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

إعداد

د. حصة سعد العريفي

نهاية علي الشهري

ملخص الدراسة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المتمثل في معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض نظام المقررات، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (366) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك الممارسات: توجيه (المعلمين/المعلمات) لتطوير أدائهم، وإقامة علاقات إنسانية طيبه مع جميع منسوبي المدرسة. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وذلك يتمثل في: تحديد المهارات التي يحتاجها أفراد المجتمع المدرسي لإنجاز المهام في المستقبل، مساعدة (المعلمين/ المعلمات) بعضهم البعض على التعلّم. كما بينت النتائج أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو كل من (ممارسات القيادة التربوية لتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة – واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باختلاف متغيري الجنس- سنوات الخدمة)، في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول (ممارسات القيادة التربوية لتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة – واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة

الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قدمت الباحثتان العديد من التوصيات وتصورا مقترحا لتفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية2030)

تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات)
بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة
(رؤية مستقبلية2030) تصور مقترح

مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الذي نعيشه تطوراً سريعاً في جميع الميادين وقد أدى ذلك إلى وجود تحديات أكبر من إمكانياته التقليدية، وأول هذه التحديات هو معدل السرعة التي يتم بها هذا التغيير، فهو أكبر من معدل اللحاق به. فمع بداية الألفية الثالثة، بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفة مع ذاتها، تراجع أعمالها وتقوم أداءها، وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحديد فرص التطوير وخياراته، حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية. وسبيل ذلك بمراجعة أنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية مستمرة، للاطمئنان على قدراتها في إعداد الأجيال لمجتمع القرن الحادي والعشرين.

وتحقيقا لرؤية المملكة رؤية 2030 لجعل المدارس منظمة متعلمة من خلال تبني رؤى استراتيجية لتطوير وزارة التعليم وتطوير التعليم العام من خلال: إتاحة خدمات التعليم لكافة شرائح الطلاب، تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم، تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم، تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة، تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، تنويع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم، رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم (برنامج التحول الوطني2030)..

ومن الملاحظ أيضاً أن عوامل نجاح التنظيم تتمثل في توفير القيادة التي تعد أهم عناصر العملية التعليمية التي تهتم بالعاملين وتدعمهم وتعمل على تيسير عملهم. (ضحاوي وخاطر،2014، 89).

ولقد أكدت نظرية التنظيم الاجتماعي على العلاقة القوية بين القيادة التربوية وممارسات المنظمة المتعلمة أو المدرسة المتعلمة من خلال قدرة القيادة التربوية في مدارس التعليم العام الحكومية

إلى تنمية رأس المال البشري لكافة عناصر العملية التعليمية فإن القيادة المدرسية مطالبة في الوقت الراهن بتفعيل دورها الإداري والقيادي وأن تجعل من لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل (صبري،2013م، ص154).

مشكلة الدراسة:

إن مستقبل التعليم في السعودية وتفعيل دور وزارة التعليم في برنامج التحول الوطني وتحقيق أهداف رؤية المملكة2030 لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه وتوفير أفضل الإمكانات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية ولا علي حسن وإعداد وتدريب معلميه وإنما يتوقف أيضاً على توافر قيادات واعية لإدارته قادرة على التخطيط العلمي السليم والتنفيذ الدقيق للأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم.

ومن خلال النظر في رؤية المملكة العربية السعودية (2030) ومن خلال قراءة تربوية لها، نجد أنها تنظر إلى العنصر البشري على أنه أهم ثروة يملكها الوطن، كما ركزت على ضرورة تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، بما يحقق تطلعات الرؤية الطموحة لإخراج جيل يتمتع بالشخصية المستقلة، ويمتلك المعارف والمهارات والسلوكيات الحميدة متصفاً بروح المبادرة والمثابرة والقيادة، وذلك عبر برامج تسهم في تمكين تلك المنظومة لتحقيق ذلك.

إن المدارس التي تتبنى الفعالية والإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن الرؤى المستقبلية تحتاج إلى خبرات وممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة خاصة في أداء القيادات التربوية المسؤولية لتحويل المدارس من مدارس تقليدية إلى مدارس متعلمة، لذا كان من الضروري الحرص على إيجاد تربية أصيلة نابعة من ثقافة المجتمع وترتكز على رؤية نابعة من رؤيته (أبو اسنينة،2013، 440).

ومن الملاحظ على نتائج دراسات سابقة حول درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة كما في دراسة (أبو اسنينة، 2013) و(العتيبي وإبراهيم، 2015)، و(الكبيسي، 2013) والتي أظهرت أنها كانت بدرجة متوسطة. لذا فنحن في حاجة إلى تفعيل ممارسات المنظمة المتعلمة والتي من شأنها رفع الأداء المؤسسي. لذا يجب أن يكون دور القيادة فعالاً في تطبيق المنظمة المتعلمة فقد بينت نتائج دراسة مالك وآخرون أنه في العادة تقف القيادات عائقاً في طريق التحول إلى تطبيقات أبعاد المنظمة المتعلمة خوفا من التغيير وعدم القدرة على التجديد (Malik et al, 2012).

وفي ضوء ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في السعي إلى تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة من خلال تقديم تصور مقترح يتماشى مع رؤية المملكة (2030).

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى

1-التعرف على واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

2-التعرف على دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.

