



العدد (٥)، مارس ٢٠٢١، ص ١٦٥ – ١٩٤

مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض

إعداد

ساره بنت محمد بن قويم الحمادي

باحثة ماجستير

كليات الشرق العربي للدراسات العليا – السعودية

مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض

ساره بنت محمد بن قطيم الحمادي (*)

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض. وكذلك الوقوف على معوقات تطبيقها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على مديرات ووكيلات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية (بنات) بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (٢٦٠) استبانة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد اتضح أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المنظمة المتعلمة كان (٣,٦٦) وهو يشير إلى درجة (تطبيق كبيرة) على أداة الدراسة. وكان ترتيب الأبعاد كما يلي: بعد (تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة) يليه (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) تلا ذلك بُعد (القيادة الاستراتيجية) ثم جاء بُعد (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي)، واحتل بعد (تشجيع الاستفهام والحوار) المرتبة الخامسة، أما بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) فجاء بالمرتبة السادسة وأخيراً (إيجاد فرص للتعلم المستمر).

اتضح أن أهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية هي: (نقص الدورات التدريبية المقدمة لمنسوبات المدرسة لتطوير قدرتهن على التعلم، روتينية برامج تقييم الأداء الروتينية، ندرة التعاون مع الجهات الداعمة الخارجية من أجل تطوير برامج تعليمية متطورة).

الكلمات المفتاحية: التعليم عن بعد - أبعاد المنظمة المتعلمة - المدرسة الثانوية.

(*) باحثة ماجستير - كليات الشرق العربي للدراسات العليا - السعودية.

Extent of Applying The Dimensions of Learning Organization In The Governmental Secondary Schools (Riyadh City)

Sara Bent Mohammed AL- Hammadi

Abstract □

The study aimed to identify the extent of applying the following dimensions of learning organization in the governmental secondary schools for the girls in Riyadh city, also standing on the most important barriers for applying the dimensions of learning organization in Riyadh city from the leaders and agents point of view. The Researcher used the descriptive method. The study was applied on the managers and agents of the secondary governmental schools (Girls) in Riyadh city. The number of responses were (260). It was used the statistical ways by the statistical analysis program (SPSS).

It showed the general arithmetic mean was (3.66), and that signed to (applied largely) on the tool of study. The order of dimensions were as following: (enabling workers to achieve a common vision) (Linking the organization with the external environment) (The Strategic Leadership) (encouraging the cooperation and the collaborative learning) (encouraging the asking and discussions) (creating new methods to share the knowledge and learning), and finally the dimension (founding chances for the continuous learning).

It became clear, the most important statements which received on the highest arithmetic mean in this axis (lack in the training courses which prefaces for the school employees, routinism in the evaluation program, Scarcity of cooperation with the supporting external directions to improve the developed learning program).

The results showed; having statistical differences at (0.01) level of significance, among the means of the study responses toward the dimension (Linking the organization with the external environment) according to the variation in the job name, and the differences came with the managers.

Keywords: Learning organization dimensions - High school.

أكدت الاتجاهات العالمية الحديثة على ضرورة اتباع المنظمات أسلوب أو اتجاه قيادة يشمل عمليات التغيير، والتوجه نحو امتلاك المعارف الحديثة باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لتحدياته ومتطلباته، وتقنياته (القحطاني، ١٤٣٦هـ، ٧٤).

وبالتالي فإن التطور المعرفي المتسارع وضع منظمات التعليم التقليدية أمام تحديات عدة، من أهمها ضرورة إيجاد وسائل جديدة للإدارة والقيادة المدرسية الحديثة، ومواكبة التطور التقني وإلا اعتبرت منظمات متخلفة، (Madden,2013,210).

لأن التوجه نحو تطبيق المنظمة المتعلمة تحل محل الشكل التقليدي في إدارة المنظمات التي تقوم بالدرجة الأولى على توفير المناخ التنظيمي المناسب، وامتلاك النظرة المفتوحة لدى القيادات والعاملين، ووجود الرغبة لدى الجميع في الإسهام بتطوير المنظمة (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١، ٣٩٨). وقد ارتبط التحول إلى منظمة متعلمة بضرورة تبني ثقافة تنظيمية تحفز العاملين على امتلاك المعرفة، وإنتاجها، ونشرها، وتقاسمها، وتبني ثقافة تطوير قدرات أفرادها على التعلم المستمر، حيث تركز منظمات التعلم على امتلاك أكبر قدر ممكن من المعرفة، وقد ظهر مؤخراً مصطلح Faster Learning Organization (FLO) ويعني المنظمة المتعلمة الأسرع، حيث تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بسرعة أكبر من المنظمات الأخرى (أبو عليوة، ٢٠١٥، ٤٠).

