

The requirements for the application of the Learning Organization at schools applying King Abdullah's project for the development of public education at Riyadh City

Nahed Mansour AL-Waheaid

Abdulah AbdulrahmanAL-Fantok

Faculty of Social Sciences || Imam Muhammad bin Saud Islamic-University || KSA

Abstract: The study aimed to determine the administrative, organizational, material, technical and human resources requirements, which are required for the implementation of the learning organization in the schools of the project of the Development of Riyadh City from the viewpoint of the female leaders and teachers. The study used the descriptive method in its survey method. The study used a questionnaire that was distributed to the sample of the study which consisted of the schools' (40) female leaders and (306) female teachers. The study has reached some conclusions: the tool generally obtained an average of (3.70 out of 5). On the level of areas, the administrative and organizational requirements necessary for the application of the educated organization in the schools of the project for the Development of Riyadh city got an arithmetic average (3.69 out of 5.00). The material and technical requirements got an average of (3.53). The human requirements obtained an average of (3.87) and all of them came to a large extent. There were statistically significant differences at the level of significance (0.05) and less between the mean scores of the responses of the items of the study on the administrative and regulatory requirements, with the varying of the variable of nature of the work to the favor of the female leaders, while There were no statistically significant differences between the mean scores of the responses of the items of the study on the other requirements. In the light of the results, a number of recommendations and proposals were presented.

Keywords: requirements- Learning Organization – school – kings Abdallah project- public education development – Riyadh.

متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض

ناهة منصور الوهيد

عبد الله عبد الرحمن الفتوخ

كلية العلوم الاجتماعية || جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية || المملكة العربية السعودية

المخلص: هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمادية والفنية والبشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير مدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة تكوّنت من جميع قائدات ومعلمات المدارس والبالغ عددهن (40) وعينة من المعلمات بلغ عددهن (306) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أبرزها: حصلت الأداة بشكل عام على متوسط عام (3.70 من 5) وعلى مستوى المجالات حصلت المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير مدينة الرياض على متوسط حسابي (3.69 من 5). وحصلت المتطلبات المادية والفنية على متوسط (3.53). وحصلت المتطلبات البشرية على متوسط

(3.87) وجميعها بتقدير (كبيرة). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول المتطلبات الإدارية والتنظيمية باختلاف متغير طبيعة العمل وذلك لصالح القائدات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول بقية المتطلبات. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات ومن أبرزها: وضع نظام للحوافز له شروط ومعايير يُشجّع على الإبداع والابتكار ويتناسب مع إمكانيات المدرسة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات- المنظمة المتعلمة- المدارس- مشروع الملك عبد الله- تطوير التعليم العام- الرياض.

المقدمة:

لم يعد دور التعليم مقتصرًا على تقديم العلوم والمعارف فحسب؛ بل أصبح يتطلب منه أن يسهم في بناء جيل متكامل الشخصية له دوره الفعال في تنمية وطنه، وبحكم التغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛ فإنه يتوجب على التعليم أن يستوعب تلك التغيرات ليحقق الدور المنشود منه.

فقد وضّحت الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم في برنامج التحول الوطني (2020) جانبًا جادًا لما تود أن تقدمه الوزارة على صعيد البيئة التعليمية والمعلمين ومتطلبات التنمية، كما أُشير إلى ذلك في الهدف الثاني: تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم، والهدف الثالث: تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، والهدف السادس: تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، (وثيقة برنامج التحول الوطني 2020: 62-63). وهذه الأهداف لن تتحقق ما لم يحدث تغيير نوعي في التعليم؛ يتمثل في التخلي عن الممارسات الإدارية التقليدية، وتبني أنماط حديثة تواكب المتغيرات، وتوفر فرصًا للتعلم المستمر، وتشجع على البحث والحوار والمشاركة، (المليحي، 2010: 231).

هكذا فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات التعليمية تغيير ممارساتها ومسلّماتها؛ لربط التعليم بالتنمية، والأخذ بمفاهيم إدارية جديدة محورها التحول لتصبح منظمات متعلمة (Learning organization)، (سلطان وخضر، 2010: 27). فالمنظمة المتعلمة منظمة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية، التي تؤدي إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها، (الرشدان، 2011: 500)، من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات، والاستفادة والتعلم منها، سواء كانت تجارب ناجحة أم فاشلة (أبو خضير، 2007: 24).

فلقد حظيت المنظمة المتعلمة باهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية في العقدين الماضيين؛ وذلك لتأثيرها ببعض المفاهيم التي ظهرت في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية مثل: المجتمع المتعلم واقتصاد المعرفة والتعلم التنظيمي والتطوير التنظيمي، (المليحي، 2010: 229). حيث ظهرت فكرة المنظمة المتعلمة منذ سبعينات القرن الماضي، إلا أن الظهور الفعلي لها يرجع إلى الباحث الأمريكي بيتر سينج (P.Senge, 1990) (حوحو، العشاشي، عيوش، 2017: 22)، الذي وضع ضوابطها الخمسة في كتابه النظام الخامس (The Fifth Discipline) ليتم تطبيقها كممارسات عملية في المنظمات الإدارية المختلفة، والتي انتشرت في ميادين الأعمال والصناعة، ثم انتقلت إلى المنظمات التربوية وأصبح يُنظر إليها بأنها طوق النجاة المأمول لإصلاح التعليم والوصول إلى المجتمع المتعلم، (عبابنة والطويل، 2009: 101-104).