3-الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة وفقا للمتغيرات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)

4-تقديم تصور مقترح يسهم في تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (نظام مقررات) في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة

رابعاً: أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة العلمية والعملية في ضوء الاعتبارات التالية:

- تكتسب الدراسة أهميتها من كونها أحد أهداف وزارة التعليم التي يقع عليها دوراً كبيراً في تفعيل برنامج التحول الوطني وتحقيق أهداف رؤية المملكة2030 الخاصة بها، فهي راسمة السياسات العامة، والمسؤولة الأولى عن التعليم ورسالته وغاياته وأهدافه وخططه الاستراتيجية والتنفيذية.
- إن هذه الدراسة وحسب علم الباحثة تعتبر من الدراسات النادرة أو القليلة التي تطرق باب تطوير أداء القيادات في المدارس الحكومية بالرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.
- العلاقة بين مفاهيم وممارسات وأهداف المنظمة المتعلمة، والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء، وحاجة وزارة التعليم ممثلة في قيادات التعليم العام الحكومي إلى وإدارة المعرفة، وتفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية وتفعيل الرؤى الاستراتيجية الخاصة بتطوير التعليم.
- تتبع أهمية البحث من تناوله لقضية تربوية هامة وهي؛ الاهتمام بتطوير أداء القيادات في المدارس الحكومية بالرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.
- الوقوف على بعض نقاط القوة والضعف في أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة ووضع تصور مقترح لتطوير أداء هذه القيادات

أسئلة الدراسة: تتلخص أسئلة الدراسة في ما يلي:

1. ما واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.
2. ما دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة وفقا للمتغيرات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)
4. ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (نظام مقررات) في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة التصور المقترح لتفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية 2030)
- الحدود البشرية: المعلمون والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (نظام مقررات)
- الحد المكانية: المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض
- الحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي1437ه -1438ه

مصطلحات الدراسة

1. نظام التعليم الثانوي القائم على المقررات (high school Edu. based oncourses)

تعرف وزارة التربية والتعليم نظام التعليم الثانوي القائم على المقررات بأنه: هيكل جديد للتعليم الثانوي يتكون من برنامج مشترك يدرسه الطلاب جميعهم. ومساري تخصص أحدهما للعلوم الطبيعية، إذ يتجه الطالب للدراسة في أحدهما. وتتبنى هذه الخطة في هيكلها الجديد جوانب عديدة من أهمها:

- نظام الساعات الدراسية المقننة التي يسجلها الطالب في كل فصل دراسي
- نظام المعدلات الفصلية والتراكمية.

يعتمد المنهج على مقررات جديدة ذات طابع تكاملي تهتم بالجوانب المهارية والإعداد لمتطلبات الحياة والتهيئة لسوف العلم. وتعتني هذه المقررات جميعها بالجوانب التطبيقية، ويتبع ذلك تطوير في أساليب التعليم والتعلم والتقويم (دليل التعليم الثانوي نظام المقررات، ، 1432، الفصل الأول)

- القيادة التربوية (Educational Leadership):تعرف القيادة التربوية بأنها "عملية هادفة وموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة مع وضع الخطط والآليات المنوعة لنقل التغيرات الحادثة، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، ومن ثم التأهب لها، وأنها تعني في مجملها القدرة على التأثير في الآخرين أو في منظمتهم ومن ثم توجيههم من الداخل، أو نقل التوجيه الخارجي من خلال عقد شراكات مع مؤسسات متخصصة للمساعدة في تجويد الأداء وزيادة الإنتاجية"(بيومي وخاطر، 2014، 88)

وتعرف الباحثتان القيادة التربوية إجرائياً بأنها: سلوك تربوي يتمثل في مجموعة النشاطات والممارسات التي تؤثر بها القيادات التربوية على العاملين لتوجيه سلوكهم وتحفيزهم للقيام بواجباتهم المهنية والإدارية والتربوية المنوطة بهم لتحقيق أهداف العملية التربوية التعليمية في ظل أجواء تسودها أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال، وانتهاج أسلوب التحفيز لتشجيع عامليها على التعلم التنظيمي لتحسين مستويات أدائهم لإنجاز المهام بتميز وإبداع، ومن خلال نظام متوافق مع البيئة الخارجية وكل ذلك في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.

-المنظمة المتعلمة (Learning organization):تعرف المنظمة المتعلمة كما عرفتها كل من مارسيك واتكنز (Marsick & Watkins, 1999) بأنها "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر"(رمضان،2013، 83)

وتعرف المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: مدرسة حكومية يديرها قائد تربوي يحولها الى مدرسة متعلمة من خلال تبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر تعمل على توسيع قدراتها، وإطلاق المجال لكافة العاملين بها والطلاب للتعلم من بعضهم البعض، وتدعم الإبداع والتغيير والتطوير المستمر، وتنتقل من ثقافة التعليم إلى ثقافة التعلم وتحقق الميزة التنافسية لمدارس التعليم العام مقارنة بالدول الأجنبية والعربية.

-التصور المقترح (Conceived proposal) :هو تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتباه فئات الباحثين أو التربويين (زين الدين2013)

ويعرف التصور المقترح إجرائياً بأنه: رؤية للشكل الذي يجب أن يكون عليه أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة، والذي يعبر عنه من خلال ما هو تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتباه فئات الباحثين أو التربويين (زين الدين2013)

- الرؤية المستقبلية (Future vision) :تعرف الرؤية المستقبلية بأنها "النظرة البعيدة النافذة التي يستطيع من خلالها قائد المؤسسة أو مديرها إلى تحقيق الأهداف المرسومة، أو هي توصيف عام لمستقبل المؤسسة الذي تطمح إليه في ضوء تحليل البيئتين الخارجية والداخلية"(محمد،2011، ص56)

وتعرف الرؤية المستقبلية إجرائياً بأنها: تصور أو تطلع لمستقبل أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض بما يحقق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية (2030) في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة

- التعريف الإجرائي لموضوع الدراسة (تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية2030)) تصور مقترح

هو تخطيطي مستقبلي لتفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض، في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة، والتي تجعل من المدارس التقليدية مدارس متعلمة، يعمل جميع أفرادها، قائد ومعلمون وطلاب على التعلم المستمر ورفع كفاياتهم الإنتاجية، من خلال تشجيع التعاون والحوار والعمل الجماعي، وتبادل المعرفة، للتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، بحيث يتم تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة عالية، وبما يحقق (الرؤية المستقبلية2030).

