز مدرسته ويجعلها بيئة جاذبة للتعلم محققة لأهدافها المتوقعة منها.

حيث تشكل بيئة التعليم العام ركناً أساسياً في نظامنا التعليمي نظراً للمهام التي تقوم بها في إعداد أجيال المستقبل، والتي تقع على عاتقها تنفيذ برامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة، وتعد القيادة والإدارة في التعليم العام من المداخل المهمة لتطوير التعليم لما لها من تأثير على فريق العمل بالمدرسة، وتوحيد رؤاهم وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يتولى مدير المدرسة مسئولية تنظيم التفاعل بين فريق العمل بالمدرسة، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، ولما يشهده عالمنا المعاصر من تطورات في شتى مجالات الإدارة والقيادة.

ومن الضروري أن يتسم مدير المدرسة بمجموعة من المهارات لاسيما في المجالين الإداري والفني لتمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته بكفاءة وفعالية، مما يجعله قائداً فعالاً ومبدعاً، يتضح دوره الإبداعي إذا تفهمنا أن النظام التعليمي يتطلب منه ذلك، وليس بالتقليد والنقل والتكرار لنماذج معينة أو أساليب مطورة من دول أخرى (أبو علي، ٢٠٢١).

ونرى تعرض المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات لحالات الترهل وضعف الأداء، وتعصف بها الأزمات وتواجهها الكثير من المعوقات والتحديات، مما يستدعي المراجعة الدورية لأهداف وآليات هذه المؤسسات وإنجازاتها المأمولة، بما يعيد إليها قوتها وقدرتها على المضي قدماً، لتحقيق أهدافها وتطلعاتها ومسيرة الحاضر والمستقبل (الشريف، ٢٠١٦).

فعملية اختيار القيادات التربوية المتوقع لها النجاح في إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية، لا يتأتى بالتنصيب العشوائي، فهي في أمس الحاجة لقيادة يمتلكون قدرات ومهارات وسمات

شخصية خاصة، مدعومة بعمق التجربة وطول الخبرة وقوة المعرفة والتفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، تمكنه من قيادة عمليات التعلم وتحقيق النتائج المتوقعة وبدرجة عالية من الاتقان (حمائل، ٢٠١٢).

فلقد أضحى المطلوب من مدير المدرسة توظيف المعرفة والمهارات بصورة علمية ومنظمة ومفيدة لتلبية احتياجات الطلاب التربوية والعلمية والاجتماعية والنفسية واحتياجات كافة أفراد الفريق العاملين معه، فأصبح عمل مدير المدرسة على درجة عالية من التعقيد وذلك لطبيعة التغيير المستمر للمجتمع المدرسي وتأثره بالمتغيرات المتنوعة المحيطة والتي تؤثر على رسالة المدرسة، مما اوجب أن يمتلك مدير المدرسة المهارات القيادية والإدارية المناسبة بهدف توجيه المدرسة، واتخاذ القرارات الحكيمة، والقيام بالإجراءات العملية، ومن هذا المنطلق، اتجهت المؤسسات والمنظمات التعليمية والتربوية إلى تطوير معايير عالية تحدد التوقعات المرجوة من مدير المدرسة في سبيل تطوير العملية التعليمية (سلمه وآخرون، ٢٠٠٨).

وتتحدد فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسية بالدرجة الأولى بقدرات وخبرات مديرها لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال المنعقدة عليه، وتتوقف قدرة إدارة المدرسة على كفاءة وقدرة مديرها، الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة، ويتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات مؤهلة ومدربة تطبق مفاهيم واتجاهات الإدارة الحديثة بكل مهارة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق مضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات المتاحة له عبر تأدية أدواره ومهامه المتعددة في العمل المدرسي (عواد والحربي، ٢٠١٥).

ومن هذه الاتجاهات الإدارية ظهر موضوع المنظمة المتعلمة كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساهم في إحداث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها بدءاً من مدير المدرسة وجميع العاملين فيها، والتي تدفع المدرسة للاستجابة والتغير ومواكبة التطورات المحلية والعالمية وتكون قادرة على بناء قدرات وكفايات جوهرية تساعد في مواجهة التحديات، كما وتعتبر مدخلا لعملية الإصلاح التعليمي والتربوي، إضافة إلى أن المنظمات التي سعت للتحويل لمنظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاح في تحقيق ما تسعى إليه من أهداف (تميمي، ٢٠٢١).

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين بمختلف تحدياته والذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، والتقدم التقني وتنوع سبل الاتصالات، وابتكار المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري تقديراً وثقة وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية والمشاركة في صناعة القرار (Marsick & Watkins, 1993).

ولقد اهتمت المملكة العربية السعودية منذ قيامها وعبر تاريخها في التعليم ووضعت له أهداف متميزة ساهمت في تحقيق التقدم في المجتمع ومؤسساته أبرزها جهودها في تدريب مديري المدارس.

وفي ضوء ما سبق، ظهرت الحاجة لأن يعمل قيادات إدارة التدريب ومديرو المدارس إلى التحول لمنظمات متعلمة تهتم بعملية التدريب والتعلم والتعليم، وينخرط جميع منسوبيها في عملية التحسين الجماعي المستمر، بفكر منظمي يشمل جميع المستويات من الأفراد والجماعات، وتتوفر فيها فرصا تعليمية وتدريبية مستدامة، وتغذية راجعة، تعزز الثقة والانجاز وهذا أمر ضروري وملح لمواكبة التغيرات التي نشهدها على المستوى المحلي والعالمي.

#### • سؤال البحث :

ما واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) فيما يتعلق بإيجاد (فرص التدريب والتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

#### • هدف البحث:

التعرف على واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick).

#### • أهمية البحث:

#### • الأهمية العلمية النظرية:

المتمثلة في إلقاء الضوء على موضوع تدريب مديري المدارس بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية وفقا لأبعاد نموذج المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick).  
تعد المنظمة المتعلمة مدخلا مهما وحديثا للتدريب وينعكس على تطوير الأداء العلمي والعملية لمدير المدرسة وبأدوات مهنية شاملة.

#### • الأهمية التطبيقية :

المساهمة في تزويد المسؤولين وصناع القرار في وزارة التعليم بالتوصيات اللازمة حول تدريب مديري المدارس من منظور المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick).  
تزويد الباحثين والتربويين والمهتمين من قادة للمدارس والعاملين في مجال التربية بنتائج الدراسة حول أهمية تدريب مديري المدارس من منظور المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك. (Watkins & Marsick).

#### • حدود البحث:

#### • الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على تناول أهمية تدريب مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة والتي حددتها واتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) من خلال تنظيرهم للمنظمة المتعلمة وهي كما يلي: (إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة).

- **العدود المكانية:**

◀ شملت مدارس التعليم العام للمدارس الحكومية التابعة للإدارات التعليمية: (الرياض- الطائف- حائل- عسير- الأحساء).

- **العدود الزمانية:**

◀ طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

- **العدود البشرية:**

◀ نفذ هذا البحث من خلال تطبيق أدواتها على عينة تضمنت، مديري مدارس التعليم العام.

- **مصطلحات البحث:**

◀ **التدريب:** "تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة واكسابهم السلوك اللازم، ومساعدتهم في الإفادة من قدراتهم، حتى يحقق لنفسه وللمنشأة التي يعمل فيها وللمجتمع أكثر ما يمكن تحقيقه من مزايا (الحارثي، ٢٠١٥). ويعرف البحث التدريب إجرائياً: أنشطة وممارسات تهدف لإحداث تغييرات إيجابية في المنظمة والجماعة والأفراد على مستوى المعلومات والمعارف والخبرات بغرض تطوير وتحسين الأداء وفقاً لنموذج المنظمة المتعلمة.

◀ والمقصود بمدير المدرسة إجرائياً في هذه الدراسة: هو الشخص الذي يمثل رأس الهرم في السلطة التنفيذية بالمدرسة، حيث يعمل على تنفيذ الخطة التربوية والتعليمية، بهدف تحقيق التوازن في مدرسته وبمعاونة المعلمين وأولياء أمور الطلاب.

◀ **المنظمة المتعلمة:** المنظمة التي تتعلم وتحوّل نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعليم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر" (Watkins & Marsick، 1993). ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: تلك المنظمة التي تحاول تحقيق أهدافها، من خلال توافر هيكل تنظيمي مرن، وثقافة تنظيمية منفتحة، بإشراك العاملين بها في صناعة القرارات، وإتاحة فرص التعلم المستمر لهم، لمواكبة كل جديد، لإدارة المعرفة، باستخدام التكنولوجيا الحديثة، لمزيد من التمكين الإداري، والانفتاح على البيئة الخارجية (هيبة وأحمد، ٢٠٠٩). ويعرف البحث المنظمة المتعلمة (المدرسة المتعلمة) إجرائياً: بالمدرسة التي يقودها مدير تربوي يعمل على تحويلها من المدرسة التقليدية إلى مدرسة متعلمة من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن استثمار التجارب وتمكين الأفراد وإدارة التقنية والمعرفة بشكل فعال، ودعم عمليات التعلم المستمر.

- **الإطار النظري:**

- **أولاً: التدريب:**

- **مفهوم التدريب:**

تناول الباحثون مفاهيم متعددة للتدريب وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العملية، وفي هذا الإطار يتم استعراض مجموعة منها فيما يلي:

يذكر الشبيبي (٢٠١٧) أن التدريب: "عملية يتم من خلالها إكساب الأفراد مهارات ومعارف جديدة وتوجهات حديثة، كما يحسن التدريب من سلوكيات الأفراد، وتنعكس نتائج التدريب على تحسين أداء الأفراد لأعمالهم بعد التدريب".

في حين أن هناك من يؤكد على أن التدريب: نشاطات مصممة تقدم للمتدرب المعرفة والمهارة التي يحتاجها في وظيفته الحالية (Abeguki et al, 2014).

وحدد التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما" (نوري، ٢٠١١).

في حين يذكر المصدر (٢٠١٠) أن التدريب "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة."

بينما يرى بن عنتر (٢٠١٠) أن التدريب "إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد"

فيما نحى الطعاني (٢٠٠٧) "بأنه الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم"

ويرى Bernard, Daniel (2005) أن التدريب "عملية تضمن زيادة المهارات اللازمة لتطوير الأنشطة".

ويمكن أن يعرف التدريب بأنه طريقة تعين الموظفين وتساعدهم ليصلوا للطريقة المثلى لأداء أعمالهم الحاضرة أو المستقبلية وذلك عن طريق دعم الخصائص الإيجابية لهم من قدرات ومهارات، عن طريق زيادة معلوماتهم ومعارفهم العملية والتقنية (طنطاوي، ٢٠٠٤).

ويرى البعض أيضا ان التدريب هو "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (مصطفى، ٢٠٠٤).

أما بالنسبة لمنظمة "اليونسكو" فقد عرفت التدريب العملي بأنه يشمل إضافة إلى عملية التعليم العامة الدراسة للتقنيات التي ترتبط بها وأنها العملية التي تكسب القدرات ومهارات العمل الضرورية والمعلومات التي تتصف بالطابع المهني والعملي بما يخص المهن والأشغال في مختلف القطاعات الاقتصادية للحياة (الدوسري، ٢٠٠٣).

كما يمكن أن يشار للتدريب على أنه: العملية المستمرة والمنظمة والتي يكون المحور الأساسي فيها الأفراد، وتهدف هذه العملية لإحداث تغييرات معينة من النواحي الفنية والسلوكية، وذلك لتلبية الاحتياجات الحالية والقادمة التي يرغب بها الأفراد وتتطلبها الوظيفة التي يشغلونها بما يخدم المنظمات وينعكس أثره على المجتمع بشكل كامل (عبد الوهاب، ٢٠٠١).

ويمكن القول بأنه الجهد الذي يهدف لتزويد الموظفين بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تكسب الموظف قدرات لأداء العمل وتنمي كفاءته وبالتالي تزيد من إمكانيةه في أداء العمل الحالي أو المستقبلي بالشكل الأمثل (هاشم، ٢٠٠٠).

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- ◀ التدريب نشاط يهدف لرفع كفاءة الفرد والمنظمة.
- ◀ العملية التدريبية ذات طبيعة مستمرة لمواكبة التغير في الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.
- ◀ التدريب يعتمد على مبدأ التعلم.
- ◀ التدريب نشاط مصمم وموجه إلى الأفراد.
- ◀ وخلص البحث إلى أن التدريب "أنشطة منظمة يتم تصميمها والتخطيط لها، بهدف رفع كفاءة وفاعلية ومستوى المتدرب، من خلال اكتسابه معارف جديدة وسلوكيات واتجاهات ومهارات، حتى يحقق أهداف المنظمة التي يعمل بها"

#### • المبادئ العامة للتدريب:

- ◀ يوجد عدد من المبادئ العامة للتدريب والتي من خلالها يمكن تحقيق أهداف العملية التدريبية بنجاح، من هذه المبادئ كما أوردها أبو علي (٢٠٢١) ما يلي:
- ◀ حتمية التدريب واستمراريته: فهو وظيفة مستمرة لتلبية التطوير والتغيير، وحاجة أساسية لأي منظمة لتطوير كوادرها البشرية ويبدأ مع التعيين ولا ينتهي إلا مع تقاعد الموظف.
- ◀ التدريب نظام متكامل: فهو نشاط غير عشوائي بل هو متكامل بمدخلاته وأنظمتها ومخرجاته من جهة ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- ◀ التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظرا لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لا بد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه.
- ◀ التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشاطا إداريا تتوافر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والأهداف والخطط والبرامج ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى تخصصات وخبرات علمية وعملية في مجال التدريب.
- ◀ للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية: من حيث التدرج في العملية التدريبية وربط التدريب بحوافز مادية ومعنوية ومراعاة التفاوت بين المتدربين والاهتمام بالتطبيق العملي.

#### • أهمية التدريب للمنظمة:

- ◀ يرى شمسان (٢٠٢٢)، الكبسي (٢٠١٠) أن أهمية التدريب تتمثل فيما يلي:
- ◀ رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية: فإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية وتقليل الهدر في الموارد المادية.
- ◀ توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك تتضح أهداف المنظمة للعاملين، ورفع مستوى الأداء لتحقيق هذه الأهداف.
- ◀ يؤدي التدريب إلى تحفيز الابتكار والإبداع والتجديد الإداري، بهدف رفع مستوى الأداء، وتحقيق التميز.

فيما يرى رفيق (٢٠٢٢) أهمية التدريب تتمثل فيما يلي:

- ◀ العمل على تطوير أداء الأفراد العاملين ضمن المنظمة، عن طريق التدريب بشكل مستمر لمحاولة رفع المستوى لأدائهم للمهام التي تقع على عاتقهم، وبالتالي العمل على تحسين الانتاج كميا ونوعيا.

- ◀ التدريب يعمل على تحديد اتجاهات معينة لدى الأفراد العاملين ضمن المنظمة وأن تتفق هذه الاتجاهات مع الأهداف العامة للمنظمة والعمل على تعاون العاملين لزيادة الانتاجية.
  - ◀ تأمين موظفين ماهرين وقادرين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل جيد.
  - ◀ يربط التدريب ما بين المصالح للموظفين وبين المصالح لأصحاب المنظمة، مما يخفف من احتمال وجود التضارب بينها وبالتالي الوصول إلى تحقيق المصلحة المشتركة للطرفين ضمن المنظمة.
  - ◀ إن التدريب هام للموظفين بحد ذاتهم، وذلك من خلال المعلومات والمعارف الجديدة التي يتدرب عليها، الأمر الذي يزيد من قدراته ومهاراته في العمل.
- ويضيف البحث على أهمية التدريب ما يلي:

- ◀ زيادة ولاء الفرد للمنظمة التي ينتمي إليها.
- ◀ يلبي جزء كبير من الحاجات الوظيفية التي تناولها ماسلو في هرم الاحتياجات.