وإدراكًا من مشروع الملك عبد الله- رحمه الله- لتطوير التعليم لأهمية التحول إلى المجتمع المتعلم، قدم المشروع نموذجًا لتطوير المدارس ركّز فيه على المتعلم، ووضعه بؤرة اهتمامه، وجعل من المدرسة بيئة جاذبة ومعززة للتعليم، (نموذج تطوير المدارس، 2015: 11)، حيث يُعد مفهوم مجتمعات التعلم المهنية (professional Learning Community)، من أهم ركائز نموذج تطوير المدارس، والذي يتمثل في مجموعات من الأفراد ينتمون إلى نفس المهنة

يجمعهم الاهتمام المشترك، ويعملون بصورة تعاونية من خلال أوعية متعددة، (دليل مجتمعات التعلم المهنية، 2015م: 10). ونظراً لأهمية المنظمة المتعلمة في دعمها لعمليتي التعليم والتعلم، وأهمية نموذج تطوير المدارس؛ جاءت الحاجة للبحث عن متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة بمدارس مشروع تطوير.

مشكلة الدراسة:

أشارت الكثير من الدراسات كدراسة الحارثي (2014)، ودراسة القرني (2015)، ودراسة العنزي (2016)، إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى تبني المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، فالمنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها من المنظمات التقليدية في تركيزها على البيئة الداخلية والهياكل التنظيمية، (سلطان وخضر، 2010: 72). وهذا ما أكدته بعض الدراسات التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المنظمة المتعلمة وبعض المجالات، ففي دراسة أبو زيد (2013) التي وضحت العلاقة بين الرضا الوظيفي والمنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث. كما ورد في أدلة مشروع تطوير أن نموذج تطوير المدارس المرتكز على مجتمعات التعلم المهنية يُشكل الأساس الذي تنطلق منه الاستراتيجيات والبرامج في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم، والتي تهدف إلى إحداث التطوير في جميع عناصر العملية التعليمية بصورة منسجمة ومتكاملة؛ للارتقاء بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. (نموذج تطوير المدارس، 2015)، إلا أن دراسة آل حموض (2016) والتي تطرقت لواقع تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في نموذج تطوير المدارس خلّصت نتائجها بحصول بُعد الظروف الداعمة كأقل الأبعاد تطبيقاً، وأوصت بضرورة تشجيع العلاقات الاجتماعية وتشجيع الاكتشاف والمشاركة والعمل الجماعي وتوفير فرص للتنمية المهنية.

كما كشفت بعض الدراسات والتي تناولت مدارس مشروع تطوير بعضاً من احتياجات المدارس. فلقد توصلت دراسة الوهبي (2013) إلى عدد من الصعوبات التي تواجه المعلمات منها: قلة الصلاحيات الممنوحة لهن وضعف الحوافز وقلة توافر الإمكانيات لتنفيذ الأنشطة التعليمية، ودراسة القحطاني (2013) التي وضحت أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة، تباين مستوى الثقافة التنظيمية بين المديرات وضعف البنية الأساسية لتقنيات المعلومات والاتصالات، ودراسة الضبيعي (2014) التي وضحت أبرز المشكلات التي تحدّ من التمكين الإداري في مدارس مشروع تطوير التركيز على اتباع اللوائح والأنظمة وقلة فرص مشاركة العاملات في اتخاذ القرارات. وجاءت توصيات بعض الدراسات كدراسة شلهوب (2014) التي أوصت بضرورة تنمية مهارات مندوبات مدارس مشروع تطوير: لتبني الأفكار الجديدة وتعزيز قدرات الابتكار والتجديد، وضرورة إشراك المعلمات في التخطيط والتطوير والتقييم. وفي ضوء ما سبق تتأكد الحاجة إلى تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام خاصة في ظل وجود صعوبات ومشكلات تعيق أداء المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض. وعليه تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات ومعلمات المدارس؟"

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات ومعلمات المدارس؟

- 2- ما المتطلبات المادية والفنية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة؟
- 3- ما المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة حول متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض تُعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة: (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- تحديد المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات ومعلمات مدارس مشروع تطوير.
- 2- تحديد المتطلبات المادية والفنية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة.
- 3- تحديد المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة.
- 4- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة الدراسة حول متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض تُعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة: (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية).

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في بعدين رئيسين هما:

أ- الأهمية النظرية (العلمية):

1. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه؛ والمتعلق بمتطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة التي سيكون لها الأثر- بإذن الله- في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم في برنامج التحول الوطني 2020م.
2. يتوقع أن تكون هذه الدراسة مرجعًا يساعد الباحثين في الإدارة التربوية والمهتمين بمجال المنظمة المتعلمة ومدارس مشروع تطوير.
3. يؤمل أن تُشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للأدب التربوي في مفهوم المنظمات المتعلمة بحكم أنها تركز على متطلبات تطبيقها.

ب- الأهمية التطبيقية (العملية):

1. قد تفيد نتائج الدراسة في تزويد مراكز التأهيل والتدريب والقائمون على البرامج التدريبية- بالحاجات التدريبية التي تحتاج إليها قائدات ومعلمات مدارس مشروع تطوير- وهذا يزيد من فاعلية تطبيق المنظمة المتعلمة.
2. من المؤمل أن تقدم تغذية راجعة للقائمين على التخطيط في مشروع تطوير عن احتياجات التغيير في نموذج تطوير المدارس بحكم أنها من الدراسات الحديثة، والتي تُشخص متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة

في مدارس مشروع تطوير، وهذا سيساعد- بإذن الله- في وصول المدارس إلى المدرسة المتعلمة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمادية والفنية والبشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: معلمات وقائدات مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: مدارس مشروع تطوير للبنات بمدينة الرياض في جميع المراحل: الابتدائية والمتوسطة والثانوية.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية في بداية الفصل الدراسي الأول لعام 1438هـ / 2018م.