موافقة الرؤية المستقبلية (2030) للتحول الوطني في المملكة العربية السعودية في مجال التعليم لتحويل المدارس التقليدية الى مدارس متعلمة:

جاء إعلان «رؤية السعودية2030» مواكباً لرسالة التعليم وداعماً لمسيرتها، لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً، وانطلاقاً من هذه الرسالة جاءت «الرؤية» لتوفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة، ورفع جودة مخرجاته، وزيادة فاعلية البحث العلمي، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم.

ومن الأهداف الجديدة بحلول2030، سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم

تضمنت الرؤية عددًا من التوجهات العامة لتطوير التعليم وذلك حسب ما ورد في برنامج التحول الوطني. (الشويعر،2016) http://www.alweeam.com.sa

نحن أمام تحدي كبير تواجهه مدارسنا في ظل تحقيق رؤية2030 المستقبلية للتعليم، لقد جعلت هذه الرؤية التعليم ركيزة أساسية لاكتمال رؤيتها الطموحة ليس للتعليم فقط، وإنما لكافة المجالات الأخرى، وذلك من خلال برامجها، ومشاريعها، ومبادراتها.

ولكون التعليم المحرك الأول للتنمية تأكدت الحاجة للتحول بمدارسنا من المدارس التقليدية إلى مدارس متعلمة (مدارس المستقبل).

كما أن الأنموذج الجديد لمدرسة المستقبل، سيكون له دورا هام في معالجة مشكلتين رئيسيتين تعاني منهما المدرسة التقليدية، وهما: غياب الحافز للتعلم، وصعوبة نقل التعلم ولتوفير بيئة تعلم تبني المتعلمين للتعلم الفاعل مع عالم متغير.

الدراسات السابقة:

-دراسة الرويلي (2011) بعنوان: "الدور القيادي لمديرات المداس الثانوية والمتوسطة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور القيادي لمديرات المداس الثانوية والمتوسطة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة، ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مثلت مجتمع الدراسة والمكون من جميع مديرات المدارس الثانوية والمتوسطة الحكومية في منطقة الجوف التعليمية في المملكة العربية السعودية البالغ عددهن (142) مديرة ثانوية ومتوسطة وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغيرات المدرسة ولصالح المرحلة الثانوية، ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم العالي، ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح سنوات الخبرة أكثر من10 سنوات.

-دراسة شاهين (2011) بعنوان: "درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، وقد تم تطبيق الدراسة على

مجتمع الدراسة المكون من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة حيث بلغت عينة الدراسة المستجيبة (155) مديراً ومديرة، ومن أبرز نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية يساوي4,39، وبدرجة توافر كبيرة، وقد حصلت المهارات الإدارية على المرتبة الأولى، وتلا ذلك المهارات الفنية، أما المرتبة الثالث فقد كانت للمهارات الفنية، والمرتبة الرابعة كانت للمهارات الفكرية، وأخير المرتبة الخامسة للمهارات الإنسانية، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية (0.05 ≥a) بين متوسطات درجات تقدير الجدد لحاجتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لكل من المتغيرات التالية: النوع، المنطقة التعليمية المرحلة الدراسية.

-دراسة أبو مخ (2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في ضوء الرؤى المستقبلية".

هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في ضوء الرؤى المستقبلية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة والتي بلغ عددها (230) معلما ومعلمة ومن أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية المهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، كما أنه لا توجد فروق دالة احصائيا لمتوسطات تقديرات معلمي المدار الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في ضوء الرؤى المستقبلية وفقاً للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، جنس المدير)، كما أظهرت النتائج وجود درجة كبيرة لتطبيق المدارس الابتدائية لبعض الرؤى المستقبلية والمتمثلة بالمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات داخل الخط الأخضر، المهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم لبض الرؤى المستقبلية (ككل) من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين.

-دراسة هزايمة (2014) بعنوان : "درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة أربد"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمتغيرات لدى أفراد العينة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والنوعي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقتين، الأولى عشوائية طبقية بلغت (986) معلمة، والأخرى بطريقة قصدية بلغت (10) من المديرات، وقد كان من أبرز نتائج

الدراسة :أن درجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس في محافظة أربد جاءت بدرجة متوسطة.

-دراسة الغامدي (2016) بعنوان: "فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية التعليمية تطبيقا على مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية التعليمية تطبيقا على مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة، الملاحظة، والمقابلة الشخصية مع مشرفي الإدارة المدرسية كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (800) مديرا، وعينة بلغ عددها (160) مديرا، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة: أن المهارات الإدارية لدى القيادة التربوية التعليمية أتت على النحو التالي (إدارة الوقت وقد اتضح استخدامها في بداية الدوام ونهايته، وإدارة التغيير وقد اتضح في تفيز المديرين للطلاب، وإدارة الاتصال وهي تتعلق بمقترحات، وإدارة الاجتماعات تتضح في تدوين القرارات الصادرة في محاضر الاجتماعات بصورة واضحة.

-دراسة مولي ،Molio (2010) بعنوان: "كيف يمكن بناء منظمات التعلم في سياقات التعليم الصعبة".