#### • أهمية التدريب لمديري المدارس:

- تظهر أهمية التدريب للمديرين بالمدرسة في النتائج الإيجابية المرجوة التي يحققها المدير أثناء وبعد عملية التدريب، وتتمثل هذه الأهمية كما يبرزها حسين (٢٠١٩)، السراج (٢٠١٠)، ولد آده (٢٠١٧) في النقاط التالية:
- ◀ مساعدة المديرين في تحسين فهمهم لمدارسهم.
  - ◀ توضيح دور المدير في المدرسة.
  - ◀ مساعدتهم في حل المشكلات.
  - ◀ تنمية الدافعية نحو الأداء الجيد.
  - ◀ زيادة فرص النمو المهني والتطور.
  - ◀ تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة لدى المديرين
  - ◀ تنمية القدرات الذاتية للمديرين.
  - ◀ يسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المأمول منه.
  - ◀ تطوير إمكانيات المديرين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
  - ◀ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين المديرين والموظفين.
  - ◀ رفع الروح المعنوية للقادة وإكسابهم مزيد من الثقة.

ويضيف البحث أن أهمية تدريب مديري المدارس ترتبط ارتباط وثيق بمدى الفوائد المتحققة من عملية التدريب وظهور أثر التدريب في سلوكيات المتدربين وتغيير اتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يتطلب وجود نظام لتقويم العملية التدريبية.

#### • أهداف تدريب مديري المدارس:

- يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص يجعلها المبيضين (٢٠١١) بتحقيق ما يلي:
- ◀ تنمية المعارف: وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما



يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

◀ تنمية مهارات الأفراد: ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى عملية ومهارات سلوكية، تعنى خصوصا بالجوانب الإنسانية عند التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة حيث أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمنظمة.

◀ تنمية الاتجاهات الإيجابية: وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة، والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمنظمة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.

فيما يرى رفيق (٢٠٢٢) أن التدريب له مجموعة من الأهداف التدريبية، يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

◀ زيادة سرعة وفعالية الموظفين والعمل على تلافي الفروق المتواجدة في معايير الأداء المحددة بشكل فعلي.

◀ السعي لزيادة رغبة المديرين على العمل، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

◀ العمل على تنمية الدافع الذاتي للمديرين وتوعيتهم بضرورة رفع مستوى كفاءتهم لتحسين إنتاج المنظمة الكمي والنوعي.

◀ رفع كفاءة المدير الإنتاجية وذلك من خلال تعميم كل جديد في المجال التكنولوجي والعملي والمعرفي، وما يترتب على ذلك من تطوير وتحسين أساليب العمل المختلفة.

◀ مما سبق، يضيف البحث أن المحصلة النهائية من التدريب، تتمثل في قدرته على إكساب أنماط سلوكية مهنية على مستوى الأفراد والجماعات والقادة، بهدف إحداث نقلة نوعية ما بين الأداء الحالي والأداء المتوقع في عملية تدريب وتعلم وتعليم مستمرة تجمع ما بين اكتساب المعارف وتطبيق المهارات في مواقع التدريب ومن خلال العمل الميداني، بالإضافة إلى أن رفع مستوى المعرفة لدى مدير المدرسة لا بد أن يؤثر بطريقة إيجابية على القدرة الإنتاجية لمدير المدرسة وكافة العاملين معه.

#### • دوافع تدريب مديري المدارس:

تكمُن أهمية الاهتمام بتدريب المديرين والقادة في المؤسسات التربوية والتعليمية، في مجموعة من الدوافع الكامنة لدى تلك المؤسسات، والتي ذكرها الشريف (٢٠١٦) كما يلي:

◀ من الطبيعي أن تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها بأعلى درجة من الكفاية والجودة، وبشكل يضمن نجاحها واستمرارها، ومن المعلوم أن هذه المسؤولية تقع على

عائق القادة فيها بالقدر الذي يكون فيه القائد قادراً على القيام بمهامه وأدواره بشكل فعال من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وحفز للعاملين، وتوفير الجو الاجتماعي الذي يسود العمل بينهم، ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة، وبخلاف ذلك تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

الاتجاهات التربوية والإدارية المعاصرة التي تؤكد على ضرورة إعداد وتدريب وتأهيل مديري المؤسسات التربوية قبل وأثناء الخدمة، لما للمدير من تأثير فعال على خصائص التنظيم، انسجاماً وتوافقاً مع مستجدات العصر في كافة ميادين الحياة، ولاسيما العلمية والمعرفية والتربوية والتعليمية منها، وليتناسب تأهيلهم مع حاجات النظم التربوية والمؤسسات التعليمية تماشياً مع متغيرات العصر المتسارعة.

عملية تدريب وتأهيل وتنمية السلوك القيادي والإداري للقائد التربوي ليست بالعملية العشوائية ولا بالارتجالية، بل هي عملية مخططة ومدروسة، تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي للمنظمات التربوية، وزيادة كفاءة العنصر البشري فكرياً وثقافياً وإدارياً وتنظيماً، وتكوين الكوادر الفنية والإدارية القادرة على تفعيل دور المؤسسات، والنهوض بأدوارها على مختلف الأصعدة والمجالات.

تغير الأدوار المنشودة من المدرسة، وارتفاع مستوى التطلعات لدى قيادات التعليم والمجتمع لنقل المدرسة من الصورة التقليدية إلى نموذج مدرسة المستقبل.

اختيار القيادات التربوية المتوقع لها النجاح في إدارة وقيادة المؤسسات التربوية، لا يتأتى بالاختيار العشوائي، بل إن المنظمات التربوية والمؤسسات التعليمية، في أمس الحاجة لقيادة يمتلكون قدرات ومهارات وسمات شخصية، مدعومة بعمق التجربة وطول الخبرة وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر.

تتعرض المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات لحالات الترهل وسوء الإدارة وتردي الأداء، وتعصف بها الأزمات وتواجهها الكثير من المشاكل والمعوقات والتحديات، مما يستدعي المراجعة الدورية لأهداف وآليات هذه المؤسسات وإنجازاتها المأمولة، بما يعيد إليها قوتها وقدرتها على المضي قدماً، لتحقيق أهدافها وتطلعاتها ومسيرة الحاضر والمستقبل.

#### • تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس عنصر رئيسي في التنمية المهنية وذلك تماشياً مع فلسفة التطوير المهني والتربوي، وعامل مهم في تدعيم النظام التعليمي بخبرات تربوية رائدة لديها المقدرة على مواجهة تحديات ومتطلبات التغيير (الشبيبي، ٢٠١٧).

#### • مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الأساس في صناعة التدريب وعليها تقوم جميع دعائم العملية التدريبية والتطوير المهني وتنمية الموارد البشرية، فهي تشخص المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة، وتمثل البداية لبناء برامج تدريبية ذات فاعلية، ومن خلالها يتمكن مصمموا البرامج التدريبية من تحديد الكم والنوع للمهارات والمعارف اللازم توفرها في البرامج المراد تنفيذها (ديب، ٢٠١٨).

ويقصد بالحاجات التدريبية: مقدار الفرق بين الأداء المتوقع والأداء الممارس فعلاً في الواقع، أو هي مقدار الاختلاف بين الأداء المتوقع المطلوب، وبين الأداء الموجود (المالكي، ٢٠٢٢).

ويعرفها عيادات (٢٠٠٣) على أنها "معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو قدرات فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها."

كما لا يقتصر مفهوم الاحتياجات التدريبية على وجود جوانب من القصور والنقص والخلل في قدرات الموظف ومعارفه ومهارته، بل يشمل ما تحتاجه المنظمة أو يحتاجه المجتمع للتغيير والتطوير والتنمية المهنية وتحقيق التميز والجودة من أجل بناء مستقبل أفضل، والتحسب للمشاكل والتحديات والأزمات قبل وقوعها ليكون التدريب وقائياً في الدرجة الأولى، ثم علاجياً واصلاحياً في الدرجة الثانية. (الكبيسي، ٢٠١٠).

ومن خلال التعاريف السابقة يصنف البحث هذه الاحتياجات إلى احتياجات تتعلق بـ:  
المجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي، والمتابعة والتقييم، والشؤون الطلابية، والشؤون الفنية، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، تقويم نواتج التعليم، اعداد الخطة التشغيلية وخطط التحسين، التفكير الاستراتيجي.

#### • أنواع الاحتياجات التدريبية:

يوضحها المنيزل (٢٠٢٠) كما يلي:

- ◀ احتياجات المنظمة: التي تستمد من أهداف المنظمة.
- ◀ احتياجات الجماعة: وهي الاحتياجات المرتبطة بمستوى وظيفي أو فئة معينة من الأفراد.
- ◀ احتياجات الوظيفة: وهذه الاحتياجات تختلف حسب طبيعة الوظيفة سواء التشغيلية والإدارية والفنية والمهنية.
- ◀ احتياجات الموظف: وهي احتياجات الفرد سواء في الوظيفة الحالية التي يشغلها، أو التي يتم إعداده لشغلها مستقبلاً، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته من خلال توصيف الوظيفة وما تتطلبه من مهارات ومعارف واتجاهات.

#### • أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمثل مخلوف (٢٠٢٢) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

- ◀ تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.
- ◀ تمثل مؤشرات توجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمنشودة.
- ◀ تخفيض النفقات والتقليل من الهدر.
- ◀ تعد مدخل مناسب لتخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
- ◀ يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية العامل الحقيقي في رفع كفاءة الموارد البشرية لتأدية الأعمال المسندة إليهم.

#### • طرق تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس:

- ◀ تعدد أساليب وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية كما ذكرها السكارنة (٢٠١١) باستخدام الطرق التالية:
- ◀ تحليل العمل: ويهدف إلى تحديد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم من خلالها تحليل مجموعة

من العناصر تتمثل في التوصيف الوظيفي المعمول به، ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومعدلات الأداء والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

تحليل المنظمة: من خلال التحليل التنظيمي (أهداف المنظمة، وبناءها التنظيمي، وسياساتها ولوائحها، وهيكلها الوظيفي، وخصائص القوى العاملة بها، ودرجات الكفاءة والفاعلية) ومنها يمكن أن نتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمنظمة وبكل إدارة على حدة.

تحليل الفرد: وذلك من خلال دراسة المواصفات الوظيفية للفرد (مؤهله وخبرته ومهارته) والخصائص الشخصية التي يتمتع بها، والجانب السلوكي للفرد، وذلك من أجل تحديد من يحتاج التدريب وما المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد أو يحتاج لتحسينها.

### • ثانياً: المنظمة المتعلمة:

### • مفهوم المنظمة المتعلمة:

يوضحها رمضان (٢٠١٤) " هي المنظمة التي تسعى باستمرار لتطوير ذاتها، من خلال تبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر وتعمل على توسيع قدراتها وإطلاق المجال لكافة العاملين بها، للتعلم من بعضهم البعض وتدعم الإبداع والتغيير والتطوير المستمر وتنتقل من ثقافة التعليم إلى ثقافة التعلم".

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: "هي المنظمة القادرة باستمرار على إعادة صياغة رؤيتها بما يتماشى مع المتغيرات البيئية المحيطة والرصيد المعرفي المتجدد، والعمل على أن تنعكس تلك الرؤية في تصميم هيكلها العضوية بحيث توجد مناخ داعم للتعلم الفردي والجماعي، وهو الأمر الذي يتطلب قيادة استراتيجية مساندة للتعلم المستمر، وداعمة لتمكين الأعضاء وتحفيزهم نحو التعلم الموجه ذاتياً" (حسانين، ٢٠١١).

وهذا يتفق مع مفهوم أبو حشيش، ومرتجى (٢٠١١) للمنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

كما تعرف بأنها: "تلك المنظمة التي تدعم قدرة العاملين بها، وتحفزهم على التعلم الفردي والجماعي، من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع على العمل، ومحفز للتغيير والتطوير" (المليجي، ٢٠١٠).

كما يوضحها البغدادي، والعبادي (٢٠١٠) بأنها: "المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها، وفي تعديل سلوك العاملين بها من أجل أن تعكس المعرفة والرؤى الجديدة.

في حين يرى بيتر سينج (٢٠٠٦) بأنها "المؤسسة التي يسعى منسوبوها باستمرار إلى توسيع نطاق قدرتهم على تحقيق النتائج التي ينشدونها فعلياً، وغرس وتدعيم بناء أساليب تفكير جديدة ومتطورة، وإطلاق العنان لتحقيق طموحاتهم الجماعية المنشودة فضلاً عن مواصلة تعلم كيفية التعلم معا على نحو تشاركي".

ويرى واتكنز ومارسك (Watkins & Marsick, 1993) بأنها: "تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الاستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات لتحقيق التطوير المستمر".

وبعد النظر في التعريفات السابقة نجد أن هناك مشتركات واختلافات باختلاف نظرة المختصين من الباحثين والتربويين، حيث نجد أبرز أوجه الاتفاق في أن المنظمة المتعلمة تسعى في نظرتها نحو المستقبل وتسعى للتطوير ومحاولة التكيف مع التغيير سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، وتقوم المنظمة المتعلمة على عدد من المقومات أبرزها: التعلم المستمر والجماعي ومشاركة المعرفة مع فرق العمل، بالإضافة لتبادل الخبرة بين المتدربين، ودعم فرص التميز والابتكار والإبداع، في ظل قيادات تسعى للتشجيع والتحفيز وصولاً لأهداف المنظمة وتحقيق الجودة.

### • خصائص المنظمة المتعلمة:

- تمتلك المنظمة المتعلمة عدد من الخصائص الهامة تتمثل كما يوضحها بني هاني (٢٠٠٧)، الرشدان (٢٠١١)، النصور (٢٠١٠) فيما يلي:
  - ◀ نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة مع غيرها من المنظمات بسهولة وسرعة.
  - ◀ استخدام التفكير النظامي من خلال المواقف لصنع القرارات وحل المشكلات
  - ◀ استقطاب المواهب من الطاقات البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة.
  - ◀ توفير الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.
  - ◀ تسعى المنظمة المتعلمة بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة، ودعم الأفكار والحلول الجديدة.
  - ◀ المرونة العالية في التفكير، في ظل فهم شامل لاحتياجات المنظمة.
  - ◀ تشخيص المعوقات والصعوبات التي تعترض طريق التعلم وتبادل المعرفة والسعي لإزالتها.
  - ◀ لديها مهارات لتعزيز عملية التدريب المستمر والتعلم، ودعم الدافعية نحو التغيير.
  - ◀ تمكين الموظفين لتحقيق رؤى مشتركة، وتفعيل أدوار القيادة المشتركة.
  - ◀ توافر خطط استراتيجية للتعلم المستمر، وتشجيع فرق العمل نحو التعلم والتعاون الجماعي.
  - ◀ وجود نظام فعال للحصول على المعرفة، وتبادلها ونشرها، وكذلك الاستفادة منها.
  - ◀ إبراز الأدوار القيادية في تحفيز عملية التعلم على المستوى التنظيمي والفردى والجماعي.
- فيما يلخص البحث خصائص المنظمة المتعلمة في النقاط التالية:
- ◀ قدرتها على استيعاب الأفكار الإدارية الجديدة والأساليب الحديثة.
  - ◀ سهولة تداول المعرفة داخل المنظمة وخارجها.
  - ◀ دعم عملية التأمل الذاتي لدى المدير.
  - ◀ قدرتها على تحويل نقاط الضعف من تجارب الماضي إلى نقاط قوة للحاضر والمستقبل.

### • مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة:

- تؤدي التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي نشهدها في السنوات الأخيرة إلى حدوث تغييرات تطراً على بيئة العمل، وقيام التنافس الشديد بين المنظمات بما في ذلك منظمات التعلم، بهدف ضمان بقائها وتحقيق الاستمرارية والتوسع.
- والمنظمات التي تستطيع التعامل مع هذه التغييرات وتضمن بقاءها واستمرارها هي تلك المنظمات التي استطاعت التحول إلى منظمات تعلم قادرة على التكيف مع جميع المتغيرات سواءً

الداخلية والخارجية، ولديها المقدرة على تحسين جودتها، ومواجهة التحديات في سبيل تحقيق أهدافها المرجوة (أبو عفش، ٢٠١٤).

ومن أبرز المبررات التي تؤدي للتحويل نحو المنظمات المتعلمة يوضحها محمد وعبد العليم (٢٠١٣) والشريفي وآخرون (٢٠١٢) فيما يلي:

- ◀ التغيير في أساليب العمل: وذلك يشمل ابتكار أساليب لأداء العمل لتكون المنظمات قادرة على إدارة التغيير والتطوير المستدام.

- ◀ التقنية وتكنولوجيا المعلومات: أحدث التطور في تكنولوجيا المعلومات تغييرات جوهرية في المنافسة بين المنظمات، وذلك لدورها في تحقيق أهداف المنظمات، وزيادة قدرتها على التغيير الاستراتيجي.

- ◀ توافر المعرفة: المعرفة مصدر مهم لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء على جميع المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية، لذلك تسعى المنظمات على العمل على إنتاج المعرفة بشكل مستمر وضمان وصولها لكافة الموظفين والعاملين من خلال قنوات متنوعة ومختلفة تساهم في تحقيق الأهداف.

- ◀ تغيير سلوك الموظفين من خلال تطوير أدائهم وتنوع أدوارهم: الموارد البشرية تعتبر المحرك الرئيسي للمنظمات، وتزداد أهميتهم بزيادة مستوى تدريبهم وتنوع خبراتهم وتعلمهم، لذلك تعمل المنظمات المتعلمة على زيادة تحفيز الأفراد على زيادة قدراتهم، ليتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه.

- ◀ كسب رضا المستفيدين من خلال توظيف إمكانيات المنظمة بكفاءة وفاعلية.

ويضيف البحث بعض المبررات للتحويل نحو المنظمة المتعلمة:

- ◀ زيادة مستوى التنافس بين المنظمات لتحقيق مستويات أداء عالية

- ◀ وجود شراكات واتفاقيات محلية ودولية

- ◀ وجود ضرورة حاسمة للتغيير على مستوى المنظمة لمواجهة التغيرات المتسارعة من حولنا.

#### • نماذج المنظمة المتعلمة:

##### ١. نموذج السينات السبعة: (7-S Model)

يشير العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥) إلى أن كلية سينكلير عام ١٩٨٨ تبنت هذا النموذج للتحويل إلى كلية متعلمة، وهو نموذج مكون من سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة كالتالي:

- ◀ البناء: هو شكل المنظمة أو هيكلها الذي يدعم رؤيتها واستراتيجيتها للتحويل إلى منظمة متعلمة.

- ◀ الاستراتيجية: هي الأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة، للاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة الخارجية والعلاء المنافسين.

- ◀ الأنظمة: هي الإجراءات وخطوات سير العمل.

- ◀ النمط: وهو الثقافة التي ينبغي أن تتبناها المنظمة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها معرفة فلسفة المنظمة.

- ◀ التعيين: يصف العمليات التي يتم من خلالها استقطاب وتعيين وتدريب وتطوير العاملين.
- ◀ المهارات: هي القدرات التي ينبغي أن يمتلكها العاملين بالمنظمة.
- ◀ القيم المشتركة: المفاهيم العامة والقواعد والأعراف السائدة في المنظمة، والتي تؤثر في قراراتها الرسمية وأهدافها.

### ٢. نموذج بيتر سينج: (Peter Senge Model) :

- وضع هذا النموذج بيتر سينج Peter Senge عام ١٩٩٠ والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع بيتر سينج (٢٠٠٦) خمسة أسس أو ضوابط ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة، وهي كالتالي:
- ◀ التفكير النظامي: هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها أي أنه يهتم بنظرة شمولية للمنظمة والعلاقات البيئية بينها وبين الخارج.
  - ◀ التميز الذاتي (الشخصي): وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية، بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية؛ مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
  - ◀ النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
  - ◀ الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
  - ◀ التعلم الجماعي (فرق التعلم): وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد، لتحقيق النتائج والأهداف التي يرغبون في تحقيقها.
- ### ٣. نموذج ماركواردت: (Marquardt Model)
- توصل ماركواردت (MarquardtK, 2002) إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي كصورة لبناء المنظمة المتعلمة وهي كما يلي :
- ◀ نظام التعلم في المنظمة: يحتل نظام التعلم مكانة هامة بالمنظمة المتعلمة في جميع مستوياتها، ويتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر، هي: مستويات التعلم، ومهارات التعلم التنظيمي، وأنماط التعلم.
  - ◀ مكونات التنظيم: يتكون التنظيم في المنظمة المتعلمة من أربعة عناصر أساسية، هي: الرؤية، والثقافة، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وهذه العناصر لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد في المنظمة.
  - ◀ نظام الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار من خلال قدرتها على الاستثمار بشكل فاعل في العنصر البشري، باعتبار أن العنصر البشري هو وسيلة وغاية المنظمة المتعلمة في تحقيق أهدافها التنظيمية.

◀ نظام المعرفة : وهو المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل هذا النظام عدة عمليات تتمثل في: توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة وهي تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة.

◀ نظام التكنولوجيا : ويتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة والتقنيات والشبكات والأنظمة التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف، والتعلم بسرعة نسبية أكبر.

#### ٤. نموذج العتيبي: (AL-Otaibi Model)

قام العتيبي ٢٠٠٠، بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها وأساليب تقويمها، ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة، هي: (AL-Otaibi, 2000).

◀ نظام المنظمة (البناء التنظيمي) : ويتضمن ثمانية أبعاد هي: (هوية المنظمة، الرؤية، الاستراتيجية، الهيكل، النظم والأساليب، الموظفون والعاملون بالمنظمة، والمهارات، وأهداف العاملين الرئيسة).

◀ نظام التعليم : ويتضمن أربعة أبعاد: توجيه التعلم، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم ومستواها، وتسهيلات التعلم في المنظمة

◀ نظام الثقافة الاجتماعية : وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم التنظيمي؛ وتتضمن بعدين هما: (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية).

#### ٥. نموذج جيمس: (James Model)

قامت جيمس (James, 2003) بإعداد نموذجاً للمنظمة المتعلمة، وأطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة، والذي يركز على المكونات التالية:

◀ القيادة : حيث توجد القيادة داخل المنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، ودورها يقوم علي تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة من وراء المعرفة في المنظمة.

◀ الثقافة : حيث تتصف المنظمة المتعلمة بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتفرض هذه الثقافة إلى ضمان المساواة والعدالة داخل المنظمة.

◀ نشر الاستراتيجيات : حيث تنبع هذه الاستراتيجيات من أي مكان في التنظيم، فلم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، بل يشارك فيها الإدارة الوسطي والدنيا وصناع المعرفة.

◀ تكامل ودمج الآليات : تعمل الآليات علي ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة من خلال جميع وحدات المنظمة.

◀ البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى البناء الأفقي في الإدارة بحيث تقل المستويات الإدارية، ومن ثم تنتقل التقارير من الوحدات إلى الإدارات العليا، والتي تمارس دورها في تحديد خطة العمل بمشاركة هذه الوحدات.



صناع المعرفة: حيث يتحول العاملون في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسئول عن التمكن من وظيفته، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين .

### ٦. نموذج مارسيك وواتكنز: (Marsick & Watkins Model)

قدمت كل من مارسيك وواتكنز عام ١٩٩٣ (Marsick, V.&Watkins, K., 1993) نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنيًا علي تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين، ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير علي قدرة المنظمة علي التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج علي التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوي الأفراد، مستوي الجماعات، المستوي التنظيمي) حيث يشتمل كل عنصر علي مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

خلق فرص للتعلم المستمر: ويمثل جهد المنظمة المستمر لخلق فرص التعلم باستمرار لجميع الأعضاء العاملين.

تشجيع الاستفهام والحوار: ويشير إلي جهد المنظمة في إيجاد أو تهيئة فرصة للإنصات والاستفسار والتخزين وحرية التعبير عن الرأي.

تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: ويعكس هذا البعد روح التعاون بين أعضاء المنظمة، وتشجيعهم على التعلم، واكتساب الخبرات من الآخرين، ويجب أن يكون هذا التعلم الجماعي على جميع المستويات التنظيمية.

تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة: والمقصود به مشاركة الأفراد العاملين في وضع رؤية المنظمة وأهدافها، وصنع القرارات، وتحمل المسؤولية.

إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، والتي تساعد علي نشر المعرفة، وتكاملها.

ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال جمع البيانات والمعلومات عن القصور الحالي في المنظمة، وأيضا جمع معلومات عن البيئة المحيطة، واستخدامها لتطوير المنظمة؛ بحيث تتلاءم مع البيئة المحيطة بها.

القيادة الاستراتيجية: أي مدي قدرة القائد علي أن يفكر بطريقة استراتيجية لكيفية استخدام التعلم لخلق التغيير، والانتقال بالمنظمة في اتجاهات جديدة.

وبعد استعراض النماذج السابقة للمنظمة المتعلمة وهذا النتاج المعرفي الكبير، يظهر بوضوح مدى التباين والاختلاف فيما بينها من حيث: المتطلبات التي يجب توافرها في المنظمة لتصبح منظمة متعلمة، ونجد كذلك اتفاق بين أغلب النماذج على ضرورة الاهتمام بأبعاد محددة عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة أو بناء منظمات متعلمة.

مما سبق، يمكن القول بأن الدراسة الحالية تعتمد عند وضع الرؤية المستقبلية المقترحة على نموذج (مارسيك وواتكنز)، نظراً لأنه من أكثر النماذج شمولاً وعمقاً لمعالجة موضوع

الدراسة، وقابليته للتطبيق في عدد من المواقع التعليمية والقطاعات العامة والشركات الخاصة ووجود دراسات عديدة تؤيد ذلك، ومساهمة هذا النموذج في تطوير المنظمات من خلال نتائج وتجارب واقعية، مما ينعكس بشكل إيجابي في تفعيل تدريب مديري المدارس.

### • عوامل بناء المنظمة المتعلمة:

يذكر العزام (٢٠١١) عوامل بناء المنظمة المتعلمة في النقاط التالية:

- ◀ الرؤية: أول خطوات تأسيس المنظمات وإظهارها إلى حيز الوجود، هو وجود الرؤية التي يطورها القائمون على المنظمة والتي تؤسس عليها خطة التحرك المستقبلية وبناء على هذه الرؤية والتصوير يتم تحديد ما هو مطلوب من تعلم تنظيمي من أجل بلوغ الأهداف.
- ◀ المناخ التنظيمي: المنظمة التي تريد أن تحقق مفهوم المنظمة المتعلمة فإنها تتبنى مناخا تنظيميا يقوم على الانفتاح والثقة المتبادلة حيث لا يشعر العاملون بالخوف أو الرهبة من عرض أفكارهم والإفصاح عما يجول بخواطرهم كما تركز المنظمة المتعلمة على التقليل من الحواجز بين المديرين والعاملين بالإضافة إلى دعم وتبني أسلوب العمل الجماعي.
- ◀ الهيكل التنظيمي: تحتاج عملية التعلم التنظيمي في المنظمة إلى هيكل تنظيمي يلبي حاجات التعلم، فالتعلم في المنظمة يحتاج إلى المرونة في الهيكل وذلك لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية بواسطة التعلم وهذا يتم من خلال تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات الضرورية بين المستويات الإدارية والتي تمكن المنظمة من تصميم البرامج التعليمية التي تستجيب للمنظمة من خلالها للتغيرات في البيئة الخارجية.
- ◀ نظم الاتصال وتدفق المعلومات: تستخدم المنظمات ذات التوجه التكنولوجي المتقدمة من أجل الحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها إلى الأقسام والدوائر التي تحتاجها في تنفيذ أعمالها ومهامها حيث تحرص هذه المنظمات على أن يحصل جميع العاملين على المعلومات الضرورية لهم.
- ◀ ممارسات الأفراد وفرق العمل: تحقق المنظمات النجاح عندما يتشارك الأفراد والجماعات الخبرات والمعلومات في مجال العمل بحيث يرون في الأخطاء فرصا للتعلم، ففي المنظمات المتعلمة يتقاسم العاملون الخبرة والمعرفة، حيث تعمل إدارة المنظمة على تنظيم اللقاءات بين العاملين من حين إلى آخر من أجل تحقيق هذا النوع من التعلم.
- ◀ طرق العمل وأساليبه: يتضح في الدور الذي تقوم به المنظمة بتوظيف أساليب العمل التي تشجع على التعلم المستمر.
- ◀ التعليم والتدريب: من الواضح أن برامج التدريب المبنية على أسس سليمة تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، إلا أن التدريب أثناء العمل، والتعلم من الأخطاء ما زال يمثل دورا هاما في تحقيق مفهوم التعلم التنظيمي، ففي برامج التدريب والتعلم في المنظمة تركز هذه البرامج على تعليم العاملين من خلال تعميم الخبرات المكتسبة عليهم من أجل أن يصبحوا قادرين على إيجاد الحلول المجدية للمشاكل التي يواجهونها.
- ◀ تطوير العاملين: تسعى المنظمات إلى البحث عن طرق متعددة لتشجيع موظفيها على تطوير أنفسهم بشكل فردي وهذا التطوير يقود بالتالي إلى تطوير جميع أفراد المنظمة، وبسبب أن المنظمة يمكن أن تصبح نظم منظمة متعلمة إذا ما تعلمت فرق العمل فيها بشكل جماعي.

◀ المكافأة والقبول: وجود نظام للمكافآت في المنظمة بحيث يكون داعم ومشجع للتعلم التنظيمي والتدريب، يعتبر داعم لجميع العوامل السابقة، ويلبي ويدعم بناء متطلبات المنظمة المتعلمة.

#### • أهداف المنظمة المتعلمة:

وقد أوضحها السكارنتة (٢٠١١)، فيما يلي:

◀ تعلم الأفكار والمعارف الجديدة واكتسابها، ونقل المعرفة إلى جميع أعضاء المنظمة.  
◀ تبادل المعرفة والأفكار والمعلومات بين أعضاء المنظمة وبشكل مستمر.  
◀ تغيير سلوك الموظفين والعاملين بالمنظمة بناءً على هذه المعرفة الجديدة التي تم اكتسابها، وقياس نتائج الأداء للوصول للتغيير المنشود.