مصطلحات الدراسة:

أ- متطلبات (Requirements):

المتطلبات لغةً: مفردتها: مطلب وهي مطالب ومتطلبات، يقال: طلبه طلبًا وتطلبه؛ أي: حاول وجوده وأخذه، والطلبية (بكسر اللام) ما طلبته (الفيروز آبادي 1993: 160).

اصطلاحاً: عرّفها المالكي (2015: 10) بأنها كافة الإجراءات التي تتبعها المدرسة لزيادة فاعلية الأداء. ويعرفها الباحثان إجرائياً، بأنها: كافة الإجراءات التي تتبعها مدارس مشروع تطوير لتطبيق المنظمة المتعلمة، وتنقسم إلى: متطلبات إدارية وتنظيمية ومتطلبات مادية وفنية ومتطلبات بشرية.

ويقصد بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية: الإجراءات المتعلقة بالشؤون الإدارية والتنظيمية التي تساعد على تطبيق المنظمة المتعلمة.

كما يقصد بالمتطلبات المادية والفنية: الإجراءات المتعلقة بتوفير المستلزمات المالية والمادية والتجهيزات التقنية التي تساهم في مشاركة المعرفة والتعلم.

ويقصد بالمتطلبات البشرية: الإجراءات المتعلقة بتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تساهم في تحقيق المنظمة المتعلمة.

ب- المنظمة المتعلمة (Learning organization) ويرمز لها (LO):

تُعرف المنظمة المتعلمة اصطلاحاً كما ذكرت أبو خضير (2007: 101-102) بأنها: "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات؛ بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميزٍ من خلال دعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعليم وتبادل المعرفة".

ويعرّفها الباحثان إجرائياً بأنها: المدرسة التي توفر بيئة مناسبة لدعم المعرفة والتعلم من خلال: نشر ثقافة التعلم المستمر وتشجيع التعلم الجماعي وتبادل الخبرات والتجارب، فهي تمتلك نُظُم اتصالاتٍ مفتوحة تسمح بنشر المعرفة وتفعيل التقنية وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، كما تسعى لتطوير أدائها من خلال تدريب وتمكين المعلمين والاستفادة من التغذية الراجعة في بناء خططها؛ كل ذلك في إطار تنظيمي يشجّع على التواصل بين القائدة ومنسوبات المدرسة ويقدم الحوافز الداعمة لعملية التعلم.

ج- مدارس مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم:

تُعرف في نموذج تطوير المدارس (2015: 12) بأنها "المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس الذي يُعدُّ أحد البرامج الرئيسية في الخطة الاستراتيجية، والتي وضعت من المدرسة منطلقاً في بنائها للتحوّل من النمط التقليدي للمدرسة المقتصرة على التعليم إلى مؤسسة تربوية متعلمة، تسودها ثقافة التعاون والدعم المهني المبني على خبرات تربوية علمية وتشجيع المبادرات التربوية النوعية سواءً أكانوا قيادات أم معلمات أم طالبات، وهي تمثل وحدة التطوير في إحداث تغييرات إيجابية في داخلها"، ويتبنّى الباحثان هذا التعريف إجرائياً.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول: المنظمة المتعلمة من حيث (الأسس والمفاهيم النظرية):

أ- خصائص المنظمة المتعلمة وأهميتها:

توصل حسانين (2011: 7- 11) إلى تصنيف لخصائص المنظمة المتعلمة: قسمها إلى خصائص رئيسة وكل خاصية لها مجموعة من العناصر كما يلي:

أولاً: الخصائص الاستراتيجية وتتضمن:

1. الرؤية المشتركة: وهي نظرة العاملين إلى أهداف المنظمة ومستقبلها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة.

2. رصد التغيرات البيئية: أي متابعة التغيرات والاستعداد لوضع خطط للتكيف معها.

ثانياً: الخصائص الإدارية وتتضمن:

1. توفير قيادة إدارية داعمة للتعليم: أي قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم.

2. دعم إداري للتدريب والتمكين: من خلال إعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء الأعمال بالسرعة والجودة المطلوبة وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتطوير استراتيجيات التعلم والتدريب.

ثالثاً: الخصائص التنظيمية وتتضمن:

1. التصميم العضوي للتنظيم: أي الاتجاه إليه كشكل ملائم للظروف البيئية المتغيرة.

2. فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف: وتعرف بأنها مجموعة من العاملين المسؤولين عن إدارة أنفسهم وأنشطتهم بشكل يومي.

3. الهيكل الأفقي والمرن: وهو الهيكل الذي يتسم بعدد أقل من المستويات الإدارية، كما يوفر حرية التجريب والابتكار وقادر على الوفاء باحتياجات البيئة المتغيرة.

رابعاً: الخصائص الثقافية وتتضمن:

1. توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية: بتعزيز ثقافة التعلم وتوسيع المعرفة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

2. البيئة المساندة للتعليم: أي قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة.

وتشير الباحثة إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة تتلخص فيما يلي:

1. أن المنظمة المتعلمة تمتاز بقيادتها التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاور وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين.

2. الطاقات البشرية التي تمتلك مهارة وثقة وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

3. الهيكل التنظيمية التعليمية التي تساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات وتشكيل اللجان وفرق العمل.

4. أن ما تنتجه وتقدمه من أنشطة معرفية تتمثل في تحصيل المعرفة وتوزيعها وتخزينها ثم تفسيرها وتوظيفها.