How can school build learning organistations in difficult education contexts؟

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، وكيف للمدارس التي تعمل في السياقات التعليمية الصعبة، بناء المنظمات المتعلمة وقد استخدم الباحث المنهج النوعي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المقابلات الجماعية المنظمة كأداة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (16) معلما، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة: يعتمد بناء المنظمة المتعلمة على جهود مديري المدارس كقادة تربويين، لا يتبعون الأساليب الاستبدادية بل التشاركية ووجود الرؤية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بمحور القيادة التربوية، الدور القيادي لمدراء المدارس مثل دراسة (الرويلي، 2011)، ودرجة ممارسة المدراء للمهارات القيادية مثل دراسة (هزايمة، 2014)، و(أبو مخ،2013)، و(شاهين، 2011)، و(الغامدي، 2016). أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بمحور المنظمة المتعلم، فقد تناولت تحويل المدارس لمدارس متعلمة مثل دراسة

(عباينة، 2007)، وكابسوغلو (Kapusuzoglu, 2007)، و(الكندية، 2009)، و(جبران،2011)، وزيتلو (Zietlow, 2011)، كما تناولت كذلك درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية مثل دراسة (البنا، 2012)، و(الحارثي،2014) ودرجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية مثل دراسة (عبد الفتاح، 2013)، كما تناولت دراسة مولي (Molio, 2010) بناء منظمات التعلم.

أما عن موضوع الدراسة الحالية وموضعها من الدراسات السابقة من حيث الموضوع، فقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كونها وضعت تصوراً مقترحاً لتفعيل دور القيادات التربوية بالمدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.

ما تميزت به الدراسة:

- أنها الدراسة الوحيدة في -حدود علم الباحثة-التي تقدم تصور مقترح لتفعيل دور القيادات التربوية بالمدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنطقة المتعلمة (رؤية مستقبلية2030)
- أنها دراسة توافق رؤية التحول الوطني2030 في مجال التعليم والتي تطمح لمواجهة تطورات وتحديات العصر في مجال التعلم من خلال تأهيل قيادات تربوية قادرة على تطبيق اساليب القيادة الحديثة في منظماتها ومؤسساتها التعليمية.

-الطريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة: استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً ويعرف (العساف،2003م) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

مجتمع الدراسة:يتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض نظام المقررات والبالغ عددهم (2922) بواقع (2461) معلمة، و (461) معلم.

عينة الدراسة : عينة الدراسة الحالي هي عشوائية بسيطة مكونة من (366) من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض (نظام المقررات).

أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي.

القسم الثاني: وهو يتكون من (25) فقرة مقسمة على محورين كما يلي:

- المحور الأول: يتناول القيادة التربوية، وهو يتكون من (10) فقرات.
- المحور الثالث: يتناول أهداف المنظمة المتعلمة، وهو يتكون من (15) فقرة.ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (3-1=2)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (3/2=0.66) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (4):

جدول رقم (4)

تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة
1 – 1.66	1.67 – 2.33	2.34 – 3.0

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه (العساف، 1995:429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها " (عبيدات وآخرون2001:179)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول " تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية2030)

تصور مقترح"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بآرائهم، كما هو موضح بالملحق رقم (1)، وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، والملحق رقم (2) يتضمن الاستبانة في صورتها الأولية، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (3).

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور القيادة التربوية

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.614**	6	0.702**
2	0.683**	7	0.605**
3	0.548**	8	0.571**
4	0.585**	9	0.515**
5	0.664**	10	0.696**

** دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (6)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور أهداف المنظمة المتعلمة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.586**	9	0.519**
2	0.592**	10	0.742**
3	0.616**	11	0.538**
4	0.639**	12	0.554**
5	0.773**	13	0.677**

6	0.730**		14	0.733**	
7	0.642**		15	0.602**	
8	0.680**	- -			

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (5، 6) أن جميع فقرات المحاور دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق

ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف،1995: ص430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (7) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (7)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القيادة التربوية	10	0.851
2	أهداف المنظمة المتعلمة	15	0.874
الثبات الكلي		25	0.883

يوضح الجدول رقم (7) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.883) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.851، 0.874)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الدّاخلي لأداة الدراسة

3- معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

4- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

5- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

6- تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيري (النوع).

7- تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيري (المؤهل العلمي).

8- تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير (سنوات الخدمة في العمل الحالي).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟

وللتعرف على دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

م	الفقرات	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يتعامل القائد/ة بمرونة عالية	184	50.3	157	42.9	25	6.8	2.43	0.62	4
2	يستخدم القائد/ة مهارات الاتصال غير اللفظية	173	47.3	161	44.0	32	8.7	2.39	0.64	7
3	يوجه القائد/ة (المعلمين / المعلمات) لتطوير أدائهم	260	71.0	81	22.1	25	6.8	2.64	0.61	1
4	يفوض القائد /ة الصلاحيات اللازمة (للمعلمين / للمعلمات) لتسهيل إنجاز أعمالهم	150	41.0	153	41.8	63	17.2	2.24	0.73	10
5	يشرك القائد/ة (المعلمين / المعلمات) في اتخاذ القرارات	163	44.5	137	37.4	66	18.0	2.27	0.75	9
6	يستخدم القائد/ة الاسلوب العلمي في حل المشكلات	166	45.4	150	41.0	50	13.7	2.32	0.70	8
7	يدرك القائد/ة الموقف كوحدة متكاملة	187	51.1	146	39.9	33	9.0	2.42	0.65	6
8	يربط القائد /ة بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة في تنفيذها داخل المدرسة	205	56.0	137	37.4	24	6.6	2.49	0.62	3
9	يراعي القائد/ة الفروق الفردية بين (المعلمين / المعلمات) عند توزيع المهام المختلفة	198	54.1	127	34.7	41	11.2	2.43	0.69	5
10	يقيم القائد/ة علاقات إنسانية طيبة مع جميع منسوبي المدرسة	232	63.4	114	31.1	20	5.5	2.58	0.59	2
	المتوسط الحسابي العام للمحور							2.42	0.48	-