وفيما يتعلق بأهداف المدرسة المتعلمة مثلتها كلاً من العريفي والشهري (٢٠١٧) فيما يلي:

◀ نشر ثقافة المنظمة المتعلمة وخبرات المدارس المتميزة إلى المدارس الأخرى.  
◀ استثمار طاقات التعلم لكل معلم وبناء الكفاءة المهنية الداخلية للمدرسة.  
◀ تهيئة المدرسة وتفويضها لتكون مسؤولة عن التطوير المهني لأعضائها، مع إتاحة الفرص التعليمية للجميع بشكل عادل.

◀ تشجيع مديري المدارس على التعلم المستمر وتحفيز المتميزين.  
◀ بناء الخبرات وتشجيع الابتكار والإبداع وبناء الشراكات المجتمعية وتطبيق والاستراتيجيات التربوية الحديثة، للوصول لمستوى التميز وتحقيق الجودة.  
◀ تمكين الكادر الإداري والتعليمي من خلال تفويض الصلاحيات لتسهيل انجاز العمل ومكافأة العاملين المتميزين.

◀ تذليل معوقات التطوير المهني للإداريين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ويضيف البحث بعض الأهداف للمدرسة المتعلمة وعلاقتها بالتدريب تتمثل فيما يلي:

◀ قدرتها على توطين التدريب داخل المدرسة.

◀ إبراز المواهب والكفاءات التدريبيية من الميدان

◀ تهيئة الصف الثاني من قيادات المستقبل.

#### • أهمية المنظمة المتعلمة:

يعدد حجازي (٢٠١٨) أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي :

◀ تسهيل وتوسيع دوائر وروابط الاتصال في المنظمة للسماح للموظفين بتبادل الخبرات وتشكيل ممارسات وسلوكيات إيجابية.

◀ تطوير وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي والعمل الجماعي كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.

◀ تنمية الفرص وإمكانية استخدام التفكير المنهجي، وتشجيع العاملين على المساهمة في حل قضايا ومشكلات العمل.

- ◀ يشجع على تنمية الكفاءات القيادية من الموظفين على جميع المستويات في التسلسل الهرمي التنظيمي، ويعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين موظفي المنظمة.
- ◀ توفير الوصول إلى المعرفة وتحفيز الإبداع وتوليد أفكار جديدة وممارسات مبتكرة
- ◀ يضمن بيئة عمل بدرجة عالية من الالتزام، ويستجيب لاحتياجات الإنسان الأساسية، وهي الحاجة إلى التعلم والتطوير.
- ◀ سرعة التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة العمل، واستخدام نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل.
- ◀ الاستفادة من الخبرات السابقة سواء داخلياً أو خارجياً والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

كما يوضح الزهراني والشريف (٢٠١٧)، النويري (٢٠١٦) أهمية المدرسة المتعلمة فيما يلي:

- ◀ اكساب الكادر الإداري والتعليمي مهارات جديدة.
- ◀ إتاحة كل ما هو جديد في المعرفة سواء في المجال التربوي أو الجانب التخصصي.
- ◀ إتاحة فرص مشاركة المعرفة والأساليب والاستراتيجيات بين إدارة المدرسة والمعلمين.
- ◀ تجربة الأفكار الجديدة وطرق واستراتيجيات التدريس الحديثة.
- ◀ تذليل الصعوبات التي تواجه المعلمين والطلاب بشكل تعاوني.

#### • أبعاد المنظمة المتعلمة:

تتمثل أبعاد المنظمة المتعلمة كما يراها واتكنز ومارسك (١٩٩٣) في التالي:

- ◀ إيجاد فرص التعلم المستمر: يتم تصميم التعلم ضمن العمل بحيث يتمكن الأفراد من التعلم على رأس العمل وتوفير فرص التعليم والنمو المستمر.
- ◀ تشجيع الاستفسار والحوار: يكتسب الأفراد مهارات تفكير إيجابية للتعبير عن آرائهم والقدرة على الإنصات، والاستفسار عن آراء الآخرين، فالثقافة تشجع على طرح الأسئلة والتعقيب والتجريب
- ◀ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يتم تصميم العمل لاستخدام مجموعات العمل لتوفير طرق مختلفة للتعلم، فيتوقع من المجموعات أن تتعلم سوياً وتعمل سوياً، فالثقافة تقدر التعاون وتكافئ عليه.
- ◀ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: يتم إنشاء الأنظمة العالية التقنية أو المنخفضة للمشاركة بالمعرفة وربطها مع العمل، مع أتاحة الدخول إليها وصيانتها بشكل دائم .
- ◀ تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة: يشارك الأفراد في وضع وتنفيذ رؤية مشتركة، ويتم توزيع المسؤولية بمحاذاة اتخاذ القرارات وذلك لتحفيز الأفراد لتعلم الأمور التي يكونون مسئولين عنها .
- ◀ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: تتم مساعدة الأفراد على مشاهدة آثار أعمالهم على كامل المنظمة، ويقوم الأفراد بمسح البيئة واستخدام المعلومات لتعديل ممارسات العمل، فالمنظمة مرتبطة بمجتمعها .

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: يقوم القادة بمساندة عملية التعلم، فالقيادة تستخدم عملية التعلم على نحو استراتيجي لتحقيق نتائج الأعمال.

• **منهجية البحث وإجراءاته :**

• **منهج البحث:**

يعد المنهج الوصفي أنسب المناهج المقترحة لهذا البحث حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميًا أو كميًا (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤)

والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط عند وصف جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات بهدف تطوير الواقع وتحسينه. (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤، ص.١٢٩).

• **مجتمع البحث:**

يشير عبيدات، وآخرون (٢٠١٤) إلى أن مجتمع الدراسة هو "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (ص.٩٩).

وعرفه ملحم (٢٠٠٢م) بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراسته الباحث". (ص.٢٤٧).

ويتكوّن مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في إدارات (الرياض، الطائف، عسير، حائل، الإحساء)، والبالغ عددهم (٢٩٤٣) مدير.

• **عينة البحث:**

تم اختيار عينة عشوائية من خلال استخدام أسلوب الرابطة الأمريكية لكيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan) لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (الصياد، ١٩٨٩، ص.١٣٧):

$$S = \frac{N \cdot p \cdot d}{1 - p \cdot d}$$

حيث

S = حجم العينة

N = حجم مجتمع الدراسة

p = نسبة انتشار الظاهرة في المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (٠.٥) لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

d = درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (٠.٠٥).

$\chi^2$  = قيمة مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (٠.٩٥) وهي تساوي (٣.٨٤١).

ثم حدد البحث حجم عينة الدراسة بعد التعويض في المعادلة السابقة

$$S = \frac{(3.841) (2943) (0.5) (1-0.5)}{(0.05)^2 (2943-1) + 3.841 (0.5)(1-0.5)}$$

$$S = 340$$

وقام الباحثان بإرسال الاستبانة الإلكترونية إلى مجتمع البحث، حتى حصل على (٤٠٠)، من الردود الإلكترونية.

#### • أداة البحث:

يقصد بأداة البحث أو أداة جمع البيانات "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة، أو الإجابة على تساؤلاتها" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤، ص. ٢٨٧).

وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، والتي تعرف بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره اثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤، ص. ٢٨٨).

#### • خطوات بناء أداة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من إطار نظري وأدوات لجمع البيانات، وبعد توجيهات وتعديلات سعادة المشرف تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث.

وقد اعتمد الباحثان في إعدادها الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وعند صياغة عبارات الاستبانة تم مراعاة الآتي:

- ◀ وضوح العبارة وانتمائها للمحور.
- ◀ ألا تحتل العبارة أكثر من فكرة أو معنى.
- ◀ الابتعاد عن الكلمات التي تحتل أكثر من معنى.
- ◀ وضوح ألفاظ العبارات وابتعادها عن الغموض.
- ◀ وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:
- ◀ الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة، ممثلة في إدارة التعليم التابع لها، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- ◀ الجزء الثاني: يتكون من (٤٩) عبارة من العبارات التي تقيس متغيرات البحث، ومقسمة إلى سبعة أبعاد على النحو التالي:
- ◀ البعد الأول: وقياس (إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر) ويشتمل على (٧) عبارات.
- ◀ البعد الثاني: وقياس (تشجيع الحوار والاستفسار) ويشتمل على (٧) عبارات.
- ◀ البعد الثالث: وقياس (تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي) ويشتمل على (٧) عبارات.
- ◀ البعد الرابع: وقياس (إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم) ويشتمل على (٧) عبارات.
- ◀ البعد الخامس: وقياس (ربط المدرسة بالبيئة الخارجية) ويشتمل على (٧) عبارات.

◀ البعد السادس: وقيس (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) ويشتمل على (٧) عبارات.  
 ◀ البعد السابع: وقيس (تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة) ويشتمل على (٧) عبارات، وصيغت عبارات المحور الأول وفقاً لمقياس ثلاثة على النحو التالي: (بدرجة مرتفعة/ بدرجة متوسطة/ بدرجة منخفضة).

• **صدق الأداة وثباتها:**

قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة البحث بالطرق التالية:

• **أولاً: الصدق الظاهري للأداة:**

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولى تم عرضها على نخبة من المحكمين داخل جامعات المملكة العربية السعودية، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (١٢) محكماً من أساتذة الإدارة التربوية والتعليمية بالجامعات السعودية والجامعات العربية.

وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم وبعد مراجعة سعادة المشرف على الرسائل وُضعت الاستبانة في صورتها النهائية وأصبحت صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

• **ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:**

قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك الاستبانة ككل، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١): معاملات ارتباط بنود الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك الاستبانة ككل

م	فقرات الاستبانة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
<b>البعد الأول: إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر</b>			
١	تدعم عملية التدريب المهنية المستدامة لدى مدير المدرسة	♦♦٠.٥٩١	♦♦٠.٦٥٨
٢	يتم ربط الحوافز الوظيفية والتعاقب الوظيفي بعملية التدريب والتعلم المستمر	♦♦٠.٤٧٢	♦♦٠.٦٨٠
٣	يسعى مدير المدرسة للتعليم والتدريب المستمر	♦♦٠.٥٣٤	♦♦٠.٦٨٨
٤	يتم تشجيع مديري المدارس على التعلم من خلال تجاربهم المختلفة والمشكلات التي تواجههم	♦♦٠.٥٣٠	♦♦٠.٦٠٧
٥	يزود التدريب مديري المدارس بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الإبداعي	♦♦٠.٦٩٢	♦♦٠.٦٧١
٦	تتوافر مصادر التدريب والتعلم المستمر من (أليات- وسائل- تقنيات) بسهولة	♦♦٠.٧٠٢	♦♦٠.٦٨١
٧	يتم تشجيع مدير المدرسة من أجل مواصلة دراسته العليا	♦♦٠.٦٩١	♦♦٠.٦٦٦
<b>البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار</b>			
١	يسعى التدريب إلى تدعيم لغة الحوار بين مديري المدارس	♦♦٠.٧٣٠	♦♦٠.٦٧٨
٢	ينمي التدريب مهارات الحوار الناقد لدى مديري المدارس	♦♦٠.٧٣٢	♦♦٠.٦٥٨
٣	تشجع عملية التدريب مديري المدارس على إبداء اقتراحاتهم البناءة حول التدريب	♦♦٠.٧١٩	♦♦٠.٦٥١
٤	يدعم التدريب عملية بناء الثقة بين مديري المدارس	♦♦٠.٧٣٩	♦♦٠.٦٩٢
٥	يشارك مدير و المدارس باقتراحات تساهم برفع كفاءة التدريب	♦♦٠.٧٢٧	♦♦٠.٧٠٣
٦	يتم عقد جلسات حوارية بشكل دوري بين مديري المدارس لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل	♦♦٠.٧٠٧	♦♦٠.٦٦٨
٧	تتوفر بيئة تدريبيّة داعمة ومشجعة على الحوار والاستفسار	♦♦٠.٧٣٧	♦♦٠.٦٧٧
<b>البعد الثالث: تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي</b>			
١	يساعد مدير و المدارس بعضهم بعضاً على التدريب والتعلم	♦♦٠.٦٩٦	♦♦٠.٦٣٧
٢	يستند التدريب على مبدأ التعلم الجماعي	♦♦٠.٧٥٧	♦♦٠.٧٢٥
٣	ينمي التدريب والتعلم الجماعي لدى مدير المدرسة روح المنافسة والمشاركة الإيجابية	♦♦٠.٧٧٠	♦♦٠.٦٧٠
٤	يساعد التدريب والتعلم الجماعي في التغلب على صعوبات العمل وحل المشكلات	♦♦٠.٧١٥	♦♦٠.٦٧٧
٥	ينمي التدريب والتعلم الجماعي قيم التعاون والعمل المشترك لدى مديري المدارس	♦♦٠.٧٠٨	♦♦٠.٦٥٨
٦	يتم تنظيم اجتماعات دورية لمديري المدارس لتبادل الخبرات	♦♦٠.٧١٤	♦♦٠.٦٦٢

٧	يتم الأخذ بتوصيات مديري المدارس أثناء وبعد عملية التدريب	٠.٧٣٢	٠.٦٨٣
البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم			
١	تمتلك إدارة التدريب والجهات ذات العلاقة نظام معلومات مرنة لإدارة المعرفة	٠.٦٩٥	٠.٦٤٩
٢	تمكن إدارة التدريب مديري المدارس من الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة	٠.٦٦٠	٠.٦١٤
٣	تزود إدارة التدريب مديري المدارس بالمعلومات التي تخص العمل الإداري	٠.٦٩٠	٠.٦٨٥
٤	تمتلك إدارة التدريب نظام لتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة لدى مديري المدارس	٠.٦٨٦	٠.٦٣١
٥	توفر إدارة التدريب الأجهزة والمعدات والوسائل الإلكترونية خلال عملية التدريب	٠.٧٣١	٠.٦٨٦
٦	توفر إدارة التدريب قنوات تقدم خدمات استشارية لمشاركة مديري المدارس	٠.٦٩٧	٠.٦٦٨
٧	يتم تنمية مهارات مدير المدرسة في استخدام تقنية المعلومات والتعامل مع محركات البحث	٠.٧٢٩	٠.٦٨٤
البعد الخامس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية			
١	تسعى إدارة التدريب لإقامة شراكات معرفية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتبادل المعرفة	٠.٦٨٣	٠.٦٤٧
٢	يوجد تعاون مع الجامعات وإدارة التدريب لدعم وتشجيع أبحاث مديري المدارس	٠.٦٠٩	٠.٤٤٠
٣	يتم تنظيم زيارات خارجية لمديري المدارس لتبادل الخبرات مع مؤسسات المجتمع المحلي	٠.٦٨٥	٠.٥٦٣
٤	يتم عقد علاقات شراكة لتبادل الخبرات بين مديري المدارس مع إدارات مؤسسات المجتمع	٠.٧٣١	٠.٦٧١
٥	تعمل إدارة التدريب استطلاعات دورية للاستفادة من وجهات نظر المجتمع	٠.٧٢٦	٠.٦٨٦
٦	يتم مشاركت مديري المدارس في اللقاءات والدورات التدريبية الخارجية	٠.٧١٨	٠.٦٩٩
٧	يتم الاستعانة بالكفاءات الداخلية والخارجية لدعم التدريب والتنمية المهنية لمديري المدارس	٠.٦٦٣	٠.٦٤٦
البعد السادس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم			
١	تدعم إدارة التدريب المبادرات الإبداعية والتطويرية لعمليات التدريب	٠.٧٠٤	٠.٦٧٢
٢	توجد مراكز بحثية تقم بحوث مديري المدارس	٠.٧٠٥	٠.٦٥٠
٣	تفوض إدارة التدريب بعض الصلاحيات التدريسية لمدير المدرسة وتحملهم المسؤولية	٠.٧٠١	٠.٦٥٦
٤	تبحث إدارات التدريب بشكل مستمر لتحسين فرص تدريب مديري المدارس	٠.٧٢٤	٠.٦٨٣
٥	توسع إدارات التدريب مفهوم المنظمة المتعلمة في عمليات التدريب لدى مدير المدرسة	٠.٧٣٠	٠.٦٩٩
٦	تشجع إدارة التدريب مديري المدارس ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الحديثة	٠.٦٨٣	٠.٦٦٠
٧	تتاح فرصة للقيادات المتميزة بحضور مؤتمرات وندوات محلية ودولية	٠.٧٣٧	٠.٦٩٧
البعد السابع: تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جامعية مشتركة			
١	توجد رؤية تدريسية مستقبلية واضحة لمدير المدرسة	٠.٧١١	٠.٦٥٢
٢	تتاح الفرصة لمديري المدارس للمشاركة في وضع خطط التدريب والتنمية المهنية	٠.٦٨٤	٠.٥٩١
٣	تنسجم رؤية التدريب مع الأهداف الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠	٠.٦٩٣	٠.٦٨٥
٤	تنسجم رؤية التدريب بالروية والتكيف مع الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس	٠.٦٩٤	٠.٥٨٦
٥	يسهم مديرو المدارس في المراجعة الدورية للرؤية المشتركة لخطة التدريب	٠.٧١١	٠.٦٧٥
٦	يلتزم مدير المدرسة في إنجاز أعماله وفق رؤية إدارة التدريب	٠.٦٤١	٠.٥٨١
٧	يوجد نظام تقويم واضح وفعال لتقييم أداء مديري المدارس	٠.٧٤٢	٠.٦٧٨