وبما أن المملكة العربية السعودية جزء لا يتجزأ من هذا العالم فقد جاءت رؤية الملك عبدالله بن عبد العزيز - رحمه الله - لتطوير التعليم لبناء بلد يواكب التطور العالمي، حينما قال "التعليم في المملكة ركيزة رئيسية للاستثمار والتنمية، والأجيال القادمة هم الثروة الحقيقية، والاهتمام بهم هدف أساسي" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥، ٦). وتنفيذاً لهذه الرؤية التطويرية لجميع مناهج التعليم، تم في المملكة العربية السعودية إطلاق مشروعات تنمية كبيرة من أهمها مشروع خادم الحرمين الشريفين لتطوير التعليم وتحويل المدرسة لمنظمة متعلمة معرفية، وبذلك جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم اليوم مناخ عالمي متغير، يتميز بظهور توجه قائم على المنافسة في الجودة والمعرفة وامتلاك التقنيات المختلفة، وبروز ثورة الاتصال والمعلومات، وانتشار أقطاب كبيرة لإنتاج وتطوير العلم وإتقانه، والتحول بالمؤسسة التعليمية لتكون منظمة متعلمة (العقلي، ٢٠١٣، ٤٥). وقد ذكرت بعض الدراسات أن أهم متطلبات تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة تكمن في وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي بوجه عام ليكون مصدراً لوضع الأهداف المتعلقة بكافة أوجه نشاط المنظمة، وتوافر نظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوجه خاص، واتباع سياسات تمكين العاملين، والتوصيف الدقيق المتطور لأداء الأعمال. وذكرت دراسة (عبابنة، والطويل، ٢٠٠٩) أن أبعاد تطبيق المنظمة المتعلمة يتطلب توافر عدد من المتطلبات فيها، ومن أهمها توافر: "بيئة التمكين الشخصي، والتفكير المنظمي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق". وذكرت دراسة مولي (Moloi, 2010) أن التزام الإدارة المدرسية بالنمو المهني للمعلمين، وتحسين مستوى تحصيل الطلبة، والعمل المشترك، هي من أهم أبعاد المنظمة المتعلمة. وبينت دراسة أجراها زينلو (Zietlow, 2011) أهم أبعاد التحول في المنظمة المتعلمة التي يقوم بها مديرو المدارس هي: القيادة التشاركية، والرؤية المشتركة لتنفيذ ثقافة العمل الجماعي، وإنتاج ثقافة تعليمية منظمة. وبنفس الوقت توصلت نتائج بعض الدراسات لوجود معوقات وصعوبات أمام تطبيق أبعاد المدارس للمنظمة المتعلمة الفاعلة، فقد توصلت دراسة السلمي (٢٠١٠) إلى أن واقع الإدارة المدرسية في معظم المدارس الثانوية السعودية يغفل الطاقات الإبداعية اللازمة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وبالتالي فهي تعاني من قصور في وضوح الرؤية لتطوير بيئة العمل داخل المدرسة في المجال المعرفي، مع ضعف التفويض الممنوح للعاملين، وقلة مشاركتهم في القرارات، والبعد عن الأسلوب الديمقراطي، وسيادة النزعة السلطوية. وأما دراسة الغامدي (٢٠١٣) فأكدت أن معظم خطط التطوير لا تطبق، وذلك لقصور دور بعض القادة التربويين خاصة في المرحلة الثانوية، وخاصة غياب الخطط، والتركيز على الأعمال الإدارية الروتينية، والتي تشكل عبئاً على مديري المدارس الثانوية على حساب تطوير العمل في المدرسة، والاعتماد على الأساليب التقليدية. وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة

الدراسة في حاجة المدارس الثانوية للتطوير، وامتلاك مختلف مصادر المعرفة، للوقوف بوجه التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد المدرسة المتعلمة، والعمل على تلافي أوجه القصور المعرفي، ومواكبة التطور التقني بمختلف مجالاته القائمة على التزود بالمعرفة، والعلوم، والتقانة، والانفتاح. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية بطرح السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات وتحديد معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات؟
- 2- ما أهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات؟

أهمية الدراسة:

من المأمول أن تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم والعاملين في المدارس الحكومية الثانوية للبنات بمدينة الرياض (قائدات- وكيالات) في التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة. ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور المهم لبيئة المنظمة المدرسية المتقدمة في خلق البيئة المناسبة لتحويل المدرسة لمنظمة متعلمة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القائدات، والوكيلات في المدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

المنظمة المتعلمة: تعرف بأنها: "المنظمة التي تسهم في إكساب أعضائها للمعرفة وتحثهم على الابتكار وتنتشر ثقافة تدعم التعلم المستمر، وتشجع المبادرات وتسمح بالأخطاء، ونشر المعرفة الجديدة في جميع أنحاء المنظمة من أجل الحفاظ على البقاء والازدهار في بيئة سريعة التغير"، (Business Dictionary, 2014).

التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة: هي: المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم والتطوير المستمر وكذلك تعمل على تشجيع التعاون والحوار، وتبادل الخبرات بين أفرادها والمجتمع، مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة بالاعتماد على الإدارة الفعالة للمعرفة والتقنية الحديثة.

أبعاد المنظمة المتعلمة: تعتمد الدراسة على الأبعاد التالية: (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية).

الإطار النظري والدراسات السابقة**■ تعريف المنظمة المتعلمة:**

تعرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة المتمكنة من اكتساب المعرفة، والتي تسعى لتطوير المهارات لدى قياداتها، وهي تعبر عن رؤية مشتركة من خلال تركيزها على أنشطة المنظمة الاجتماعية، وتقوم ببناء علاقات تعاونية في سبيل تقوية المهارات والمعارف، والخبرات لدى أفرادها (النسور، ٢٠١٠، ١٦). فمفهوم المنظمة المتعلمة يشير إلى "المنظمة التي تجعل اكتساب المعلومات وتبادلها بين العاملين ثقافة سائدة داخل المنظمة، ومن ثم الاستفادة من هذه المعلومات بتحويلها إلى ممارسات جديدة تحقق أهداف المنظمة" (المشعل، ٢٠١٣، ٢٦). وتعرف الباحثة المنظمة المتعلمة من خلال أبعادها المطلوبة بأنها: المؤسسة التعليمية التربوية التي يقوم أفرادها بالنتشارك في وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية التنظيمية التي تجعلهم قادرين على تطبيق التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل المعلومات والخبرات، واكتساب وإنتاج المعرفة، ومواكبة التطورات محلياً وعالمياً.

- ١- إيجاد فرص للتعلم المستمر: وتعني توفير فرص للتعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم، بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال (القواسمة، والعمرى، ٢٠١٢).
- ٢- تشجيع الاستعلام والحوار: بين العاملين في معظم الأوقات وعلى كافة المستويات بغض النظر عن المواقع ومعرفة رد الفعل (الشلفان، ٢٠١٢).
- ٣- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: اعتماداً على مبدأ التشاركية وفرق العمل، وتشجيع التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة (عبد الفتاح، ٢٠١٣).
- ٤- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم: وتوزيعها ونقلها وحفظها وتوظيفها لتحقيق أهداف العاملين والمتعاملين مع المنظمة (النعيمي، ونايف، ٢٠١٢).
- ٥- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة: ويعني إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صناعة وتطبيق القرارات ووضع رؤى المنظمة (عبد الفتاح، ٢٠١٣).
- ٦- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: وذلك من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية والوسط المحيط، وفهم الأفراد لهذه الأبعاد لضبط ممارسات العمل (القواسمة والعمرى، ٢٠١٢).
- ٧- توفير قيادة استراتيجية للتعلم: وتعني القدرة إلى أي مدى يستخدم القادة التفكير الاستراتيجي لخلق التغيير الإيجابي (الشلفان، ٢٠١٢، ٨٦).