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن محور دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض يتضمن (10) فقرات، تراوحت

المتوسطات الحسابية لهم بين (2.24، 2.64)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

بلغ المتوسط الحسابي العام (2.42) بانحراف معياري (0.48)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، ومن أبرز تلك الأدوار (توجيه (المعلمين/المعلمات) لتطوير أدائهم، وكذلك إقامة علاقات إنسانية طيبه مع جميع منسوبي المدرسة، إضافة إلى الربط بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة في تنفيذها داخل المدرسة، والتعامل بمرونة عالية)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شاهين (2011م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرية الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة جاءت بدرجة عالية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو مخ (2013م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرويلي (2011م) والتي توصلت إلى وجود دور بدرجة متوسطة لمديرات المدارس الثانوية والمتوسطة في مواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الهزايمة (2014م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لمديرات المدارس في محافظة أربد جاءت بدرجة متوسطة.

أوضحت النتائج بالجدول رقم (8) أن من أبرز الفقرات التي تعكس دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في الفقرات رقم (3، 10، 8) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (3) وهي (يوجه القائد/ة (المعلمين / المعلمات) لتطوير أدائهم) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.64 من 3.0) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن القائد/ة يوجه (المعلمين / المعلمات) لتطوير أدائهم.

2- جاءت العبارة رقم (10) وهي (يقيم القائد/ة علاقات إنسانية طيبة مع جميع منسوبي المدرسة) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.58 من 3.0)

وانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن القائد/ة يقيم علاقات إنسانية طيبة مع جميع منسوبي المدرسة.

3- جاءت العبارة رقم (8) وهي (يربط القائد/ة بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة في تنفيذها داخل المدرسة) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.49 من 3.0) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن القائد/ة يربط بين أهداف المدرسة والإجراءات المتبعة في تنفيذها داخل المدرسة.

4- بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن أقل ثلاث فقرات بمحور دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في الفقرات رقم (6، 5، 4) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

5- جاءت العبارة رقم (6) وهي (يستخدم القائد /ة الاسلوب العلمي في حل المشكلات) بالمرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.32 من 3.0) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن القائد/ة يستخدم الاسلوب العلمي في حل المشكلات.

6- جاءت العبارة رقم (5) وهي (يُشرك القائد/ة (المعلمين / المعلمات) في اتخاذ القرارات) بالمرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.27 من 3.0) وانحراف معياري (0.75)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن القائد/ة يُشرك (المعلمين / المعلمات) في اتخاذ القرارات.

7- جاءت العبارة رقم (4) وهي (يفوض القائد /ة الصلاحيات اللازمة (للمعلمين / للمعلمات) لتسهيل إنجاز أعمالهم) بالمرتبة العاشرة بين الفقرات الخاصة بدور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.24 من 3.0) وانحراف معياري (0.73)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن القائد/ة يفوض الصلاحيات اللازمة (للمعلمين / للمعلمات) لتسهيل إنجاز أعمالهمالسؤال الثاني : ما واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض؟

وللتعرف على واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

م	الفقرات	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً		عالية	متوسطة			
		ك	%	ك	% ك		
1	أحدد المهارات التي أحتاجها لإنجاز المهام في المستقبل	259	70.8	99	27.0 8	2.2	2.69	0.51	1
2	يساعد (المعلمون / المعلمات) بعضهم البعض على التعلم.	252	68.9	102	27.9 12	3.3	2.66	0.54	2
3	يمنح القائد/ة (المعلمون / المعلمات) وقتاً للتعلم.	212	57.9	124	33.9 30	8.2	2.50	0.64	7
4	يتبادل (المعلمون / المعلمات) المعلومات فيما بينهم بشفافية.	223	60.9	123	33.6 20	5.5	2.55	0.60	4
5	يشجع القائد/ة (المعلمين / المعلمات) على إثارة الأسئلة الحوارية الهادفة	208	56.8	122	33.3 36	9.8	2.47	0.67	12
6	يكافئ القائد/ة فرق العمل على إنجازاتها.	209	57.1	117	32.0 40	10.9	2.46	0.68	13
7	تثق فرق العمل في أن قيادة المدرسة ستأخذ بتوصياتها.	167	45.6	148	40.4 51	13.9	2.32	0.70	15
8	يسهل القائد/ة (للمعلمين /للمعلمات) في الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة	211	57.7	121	33.1 34	9.3	2.48	0.66	11
9	تحتفظ قيادة المدرسة ببيانات حديثة عن تطور أداء (المعلمين /المعلمات)	228	62.3	104	28.4 34	9.3	2.53	0.66	5
10	يدعو القائد/ة (المعلمون / المعلمات) للمساهمة في إثراء (رؤيته/ رؤيتها) الاستراتيجية.	214	58.5	117	32.0 35	9.6	2.49	0.67	9

11 يمكن القائد /ة (المعلمون والمعلمات) من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم. 178 48.6 140 38.3 48 13.1 2.36 0.70 14

12 يتعاون القائد/ة مع الجهات الخارجية من أجل تحقيق أهداف المدرسة. 222 60.7 115 31.4 29 7.9 2.53 0.64 6

13 يشجع القائد/ة (المعلمون / المعلمات) في الحصول على معلومات من الجهات الرسمية ذات العلاقة 214 58.5 117 32.0 35 9.6 2.49 0.67 10

14 يدعم القائد/ة بشكل عام طلبات (المعلمين /المعلمات) لاستثمار فرص التعلم والتدريب. 215 58.7 117 32.0 34 9.3 2.49 0.66 8