### ◆ عبارات دالة عند مستوى ٠.١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠.١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور تتمتع بدرجة صدق كبيرة، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

### • ثالثاً: الصدق البنائي؛

قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة بالبعد الآخر، وكذلك بالاستبانة ككل، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٢): معامل الارتباط بين كل بعد والبعد الآخر، وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة

أبعاد الدراسة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس	البعد السادس	البعد السابع	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد
البعد الأول:	١.٠٠٠	٠.٨٤٧	٠.٨٣٣	٠.٨٢٣	٠.٧٦٢	٠.٨٠٤	٠.٧٨٧	٠.٩٠٦
البعد الثاني:	١.٠٠٠	٠.٨٥١	٠.٨٥٩	٠.٨٥٩	٠.٧٩٩	٠.٨٣٩	٠.٨٢١	٠.٩٣٠
البعد الثالث:	١.٠٠٠	٠.٨٨١	٠.٨٨١	٠.٨٨١	٠.٨٠٣	٠.٨٥٦	٠.٨٣٢	٠.٩٣٦
البعد الرابع:	١.٠٠٠	٠.٨٤٥	٠.٨٤٥	٠.٨٤٥	٠.٨٤٥	٠.٨٩١	٠.٨٢٨	٠.٩٤٦
البعد الخامس:	١.٠٠٠	٠.٨٤٣	٠.٨٤٣	٠.٨٤٣	٠.٨٤٣	٠.٨٤٣	٠.٨٠٠	٠.٩٠٣
البعد السادس:	١.٠٠٠	٠.٨٣٨	٠.٨٣٨	٠.٨٣٨	٠.٨٣٨	٠.٨٣٨	٠.٨٣٨	٠.٩٣٧
البعد السابع:	١.٠٠٠	٠.٨١٢	٠.٨١٢	٠.٨١٢	٠.٨١٢	٠.٨١٢	٠.٨١٢	٠.٩١٢
الدرجة الكلية لجميع الأبعاد	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠	١.٠٠٠

◆ معاملات ارتباط دالة عند مستوى ٠.١ فأقل.



من الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات ارتباط كل بعد بالبعد الآخر وكذلك بالاستبانة ككل دالة عند مستوى (٠.٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة صدق كبيرة.

#### • ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمفردات استبانة البحث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ فرد من خارج عينة الدراسة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣): معاملات ثبات ألفا كرونباخ

أبعاد ومحاور الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول: إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر	٧	٠.٧٦٦
البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار	٧	٠.٨٥١
البعد الثالث: تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي	٧	٠.٨٤٥
البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم	٧	٠.٨٢٤
البعد الخامس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	٧	٠.٨١٤
البعد السادس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	٧	٠.٨٣٨
البعد السابع: تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة	٧	٠.٨٢٣
معامل الثبات الكلي	٤٩	٠.٩٧٢

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة ما بين (٠.٧٦٦ إلى ٠.٨٥١)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠.٩٧٢)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

#### • تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم البحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول (٤): تصحيح أداة الدراسة

درجة الموافقة	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة
الدرجة	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (3 - 1) \div 3 = 0.67$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٥): توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الدرجة	الحكم
من ١.٠٠ - ١.٦٧	درجة منخفضة
أكبر من ١.٦٧ - ٢.٣٣	درجة متوسطة
أكبر من ٢.٣٣ - ٣.٠٠	درجة مرتفعة

• نتائج البحث :

للتعرف على واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) فيما يتعلق بإيجاد فرص التعلم المستمر-تشجيع الحوار والاستفسار-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم-تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة-ربط المدرسة بالبيئة الخارجية-القيادة الاستراتيجية الداعمة لعملية التعلم من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت النتائج كما توضحه الجداول التالية:

• البعد الأول: إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر

جدول (٦): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	التكرار %	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
			مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
١	تدعم عملية التدريب التنموية المهنية المستدامة لدى مدير المدرسة	٤٥	١٢٠	٢٣٥	٢.٤٨	٠.٦٩٠	بدرجة مرتفعة	١	
		١١.٣	٣٠.٠	٥٨.٨					
٤	يتم تشجيع مديري المدارس على التعلم من خلال تجاربهم المختلفة والمشكلات التي تواجههم	٦٨	٨٧	٢٤٥	٢.٤٤	٠.٧٦٧	بدرجة مرتفعة	٢	
		١٧.٠	٢١.٨	٦١.٣					
٢	يتم ربط الحوافز الوظيفية والتعاقب الوظيفي بعملية التدريب والتعلم المستمر	٦٥	١١٤	٢٢١	٢.٣٩	٠.٧٥١	بدرجة مرتفعة	٣	
		١٦.٣	٢٨.٥	٥٥.٣					
٥	يزود التدريب مديري المدارس بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الإبداعي	٧٧	١٠١	٢٢٢	٢.٣٦	٠.٧٨٦	بدرجة مرتفعة	٤	
		١٩.٣	٢٥.٣	٥٥.٥					
٧	يتم تشجيع مدير المدرسة من أجل مواصلة دراساته العليا	٨٥	٩٣	٢٢٢	٢.٣٥	٠.٨٠٧	بدرجة مرتفعة	٥	
		٢١.٣	٢٣.٣	٥٥.٥					
٦	تتوافر مصادر التدريب والتعلم المستمر من (أليات-وسائل-تقنيات) بسهولة	٨٩	٨٩	٢٢٢	٢.٣٤	٠.٨١٨	بدرجة متوسطة	٦	
		٢٢.٣	٢٢.٣	٥٥.٥					
٣	يسعى مدير المدرسة للتعلم والتدريب المستمر	٩٤	٨٦	٢٢٠	٢.٣٢	٠.٨٢٩	بدرجة متوسطة	٧	
		٢٣.٥	٢١.٥	٥٥.٠					
المتوسط العام			٢٣.٨	٢٠٣.٨	٢.٣٨	٠.٥٧١	بدرجة مرتفعة		

♦ المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

باستقراء الجدول (٦) يتبين ما يلي:

أولاً: أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على فرص التعلم المستمر كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات بعد فرص التعلم المستمر (٢.٣٨ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول (٦) أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد فرص التعلم المستمر، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٣٢ إلى ٢.٤٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد فرص التعلم المستمر تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة مرتفعة).

◀ ثالثاً: قام البحث بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها على النحو التالي:

◀ جاءت العبارة رقم (١) وهي (تدعم عملية التدريب التنموية المهنية المستدامة لدى مدير المدرسة)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٨ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويرجع ذلك إلى أهمية التدريب في صقل خبرات ومهارات المديرين نحو معرفة أهمية التنمية المستدامة والعمل على تطبيق معاييرها.

◀ جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يتم تشجيع مديري المدارس على التعلم من خلال تجاربهم المختلفة والمشكلات التي تواجههم)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٤ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية التدريب ودوره الإيجابي في تبادل الخبرات والأفكار من خلال البرامج التدريبية بين المديرين والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم المختلفة في مجال المنظمة المتعلمة.

◀ جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يتم ربط الحوافز الوظيفية والتعاقب الوظيفي بعملية التدريب والتعلم المستمر)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٩ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من ذلك أهمية التحفيز المادي والمعنوي في تشجيع المديرين وزيادة مستوى دافعيتهم نحو عملية التدريب والتعلم المستمر.

◀ جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يزود التدريب مديري المدارس بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الإبداعي)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٦ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أن التدريب يزود مديري المدارس بالأنشطة التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين، حيث تركز برامج التدريب على كيفية ممارسة المديرين لأساليب التفكير الإبداعي وتنمية مستوى الابتكار لديهم، مما يعزز مفاهيم المنظمة المتعلمة.

◀ جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يتم تشجيع مدير المدرسة من أجل مواصلة دراساته العليا)، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٥ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أن الدراسات العليا تساهم في زيادة معارف المديرين نحو أساليب تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز عملية التعلم.

◀ جاءت العبارة رقم (٦) وهي (تتوافر مصادر التدريب والتعلم المستمر من (آليات-وسائل-تقنيات) بسهولة)، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٤ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن توفير مصادر وآليات التدريب والتعلم المستمر بشكل جيد يساهم في تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها ويؤدي إلى تعظيم الاستفادة من تلك البرامج في أرض الواقع.

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي (يسعى مدير المدرسة للتعلم والتدريب المستمر)، في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٢ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن بعض المديرين يسعون إلى التدريب المستمر بغرض تطوير مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية في مجال المنظمة المتعلمة.

• البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار

جدول (٧): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	التكرار %	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
			مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
١	يسعى التدريب إلى تدعيم لغة الحوار بين مديري المدارس	٦٠ %	٢٢٨	١١٢	٦٠	٢.٤٢	٠.٧٣٨	بدرجة مرتفعة	١
			٥٧.٠	٢٨.٠	١٥.٠				
٦	يتم عقد جلسات حوارية بشكل دوري بين مديري المدارس لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل	٦٨ %	٢٣٠	١٠٢	٦٨	٢.٤١	٠.٧٦٣	بدرجة مرتفعة	٢
			٥٧.٥	٢٥.٥	١٧.٠				
٣	تشجع عملية التدريب مديري المدارس على إبداء اقتراحاتهم البناءة حول التدريب	١٨.٨ %	٢٣١	٩٤	٧٥	٢.٣٩	٠.٧٨٤	بدرجة مرتفعة	٣
			٥٧.٨	٢٣.٥	١٨.٨				
٤	يُدعم التدريب عملية بناء الثقة بين مديري المدارس	١٨.٣ %	٢٢٠	١٠٧	٧٣	٢.٣٧	٠.٧٧٤	بدرجة مرتفعة	٤
			٥٥.٠	٢٦.٨	١٨.٣				
٢	يُنمى التدريب مهارات الحوار الناقد لدى مديري المدارس	١٩.٥ %	٢٢٢	١٠٠	٧٨	٢.٣٦	٠.٧٨٩	بدرجة مرتفعة	٥
			٥٥.٥	٢٥.٠	١٩.٥				
٧	يتم تهيئة بيئة تدريبيّة داعمة ومشجعة على الحوار والاستفسار	١٩.٠ %	٢١٣	١١١	٧٦	٢.٣٤	٠.٧٧٩	بدرجة مرتفعة	٦
			٥٣.٣	٢٧.٨	١٩.٠				
٥	يشارك مديرو المدارس باقتراحات تساهم برفع كفاءة التدريب	٠ %	٢١٤	١٠٦	٨٠	٢.٣٣	٠.٧٩٠	بدرجة متوسطة	٧
			٥	٢	٢٠.٠				
			٣.٥	٦.٥	٠	المتوسط العام			

♦ المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

باستقراء الجدول (٧) يتبين ما يلي:

- أولاً: أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على تشجيع الحوار والاستفسار كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات بعد تشجيع الحوار والاستفسار (٢.٣٧ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.
- ثانياً: يتبين من الجدول (٧) أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد تشجيع الحوار والاستفسار، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٣٣ إلى ٢.٤٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد تشجيع الحوار والاستفسار تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة مرتفعة).
- ثالثاً: قام البحث بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها كما يلي:
  - جاءت العبارة رقم (١) وهي (يسعى التدريب إلى تدعيم لغة الحوار بين مديري المدارس)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٢ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية التدريس في دعم لغة الحوار البناء بين مديري المدارس بهدف تبادل الخبرات والأفكار حول طرق وأساليب تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة.
  - جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يتم عقد جلسات حوارية بشكل دوري بين مديري المدارس لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤١ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية الجلسات الحوارية في تعزيز مفاهيم التعاون والعمل بروح الفريق بين المدارس وتبادل الأفكار فيما يساهم في إيجاد بيئة عمل إيجابية تطبق مبادئ المنظمة المتعلمة.
  - جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تشجع عملية التدريب مديري المدارس على إبداء اقتراحاتهم البناءة حول التدريب)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٩ من ٣.٠٠).

٣٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أن التدريب المقدم للمديرين يساهم في إبداء اقتراحاتهم والاستماع إلى آرائهم والأخذ بها نظراً لكونهم في ميدان العمل الإداري وهم أدري بالمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل المدرسي.

◀ جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يدعم التدريب عملية بناء الثقة بين مديري المدارس)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٧ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويرجع ذلك إلى أن التدريب يساهم في تعزيز التواصل بين مديري المدارس وبالتالي وجود درجة كبيرة من الثقة والتفاهم فيما بينهم.

◀ جاءت العبارة رقم (٢) وهي (ينمي التدريب مهارات الحوار الناقد لدى مديري المدارس)، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٦ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويعزو البحث تلك النتيجة إلى أهمية التدريب في صقل خبرات المديرين نحو كيفية إدارة جلسات الحوار، وتعزيز مفاهيم الحوار الناقد البناء الذي يهدف إلى الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلات التي قد تواجههم في بيئة العمل المدرسي.

◀ جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يتم تهيئة بيئة تدريبيّة داعمة ومشجعة على الحوار والاستفسار)، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٤ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويرجع ذلك إلى ضرورة تهيئة البيئة التدريبيّة التي تعزز مفاهيم الحوار وتتيح الفرصة للمتدربين نحو الاستفسار عن أي موضوع يطرأ الأمر الذي يعد من العوامل التي تساهم في وجود منظمة متعلمة.