دور مديرات المدارس الثانوية في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة:

يتجلى دور المديرية من خلال عدة مجالات لخصها البيلاوي، وحسين (٢٠٠٧) في الأهداف والرؤية- الثقافة - الهيكل- المحاكاة الفكرية والمعرفية - المساندة الشخصية - توقعات الأداء. كذلك يشير الطويل، وعبابنة (٢٠٠٩، ١٣٦) إلى أهمية دور الإدارة المدرسية في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال النظرة الجديدة إلى دور كل من: المدير، والإداريين، والمعلمين كأصحاب رسالة تعليميين ومتعلمين مسؤولين عن مساعدة المدرسة على تطوير مقدرتها لتحقيق هذه الرسالة.

معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية:

تبين وجود معوقات تحول دون تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة في المدارس يقسمها كلٌّ من (الرفاعي، والشباب، والروابدة، ٢٠١٣، ١٢٨) إلى معوقات داخلية وخارجية وفردية وهي كالتالي:

أولاً: المعوقات التنظيمية الداخلية: تذكر عواطف العصيمي (٢٠٠٨) أبرز المعوقات التنظيمية الداخلية بالآتي: غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر.

ثانياً: المعوقات التنظيمية الخارجية: كذلك تذكر عواطف العصيمي (٢٠٠٨) أبرز المعوقات التنظيمية الخارجية بالآتي: التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية، والاختلافات الثقافية بين المنظمات.

ثالثاً: المعوقات الفردية: يذكر لي (Lee, 2004) أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة هي: قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الاتصال بين الموظفين.

جهود المملكة العربية السعودية في تطبيق المنظمة المتعلمة وفق رؤية ٢٠٣٠:

ورد في تقرير الرؤية (٢٠٣٠م) "سنوات الاستثمار بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل. وسيكون هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي - أينما كان - على فرص أكبر من التعليم الجيد وفق خيارات متنوعة، وسيكون تركيزنا على مراحل التعليم المبكر، وعى تأهيل القيادات التربوية والمدرسية وتدريبهم وتطوير المناهج الدراسية. كما سنعزيز جهودنا لمواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل، وسنتوسع في زيادة فرص الابتعاث في المجالات الاقتصادية، مع تركيزنا على التخصصات النوعية التي تخدم الاقتصاد الوطني". (ص ٣٦). واعتبرت الرؤية ٢٠٣٠ أن ربط مخرجات التعليم باحتياجات السوق تعتبر مهمة جداً في تهيئة السعودي لدخول إلى سوق العمل. وشملت «الرؤية» نظرة شاملة لقطاع التعليم، تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها. وبينت دراسة نورة المشعل (٢٠١٣) توافر متطلبات البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات في مناطق: (الرياض، وجدة، والشرقية، وحائل، وعسير) في المملكة العربية السعودية بدرجة

عالية، وكذلك توافر متطلبات البعد التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات في مناطق: (الرياض، وجدة، والشرقية، وحائل، وعسير) في المملكة العربية السعودية بدرجة عالية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: أستخدم المنهج الوصفي؛ كون هذا المنهج هو الأنسب للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة: تحدد المجتمع من جميع القائدات، والوكيلات في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددها (١٣٠) مدرسة ثانوية حكومية، وبلغ عدد القائدات والوكيلات في هذه المدارس (٣٨٠) قائدة ووكيلة (وزارة التعليم، إحصائية ١٤٣٦/١٤٣٧هـ).

عينة الدراسة: قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال الاستعانة بموقع جوجل (www.google.com)، وعن طريق الإيميلات وأرقام هواتف القائدات والوكيلات المتوفرة لدى إدارة تقنيات التعليم التابعة لإدارة التعليم بمدينة الرياض. وقد بلغت عدد الردود الإلكترونية الصالحة للتحليل (٢٦٠) استجابة، وجاءت خصائص مفردات الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة كالتالي:

جدول رقم (١) توزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المتغير	
%٤٢	١٢٠	قائدة مدرسة	المسمى الوظيفي
%٥٨	١٤٠	وكيلة مدرسة	
%١٠٠	٢٦٠	المجموع	
%٢٥	٦٥	دراسات عليا	المؤهل العلمي
%٧٥	١٩٥	بكالوريوس	
%١٠٠	٢٦٠	المجموع	
%٣٠,٤	٧٩	أقل من خمس سنوات	سنوات الخدمة في العمل الإداري
%٣٠	٧٨	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
%٣٩,٦	١٠٣	١٠ سنوات فأكثر.	
%١٠٠	٢٦٠	المجموع	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (١) الخاص بتوزيع مفردات الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي أن (٤٢٪) من مفردات الدراسة (قائدات)، في المقابل وجد (٥٨٪) من مفردات الدراسة (وكيلات). ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي أن (٧٥٪) من مفردات عينة الدراسة مؤهلن الدراسي (بكالوريوس)، بينما وجد أن (٢٥٪) من مفردات الدراسة حاصلات على (دراسات عليا). ويتبين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري أن (٣٩,٦٪) من مفردات الدراسة عدد سنوات خدمتهن (١٠ سنوات فأكثر)، في حين وجد أن (٣٠,٤٪) من مفردات الدراسة عدد سنوات خدمتهن (أقل من خمس سنوات)، بينما وجد أن (٣٠٪) من مفردات الدراسة عدد سنوات خدمتهن (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات).

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة وعرضتها لاختبارات الصدق والثبات كما يلي:

١- صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد (١٣) من المحكمين المختصين في مجالات البحث العلمي، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين بنسبة اتفاق (٨٠٪) فأكثر.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (٣٠) مفردة وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه. واتضح أن قيم معاملات الارتباط الداخلية (الاتساق الداخلي) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وهذا ما يؤكد وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي.