ب- عناصر بناء المنظمة المتعلمة ودور القائد فيها:

ذكر العزام (2011: 192-198) عدة عوامل تساهم في بناء المنظمة المتعلمة تُعتبر الأشمل من بين ما ذكره الباحثون ومن أبرز هذه العوامل:

1. الرؤية: وهي أولى خطوات تأسيس المنظمات (وجود الرؤية الثاقبة) التي يطورها القائمون على المنظمة والتي تؤسس عليها خطة التحرك المستقبلية.
 2. المناخ التنظيمي: أي تبني مناخًا تنظيميًا يقوم على الانفتاح والثقة المتبادلة وتبني أسلوب العمل الجماعي من أجل الصالح العام للجميع.
 3. الهيكل التنظيمي: يحتاج الهيكل إلى المرونة لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
 4. نظم الاتصال وتدفق المعلومات: وهي شبكة من الحواسيب المتقدمة التي تسهل الحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها.
 5. ممارسات الأفراد وفرق العمل: من خلال تنظيم اللقاءات بين العاملين من حين إلى آخر وتدريبهم على أساليب العمل وتشجيعهم على التعلم بشكل جماعي وتوفير فرص للتعلم أثناء العمل.
 6. التغذية الراجعة: وهي الموجه الحقيقي للتعلم التنظيمي في المنظمة بما يحقق ما هو مطلوب.
 7. التعليم والتدريب: وهي البرامج التدريبية المبنية على أسس سليمة.
- وتلخص الباحثة عناصر بناء المنظمة المتعلمة فيما يلي:

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مرناً ومتناسباً مع التغيرات ويسمح بالمشاركة وتمكين العاملين.
2. أن تكون ثقافة المنظمة قائمة على التعلم المستمر والرؤى المشتركة وتشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين وتسمح بتجريب الأفكار الجديدة.
3. أن يكون النمط القيادي محفزاً وداعماً للتعلم.
4. أن تكون نظم الاتصالات مفتوحة وتسمح بنشر المعرفة وتعتمد على التقنية والاتصال مع البيئة الخارجية.
5. أن تكون فرق العمل تعاونية وتتعلم بشكل جماعي.
6. أن يكون التدريب محققاً لاحتياجات العاملين ويؤدي إلى تطوير المنظمة.
7. أن تعتمد المنظمة على التغذية الراجعة في خططها التطويرية.
8. أن يكون نظام الحوافز داعماً للتعلم والمعرفة.

المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام

أ- نبذة عن المشروع وبرامجه:

يُعد مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (تطوير) مبادرة وطنية لتحقيق رؤية القيادة في تطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، فلقد صدرت موافقة المقام السامي على البدء بتنفيذ مشروع (تطوير) في 1/26/1428هـ، لينطلق بذلك أضخم مشروع يشهده تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية والذي

يهدف إلى الإسهام في رفع قدرة المملكة التنافسية، وإعداد خطة استراتيجية لتطوير التعليم العام برؤية موحدة وتنفيذها، وتأسيس شركة تطوير للخدمات التعليمية؛ ولتحقيق هذه الغاية قام مشروع (تطوير) ببناء مجموعة من المبادرات وقائمة من المشاريع والبرامج بمختلف الجوانب العلمية والتربوية تناولت المحاور الأربعة الرئيسية للبرامج وهي: محور تدريب المعلمين والمعلمات، ومحور تطوير المناهج التعليمية، ومحور تحسين البيئة التعليمية، ومحور دعم النشاط غير الصفّي.

ب- النموذج المفاهيمي للمدرسة ومكوناته ويتكون من:

المنطلقات النظرية للنموذج:

1. ينطلق النموذج من مفهوم مجتمعات التعلم المهنية وهو أحد المنطلقات الرئيسية في نموذج تطوير المدارس والذي يُحدد أولوياتها وأنشطتها.
2. النموذج هو عملية أكثر منه نتيجة؛ ويقصد به أنه نموذج لرحلة تطوير مستمرة، ويعد هذا المنطلق من المنطلقات المهمة في كيفية تطوير النموذج وتطبيقه.
3. النموذج يعتمد على تمكين الأنظمة واستدامتها، (نموذج تطوير المدارس، 2015م: 35-37).

سمات المدرسة في النموذج:

1. تخطط ذاتياً للتطوير وفق احتياجاتها وتطلعاتها.
2. تتأمل ممارساتها المهنية وتتفحص نتائجها.
3. تُشجع العمل الجاد والتميز وتحفز المشاركة الفاعلة مع جميع أفرادها وفي كل مناساتها، (نموذج تطوير المدارس، 2015م: 37).
4. تُعد بيت خبرة وممارسات نوعية تميزها عن غيرها من المدارس؛ ويقصد ببيت الخبرة في أدلة تطوير المدارس هي: مدارس تمكنت من تطبيق البرنامج ومن ثم تمارس دورها كبيت خبرة في أحد المجالات التالية: التخطيط المدرسي والمعلمة المشرفة والتقييم الذاتي والشراكة المجتمعية، والهيكل التنظيمي الذي يتمثل في مجلس المدرسة وفريق التميز اللذان سيتم التطرق لهما في البناء التنظيمي للمدرسة، (مدونة وحدة البرنامج الوطني لتطوير المدارس، 2018).