◀ جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يشارك مديرو المدارس باقتراحات تساهم برفع كفاءة التدريب)، في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٣ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن أهمية مشاركة مديري المدارس باقتراحات تساهم في رفع كفاءة التدريب جاءت بدرجة متوسطة، مما يبين شمول تلك البرامج على العديد من الأفكار والمقترحات التي تعزز من كفاءة التدريب وفاعليته.

### • البعد الثالث: تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي

جدول (٨): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث: تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار %	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
			مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
٤	يساعد التدريب والتعلم الجماعي في التغلب على صعوبات العمل وحل المشكلات	ك	٢٢٩	١١٠	٦١	٢.٤٢	٠.٧٤٢	بدرجة مرتفعة	١
		%	٥٧.٣	٢٧.٥	١٥.٣				
٥	ينمي التدريب والتعلم الجماعي قيم التعاون والعمل المشترك لدى مديري المدارس	ك	٢٢٧	١٠٤	٦٩	٢.٤٠	٠.٧٦٥	بدرجة مرتفعة	٢
		%	٥٦.٨	٢٦.٠	١٧.٢				
١	يساعد مديرو المدارس بعضهم بعضاً على التدريب والتعلم	ك	٢٣٣	٨٧	٨٠	٢.٣٨	٠.٧٩٩	بدرجة مرتفعة	٣
		%	٥٨.٣	٢١.٨	٢٠.٠				
٣	ينمي التدريب والتعلم الجماعي لدى مدير المدرسة روح المنافسة والمشاركة الإيجابية	ك	٢٢٦	١٠١	٧٣	٢.٣٧	٠.٧٧٦	بدرجة مرتفعة	٤
		%	٥٦.٥	٢٥.٣	١٨.٣				
٢	يستند التدريب على مبدأ التعلم الجماعي	ك	٢٠٣	١٣٧	٦٠	٢.٣٦	٠.٧٢٩	بدرجة مرتفعة	٥
		%	٥٠.٨	٣٤.٣	١٥.٠				
٧	يتم الأخذ بتوصيات مديري المدارس أثناء وبعد عملية التدريب	ك	٢٢٢	٩٤	٨٤	٢.٣٥	٠.٨٠٥	بدرجة مرتفعة	٦
		%	٥٥.٥	٢٣.٥	٢١.٠				
٦	يتم تنظيم اجتماعات دورية لمديري المدارس لتبادل الخبرات	ك	٢١٧	٩٢	٩١	٢.٣٢	٠.٨٢٠	بدرجة متوسطة	٧
		%	٥٤.٣	٣٠.٠	٢٢.٠				
المتوسط العام			٢.٣٧	٠.٥٥٩	بدرجة مرتفعة				

◀ المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

باستقراء الجدول (٨) يتبين ما يلي:

أولاً: أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات بعد تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي (٢.٣٧ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول (٨) أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٣٢ إلى ٢.٤٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة مرتفعة).

ثالثاً: قام البحث بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يساعد التدريب والتعلم الجماعي في التغلب على صعوبات العمل وحل المشكلات)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٢ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويعزو البحث تلك النتيجة إلى أن التعلم الجماعي والتدريب يساهم في تبادل المعلومات والبيانات بين المتدربين كما يعزز من خبراتهم وقدرتهم على التغلب على مشكلات العمل.

جاءت العبارة رقم (٥) وهي (ينمي التدريب والتعلم الجماعي قيم التعاون والعمل المشترك لدى مديري المدارس)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٠ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية التدريب والتعلم الجماعي في تعزيز قيم التعاون والعمل بروح الفريق، كما يؤدي إلى تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهي إحدى ركائز المنظمة المتعلمة.

جاءت العبارة رقم (١) وهي (يساعد مديرو المدارس بعضهم بعضاً على التدريب والتعلم)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٨ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية تعاون مديرو المدارس فيما بينهم أثناء تلقي البرامج التدريبية حتى يسهل عليهم فهم محتويات التدريب ومعرفة كيفية تطبيقها على أرض الواقع بما يعزز من مبادئ المنظمة المتعلمة.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (ينمي التدريب والتعلم الجماعي لدى مدير المدرسة روح المنافسة والمشاركة الإيجابية)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٧ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة فوائد التدريب والتعلم الجماعي في تعزيز روح المنافسة بين المديرين بغرض التميز الوظيفي وزيادة مستوى الإبداع والابتكار في العمل.

◀ جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يستند التدريب على مبدأ التعلم الجماعي)، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٦ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أن التدريب يرسخ مبدأ التعلم الجماعي القائم على المشاركة والتعاون فيما بين المتدربين بما يتوافق مع مبادئ المنظمة المتعلمة ومتطلباتها.

◀ جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يتم الأخذ بتوصيات مديري المدارس أثناء وبعد عملية التدريب)، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٥ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة أهمية الأخذ بتوصيات مديري المدارس أثناء وبعد التدريب نظراً لكونهم يتوفر لديهم المستوى الكافي من الوعي باحتياجاتهم الفعلية ومشكلاتهم في بيئة العمل، وبالتالي فإن توصياتهم سوف تكون من واقع خبراتهم العملية في ميدان العمل المدرسي.

◀ جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يتم تنظيم اجتماعات دورية لمديري المدارس لتبادل الخبرات)، في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٢ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة تنظيم تلك الاجتماعات بشكل دوري، نظراً لزيادة تكاليفها أو لعدم وجود الوقت الكافي لعقدتها.

#### • البعد الرابع: إنشاء أنظمة مشاركة عملية التدريب والتعلم

جدول (٩): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع: إنشاء أنظمة مشاركة عملية التدريب والتعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار %	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
			مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
٤	تمتلك إدارة التدريب نظام لتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة لدى مديري المدارس	ك	٦٣	٩٤	٢٤٢	٢.٤٥	٠.٧٥١	بدرجة مرتفعة	١
		%	١٥.٨	٢٣.٦	٦٠.٧				
١	تمتلك إدارة التدريب والجهات ذات العلاقة نظام معلومات مرنة لإدارة المعرفة	ك	٧٣	٨٦	٢٤٠	٢.٤٢	٠.٧٨٢	بدرجة مرتفعة	٢
		%	١٨.٣	٢١.٦	٦٠.٢				
٢	تمكن إدارة التدريب مديري المدارس من الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة	ك	٧٠	٩٦	٢٣٣	٢.٤١	٠.٧٧١	بدرجة مرتفعة	٣
		%	١٧.٥	٢٤.١	٥٨.٤				
٥	توفر إدارة التدريب الأجهزة والمعدات والوسائل الإلكترونية خلال عملية التدريب	ك	٦٩	١٠٥	٢٢٥	٢.٣٩	٠.٧٦٥	بدرجة مرتفعة	٤
		%	١٧.٣	٢٦.٣	٥٦.٤				
٧	يتم تنمية مهارات مدير المدرسة في استخدام تقنية المعلومات والتعامل مع محركات البحث	ك	٧٦	١٠٤	٢١٩	٢.٣٦	٠.٧٨٣	بدرجة مرتفعة	٥
		%	١٩.٠	٢٦.١	٥٤.٩				
٣	تزود إدارة التدريب مديري المدارس بالمعلومات التي تخص العمل الإداري	ك	٨٢	٩٦	٢٢١	٢.٣٥	٠.٨٠٠	بدرجة مرتفعة	٦
		%	٢٠.٦	٢٤.١	٥٥.٤				
٦	توفر إدارة التدريب قنوات تقديم خدمات استشارية لمشاركة المعرفة لمديري المدارس	ك	٩١	٩٠	٢١٨	٢.٣٢	٠.٨٢١	بدرجة متوسطة	٧
		%	٢٢.٨	٢٢.٦	٥٤.٦				
المتوسط العام					٢.٣٨	٠.٥٤٦	بدرجة مرتفعة		

◀ المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

باستقراء الجدول (٩) يتبين ما يلي:

◀ أولاً: أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على إنشاء أنظمة مشاركة عملية التدريب والتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات بعد إنشاء أنظمة مشاركة عملية التدريب والتعلم (٢.٣٨ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول (٩) أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٣٢ إلى ٢.٤٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة مرتفعة).

ثالثاً: قام البحث بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تمتلك إدارة التدريب نظام لتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة لدى مديري المدارس)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٥ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية امتلاك إدارة التدريب لنظام يوثق الخبرات والتجارب المتوفرة لديهم للاستفادة منها وتجنب نقاط الضعف والأخطاء التي واجهتها هذه التجارب، وكذلك التركيز على جوانب القوة وتنميتها.

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تمتلك إدارة التدريب والجهات ذات العلاقة نظام معلومات مرنة لإدارة المعرفة)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٢ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أن توافر نظام إدارة المعرفة المرنة يساهم في زيادة قدرة المدرسة على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والتميز في مجال العمل المدرسي في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تمكن إدارة التدريب مديري المدارس من الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤١ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويرجع ذلك إلى أن التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحالي مما يتطلب وجود حاجة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وذلك من خلال عملية التدريب على كيفية الحصول عليها بسرعة وسهولة.

جاءت العبارة رقم (٥) وهي (توفر إدارة التدريب الأجهزة والمعدات والوسائل الإلكترونية خلال عملية التدريب)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٩ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة في تسهيل عملية التدريب وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وخاصة في الوقت الحالي الذي يتزايد فيه الاعتماد على التقنيات والإلكترونيات الحديثة في جميع المجال بشكل عام وفي مجال التدريب بشكل خاص.

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يتم تنمية مهارات مدير المدرسة في استخدام تقنية المعلومات والتعامل مع محركات البحث)، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٦ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من هذه النتيجة أهمية تقنية المعلومات في زيادة مهارات التعامل مع محركات البحث المتنوعة وسهولة الحصول على المعلومات الخاصة بكيفية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة في البيئة المدرسية.



◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تزود إدارة التدريب مديري المدارس بالمعلومات التي تخص العمل الإداري)، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٥ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أن المعلومات التي تخص العمل الإداري لها أهمية كبيرة في زيادة معارف مديري المدارس فيما يتعلق بمجال العمل وكيفية إدارته وكذلك طرق تطوير مخرجات العمل المدرسي.

◀ جاءت العبارة رقم (٦) وهي (توفر إدارة التدريب قنوات تقدم خدمات استشارية لمشاركة المعرفة لمديري المدارس)، في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٢ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة توفير تلك القنوات نظراً لارتفاع تكاليفها وكذلك تنوع وتعدد المعرفة وتطورها في الوقت الحالي.

### • البعد الخامس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

جدول (١٠): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الخامس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية			التكرار %	العبارة	م
				مرتفعة	متوسطة	منخفضة			
١	بدرجة مرتفعة	٠.٧٤٥	٢.٤٥	٢٤٢	٩٦	٦١	ك	تسعى إدارة التدريب لإقامة شركات معرفية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتبادل المعرفة	١
				٦٠.٧	٢٤.١	١٥.٣	%		
٧	بدرجة مرتفعة	٠.٧٧٤	٢.٤١	٢٣٤	٩٤	٧١	ك	يتم الاستعانة بالكفاءات الداخلية والخارجية لدعم التدريب والتنمية المهنية لمديري المدارس	٧
				٥٨.٦	٢٣.٦	١٧.٨	%		
٤	بدرجة مرتفعة	٠.٧٨٤	٢.٣٧	٢٢٣	١٠٠	٧٦	ك	يتم عقد علاقات شراكة لتبادل الخبرات بين مديري المدارس مع إدارات مؤسسات المجتمع	٤
				٥٥.٩	٢٥.١	١٩.٠	%		
٥	بدرجة مرتفعة	٠.٨٠٤	٢.٣٤	٢١٩	٩٦	٨٤	ك	تعمل إدارة التدريب استطلاعات دورية للاستفادة من وجهات نظر المجتمع	٥
				٥٤.٩	٢٤.١	٢١.١	%		
٦	بدرجة متوسطة	٠.٨١٤	٢.٣٣	٢١٨	٩٣	٨٨	ك	يتم مشاركة مديري المدارس في اللقاءات والدورات التدريبية الخارجية	٦
				٥٤.٦	٢٣.٣	٢٢.١	%		
٣	بدرجة متوسطة	٠.٨٠٩	٢.٢٩	٢٠٥	١٠٥	٨٩	ك	يتم تنظيم زيارات خارجية لمديري المدارس لتبادل الخبرات مع مؤسسات المجتمع المحلي	٣
				٥١.٤	٢٦.٣	٢٢.٣	%		
٢	بدرجة متوسطة	٠.٨٤٤	٢.٢٣	١٩٩	٩٤	١٠٦	ك	يوجد تعاون مع الجامعات وإدارة التدريب لدعم وتشجيع أبحاث مديري المدارس	٢
				٤٩.٩	٢٣.٦	٢٦.٦	%		
المتوسط العام									

◀ المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

باستقراء الجدول (١٠) يتبين ما يلي:

◀ أولاً: أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على ربط المدرسة بالبيئة الخارجية كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية (٢.٣٥ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.

◀ ثانياً: يتبين من الجدول (١٠) أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٢٣ إلى ٢.٤٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة مرتفعة).

◀ ثالثاً: قام البحث بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها على النحو التالي:

◀ جاءت العبارة رقم (١) وهي (تسعى إدارة التدريب لإقامة شراكات معرفية مع مؤسسات المجتمع المحلي لتبادل المعرفة)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٥ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية الشراكات المعرفية مع مؤسسات المجتمع وتبادل المعارف والمعلومات حول طرق وأساليب تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة وأهميتها في المجتمع.

◀ جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يتم الاستعانة بالكفاءات الداخلية والخارجية لدعم التدريب والتنمية المهنية لمديري المدارس)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤١ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من هذه النتيجة ضرورة الاستعانة بالكفاءات والخبرات البشرية سواء من الداخل عن طريق نقلهم إلى المناصب الملائمة لهم أو الاستقطاب من الخارج لعدم عملية التدريب والتنمية اللازمة لمديري المدارس.

◀ جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يتم عقد علاقات شراكة لتبادل الخبرات بين مديري المدارس مع إدارات مؤسسات المجتمع)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٧ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من هذه النتيجة أهمية الشراكات مع مؤسسات المجتمع الأخرى لنشر الوعي بفوائد المنظمة المتعلمة وأهميتها بالنسبة للمجتمع ككل.

◀ جاءت العبارة رقم (٥) وهي (تعمل إدارة التدريب استطلاعات دورية للاستفادة من وجهات نظر المجتمع)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٤ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من هذه النتيجة أهمية الاستطلاعات الدورية لمعرفة احتياجات المديرين الفعلية من التدريب، وكذلك استقصاء جدوى عمليات التدريب ومعرفة نقاط الضعف والقوة في تلك البرامج.

◀ جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يتم مشاركة مديري المدارس في اللقاءات والدورات التدريبية الخارجية)، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٣ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف اللقاءات والدورات التدريبية وبالتالي صعوبة الالتحاق بها.

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي (يتم تنظيم زيارات خارجية لمديري المدارس لتبادل الخبرات مع مؤسسات المجتمع المحلي)، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٢٩ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن الزيارات الخارجية عادة قد لا تكون لها أهمية بدرجة كبيرة نظراً لحاجتها إلى المزيد من الوقت مما قد لا يتوفر لدى العديد من مديري المدارس.

◀ جاءت العبارة رقم (٢) وهي (يوجد تعاون مع الجامعات وإدارة التدريب لدعم وتشجيع أبحاث مديري المدارس)، في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٢٣ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قلّة الاهتمام بالأبحاث والدراسات التي

يجريها مديري المدارس، وبالتالي صعوبة الاستفادة من نتائج تلك البحوث والدراسات في دعم المنظمة المتعلمة وتطبيق مبادئها.