15 يدعم القائد/ة (المعلمين والمعلمات) من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها. 234 63.9 108 29.5 24 6.6 2.57 0.61 3

المتوسط الحسابي العام للمحور 2.51 0.46 -

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن محور واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض يتضمن (15) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.32، 2.69)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتُشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

بلغ المتوسط الحسابي العام (2.51) بانحراف معياري (0.46)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وذلك يتمثل في (تحديد المهارات التي يحتاجها أفراد المجتمع المدرسي لإنجاز المهام في المستقبل، وكذلك مساعدة (المعلمين/ المعلمات) بعضهم البعض على التعلّم، إضافة إلى أن القادة يدعمون (المعلمين / المعلمات) من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها، وتبادل المعلمات بين المعلمين / المعلمات بشافية، وكذلك احتفاظ قيادة المدرسة ببيانات حديثة عن تطور أداء (المعلمين /المعلمات))، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (2014م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة كبيرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة (2007) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الكندية (2009) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة

العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جبران (2011) والتي توصلت إلى أن وصف المعلمون للمدرسة كمنظمة متعلمة جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البنا (2012) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاءت بدرجة متوسطة.

أوضحت النتائج بالجدول رقم (8) أن من أبرز الفقرات التي تعكس واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في الفقرات رقم (1، 2، 15، 4، 9) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (1) وهي (أحدد المهارات التي أحتاجها لإنجاز المهام في المستقبل) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.69 من 3.0) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على تحديدهم للمهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.

2- جاءت العبارة رقم (2) وهي (يساعد (المعلمون / المعلمات) بعضهم البعض على التعلم) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.66 من 3.0) وانحراف معياري (0.54)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن (المعلمين/ المعلمات) يساعدون بعضهم البعض على التعلّم.

3- جاءت العبارة رقم (15) وهي (يدعم القائد/ة (المعلمين والمعلمات) من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.57 من 3.0) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن القادة يدعمون (المعلمين/المعلمات) من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها.

4- جاءت العبارة رقم (4) وهي (يتبادل (المعلمون / المعلمات) المعلومات فيما بينهم بشفافية) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.55 من 3.0) وانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن (المعلمين/المعلمات) يتبادلون المعلومات فيما بينهم بشفافية.

5- جاءت العبارة رقم (9) وهي (تحتفظ قيادة المدرسة ببيانات حديثة عن تطور أداء (المعلمين /المعلمات)) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.53 من 3.0) وانحراف معياري (0.66)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن قيادة المدرسة تحتفظ ببيانات حديثة عن تطور أداء (المعلمين /المعلمات).

بينت النتائج بالجدول رقم (8) أن أقل ثلاث فقرات بمحور واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في الفقرات رقم (6، 11، 7) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1- جاءت العبارة رقم (6) وهي (يكافئ القائد/ة فرق العمل على إنجازاتها) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.46 من 3.0) وانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن القادة يكافئون فرق العمل على إنجازاتها.

2- جاءت العبارة رقم (11) وهي (يمكن القائد /ة (المعلمون والمعلمات) من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم) بالمرتبة الرابعة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.36 من 3.0) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن القادة يمكنون (المعلمين/المعلمات) من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.

3- جاءت العبارة رقم (7) وهي (تثق فرق العمل في أن قيادة المدرسة ستأخذ بتوصياتها) بالمرتبة الخامسة عشر بين الفقرات الخاصة بواقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (2.32 من 3.0) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما بين أفراد عينة الدراسة على أن فرق العمل تثق في أن قيادة المدرسة ستأخذ بتوصياتها.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المعلمين/المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة وفقاً للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس.

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة باختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (10)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة باختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
دور القيادة التربوية لتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة	ذكر	87	2.38	0.52	-0.366	0.907
	أنثى	279	2.43	0.47		
واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة	ذكر	87	2.44	0.49	-1.619	0.106
	أنثى	279	2.53	0.45		

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.366)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شاهين (2011م) والتي توصلت إلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة المديرية الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة باختلاف متغير الجنس، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو مخ (2013م) والتي توصلت إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية باختلاف متغير الجنس.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (10) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.106)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة

الحالية مع نتيجة دراسة البنا (2012م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة باختلاف متغير الجنس، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الكندي (2009م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي باختلاف متغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة جبران (2011م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول وصف المعلمون للمدرسة كمنظمة متعلمة باختلاف متغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.

ويعود ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من المعلمات، الأمر الذي يجعلهن متجانسات من حيث الجنس، مما يجعلهن متقاربات في استجاباتهن حول واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (11)

جدول رقم (11)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
دور القيادة التربوية لتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة	بكالوريوس	319	188.90	60260.00 -	2.554	0.011
	دراسات عليا	47	146.83	6901.00		
واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة	بكالوريوس	319	189.30	60388.00 -	2.746	0.006

دراسات عليا	47	144.11	6773.00

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس بمتوسط رتب (188.90) مقابل (146.83) لأفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس يوافقون بدرجة أكبر على دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرويلي (2011م) والتي توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور قائدي المدارس الثانوية والمتوسطة في مواجهة المتطلبات المستقبلية باختلاف متغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو مخ (2013م) والتي توصلت إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية باختلاف متغير المؤهل العلمي.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (11) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس بمتوسط رتب (189.30) مقابل (144.11) لأفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس يوافقون بدرجة أكبر على واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البنا (2012م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة باختلاف متغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الكندي (2009م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي باختلاف متغير المؤهل العلمي وذلك لصالح البكالوريوس، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة (2007م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة باختلاف متغير المؤهل العلمي، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (2014م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمتوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة باختلاف متغير سنوات الخدمة.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة باختلاف متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis)، بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير سنوات الخدمة في العمل الحالي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (12)