٣- تقدير ثبات الاستبانة:

وللوقوف على ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي لكرونباخ، حيث بلغ (٠,٩٦٥)، مما يدل على ارتفاع ثبات الاستبانة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي

التدرج	الدرجة المقابلة	الفئة المقابلة	مستوى درجة الاتجاه
١	١	من ١ إلى أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً
٢	٢	١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة
٣	٣	٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
٤	٤	٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	مرتفعة
٥	٥	٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	مرتفعة جداً

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد أن تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، أدخلت البيانات في الحاسب الآلي وعُولجت إحصائياً عن طريق برنامج SPSS؛ وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: (النسب المئوية والتكرارات. المتوسطات الحسابية. الانحراف المعياري. اختبار ألفا كرونباخ. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة

الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات؟

جدول رقم (٣) استجابات مفردات الدراسة حيال العبارات المتعلقة بالمحور الكلي لأبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض

أبعاد المنظمة المتعلمة	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
إيجاد فرص للتعليم المستمر	٧	٦٤١٨	٢٤,٦٨	٥,٥١	٧٠,٥١	٧
تشجيع الاستفهام والحوار	٦	٥٦٧٣	٢١,٨٢	٤,٧٨	٧٢,٧٣	٥
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	٨	٧٧٠٨	٢٩,٦٥	٦,٣٤	٧٤,١٢	٤
تمكين العاملين من تحقيق رؤية مشتركة	٥	٤٨٤٢	١٨,٦٢	٣,٩٩	٧٤,٤٨	١
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	٦	٥٦٣٦	٢١,٦٨	٥,٠٤	٧٢,٢٧	٦
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	٤	٣٨٧٠	١٤,٨٨	٣,٣٢	٧٤,٤٠	٢
القيادة الاستراتيجية	٦	٥٧٨٣	٢٢,٢٤	٤,٧٧	٧٤,١٣	٣
الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة			المتوسط الحسابي العام = ٣,٦٦	الانحراف المعياري = ٠,٧١٨		
			درجة التطبيق (كبيرة)			

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (٣) يتضح أن بعد (تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة) احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٤,٤٨٪)، في حين جاء بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) بالمرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٤,٤٠٪)، تلا ذلك بعد (القيادة الاستراتيجية) حيث جاء بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٤,١٣٪)، ثم جاء بعد (تشجيع التعاون والتعلم الجماعي) بالمرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٧٤,١٢٪)، واحتل بعد (تشجيع الاستفهام والحوار) المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (٧٢,٧٣٪)، أما بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) فجاء بالمرتبة السادسة وقبل الأخيرة بوزن نسبي (٧٢,٢٧٪)، وأخيراً جاء بعد (إيجاد فرص للتعلم المستمر) بوزن نسبي قدره (٧٠,٥٠٪). كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد المنظمة المتعلمة كان (٣,٦٦) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة (تطبيق كبيرة) على أداة الدراسة، ومن أجل تفسير ذلك، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من العبارات، ولكل بعد على حدة، كما يلي:

البعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر:

اتضح أن استجابات مفردات الدراسة حيال العبارات جاءت بدرجة (تطبيق كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٥٢ من ٥,٠٠). ويتضح أن قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد إيجاد فرص للتعلم المستمر تتحصر بين (١,٠١ - ١,٣٢) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تحديد المهارات اللاتي يحتجها منسوبات المدرسة لإنجاز المهام) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (منح الوقت الكافي لمنسوبات المدرسة للتعلم) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وترى الباحثة أن نتائج المحور اتفقت مع ما ذكره أبو النصر (٢٠١٤) في دراسته أن مفهوم المنظمة المتعلمة هي تلك التي تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمرين لجميع العاملين، وكذلك اتفقت نتائج المحور مع ما ذكره كلٌّ من حيدر، ومحمد

(٢٠٠٦) عن بعض القواعد التي تنطلق من دور مديرة المدرسة كقائدة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ومنها: توفير فرص التنمية المهنية لمجتمعات التعلم، وتخصيص وقت كاف لذلك.

البعد الثاني: تشجيع الاستفهام والحوار

اتضح أن استجابات مفردات الدراسة حيال العبارات جاءت بدرجة (تطبيق كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٦٣ من ٥,٠٠) ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري أن قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد تشجيع الاستفهام والحوار تنحصر بين (١,٠٥ - ١,٣١) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تقبل منسوبات المدرسة للرأي الآخر) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (مناقشة منسوبات المدرسة الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وترى الباحثة أن نتائج هذا المحور اتفقت مع دراسة ويلدي وجيليس (Welday, Gillis, 2010) التي أوصت: "بتحسين الوصول إلى المعلومات وتبادلها على المستويات الدنيا"، وذلك ما يتفق مع العبارة رقم (٣) التي تنص على: "تبادل منسوبات المدرسة المعلومات فيما بينهن بشفافية". وقد اتفقت نتائج المحور مع ما ذكره (Egan, 2002) أن المنظمة المتعلمة تتصف بـ: "تشجيع الحوار والمناقشة"، وذلك ما يتفق مع العبارة رقم (٤) التي تنص على: "تشجيع منسوبات المدرسة على إثارة أسئلة (لماذا)".

البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

اتضح أن استجابات مفردات الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي جاءت أحد أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة (تطبيق كبيرة)، ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي تنحصر بين (١,٠٤ - ١,٢٧) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تركيز عضوات فرق العمل بالمدرسة على مهمتهن كمجموعة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (مساعدة منسوبات المدرسة بعضهم البعض على التعلم) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وترى الباحثة أنه اتفقت نتائج

المحور مع حيدر، ومحمد (٢٠٠٦) عن بعض القواعد التي تنطلق من دور مديرة المدرسة كقائدة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ومنها: "تشجيع المبادرة والمشاركة، والعمل الجماعي"، وذلك ما يتفق مع العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تركيز عضوات فرق العمل بالمدرسة على مهمتهن كمجموعة"، كأحد العبارات المتعلقة ببعده تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

البعد الرابع: تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة:

اتضح أن استجابات مفردات الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعده تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة أحد أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة (تطبيق كبيرة)، ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارة بعد تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة تنحصر بين (٠,٩٩٩ - ١,٢٨) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تسهيل حصول منسوبات المدرسة على المعلومات المطلوبة بسرعة في أي وقت) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (ثقة فرق العمل في المدرسة أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وقد اختلفت النتائج مع دراسة زايد وبوبشيت والمطيري (٢٠٠٩) التي توصلت إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هي: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، بينما كان بعد المنظمة (تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة) هو من أكثر الأبعاد توافراً فيما يخص تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض. بينما قد اتفقت نتائج المحور مع دراسة ويلدي وجيليس (Welday, Gillis, 2010) التي أوصت: "بتمكين الموظفين من المعلومات لاتخاذ القرارات المتباينة"، وذلك ما يتفق مع العبارة رقم (٣) التي تنص على: "تسهيل حصول منسوبات المدرسة على المعلومات المطلوبة بسرعة".

البعد الخامس: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

اتضح أن استجابات مفردات الدراسة حيال العبارات المتعلقة ببعده إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم جاءت بدرجة (تطبيق كبيرة)، ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري أن قيم الانحراف المعياري لعبارة بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم تنحصر بين

(١,١٠ - ١,٢١) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (إتاحة الدروس المستفادة من تجارب المدرسة لجميع منسوباتها) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (دعم منسوبات المدرسة ذوات المبادرات البناءة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وترى الباحثة أنه قد اختلفت النتائج مع دراسة فرج (٢٠١٥) التي توصلت إلى موافقة عينة الدراسة على أن ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كانت بدرجة متوسطة، فيما يخص: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

البعد السادس: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:

اتضح أن استجابات مفردات الدراسة جاءت بدرجة (تطبيق كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٧٢ من ٥,٠٠). وكان أقل انحراف معياري للعبارة (توجيه منسوبات المدرسة للأخذ بوجهة نظر المجتمع المحلي في القرارات التربوية) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تعاون المدرسة مع منظمات (الصحة العامة والعناية بالبيئة) من أجل تقديم خدمة مشتركة للمجتمع) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وترى الباحثة أنه قد اتفقت هذه النتائج مع دراسة فرج (٢٠١٥) التي توصلت إلى ضرورة: الاستعداد لتكوين نظرة مستقبلية للجامعة تربط بين إمكاناتها، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك ما يتفق مع العبارة رقم (٢) التي تنص على: "توجيه منسوبات المدرسة للأخذ بوجهة نظر المجتمع المحلي في القرارات التربوية". كما اتفقت نتائج المحور مع ما ذكره برانندت (Brandt, 2003) أن أهم الخصائص المميزة للمدرسة هو: تبادل المعلومات بشكل متكرر مع مصادر خارجية وثيقة الصلة كأولياء الأمور، مستشفى الأطفال، الجامعات.... وغيرها."، وذلك ما يتفق مع العبارة رقم (٤) التي تنص على: "تعاون المدرسة مع منظمات (الصحة العامة والعناية بالبيئة) من أجل تقديم خدمة مشتركة للمجتمع".

البعد السابع: القيادة الاستراتيجية:

اتضح أن استجابات مفردات الدراسة جاءت بدرجة (تطبيق كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٧٠ من ٥,٠٠). وكان أقل انحراف معياري للعبارة (بناء رؤى

موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (توجيه منسوبات المدرسة لتطبيق استراتيجيات فاعلة أثناء حل المشكلات) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وترى الباحثة أنه قد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الحواجرة (٢٠١١) التي توصلت إلى أن العامل المدرك الأعلى أثراً لدى المبحوثين تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية، وذلك ما يتفق مع العبارة رقم (٢) التي تنص على: "تشجيع المنسوبات لتنفيذ رؤية المدرسة بما فيها من خطط استراتيجية".

نتائج السؤال الثاني: ما أهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات؟ للإجابة عن هذا السؤال أستخدم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والرتب لإجابات مفردات الدراسة كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

استجابات مفردات الدراسة حيال العبارات المتعلقة بأهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات درجة وجود المعوقات

درجة وجود المعوقات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجود المعوقات					التكرارات والنسب	العبارة	ترتيب العبارة	رقم العبارة
			بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً				
درجة كبيرة	١,١٣	٣,٩٢	٧	٢٤	٦٣	٥٤	١١٢	ك	نقص الدورات التدريبية المقدمة لمنسوبات المدرسة لتطوير قدراتهن على التعلم.	١	١
			٢,٧	٩,٢	٢٤,٢	٢٠,٨	٤٣,١	%			
درجة كبيرة	١,٠٤	٣,٤٤	١٠	٤١	٦٩	١٠٣	٣٧	ك	ضعف تحديد المهارات التي يحتجها منسوبات المدرسة لإنجاز المهام.	٤	٢
			٣,٨	١٥,٨	٢٦,٥	٣٩,٦	١٤,٢	%			
درجة كبيرة	١,٠٦	٣,٤٢	٨	٣٩	٩٨	٦٤	٥١	ك	قلة الموارد اللازمة لتطوير قدرات منسوبات المدرسة لتطوير تعلمهن.	٦	٣
			٣,١	١٥	٣٧,٧	٢٤,٦	١٩,٦	%			