### • البعد السادس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

جدول (١١): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد السادس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار ر %	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي ♦	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
			مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
٦	تشجع إدارة التدريب مديري المدارس ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة	ك	٢٤١	٩٨	٦٠	٢.٤٥	٠.٧٤٢	بدرجة مرتفعة	١
		%	٦٠.٤	٢٤.٦	١٥.٠				
٣	تفوض إدارة التدريب بعض الصلاحيات التدريبيّة لمدير المدرسة وتحميلهم المسؤولية	ك	٢٣٥	١٠١	٦٣	٢.٤٣	٠.٧٥٠	بدرجة مرتفعة	٢
		%	٥٨.٩	٢٥.٣	١٥.٨				
١	تدعم إدارة التدريب المبادرات الإبداعية والتطويرية لعمليات التدريب	ك	٢٢٦	١٠٨	٦٥	٢.٤٠	٠.٧٥٤	بدرجة مرتفعة	٣
		%	٥٦.٦	٢٧.١	١٦.٣				
٢	توجد مراكز بحثية تقيم بحوث مديري المدارس	ك	٢٣٠	٩٤	٧٥	٢.٣٩	٠.٧٨٤	بدرجة مرتفعة	٤
		%	٥٧.٦	٢٣.٦	١٨.٨				
٧	تتاح الفرصة للقيادات المتميزة بحضور مؤتمرات وندوات محلية ودولية	ك	٢٢٣	١٠٥	٧١	٢.٣٨	٠.٧٧٠	بدرجة مرتفعة	٥
		%	٥٥.٩	٢٦.٣	١٧.٨				
٥	ترسخ إدارات التدريب مفهوم المنظمة المتعلمة في عمليات التدريب لدى مدير المدرسة	ك	٢٢٨	٩٢	٧٩	٢.٣٧	٠.٧٩٥	بدرجة مرتفعة	٦
		%	٥٧.١	٢٣.١	١٩.٨				
٤	تبحث إدارات التدريب بشكل مستمر لتحسين فرص تدريب مديري المدارس	ك	٢١٦	١٠٦	٧٧	٢.٣٥	٠.٧٨٤	بدرجة مرتفعة	٧
		%	٥٤.١	٢٦.٦	١٩.٣				
			المتوسط العام			٢.٤٠	٠.٥٤٧	بدرجة مرتفعة	

♦ المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

باستقراء الجدول (١١) يتبين ما يلي:

- أولاً: أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم (٢.٤٠ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.
- ثانياً: يتبين من الجدول (١١) أن هناك توافقاً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٣٥ إلى ٢.٤٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم تشير جميعها إلى (بدرجة مرتفعة).
- ثالثاً: قام البحث بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها على النحو التالي:
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (تشجع إدارة التدريب مديري المدارس ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة)، في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٥)

من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية الانفتاح على الخبرات والأفكار الجديدة في الاستفادة منها بشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة في البيئة المدرسية.

◀ جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تفوض إدارة التدريب بعض الصلاحيات التدريبية لمدير المدرسة وتحميلهم المسؤولية)، في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٣) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية التفويض في إنجاز العديد من المهام التدريبية لمدير المدرسة واختصار الكثير من الوقت اللازم لتنفيذها.

◀ جاءت العبارة رقم (١) وهي (تدعم إدارة التدريب المبادرات الإبداعية والتطويرية لعمليات التدريب)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٠) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية الإبداع والابتكار في عمليات التدريب بما يؤدي إلى الوصول إلى الاحتياجات التدريبية اللازمة للمديرين بكفاءة، وكذلك تجويد مخرجات التدريب وزيادة مستوى الاستفادة منه بشكل جيد.

◀ جاءت العبارة رقم (٢) وهي (توجد مراكز بحثية تقيم بحوث مديري المدارس)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٩) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية وجود مراكز بحثية لتشجيع المديرين على إقامة البحوث الخاصة بمجال المنظمة المتعلمة، وتقييم تلك البحوث وإجراء المسابقات لزيادة مستوى دافعيتهم نحو إجراء المزيد من هذه الدراسات والبحوث العلمية.

◀ جاءت العبارة رقم (٧) وهي (تتاح الفرصة للقيادات المتميزة بحضور مؤتمرات وندوات محلية ودولية)، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٨) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من تلك النتيجة أهمية إتاحة الفرصة للقيادات ذات الكفاءة والفاعلية في مجال الإدارة المدرسية لحضور المؤتمرات والفعاليات والاستفادة منها في توطيد المهارات والخبرات في المدرسة التي يعملون بها.

◀ جاءت العبارة رقم (٥) وهي (ترسخ إدارات التدريب مفهوم المنظمة المتعلمة في عمليات التدريب لدى مدير المدرسة)، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٧) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية مرتفعة وتشير تلك النتيجة إلى أهمية ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة في عمليات التدريب لدى مدير المدرسة بما يساهم في نشر مستوى الوعي بأهمية ذلك المفهوم والعمل على تحقيقه وتوفير متطلباته على أرض الواقع.

◀ جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تبحث إدارات التدريب بشكل مستمر لتحسين فرص تدريب مديري المدارس)، في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٥) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من هذه النتيجة أهمية البحث عن فرص التدريب الملائمة للمديرين نظرا لما يمثله التدريب من أهمية كبرى في تشجيع المديرين وحثهم على تفعيل مفاهيم المنظمة المتعلمة داخل مدارسهم.

• البعد السابع: تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة

جدول (١٢): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد السابع: تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	التكرار %	درجة الأهمية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الرتبة
			منخفضة	متوسطة	مرتفعة				
١	توجد رؤية تدريبيية مستقبلية واضحة لمدير المدرسة	ك	٧٣	٩٨	٢٢٨	٠.٧٧٨	بدرجة مرتفعة	١	
		%	١٨.٣	٢٤.٦	٥٧.١				
٣	تنسجم رؤية التدريب مع الأهداف الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠	ك	٧٠	١٠٧	٢٢٢	٠.٧٦٧	بدرجة مرتفعة	٢	
		%	١٧.٥	٢٦.٨	٥٥.٦				
٧	يوجد نظام تقويم واضح وفعال لتقييم أداء مديري المدارس	ك	٦٧	١٢١	٢١٠	٠.٧٥٤	بدرجة مرتفعة	٣	
		%	١٦.٨	٣٠.٣	٥٢.٦				
٥	يسهم مديرو المدارس في المراجعة الدورية للرؤية المشتركة لخطة التدريب	ك	٨٢	٩٥	٢٢٢	٠.٨٠٠	بدرجة مرتفعة	٤	
		%	٢٠.٦	٢٣.٨	٥٥.٦				
٢	تتاح الفرصة لمديري المدارس للمشاركة في وضع خطط التدريب والتنمية المهنية	ك	٨٤	١٠٥	٢١٠	٠.٧٩٩	بدرجة متوسطة	٥	
		%	٢١.١	٢٦.٣	٥٢.٦				
٤	تتسم رؤية التدريب بالرونه والتكيف مع الاحتياجات التدريبيية لمديري المدارس	ك	٨٠	١١٧	٢٠٢	٠.٧٨٤	بدرجة متوسطة	٦	
		%	٢٠.١	٢٩.٣	٥٠.٦				
٦	يلتزم مدير المدرسة في إنجاز أعماله وفق رؤية إدارة التدريب	ك	٨٤	١١٣	٢٠٢	٠.٧٩٤	بدرجة متوسطة	٧	
		%	٢١.١	٢٨.٤	٥٠.٨				
المتوسط العام									
							٠.٥٤٥	٢.٣٤	بدرجة مرتفعة

♦ المتوسط الحسابي من (٣.٠٠).

باستقراء الجدول (١٢) يتبين ما يلي:

أولاً: أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة كأحد أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على عبارات بعد تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة (٢.٣٤ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول ١٢ أن هناك تبايناً في آراء أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٣٠ إلى ٢.٣٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات الدراسة، والتي توضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو درجة أهمية بعد تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة تشير إلى (بدرجة متوسطة/ بدرجة مرتفعة).

ثالثاً: قام البحث بترتيب هذه العبارات حسب متوسطات الموافقة على درجة أهميتها على النحو التالي:

أولاً: جاءت العبارة رقم (١) وهي (توجد رؤية تدريبيية مستقبلية واضحة لمدير المدرسة)، في المرتبة الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٩ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويرجع ذلك إلى أهمية الرؤية المستقبلية في تحديد الأهداف التي ينبغي على مديري المدارس تحقيقها وفق الإمكانيات المتاحة لديهم، مما يسهل عليهم تحديد أنسب الأساليب لتحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع.

ثانياً: جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تنسجم رؤية التدريب مع الأهداف الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠)، في المرتبة الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٨ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية توافق رؤية البرامج التدريبيية مع رؤية ٢٠٣٠ والتي

تسعى إلى تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة والاستفادة من مميزاتها في تجويد مخرجات العمل المدرسي بما يعود بالنفع على جميع أفراد المجتمع.

◀ جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يوجد نظام تقويم واضح وفعال لتقييم أداء مديري المدارس)، في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٦ من ٣.٠٠)، ودرجة أهمية مرتفعة، ويتضح من هذه النتيجة أن وجود نظام تقويم واضح وفعال لتقييم أداء مديري المدارس يسهم في معرفة نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية والعمل على تجنب الأخطاء السابقة في العملية التدريبية.

◀ جاءت العبارة رقم (٥) وهي (يسهم مديرو المدارس في المراجعة الدورية للرؤية المشتركة لخطة التدريب)، في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٥) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية مرتفعة، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية المراجعة الدورية للرؤية المشتركة لخطة التدريب وأخذ ملاحظات مديري المدارس بعين الاعتبار والاستماع إلى مقترحاتهم في ذلك المجال بما يؤدي إلى تطوير تلك البرامج بما يحقق أهدافها.

◀ جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تتاح الفرصة لمديري المدارس للمشاركة في وضع خطط التدريب والتنمية المهنية)، في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٢) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة مشاركة المديرين في وضع خطط التدريب والتنمية المهنية نظرا لأن إعداد تلك الخطط منوط بالقيادات العليا في إدارات التدريب.

◀ جاءت العبارة رقم (٤) وهي (تتسم رؤية التدريب بالمرونة والتكيف مع الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس)، في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣١) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن رؤية إدارة التدريب لا تتسم بالمرونة الكافية والتكيف مع الاحتياجات التدريبية في بعض الأحيان.

◀ جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يلتزم مدير المدرسة في إنجاز أعماله وفق رؤية إدارة التدريب)، في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٠) من ٣.٠٠، ودرجة أهمية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى الحاجة إلى التزام مدير المدرسة وفقا لرؤية التدريب، وبالتالي ضعف مستوى الاهتمام بالالتزام بها أثناء إنجاز المديرين لمهامهم التدريبية، وقد قام البحث بترتيب جميع هذه الأبعاد، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد المنظمة المتعلمة

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢٢	بدرجة مرتفعة	٠.٥٧١	٢.٣٨	البعد الأول: إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر
٢٣	بدرجة مرتفعة	٠.٥٦٣	٢.٣٧	البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار
٣	بدرجة مرتفعة	٠.٥٥٩	٢.٣٧	البعد الثالث: تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي
٢	بدرجة مرتفعة	٠.٥٤٦	٢.٣٨	البعد الرابع: إنشاء أنظمة مشاركة عملية التدريب والتعلم
٤	بدرجة مرتفعة	٠.٥٤٧	٢.٣٥	البعد الخامس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
١	بدرجة مرتفعة	٠.٥٤٧	٢.٤٠	البعد السادس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم
٥	بدرجة مرتفعة	٠.٥٤٥	٢.٣٤	البعد السابع: تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة
	بدرجة مرتفعة	٠.٥١٢	٢.٣٧	الدرجة الكلية لجميع أبعاد المنظمة المتعلمة

يتبين من الجدول (١٣) أن أفراد الدراسة من مديري المدارس موافقين بدرجة مرتفعة على أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على جميع أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick)، حيث بلغ متوسط موافقتهم على أهمية جميع هذه الأبعاد للتعلم (٢.٤٠ من ٣.٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة والتي توضح أن درجة الأهمية تشير إلى (مرتفعة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن درجة أهمية البعد السادس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم جاءت في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٤٠ من ٣.٠٠)، في حين جاءت درجة أهمية البعد الأول: إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر، وكذلك البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٨ من ٣.٠٠)، وجاءت أهمية البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار، وكذلك البعد الثالث: تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٧ من ٣.٠٠)، في حين جاءت درجة أهمية البعد الخامس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٥ من ٣.٠٠)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت درجة أهمية البعد السابع: تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة، بمتوسط حسابي مقداره (٢.٣٤ من ٣.٠٠).

مما سبق يتبين أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء جميع أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) وأن هذه الأهمية جاءت بدرجة مرتفعة في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة، ويعزو البحث ذلك إلى أهمية التدريب في صقل خبرات ومهارات المديرين وقدرتهم على تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة وتوفير متطلباتها، وخاصة في الوقت الحالي الذي يفرض على جميع المنظمات والمؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية أن تغير من أساليبها التقليدية، وأن تنتهج أساليب أكثر حداثة ومواكبة لهذا العصر خاصة مع المنافسة الشديدة والتحديات التقنية في الوقت الحالي، لذا أصبح لزاماً أن تتكيف المؤسسات التربوية والتعليمية مع هذه التحديات والمعوقات.

واتفقت تلك النتيجة مع دراسة (البدوي، ٢٠٢٠) التي أوصت بتكوين فرق عمل تعمل على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمدارس الثانوية للبنات من أجل تعرف درجة التأثير بها والتخطيط المستقبلي للتعامل معها، وتشكيل فرق عمل على مستوى الإدارة تعمل على مساعدة قائدات المدارس الثانوية في إنجاز المهام التقليدية والكتابية لتفريغ القائدة للعمل على تطوير المدرسة في أبعاد المنظمة المتعلمة.

وكذلك اتفقت مع دراسة (أبو أحمد، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة الموافقة على أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت مرتفعة.

وايضاً اتفقت مع دراسة (المبلغ، ٢٠٢١) التي أوصت بضرورة تنظيم البرامج التدريبية وعقد الندوات وإقامة ورش العمل بما يساعد قادة المدارس على تحقيق درجة ممارسة عالية لجميع المهارات القيادية في كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

وكذلك اتفقت مع دراسة (باعجاجة، ٢٠٢٠) التي أوصت بتعزيز ابعاد المنظمة المتعلمة بين العاملين من خلال إقامة المزيد من البرامج التدريبية وورش العمل وتوفير فرص دعم التعلم الذاتي لتطوير العاملين. كما اتفقت مع دراسة (علوش، ٢٠١٦) التي أوضحت أهمية وضرة وضع خطط وبرامج لتنمية الأفراد، وتدريبهم لإيجاد المعرفة ونقلها إلى جميع أنحاء الجامعة، من خلال وضع جداول يحدد فيها العاملون المهارات التي تنقصهم، وتوفير الموارد والوسائل الضرورية التي تمكنهم من تحسين مستوى التعلم والتحول نحو التعلم الجماعي في سبيل الوصول إلى المنظمة المتعلمة.