مكونات النموذج:

- يشمل النموذج المفاهيمي لتطوير المدارس مجموعة من المكونات، وتمتاز بالعديد من السمات منها:
1. أن يكون المنهج معززاً للهوية، شمولياً، تكاملياً، مبنياً وفق الكفايات، وظيفياً، ممتعاً، مرناً.
 2. أن تكون بيئات التعلم ومصادره مناسبة للمتعلمين، متوفرة، متنوعة، مرتبطة بالمنهج والتدريس، ممتعة، جاذبة.
 3. أن يكون الإرشاد المدرسي علمياً، شمولياً، مستمرّاً، مرتبطاً بالتعلم، جماعياً، متنوعاً.
 4. أن يكون التقييم وظيفياً، مدمجاً في عملية التدريس، مرتبطاً بأهداف التعليم، شمولياً، متنوعاً، مستمرّاً، (نموذج تطوير المدارس، 2015م: 44-69).
 5. أن تكون المجتمعات التعليمية المهنية قائمة على تشارك الرؤى والقيم والأهداف، وتركز على تعلم الطلاب وعلى النتائج، وتتبنى ثقافة التعاون، (دليل مجتمعات التعلم المهنية، 2015م: 17).

6. أن يكون النشاط المدرسي مرناً، تحفيزياً، واقعياً، يحقق التشويق والجاذبية، (دليل النشاط الطلابي، 2015م: 13).
7. أن تكون الشراكة بين الأسرة والمجتمع المحلي قائمة على تعزيز علاقة المدرسة بالأسرة والمجتمع المحلي، ومن الآليات المتبعة لشراكة الأسرة مع المدرسة: اللقاءات، التقارير والنشرات، وسائل الاتصال الحديثة، الأنشطة والفعاليات، استبانات استطلاع الرأي، (دليل الشراكة الأسرية والمجتمعية، 2015: 12-20).

ج- البناء التنظيمي للمدرسة في نموذج تطوير المدارس:

- يتكون البناء التنظيمي للمدرسة كما ورد في نموذج تطوير المدارس (2015: 95-98) من:
1. قائد المدرسة: ويشغل مركزاً جوهرياً في قيادة عمليات تطوير أداء المدرسة؛ فهو الذي يتولى قيادة المدرسة وإدارتها ويخطط لمشاريع التطوير المهني لأعضاء المدرسة. كما يساهم في بناء تواصل فعال مع الأسرة والمجتمع.
 2. مجلس المدرسة: يتولى مجلس المدرسة مسؤولية دعم عمليات التخطيط والتطوير ومساعدة المدارس على تطوير أدائها بما يحقق مصلحة كل المتعلمين؛ فمجلس المدرسة يدعم بناء الخطط وتنفيذها ومتابعتها ولديه مهام: تعليمية وتربوية وإدارية وإعلامية.
 3. لجنة التميز والجودة (فريق التميز): تعد لجنة التميز والجودة عنصراً رئيساً في تطوير أداء المدرسة وتقوم بالعديد من الأدوار والمسؤوليات وهي: التخطيط لعملية المراجعة الذاتية، بناء خطة تطوير المدرسة، تشجيع الممارسات المهنية الفعالة، مراجعة جودة البرامج الواردة في خطة تطوير المدرسة ومستوى تنفيذها.
 4. وكلاء المدرسة: يشغلون جانباً حيويًا في قيادة المدرسة من خلال مؤازرة المدير ومساعدته ودعمه في المجالات الفنية والإدارية المختلفة، ومن الممكن أن يكون في المدرسة الواحدة أكثر من وكيل: وكيل للشؤون التعليمية، وكيل للشؤون الطلابية، وكيل للشؤون المدرسية.
 5. المعلمون المشرفون: وللمعلم المشرف دور مهم في نقل خبراته إلى زملائه المعلمين وفي تحمل مسؤولية التطوير المهني، وله أهمية كبرى في عمليات التطوير المهني؛ كونه يباشر عمليات التعليم ويحقق تعلم المتعلمين، فلكل تخصص معلم مشرف، (الدليل الإرشادي للمعلم المشرف، 2015: 12).
- وبالمقارنة بين البناء التنظيمي للمدرسة في نموذج تطوير المدارس والبناء التنظيمي للمدرسة في مدارس التعليم العام والوارد في الدليل التنظيمي (2016: 12-15)، اتضح أن هناك تشابهاً بينهما من حيث تقسيم اللجان والمهام والمسؤوليات، ويتلخص الاختلاف في توطين الإشراف بنموذج تطوير من خلال تفعيل المعلمين المشرفين، وهذا يُعد مؤشراً جيداً قد يساعد في تسهيل تعميم نموذج تطوير المدارس على جميع مدارس التعليم العام.

د- متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير:

- حدد سلطان وخضر (2010: 74-81) متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة على النحو التالي:
1. أن تشجع بيئة العمل على الاتصالات المفتوحة وتتصف بالثقة والتعاون وتدعم التفكير النقدي وتشجع اكتساب المعرفة.
 2. التحسن المستمر للأداء من خلال التغذية الراجعة وصقل المهارات وتخصيص كافة مستلزمات التطوير المهني من أموال ووقت.
 3. متابعة ومراجعة رسالة المدرسة وأهدافها؛ وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائد.
 4. المبادرة والإقدام من خلال السماح بالتجريب وطرح البدائل بعد أن توضع القيم والممارسات السائدة، وهذا يتطلب النظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم وتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.