جدول رقم (12)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
دور القيادة التربوية لتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة	أقل من (5) سنوات	36	202.10	1.468	0.480
	من (5) إلى (10) سنوات	96	185.77		
	أكثر من (10) سنوات	234	179.71		
واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة	أقل من (5) سنوات	36	204.92	1.910	0.385
	من (5) إلى (10) سنوات	96	185.78		
	أكثر من (10) سنوات	234	179.27		

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو دور القيادة التربوية في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.480)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو مخ (2013م) والتي توصلت إلى أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري

المدارس الابتدائية للمهارات القيادية باختلاف متغير سنوات الخدمة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الرويلي (2011م) والتي توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور قائدي المدارس الثانوية والمتوسطة في مواجهة المتطلبات المستقبلية باختلاف متغير سنوات الخبرة

كما بينت النتائج بالجدول رقم (12) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.385)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عباينة (2007م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البنا (2012م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة باختلاف متغير سنوات الخبرة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحارثي (2014م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة باختلاف متغير سنوات الخدمة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الكندي (2009م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة العاملين لبعض مبادئ المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الطويلة.

ويعود ذلك إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة خبرتهم أكثر من (10) سنوات، الأمر الذي يجعل لديهم الخبرة الكافية التي تؤهلهم للحكم على واقع تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة لدى القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. كما أن الدراسة تم تطبيقها على المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات)، والتي تتميز عن غيرها باهتمامها بالجانب التطبيقي المهاري، الذي يقدم من خلال مقررات إدارية، مهنية، صحية، أسرية، كما أن هذه المدارس تقوم على إتاحة الفرصة لطلابها بالحوار والمشاركة في حل بعض المشكلات التي تواجههم، وتدعم العمل الجماعي من خلال فرق العمل لإنجاز مشاريعهم البحثية؛ مما دعا

قيادات هذه المدارس ومعلموها أن يطوروا من مهاراتهم المهنية بالتدريب والتعلم المستمر؛ تماشياً مع هذا النموذج من التعليم.

السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة؟

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتماشيا مع أهداف الرؤية المستقبلية لتطوير العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية من خلال تطوير مهارات القيادات التربوية والكوادر التعليمية، تعمل في مؤسسات تعليمية متعلمة، تقدم الباحثان تصور مقترح لتفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة.

التوصيات

- الدورات التدريبية وورش العمل لقائدي وقائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس التعليم العام بصفة عامة والمدارس الثانوية بصفة خاصة فيما يتعلق بالقيادة التربوية وتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة، وذلك من أجل الاستمرار في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.

- التحفيز المادي والمعنوي لقادة المدارس الثانوية ممن يقمن بتطبيق أهداف المنظمة المتعلمة، لتحفيزهم على الاستمرار في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة، وتشجيع الآخرين على تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة.

- تبادل الزيارات بين قادة المدرس المطبقة لأهداف المنظمة المتعلمة، وقادة المدارس الغير مطبقة لذلك المفهوم، وذلك من أجل تبادل الخبرات، والتعرف عن قرب بالمزايا العديدة التي تتحقق للمؤسسة التربوية من تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو خضير، إيمان سعود. (2005). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أبو زيد، محمد إبراهيم. (2013). درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة بمدارس الغوث في محافظة غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتهم برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو سنينة، عونية طالب. (2013م). مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم. مجلة جرش للبحوث والدراسات. 16 (1)، 439-475.

أبو مخ، محمود محمد زكي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الاخضر في ضوء الرؤى المستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، إربد، الأردن.

أحمد، عباس بله محمد. (2010). مبادئ الإدارة المدرسية (وظائفها -مجالاتها – مهاراتها – تطبيقاتها). (الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة الرشد.

الأحمري، منى شبيب. (2010). تصور مقترح برنامج تدريبي لتطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة عسير: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

الأغبري، عبد الصمد. (2012). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (الطبعة الثالثة)، لبنان: دار النهضة.

برنامج التحول الوطني (2020). برامج رؤية2030، المملكة العربية السعودية.

البغدادي، عادل هادي والعبادي، هاشم فوزي. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي – الذاكرة التنظيمية-إدارة المعرفة – إدارة المعلومات – الأداء التنظيمي). (الطبعة الأولى). عمان: دار الوراق.

البنا، شادي. (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البناء، شادي إبراهيم . (2016). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

بني حمد، غازي أحمد . (2013). دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجوة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

توفيق، عبد الرحمن . (2006). المنظمات المتعلمة . القاهرة : خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك

جبران، علي. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، 9(1)، 427-458

الحارثي، خلود مسلط ضيف الله. (2014). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، 1(11) ، 31-43

الحديدي، عماد أمين سعيد، والمهدي، سوزان محمد، وسعيد، عفاف محمد . (2013). تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة . مجلة البحث العلمي في التربية،1(14)، 183-217.

الحريري، رافده . (2015). فنون معاصرة في القيادة التربوية . (الطبعة الأولى). عمان : دار المناهج للنشر.

الحريزات، ابتهاج سالم. (2013). أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مستشفيات إقليم الوسط في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

حريم، حسن. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات. العمليات الإدارية. وظائف المنظمة. (الطبعة الثانية). عمان: دار الحامد

حسان، حسين والعجمي، محمد. (2013). الإدارة التربوية. الطبعة الثالثة. عمان: دار المسيرة

حسن، رجب عليوة على وعبد الله، محمد عبد الله محمد . (2009م). تصور مقترح لتطوير بعض جوانب التعليم العالي في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، المؤتمر العلمي الرابع لقسم أصول التربية (أنظمة التعليم في الدول العربية-التجاوزات والأمل)، (1)، ص ص139-274.