ساره بنت محمد بن قليم الحمادي مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	التكرارات والنسب	درجة وجود المعوقات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجود المعوقات
				بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً			
٤	٨	قلة الوقت المتاح لمنسوبات المدرسة لعقد الدورات التدريبية لتطوير قدراتهن.	ك	٥٥	٧٣	٦٦	٥٦	١٠	٣,٤١	١,١٥	درجة كبيرة
			%	٢١,٢	٢٨,١	٢٥,٤	٢١,٥	٣,٨			
٥	١١	قلة الحوافز (المادية والمعنوية) المقدمة لمنسوبات المدرسة.	ك	٦٥	٦١	٦٦	٣٣	٣٥	٣,٣٣	١,٣٣	درجة متوسطة
			%	٢٥	٢٣,٥	٢٥,٤	١٢,٧	١٣,٥			
٦	١٤	انخفاض الشفافية في التعامل بين القيادات ومنسوبات المدرسة.	ك	٤٧	٦٠	٧٩	٥٦	١٨	٣,٢٣	١,١٨	درجة متوسطة
			%	١٨,١	٢٣,١	٣٠,٤	٢١,٥	٦,٩			
٧	١٣	قلة إصغاء القيادات لوجهات نظر وآراء منسوبات المدرسة.	ك	٤٩	٦٢	٩٠	٤٠	١٩	٣,٣١	١,١٥	درجة متوسطة
			%	١٨,٨	٢٣,٨	٣٤,٦	١٥,٤	٧,٣			
٨	٥	ضعف العمل بمبدأ تمكين العاملات في المدرسة.	ك	٤٦	٩٥	٦٧	٣٣	١٩	٣,٤٤	١,١٣	درجة كبيرة
			%	١٧,٧	٣٦,٥	٢٥,٨	١٢,٧	٧,٣			
٩	٩	قلة التشجيع على العمل ضمن الفريق بين منسوبات المدرسة.	ك	٦٦	٦٦	٦٢	٣٨	٢٨	٣,٤٠	١,٣٠	درجة كبيرة
			%	٢٥,٤	٢٥,٤	٢٣,٨	١٤,٦	١٠,٨			
١٠	٧	ضعف الموارد المتاحة لتشجيع صاحبات الابتكارات والمواهب	ك	٥٦	٧٦	٦٩	٤٠	١٩	٣,٤٢	١,١٩	درجة كبيرة
			%	٢١,٥	٢٩,٢	٢٦,٥	١٥,٤	٧,٣			
١١	٢	روتينية برامج تقييم الأداء الروتينية.	ك	٥٥	٧٥	٨١	٣٩	١٠	٣,٤٨	١,٠٩	درجة كبيرة
			%	٢١,٢	٢٨,٨	٣١,٢	١٥	٣,٨			
١٢	١٠	ندرة الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة.	ك	٥٦	٦٩	٦٣	٥٤	١٨	٣,٣٥	١,٢٢	درجة متوسطة
			%	٢١,٥	٢٦,٥	٢٤,٢	٢٠	٦,٩			
١٣	١٢	ضعف إشراك منسوبات المدرسة في وضع الخطط الاستراتيجية.	ك	٦٠	٦٤	٦٩	٣٣	٣٤	٣,٣٢	١,٣١	درجة متوسطة
			%	٢٣,١	٢٤,٦	٢٦,٥	١٢,٧	١٣,١			
١٤	٣	ندرة التعاون مع الجهات الداعمة الخارجية من أجل تطوير برامج تعليمية متطورة.	ك	٦٦	٧٧	٤٧	٥٤	١٦	٣,٤٧	١,٢٤	درجة كبيرة
			%	٢٥,٤	٢٩,٦	١٨,١	٢٠,٨	٦,٢			
درجة كبيرة	٠,٧٨٩	٣,٤٢	المتوسط الحسابي العام								

من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه يتضح أن استجابات مفردات الدراسة جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٤٢ من ٥,٠٠) ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري في الجدول رقم (١١) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تنحصر بين (١,٠٤ - ١,٣٣) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (ضعف تحديد المهارات التي يحتاجها منسوبات المدرسة لإنجاز المهام) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (قلة الحوافز (المادية والمعنوية) المقدمة لمنسوبات المدرسة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها مفردات الدراسة. وتزى الباحثة أنه قد اتفقت نتائج المحور مع نتائج دراسة الليث (٢٠١٢) التي أظهرت أن من أهم معوقات التعلم التنظيمي هو: جمود الهياكل التنظيمية في المنظمات. وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة النمر وآخرين (٢٠١١) التي وضحت أن من أهم معوقات التعلم التنظيمي هو: "انشغال القيادات بإنجاز كل كبيرة وصغيرة، وعدم إتاحتها لبقية العاملين المشاركة إلا في أضيق الحدود"، وهذا ما وضحته أيضاً نتائج دراسة (O'Connor, and Kotze, 2008) التي أظهرت أن من معوقات بناء منظمة متعلمة هو: "عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار"، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة (الرفاعي، والشيايب، والروابدة، ٢٠١٣، ١٢٨) التي أظهرت أن من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة في المدارس هو: "إن غالبية المنظمات ينشغلون بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه الذي يعمل على إعاقة التغيير والمعاقبة على الوعي".

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم التوصل لعدد من التوصيات:
- تحديث برامج تقييم الأداء وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات المنظمة المتعلمة.
- تشجيع التعاون مع الجهات الداعمة الخارجية من أجل التطوير.
- ضرورة الأخذ بمبدأ تمكين العاملات في المدرسة الثانوية وتشجيع منسوبات المدرسة على العمل بروح الفريق.
- العمل على زيادة الموارد اللازمة لتطوير قدرات منسوبات المدرسة لتطوير تعلمهن.
- تشجيع صاحبات الابتكارات من منسوبات المدرسة عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.
- الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة للمدارس المحلية والأجنبية.
- ضرورة إشراك منسوبات المدرسة في وضع الخطط الاستراتيجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط١، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حشيش، مرتجى (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية. ع (٢). م (١٩)، ص ٣٩٧-٤٣٨ ص
- أبو عليوة، نهلة سيد (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتحويل المدرسة المصرية إلى بيئة تمكينية لجدارات مجتمع المعرفة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٤٤).
- حيدر، عبد اللطيف، ومحمد محمد. (٢٠٠٦). دور المدرسة كمجتمع تعلم مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها مجلة كلية التربية، العدد الثالث والعشرون، السنة الحادية والعشرون، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- الحواجرة، كامل محمد. (٢٠١١). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. الاردن، مج ٧، ع ٣. ص ٣٧٦ - ٣٩٧.
- الرفاعي، محمد نايف محمد؛ والشياح، أحمد محمد سعيد، والروابدة، محمد علي (٢٠١٣). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ١١٩-١٥٨
- زايد، عبدالناصر حسين رياض؛ وبوشيت، خالد أحمد؛ والمطيري، ذعار شجاع ضيف الله (٢٠٠٩). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠هـ، الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩م، الرياض: قاعة الملك فيصل للمؤتمرات.