5. أن تكون القيادة قيادة تحويلية فيتحول القادة إلى قادة تعلم ويتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية تثرى نمو وتطور جميع العاملين في المنظمة.
6. معلمون ملتزمون فإن من أهم النقاط في المنظمة المتعلمة أن المعلمين لديهم القدرة على تعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي يعملون بها؛ وهذا يتطلب تعميق الحس المهني في العمل بحيث يصبح البحث والعمل الجماعي جزءاً لا يتجزأ من ممارساتهم.
- تري الباحثة أنه يمكن تقسيم متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير إلى ثلاثة متطلبات تحقيقاً لأهداف الدراسة؛ وهي:
 1. متطلبات إدارية وتنظيمية: ويقصد بها في هذه الدراسة: الإجراءات المتعلقة بالشؤون الإدارية والتنظيمية التي تساعد على تطبيق المنظمة المتعلمة، وتتصف بالثقة والتعاون ودعم التفكير النقدي وتشجيع طرح الأسئلة وتمكين المعلمين والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 2. متطلبات مادية وفنية: ويقصد بها في هذه الدراسة الإجراءات المتعلقة بتوفير المستلزمات المالية والمادية والتجهيزات التقنية التي تساهم في مشاركة المعرفة والتعلم، من خلال وجود شبكة من الحواسيب المتقدمة التي تسهل الحصول على المعلومات وتخزينها، كما تهتم بالمبنى المدرسي والمرافق.
 3. متطلبات بشرية: ويقصد بها في هذه الدراسة الإجراءات المتعلقة بتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة تساهم في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وتتعلق هذه المتطلبات بالمعارف والمهارات التي يمتلكها المعلمون والعلاقات الإنسانية فيما بينهم والاحتياجات التدريبية التي تساعد في نموهم المهني.

ثانياً- الدراسات السابقة

1. دراسة الهباد (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة وسبل تفعيلها من وجهة نظر المعلمات. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins&Marsick). وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة بريدة البالغ عددهن (4748) معلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية من المراحل الثلاث بلغ عددها (785) معلمة، وبينت نتائج الدراسة أن: تقدير المعلمات لدرجة ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة ودرجة توافر سبل تفعيلها جاءت بدرجة كبيرة، وقد تكونت أداة الدراسة من خمسة مجالات مرتبة تنازلياً: توفير فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار (جاءت بدرجة كبيرة)، أما تشجيع التعلم التعاوني التشاركي وربط المدرسة بالمجتمع المحلي والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم (جاءت بدرجة متوسطة). توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية. كما أوصت الدراسة بضرورة توفير التقنيات والأنظمة والأجهزة الحديثة في المدارس التي تمكّنها من تفعيل استراتيجيات المنظمة المتعلمة.
2. دراسة السقا وآخرون (2016): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض ودور مديرات المدارس في إدارة التغيير في المدرسة كمنظمة متعلمة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick). وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (947) مديرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ

حجمها (194) مديرة، وبينت نتائج الدراسة أن: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض جاءت متوسطة، وأن دور مديرة المدرسة في إدارة التغيير نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاء أيضًا بدرجة متوسطة، وقد تكونت أداة الدراسة من سبعة مجالات جاءت جميعها بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير المرحلة التعليمية. كما أوصت الدراسة بتوعية مديرات المدارس بمفهوم وأبعاد المنظمة المتعلمة وتشجيعهن على القيام بإدارة التغيير نحو المدرسة المتعلمة.

3. دراسة البنا (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (4048) معلمًا ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (405) معلمين ومعلمات، وبينت نتائج الدراسة أن: درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة متوسطة، وتكونت أداة الدراسة من سبعة مجالات جاءت بدرجة متوسطة باستثناء القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم جاءت بدرجة كبيرة. كما أوصت بضرورة توفير ميزانيات من قبل الإدارات لدعم استخدام استراتيجيات المنظمة المتعلمة.

4. دراسة أبو أحمد (2016): هدفت الدراسة إلى تقويم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام من المعلمين والمعلمات والمديرين والوكلاء البالغ عددهم (6736) من المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات والوكلاء، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغ عددها (450) من المعلمين والمديرين والوكلاء، وبينت نتائج الدراسة أن: أبعاد المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة في وحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين، وتكونت أداة الدراسة من سبعة مجالات. كما توصلت الدراسة إلى تقديم مقترح لوحدة التدريب بالمدارس وهو: "وحدة للتنمية المهنية المستمرة" يتم تنفيذها على أربع مراحل هي: (الإعداد، التنفيذ، الإنجاز والتعميم، التحسين المستمر).

5. دراسة سميث (2008): هدفت الدراسة إلى مقارنة تصورات مديري المدارس المتوسطة بالولايات المتحدة الأمريكية ذات الأداء العالي والمدارس ذات الأداء المنخفض فيما يتعلق بالدرجة التي قامت بها مدارسهم بتحقيق أبعاد سينج (senge) للمنظمة المتعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة نموذج سينج (senge)، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس المتوسطة بولاية كاليفورنيا، وقد تم اختيار عينة عددها (150) مديرًا تم اختيارهم من 25 مدرسة عالية الأداء و25 مدرسة منخفضة الأداء. وبينت الدراسة أن: تحصيل الطلاب يتأثر بنموذج (سينج) للمنظمة المتعلمة بدرجة عالية.

6. دراسة إرديم وأوکار (2013): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير منظمة التعلم على الالتزام التنظيمي وفقًا لتصورات معلمي المدارس الابتدائية بتركيا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في المقاطعة الوسطى بتركيا والبالغ عددهم (2387) معلمًا ومعلمة، وقد