حوحو، مصطفى والعشائري، عبد الحق وعيوش خيرة. (2017). المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور. (الطبعة الأولى). عمان: دار ومكتبة الحكمة

الحيدان، محمد. (2017). القيادة والإدارة التربوية. (الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج.

(دليـل التعـليم الثـانوي نظام المقررات، ،1432، الفصل الأول)
دهيشة، خالد والشاش، عبد الرحمن ورضوان، سامي. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية). (الطبعة الرابعة). الرياض: مكتبة الرشد.
الرفاعي، محمد، والشباب، محمد، وأحمد، محمد، والرواشدة، محمد. (2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1)، 119-158.
رمضان، عصام. (2013م). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، 28(10)، ص ص2373-2410.
الرويلي، سميه علي. (2011). الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية والمتوسطة في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
زين الدين، محمد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
السبعي، سعيد فايز محمد. (2016). آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدارس. مجلة عالم التربية، 17(53)، 1-27.
السعود، راتب سلامة. (2012). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. (الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء
السكارنة ، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. (الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة.
سلطان، سوزان أكرم وخضر، ضحى حيدر . (2010 م). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. (الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر.
شاهين، عبير مرشد محمد. (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
الشرمان، منيرة محمود. (2012). درجة توافر متطلبات الحاجات الأردنية الرسمية الى منظمات متعلمة من وجهة نظر القائد الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية فيها: استراتيجية مقترحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين
الشرمان، منيره محمود. (2016). درجة توافر متطلبات الحاجات الأردنية الرسمية الى منظمات متعلمة من وجهة نظر القائد الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية فيها: استراتيجية مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

صبري، مقيم. (2013). دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات سوناطراك. مجلة دراسات وأبحاث، (11)، 147-162.
صقر، زكي. (2010). دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، 7 (يوليو)، 201-240.
الصليبي، محمود عيد. (2008). الجودة الشاملة وأنماط القيادة الإدارية. (الطبعة الأولى). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
ضحاوي، بيومي محمد، وخاطر، محمد إبراهيم. (2014). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
الطويل، هاني وعباية، صالح. (2009). المدرسة المتعلمة -مدرسة المستقبل. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل.
عبابنة، صالح. (2007). المدرسة الاردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
عبد الفتاح، فداء غازي. (2013). 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.
عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي مفهومه، وأدواته، وأساليبه. (الطبعة السادسة). عمّان: دار الفكر
العتيبي، تركي كديميس، وإبراهيم، هيفاء عبد العزيز. (2015). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. مجلة الثقافة، 15(92)، 35-160.
عدس، عبد الرحمن، وآخرون. (2003). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. (الطبعة الثالثة). الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
عزازي، فاتن محمد. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي. (الطبعة الثانية). الرياض: دار الزهراء
العساف، صالح بن حمد. (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة العبيكان.
العساف، صالح حمد. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان.

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. (الطبعة الثالثة). عمان: دار الثقافة.

الغامدي، حمدان وعبد الجواد، نور الدين. (2002). تطوير نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض : مكتبة الملك فهد

الغامدي، سعيد. (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.

الغامدي، عوض موسي باشه. (2016). فاعلية المهارات الإدارية للقيادة التربوية في إنجاح العملية التربوية التعليمية تطبيقاً على مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، السودان.

قناديلي، رؤى. (2012). تطوير أداء قائدات مدارس رياض الأطفال الأهلية بمدينة جدة في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.

الكبيسي، أريج ميمونة. (2013). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الكندية، مياسة. (2009). تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (الصفين 11-12) بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المحاسنة، نسيبة. (2013). المنظمة المتعلمة وإمكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الأردن وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

محمد، أحمد علي الحاج. (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المليجي، رضا إبراهيم. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. (الطبعة الأولى). القاهرة: مؤسسة طيبة.

آل ناجي، محمد عبد الله. (2014). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. (الطبعة السادسة). الرياض: الحميضي

النسور، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

هزايمة، أميمة محمد. (2014). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة اليرموك، الأردن.

وزارة التربية والتعليم. (2003). المدارس السعودية الرائدة، مناهج الإدارة العامة للمناهج العدد (3)

ثانيا: المراجع الأجنبية

Malik, M.E., Danish, R.Q., & Munir, Y. (2012). Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan: A Correlational Study. International Journal of Innovation, Management and Technology, 1 (3), 036-040.

Moloi, Kholeka .(2010). How can school build learning organistations in difficult education contexts Journal of Education,Vol.30,621-63

Clodwell, D. & Fried, A. (2012). "Learning Organizations Without Borders?A Cross-Cultural Study Of University HR Practitioners' Perceptions Of The Salience Of Senge's Five Disciplines In Effective Work Outcomes", Commerce Law and Management, 1(1), 32-44.

Kapusuzoglu, Saduman.(2007).An Analysis of Changing of Roles of School Administrators in a Forming New SchoolCulture in Learning Organizations World Applied Sciences, Journal VOL ,2,734-740 740

Zietlow , Gina. (2011). High schools as learning organizations :A comparison of exempla and underperforming high schools in Southern California using Seng s' Five key Disciplines of alearning organization, University of a Vern Pro Quest, UM Dissertation pblishing

ثالثاً: المراجع الالكترونية

الشويعر، سارة (2016، 12، يونيو). ما الجديد الذي تضمنته رؤية المملكة «2030» للتعليم؟.
استرجع في 5/8/1428هـ، https://www.google.com.sa/search?safe=strict&site