- السلمي، سعود. (٢٠١٠). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة دراسة تحليلية. مجلة التربية. (٢٧). ١١-١٠١.
- الشلفان، عادل أحمد. (٢٠١٢). دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٨)، العدد (١)، ص ٨٢-١٠٥.
- الشهراني، ندى. (٢٠١٠). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح. رسالة ماجستير. قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية للبنات بأبها، جامعة الملك خالد. أبها.
- الطويل، هاني؛ وصالح، عبابنة، (٢٠٠٩). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، الأردن: دار وائل.
- عبد الفتاح، فداء غازي يوسف الحاج (٢٠١٣). درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العصيمي، عواطف. (٢٠٠٨). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العلفي، هدى (٢٠١٣). القيادة التحويلية، مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ط١، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي (٢٠١٣). درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. دراسات العلوم التربوية. ع(٣). م(٤٠). ص ١٠٦٨-١٠٩٦.
- فرج، شذى بنت إبراهيم بن حسين (٢٠١٥). ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان ومقترحات التطوير. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٤)، العدد (٤)، ص ٤٤-٧٥.

- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر (١٤٣٦هـ). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها، في كتاب: القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية، الأدوار والتوقعات، تحرير: بركات بن مازن العتيبي، ط١، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القواسمة، فريد والعمري، زياد. (٢٠١٢). أبعاد المنظمة المتعلمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة على شركة الاتصالات الأردنية، مجلة الأعمال والاقتصاد العربية، المجلد (٨)، ص ٣٨-٥٢.
- المشعل، نوره بنت حمد إبراهيم (٢٠١٣). تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي في كلية العلوم الاجتماعية.
- النعيمي، صلاح عبدالقادر؛ ونايف، باسم فيصل. (٢٠١٢). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣١)، ص ١٦١-١٩١.
- النسور، أسماء سالم (٢٠١٠م). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال.
- النمر، سعود بن محمد؛ وآخرون (٢٠١١). الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط٧، الرياض.
- وزارة التعليم (١٤٣٦/١٤٣٧هـ). بيان بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للعام ١٤٣٧/١٤٣٦هـ. ومديراتها، ووكيلاتها. الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض: إدارة تقنية المعلومات.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٥). مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام استشراف المستقبل وبناء تعليمي جديد. الرياض: مشروع تطوير.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? 10 ways to tell A school culture that invites deep and sustained professional learning will have a powerful impact on student achievement. **Journal of staff Development**, 24(1), 1-12.
- Business, Dictionary. (2014). Learning Organization available online at **www.businessdictionary.com**, retrieved at 4/11/2015.
- Egan, T.(2002). “Learning Organization Dimensions and Motivation to Transfer Learning Large Firm Information Technology Employees“, **University of Minanesota**, PHD. V63-08A of Dissertation Abstracts International, P, 2938.
- G.Welday, T. and E.Gillis, W. (2010). **The Learning Organization: Variations at Different Organizational Levels**. The Learning Organization, 17(5): 455-470.
- Lee, T. (2004). **Using Systems Thinking to Improve Organizational Learning in the Public Sector: Perspective of Public Officials: paper presented at Department of Public Management and Policy, Tunghai University, Taiwan, R.O.C.**
- Madden, Jake (2013). Building Teacher Capacity "A Job Embedded Approach"-**International Journal of Innovation, Creativity and Change**-Vol (1), No(2), November, 225-240.
- Moloji, K. (2010). How can schools build learning organizations in difficult education contexts?. **South African Journal of Education**, 1(2).621- 633.
- O’Connor, N. and Kotze, B. (2008). **Learning Organization: a Clinician’s Primer**. Australian Psychology, 16(3): 173-178.
- Zietlow, G, L. (2011). High Schools as learning organizations: a comparison of Exemplar and Under Performance High schools in southern California Using singe's Key diciplim of A Learning Originations. **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of California. U.S.A.

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة

سعادة القائدة/ الوكيله:الموقرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

وبعد،،

أفيد سعادتك بأني إحدى طالبات الدراسات العليا بكليات الشرق العربي، وأقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي، وتهدف الدراسة إلى: التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة التالية: (إيجاد فرص للتعلم المستمر - تشجيع الاستفهام والحوار- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي - تمكين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية- القيادة الاستراتيجية) في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الرياض. وكذلك الوقوف على أهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات. ونظراً لكونك قائدة/ وكلية مدرسة فقد تم توجيه هذه الاستبانة إليك للتعرف على وجهة نظرك، ورأيك حول العبارات الواردة ضمن هذه المحاور. لذا يرجى منك بعد الاطلاع على الاستبانة وقراءتها بتأن، وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تتفق ووجهة نظرك. ونحيطك علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي والإجابة على تساؤلات الدراسة.

شاكراً ومقدرة تعاونك،، هذا والله تحفظكن ويرعاكن

الباحثة: ساره بنت محمد الحمادي

Dodemama3@hotmail.com

أولاً: البيانات العامة:

فضلاً ضع هذه العلامة (✓) في المربع المناسب:

	قائدة مدرسة
	وكيلة مدرسة

١- مسمى الوظيفة:

	دراسات عليا
	بكالوريوس
	أخرى (يتم ذكرها

٢- المؤهل العلمي:

	أقل من خمس سنوات
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
	١٠ سنوات فأكثر

١- سنوات الخدمة في العمل الإداري:

المحور الأول: التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة

الرياض. يرجى قراءة عبارات الاستبانة التالية، ثم ضع علامة (✓) في الخانة التي

توافق وجهة نظرك.