تم اختيار عينة (429) معلماً ومعلمة في 15 مدرسة في بلدية فان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة نموذج سينج (Senge)، وكشفت نتائج الدراسة عن أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة، حيث تم الاكتفاء بثلاثة أبعاد لنموذج سينج (senge) هي: الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التمكين الشخصي. كما أوصت الدراسة بتطوير العمل الجماعي في المدارس والذي سيزيد من الالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في منهج الدراسة؛ حيث اتبعت المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي كدراسة سميث (Smith, 2008)، ودراسة إرديم وأوكار (Erdem and Ucar, 2013) ودراسة الهباد (2015). وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أبو أحمد (2016) في مجتمع الدراسة. كما تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية في مجال تطبيقها بمدارس التعليم العام وفي جميع المراحل الدراسية كدراسة الهباد (2015)، ودراسة السقا وأخريات (2016)، إلا أن بعض الدراسات طُبقت على المرحلة الثانوية كدراسة البنا (2012)، ودراسة أبو أحمد (2016)، أما دراسة سميث (Smith, 2008) فتم تطبيقها على المرحلة المتوسطة، كما تم تطبيق دراسة إرديم وأوكار (Erdem and Ucar, 2013) على المرحلة الابتدائية. وتتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة البحث؛ حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة فلقد اختلفت مع دراسة البنا (2012)، ودراسة أبو أحمد (2016)، ودراسة السقا وأخريات (2016) في استخدام المنهج الوصفي. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية من حيث مجتمع الدراسة التي اكتفت بقيادة المدارس كدراسة سميث (Smith, 2008) ودراسة السقا وأخريات (2016)، ودراسات شملت المعلمين والمعلمات كدراسة البنا (2012)، ودراسة إرديم وأوكار (Erdem and Ucar, 2013)، ودراسة الهباد (2015).

وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بكونها تُعد الدراسة الأولى- على حد علم الباحثة- التي بحثت عن متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير للبنات بمدينة الرياض؛ وذلك لأن السائد في أغلب الدراسات التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة هو التطرق لقياس أبعادها ودرجة الممارسة لها وعلاقتها بالاتجاهات الإدارية الأخرى، كما انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في حدودها الموضوعية والمكانية والزمانية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. دعم وتعزيز الشعور بمشكلة الدراسة والقدرة على تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة (المنظمة المتعلمة) بجوانبه: النظرية والميدانية والمنهجية؛ مما ساعد في تقسيم فصول ومباحث الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. تحديد الجوانب التي سبق إجراء البحث فيها؛ ليتسنى لهذه الدراسة أن تبدأ من حيث انتهت الدراسات السابقة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي باعتباره المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة ويتوافق مع أهدافها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات ومعلمات المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض والبالغ عددهن (40) قائدة و(1480) معلمة حسب آخر إحصائية تم الحصول عليها في نهاية الفصل الدراسي الثاني لعام 2016م - 2017م.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من قائدات ومعلمات المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض للمراحل: (الابتدائية والمتوسطة والثانوية)، وذلك على النحو التالي:

1. جميع قائدات مدارس مشروع تطوير والبالغ عددهن (40) قائدة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للحصول على العينة؛ نظراً لصغر مجتمع الدراسة.
2. عينة من معلمات مدارس مشروع تطوير والبالغ عددهن (306) معلمات تم اختيارهن بطريقة عشوائية ليكن عينةً للدراسة، وتشكل هذه العينة نسبة (20,67%) من إجمالي مجتمع الدراسة وهي عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف عينة الدراسة وبيان أثر تلك المتغيرات في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمحورها، وتتمثل تلك المتغيرات في: (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية):

جدول (1) وصف العينة وفقاً لمتغيري: طبيعة العمل، المرحلة الدراسية

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل	
11.6	40	قائدة مدرسة	طبيعة العمل
88.4	306	معلمة	
100.0	346	الإجمالي	
41.0	142	المرحلة الابتدائية	المرحلة التعليمية
27.2	94	المرحلة المتوسطة	
31.8	110	المرحلة الثانوية	
100.0	346	الإجمالي	

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات وعلى المنهج المتبع؛ استخدم الباحثان (الاستبانة)، ويعتبرها عبيدات وآخرون (2013، 10) أنها الأداة الملائمة للحصول على المعلومات المرتبطة بواقع معين.

بناء أداة الدراسة:

وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من جزأين هما:

الجزء الأول: يتناول البيانات الأولية لأفراد الدراسة والتي تتمثل في: طبيعة العمل والمرحلة الدراسية.

الجزء الثاني: يتكون من (31) عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: ويتضمن المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير وقد احتوى على (11) عبارة.
- المحور الثاني: ويتضمن المتطلبات المادية والفنية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير وقد احتوى على (10) عبارات.
- المحور الثالث: ويتضمن المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير وقد احتوى على (10) عبارات.

صدق أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكّمين من ذوي الخبرة في ميدان الإدارة التربوية والتخصص الدقيق في موضوع الدراسة، كما تمت الاستعانة بمن يعمل في مدارس تطوير؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم حيث وصل عدد المحكّمين (19 محكّمًا)، وقد طُلب من المحكّمين مشكورين تقييم جودة الاستبانة والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وقدرتها على قياس ما أُعدت لقياسه؛ وذلك من خلال تحديد مدى وضوح العبارات وانتمائها للمحور وأهميتها وإجراء ما يروونه من تعديل أو إضافة أو حذف أو دمج للعبارات. وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداهها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانيًا- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson (correlation) لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد محاور (متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبّقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض) بالدرجة الكلية لكل محور (ن = 35)

المتطلبات الإدارية والتنظيمية		المتطلبات المادية		المتطلبات البشرية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.771	1	**0.834	1	**0.824
2	**0.714	2	**0.843	2	**0.816
3	**0.771	3	**0.881	3	**0.873
4	**0.824	4	**0.847	4	**0.815
5	**0.761	5	**0.840	5	**0.851
6	**0.814	6	**0.826	6	**0.793
7	**0.794	7	**0.887	7	**0.832
8	**0.857	8	**0.844	8	**0.851
9	**0.743	9	**0.823	9	**0.839
10	**0.702	10	**0.832	10	**0.820
11	**0.777	-	-	-	-
كل المحور	**0.825	كل المحور	**0.742	كل المحور	**0.846