وكذلك اتفقت مع دراسة (عواد، ٢٠١٥) التي أوصت بعقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس وللمعلمين لتوضيح ممارسات المنظمة المتعلمة وكيفية تفعيلها في المدارس. كما اتفقت مع دراسة (محمد، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى أهمية نشر ثقافة التدريب بين القيادات الإدارية في التعليم بالمملكة السعودية.

#### • التوصيات:

- ◀ تكثيف برامج التوعية بأهمية المنظمة المتعلمة وخاصة في مجال تدريب مديري المدارس، بما يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية للمدارس.
- ◀ تشجيع المديرين على ممارسة مهام ومسؤوليات المنظمة المتعلمة في المدارس.
- ◀ حث مديري المدارس على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية التي تبحث في المشكلات التي تواجههم والحلول الملائمة لها.
- ◀ تبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة للمديرين بما يسهم في زيادة دافعيتهم للالتحاق ببرامج التدريب والتعلم المستمر.
- ◀ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية مع ضرور إشراكهم والأخذ بأرائهم في عملية التدريب.
- ◀ توفير المعلومات والبيانات اللازمة حول التجارب والخبرات المتميزة لدى مديري المدارس في مجال المنظمة المتعلمة.
- ◀ استقطاب الكفاءات البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجال التدريب والتنمية المهنية لمديري المدارس.

#### • المقترحات:

- ◀ توجيه طلبية الدراسات العليا في أقسام سياسات واقتصاديات التعليم في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول تدريب مديري المدارس.
- ◀ توجيه طلبية الدراسات العليا في أقسام سياسات واقتصاديات التعليم في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول المنظمات المتعلمة وتطبيقاتها في مجال التدريب.

#### • المراجع العربية:

- إبراهيم، تاج السر. (٢٠١٢). تطوير نظام التدريب التربوي المتبع لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم الإسلامية.
- أبو احمد، محمد عبدالمنظف إبراهيم. (٢٠١٦). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات. مصر.
- أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي رمزي. (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد (١٩). العدد (٢). يونيو.



- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٦). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. لرسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- أبو عفش، مؤيد علي (٢٠١٤): دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية. لرسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى.
- أبو علي، عبد القادر خالد. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونوابهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٢٩، ع ٢٤. ص ٣٠٧-٣٣٣.
- البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠٢٠). استراتيجيات مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. ١٨٥٤، ج ١، ص ٢٠١-٢٤١.
- البغدادي، عادل هادي. (٢٠٠٨). العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العدد ١٥٧-٧٨.
- البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. دار الوراق للنشر. عمان. الأردن.
- جبران، علي. (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية، العدد ٩
- الحربي، أحمد راشد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسك وواتكنز). مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج ٣٨، ع ١٨٣، ج ١، ص ٨٧-١٢٣.
- زايد، عبدالناصر، بوبشيت، خالد، والمطيري، ذعار. (٢٠٠٠). المنظمات المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. دراسة حالة. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة.
- الشريف، هند إسماعيل. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية. مصر. ١٨٤، ص ٢٢-٢٤.
- العتيبي، تركي بن كديميس، وإبراهيم، هيفاء بنت عبدالعزيز سليمان. (٢٠١٥). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. الثقافة والتنمية. ع ٩٢، ص ٣٥ - ١٦٠
- العرفج، عبدالحسن بن حسين بن محمد. (٢٠١٠). واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ع ٤، مج ٣٤.
- العزام، أحمد أنور صيتان. (٢٠١١). عوامل بناء المنظمة المتعلمة. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الفرهود، صالح. (٢٠١٩). رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية إلى منظمات التعلم. مجلة العلوم النفسية والتربوية. الجزائر. مج ٨، ع ١٤، ص ١١٩-١٤٠.
- المصري، بدرية عبدالعزيز إبراهيم. (٢٠١٨). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها. مجلة البحث العلمي في التربية. مصر، ع ١٩، ص ١٥-١٧٤.
- باعجاجة، إيمان بنت عبدالله، والقرشي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢٠). أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية. لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز. جدة
- برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). في برامج رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).
- بن عنتر، عبد الرحمن. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن: دار اليازوي العلمية.
- البنا، شادي. (٢٠١٢). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. لرسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- بني مفرج، محمد. (٢٠١٢). تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ضوء متطلبات منظمة التعلم. لرسالة دكتوراه، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة.
- بني هاني، جهاد صياح. (٢٠٠٧). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ع ٤، الأردن. المجلد (٣).
- تميمي، سهيل (٢٠٢١). واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. ع ٤ المجلد ٢.
- جاد، حاتم فرغلي ضاحي (٢٠١٨). تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، ج ٥٦، ص ١٢٧-٢٥٦
- حجازي، هناء شحات السيد إبراهيم (٢٠١٨). المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. كلية التربية - جامعة بنها. مج ٢٩، ع ١١٦، ص ١١٣-٢٢٧.
- حساين، عبد السميع (٢٠١١). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري. دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعين للقطاع العام. القاهرة.
- حسين، أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١٩). تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. مج ١٩، ع ١، ص ٣٢-٣٢.

- حمائل، عطا الله (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - مجلة جامعة القدس. مج ٤. فلسطين
- حمدي، شريف محمود. (٢٠١٨). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج ٩. ع ٤
- الحارثي، سالم. (٢٠١٥). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.
- الحري، تركي، والزايد، احمد. (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج سينج بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مصر. مجلد ٣٥
- الحواجرة، كامل (٢٠١٠). مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي. المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن.
- الحواجرة، كامل. (٢٠١٠). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد ١. ٢٢٥-٢٤٥.
- الخطة الوطنية لتنفيذ برامج التحول الوطني (٢٠٢١-٢٠٢٥). في برامج في برامج رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).
- ديب، اوصاف علي. (٢٠١٨). درجة الاحتياجات التدريبية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال لدى مديري المدارس الرسمية للتعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بمدينة دمشق. مجلة جامعة البحث للعلوم الإنسانية، مج ٤. ع ٣٣. ص ٥٩-٩٥.
- الدوسري، عادل بن شاهين. (٢٠٠٣). الاستراتيجية الوطنية الموحدة للتدريب. الملتقى التطبيقي الثاني للعمالة الوطنية. الكويت.
- ربيع، هناء عبدالقادر. (٢٠١٥). فعالية برامج التدريب على رأس العمل كاستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإداري: دراسة من منظور الخدمة الإجتماعية. مجلة الخدمة الإجتماعية، ع ٥٤
- رفيق، مهند أكرم. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤. ٢٠٤٣ - ٢٠٧١
- الرشدان، يحيى. (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا. أربد. أكتوبر.
- رمضان، عصام. (٢٠١٤). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية. فلسطين. المجلد ٢٨. العدد ١
- الزهراني، فاطمة عبد الله، والشريف، هند إسماعيل. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد ١٨. مجلد ٢
- السامرائي، أحمد. (٢٠١٠). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي" دراسة حالة: قطاع الكهرباء في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- السراج، رجب عبد الله رجب (٢٠١٠). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. غزة.
- السكرانه، بلال. (٢٠١١). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر. عمان، الأردن.
- سلمان، علي. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مج ٣٤. ع ٢٤
- سلمه، منصور، الرومي، نايف، المعقل، عبدالله، العبدالكريم، راشد، العامر، عبدالرحمن، القاسم، وجيه والعتوق، حسين. (٢٠٠٨). معايير عناصر العملية التعليمية. الجزء الأول. من إصدار وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية - وكالة التخطيط والتطوير - الإدارة العامة للبحوث. الطبعة الأولى لعام ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م. ص ٥٥ - ص ٧٤
- السميح، عبدالمحسن بن محمد بن علي، والغامدي، مشاعل بنت علي بن عبد الله. (٢٠٢١). خريطة بحثية لأولويات البحث في الإدارة التربوية لمجالات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع ٦. ٣٧٥ - ٤٢٠
- الشريف، علي. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ١٦٩. الجزء الرابع
- الشريفي، عباس، وآخرون. (٢٠١٢). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. المجلد (٢٠)، ع ١٤
- شمسان، عبدالكريم، وعبدالله احمد. (٢٠٢٢). تدريب مديري المدارس لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم بحالات الطوارئ. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. ع ٢١. جامعة تعز. دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي. ص ٥٣٣-٥٦٣.
- صالح، سرمد، وأحمد، ميسون. (٢٠٠٧). تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحول إلى المنظمات المتعلمة- دراسة استطلاعية لعينة من لبيمنظمات في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافيدين. مج ٢٩. ع ٨٥. ٢٩٠-٥١.
- الصياد، عبد العاطي. (١٩٨٩م). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي. القاهرة: رابطة التربية الحديثة.
- طنطاوي، مصطفى. (٢٠٠٤). أهمية التدريب. المعهد القومي للإدارة العليا. برنامج العلاقات الصناعية، القاهرة.
- الطعاني، حسن احمد. (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. عمان. دار المسيرة.
- عبابنة، صالح. (٢٠٠٧): المدرسة الأردنية كمؤسسة متعلمة: الواقع والتطلعات. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الأردنية. عمان.

- عبدالله، عبدالله سفينة أحمد، وعبدالله، مديحة حسين. (٢٠١٨). دور البرامج التدريبية في إعداد القيادات التربوية. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج ١، ع ٢
- عبد الوهاب، علي محمد. (٢٠١١). إدارة الأفراد. مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة.
- عبيدات، ذوقان، عبدالحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٤م). البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- العتيبي، ماضي عبد الرحمن. (٢٠١٣). التعليم والانتماء الوطني في المملكة العربية السعودية: رؤية تحليلية للمفهوم. مجلة عالم التربية (٥١٣)
- العريضي، حصية بنت سعد، والشهري، نهاية علي. (٢٠١٧). تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية 2030) تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، المجلد ٤.
- عبدالمطلب، مريم عبدالصمد عبدالله. (٢٠٢٠). المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة في دولة الكويت: دراسة ميدانية. لرسالة دكتوراة، كلية التربية. جامعة الزقازيق. مصر.
- العساف، صالح بن حمد. (١٤٣٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- عسييري، محمود علي. (٢٠١٩). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج ٨، ع ٣٤، ص ٤٥-٣٤.
- علوش، علا. (٢٠١٦). واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين: دراسة مسحية على كلية الاقتصاد الثانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. مج ٣٧، ع ٣٧٠-٣٥٣
- العروسي، عبدالسلام والمقبل، مها. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير اختيار قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي. مجلة شباب الباحثين. جامعة سوهاج
- عواد، هبة محمد نشات فائق، والحربي، نيفين بنت حامد. (٢٠١٥). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية. مجلة التربية. ع ١٦٠، ج ١
- عيادات، هيثم مصطفى. (٢٠٢٣). الاحتياجات التدريبية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في محافظة إربد. لرسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا [
- القباطي، عثمان (٢٠١١). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق (٢٧).
- القحطاني، سالم سعيد، العامري، أحمد سليمان، آل مذهب، معدي محمد، والعمر، بدران عبد الرحمن. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- القرشي، سوزان بنت محمد، والجهني، نهى سعيد (٢٠١٩). دور برنامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعي. ع ١٥، ج ٤
- قهوجي، أحمد، وبدور، لما. (٢٠١٤). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخليوية في مدينة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد ٣٦، العدد ٦، ١٨٧-٢٠٨
- القواسمة، فريد والعمر، زياد. (٢٠١٣). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية. Arab Economic and Business Journal. العدد ٨، ٣٨-٥٢
- الكبسي، عامر الخضير، (٢٠١٠). إشكاليات إدارة البرامج التدريبية وتقنيات حلها والوقاية منها. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ع ٣٩.
- الكثيري، نوره نافع. (١٤٤٤). استثمارات التعليم عن بعد في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية. لرسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة القصيم.
- المالكي، عادل بن حسني. (٢٠٢٢). دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج ٦، ع ٩٤، ص ٨٥-١١١.
- المبيضين، عقلت محمد. (٢٠١١). التدريب الإداري الموجه بالأداء. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد، سميرة حسن الحاجي. (٢٠١٧). متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة التربية، ع ١٧٢، ج ٢، ٦١٢ - ٧١١.
- محمد، فاطمة زكريا، وعبد العليم، أحمد إبراهيم. (٢٠١٣). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. العدد (٤٤). الجزء (٣)، ديسمبر.
- مخلوف، سعد جاد. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية. مج ٣٧، ع ١٤، ص ٣٥٣
- المصدر، سعيد محمد. (٢٠١٠). أثر التدريب على تنمية الإدارة المحلية، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، لرسالة ماجستير غير منشورة.
- ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٢). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٠). دارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، احمد سيد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة. مصر: بدون دار نشر.
- مصطفى، حوجو. (٢٠٢٠). متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة. لرسالة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة أبي بكر بلقايد: الجزائر.
- المبلغ، منور بن عبدالله ساير. (٢٠٢١). المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. عالم التربية. ع ٧٢ ج ٣. ١١٠-١٥٢
- المنيزل، خوله محمد منيزل. (٢٠٢٠). أثر تدريب المعلمين في قطاع التعليم الرسمي على جودة التعليم في الطوارئ من وجهة نظر مديري المدارس في مخيمات اللاجئين السوريين في الأردن. لرسالة ماجستير، جامعة آل البيت. الأردن.
- موسى، رزق سالم. (٢٠٢٢). العلاقة بين فاعلية محتوى الدورات التدريبية للمعلمين ومستوى أدائهم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة المفرق. المجلة التربوية الأردنية. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. مج ٧. ص ١-٢٣.
- الرواش، نجيب، بني هاني، جهاد. (٢٠١٤). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤.
- النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي الأردنية. لرسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق.
- نوري، منير. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- النويري، عبير ماجد عطوى. (٢٠١٦). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة. لرسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية. غزة
- هاشم، زكي محمود. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. مطبوعات ذات السلاسل. الطبعة الثانية. الكويت. ص ٤٠٣
- هيبته، زكريا، وأحمد، كمال. (٢٠٠٩). تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة: دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول - التعليم وتحديات المستقبل. جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج. سوهاج.
- وزارة التعليم. (٢٠١٤). مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (تطوير). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض. منشورات وزارة التعليم السعودية.
- ولد آده، محمدين. (٢٠١٧). تطوير عملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام بموريتانيا على ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٨. ج ١١. ص ٣٢٥-٣٥٤.

### • المراجع الأجنبية:

- Abeguki et al. Strategic Role of Human Resource Training and Development on Organizational Effectiveness in Nigerian Banking Industries, Global Journal of Human Resource Management, Vol.2, (2014), Pp.24-39
- Al-Otaibi, S. (2000). The Learning Organization Development of Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia. Unpublished PhD Thesis. University of Hull, UK.
- Bernard, M., Daniel, C. (2005). Gestion des ressources humaines: pilotage sociale et performance, 6ème ed, Paris :Dunod.88. Casse P. (1994). La formation performante, Alger: opu. 89.
- James,C.(2003): Designing Learning Organization, Organizational Dynamics, Vol.(32),No.(4).
- Marsick, Victoria; Watkins, Karen. (1993). Facilitating Learning Organization: Making Learning Count. England, Gower
- Marquardt. M. J.( 2002): Building The Learning Organization: Mastering the Five Elements for corporate Learning, USA, Nicholas Barley publishing limited.
- Ng, Poh (2010). Learning organization Dimension On knowledge sharing: A study of Faculty Members in Private Universities in Malaysia
- Senge, p.m.et.al(2006): The Fifth Discipline: Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York, Doubleday Dell publishing group inc.