م	العبارة	درجة التطبيق			
		تطبيق بدرجة كبيرة جداً	تطبيق بدرجة كبيرة	تطبيق بدرجة متوسطة	تطبيق بدرجة قليلة
إيجاد فرص للتعلم المستمر	١				يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبات المدرسة.
	٢				تحديد المهارات اللاتي يحتجنها منسوبات المدرسة لإنجاز المهام.
	٣				تتبادل منسوبات المدرسة الخبرات فيما بينهن.
	٤				تمكن منسوبات المدرسة الحصول على الموارد اللازمة لدعم تطوير تعلمهن.
	٥				منح الوقت الكافي لمنسوبات المدرسة للتعلم.
	٦				تعامل منسوبات المدرسة مع المشكلات التي تواجهن باعتبارها فرصاً للتعلم.
	٧				تقديم دورات تدريبية لتطوير المهارات لدى منسوبات المدرسة أثناء العمل.
تشجيع الاستفهام والحوار	١				تقبل منسوبات المدرسة للرأي الآخر
	٢				تُكافأ منسوبات المدرسة معنوياً لتعلمهن أشياء جديدة.
	٣				تتبادل منسوبات المدرسة المعلومات فيما بينهن بشفافية.
	٤				تشجيع منسوبات المدرسة على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهن الوظيفي.
	٥				يوجد نوع من حسن التعامل بين منسوبات المدرسة.
	٦				مناقشة منسوبات المدرسة الأخطاء بصراحة بهدف التعلم والاستفادة منها.

م	العبارة	درجة التطبيق			
		تطبيق بدرجة كبيرة جداً	تطبيق بدرجة كبيرة	تطبيق بدرجة متوسطة	تطبيق بدرجة قليلة
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	١				تعزيز بناء الثقة بين منسوبات المدرسة.
	٢				حرية فرق العمل في المدرسة في تكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.
	٣				العدالة في التعامل بين عضوات فرق العمل بالمدرسة بغض النظر عن الاختلافات بينهن.
	٤				تركيز عضوات فرق العمل بالمدرسة على مهمتهن كمجموعة.
	٥				تغيير الآراء والمقترحات وفق رأي المجموعة أو الفريق
	٦				تتم مكافأة عضوات فرق العمل بالمدرسة على إنجازتهن.
	٧				توجيه منسوبات المدرسة للأخذ بمبدأ التطوير على رأس العمل.
	٨				مساعدة منسوبات المدرسة بعضهن البعض على التعلم.
تمكين العاملين العاملين لتحقيق رؤية مشتركة	١				ثقة فرق العمل في المدرسة أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.
	٢				تستخدم الاتصالات المتبادلة في المدرسة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، والاجتماعات المفتوحة، قاعات التدريب.
	٣				تسهيل حصول منسوبات المدرسة على المعلومات المطلوبة بسرعة في أي وقت.
	٤				تحديث بيانات منسوبات المدرسة المهنية بصفة مستمرة.
	٥				الحرص على قياس أداء المنسوبات بهدف التحفيز.
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	١				إتاحة الدروس المستفادة من تجارب المدرسة لجميع منسوباتها.
	٢				تكريم منسوبات المدرسة على المبادرات التي تقدمها كل منهن.
	٣				إتاحة حرية الاختيار في أداء المهام عند تنفيذ الواجبات.
	٤				توجيه منسوبات المدرسة للتحكم بالموارد التي يحتاجها لإنجاز أعمالهن.
	٥				دعم منسوبات المدرسة ذوات المبادرات البناءة.
	٦				ابتكار نظم لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

ساره بنت محمد بن قليم الحمادي مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض

م	العبارة	درجة التطبيق			
		تطبيق بدرجة كبيرة جداً	تطبيق بدرجة كبيرة	تطبيق بدرجة متوسطة	تطبيق بدرجة قليلة
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	١				مساعدة منسوبات المدرسة على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.
	٢				توجيه منسوبات المدرسة للأخذ بوجهة نظر المجتمع المحلي في القرارات التربوية.
	٣				الحرص على معرفة أثر القرارات في معنويات منسوبات المدرسة.
	٤				تعاون المدرسة مع منظمات (الصحة العامة والعناية بالبيئة) من أجل تقديم خدمة مشتركة للمجتمع.
القيادة الاستراتيجية	١				توجيه منسوبات المدرسة لتطبيق استراتيجيات فاعلة أثناء حل المشكلات.
	٢				دعم طلبات منسوبات المدرسة الخاصة بوضع خطط للتعلم والتدريب.
	٣				إشراك منسوبات المدرسة بالمعلومات المحدثة بما فيها التوجهات المستقبلية للتطوير.
	٤				بناء رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية المختلفة ومجموعات العمل.
	٥				الحرص على تطبيق سمات القيادة الاستراتيجية في جميع التصرفات داخل المدرسة.
	٦				تشجيع المنسوبات لتنفيذ رؤية المدرسة بما فيها من خطط استراتيجية.

المحور الثاني: الوقوف على أهم معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والوكيلات. يرجى قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة التالية، ثم ضع علامة (✓) في الخانة التي توافق وجهة نظرك.

درجة وجود المعوقات					العبارة
بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	
					١ نقص الدورات التدريبية المقدمة لمنسوبات المدرسة لتطوير قدراتهن على التعلم.
					٢ ضعف تحديد المهارات التي يحتاجها منسوبات المدرسة لإنجاز المهام.
					٣ قلة الموارد اللازمة لتطوير قدرات منسوبات المدرسة لتطوير تعلمهن.
					٤ قلة الوقت المتاح لمنسوبات المدرسة لعقد الدورات التدريبية لتطوير قدراتهن.
					٥ قلة الحوافز (المادية والمعنوية) المقدمة لمنسوبات المدرسة.
					٦ انخفاض الشفافية في التعامل بين القيادات ومنسوبات المدرسة.
					٧ قلة إصغاء القيادات لوجهات نظر وآراء منسوبات المدرسة.
					٩ ضعف العمل بمبدأ تمكين العاملات في المدرسة.
					١٠ قلة التشجيع على العمل ضمن الفريق بين منسوبات المدرسة.
					١١ ضعف الموارد المتاحة لتشجيع صاحبات الابتكارات والمواهب
					١٢ روتينية برامج تقييم الأداء الروتينية.
					١٣ ندرة الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة.
					١٤ ضعف إشراك منسوبات المدرسة في وضع الخطط الاستراتيجية.
					١٥ ندرة التعاون مع الجهات الداعمة الخارجية من أجل تطوير برامج تعليمية متطورة.