** دالّ عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول أن جميع العبارات والأبعاد للدراسة دالّة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالةً على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحثان بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول (3-7) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:
جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (ن = 35)

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير	11	0.858
2	المتطلبات المادية والفنية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير	10	0.872
3	المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير	10	0.866
	الثبات الكلي	31	0.883

يوضح الجدول (3) 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 (0.858، 0.872) وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

تصحيح أداة الدراسة

تضمنت كل فقرة خمس درجات وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي في المحور الأول والثاني والثالث وتعبر عن مستويات متفاوتة من شدة الاتجاه، وتتراوح درجات المقياس من (1) إلى (5) درجات بحيث تمثل الدرجة (5) أعلى الدرجات والدرجة (1) تمثل أقل الدرجات نحو عبارات الاستبانة وذلك من وجهة نظر مفردات الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تمت 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 (3-3)

جدول (4) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:
1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط.
5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية؛ فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
6. تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة التي تنقسم إلى فئتين (طبيعة العمل).
7. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (المرحلة الدراسية).

4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- إجابة السؤال الأول: ما المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر القائادات والمعلمات؟
- جدول (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مفردات الدراسة حول المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
3	توزيع مهام فرق العمل التعاوني بما يتلاءم مع مهاراتهم.	3.98	1.05	1	كبيرة
6	إقامة لقاءات دورية مع المدارس الأخرى لتبادل الخبرات.	3.98	1.15	2	كبيرة
2	التحول من العمل الفردي إلى العمل التعاوني.	3.97	1.03	3	كبيرة
1	بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع المتغيرات داخل المدرسة وخارجها.	3.78	1.17	4	كبيرة
7	تمكين المعلمات من تحقيق رؤية جماعية للمدرسة.	3.67	1.19	5	كبيرة
10	عقد اجتماعات مع المعلمات لمناقشة سير العمل.	3.61	1.12	6	كبيرة
4	تطوير الأنظمة الإدارية لتسمح بمشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات.	3.61	1.29	7	كبيرة
11	بناء الخطط التطويرية بالاستفادة من التغذية الراجعة المقدمة من (المعلمات وأولياء الأمور).	3.60	1.19	8	كبيرة
8	وضع نظام للحوافز يشجع على الإبداع والابتكار.	3.58	1.39	9	كبيرة
5	نشر ثقافة الحوار وإبداء الرأي بين منسوبات المدرسة.	3.45	1.27	10	كبيرة
9	تحديد وقتٍ للتعلم الجماعي بين المعلمات خلال أوقات العمل.	3.32	1.27	11	متوسطة
	إجمالي المجال	3.69	1.00		كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن استجابات مفردات الدراسة نحو المحور الأول الخاص بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير جاءت بدرجة (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط

الحسابي العام للمحور (3.69) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يبدأ (من 3.41 إلى 4.20)، وبلغ الانحراف المعياري العام للمحور (1.00) مما يدل على أهمية المتطلبات الإدارية والتنظيمية؛ ويعزى ذلك لأهمية الأنظمة الإدارية وضرورتها لتطبيق المنظمة المتعلمة، وتتفق نتيجة هذا المحور التي جاءت بدرجة كبيرة مع نتيجة دراسة سميث (Smith)، ودراسة الهباد (2015)، وتختلف عن نتيجة دراسة البنا (2012)، ودراسة أبو أحمد (2016)، ودراسة السقا وأخريات (2016) والتي جاءت بدرجة متوسطة. وقد كانت أعلى فئتين:

- حصلت العبارة رقم (3) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.98) وانحراف معياري (1.05) حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة من وجهة نظر القائندات وبالمرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمات؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين مفردات الدراسة، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن البناء التنظيمي للمدرسة في (نموذج تطوير المدارس) كما ورد في الإطار النظري يتكون من فرق عمل ممثلة في لجان ومجالس؛ مما جعل مفردات الدراسة يدركن أهمية توزيع المهام بين فرق العمل؛ فعندما تتولى المنسوبات المهمات المناسبة لهن والتي تتفق مع ميولهن تزداد إنتاجيتهن. تتفق نتيجة هذه العبارة مع نتيجة دراسة سميث (Smith, 2008).
- تلمها العبارة رقم (6) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.15)، وجاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى من وجهة نظر القائندات وبالمرتبة الثالثة من وجهة نظر المعلمات، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين مفردات الدراسة، وتفسر الباحثان حصول هذه العبارة على المرتبة الثانية بوعي مفردات الدراسة بأهمية تبادل الخبرات بين المدارس كون إحدى سمات المدرسة في نموذج تطوير المدارس "أنها بيت خبرة"، كما أن مفردات الدراسة يدركن حجم الفائدة التي تعود عليهن من إقامة لقاءات دورية، فاللقاءات السنوية بين مدارس تطوير والتي تقام على مستوى المملكة العربية السعودية وما يُقدم بها من مبادرات وأوراق عمل تعكس تجارب يمكن محاكاتها والاستفادة منها. وتختلف نتيجة هذا العبارة عن نتيجة دراسة البنا (2012)، ودراسة الهباد (2015)، ودراسة أبو أحمد (2016)، ودراسة السقا وأخريات (2016) التي جاءت ربط المدرسة بالبيئة الخارجية بدرجة متوسطة.

- إجابة السؤال الثاني: ما المتطلبات المادية والفنية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر القائندات والمعلمات؟
جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مفردات الدراسة حول المتطلبات المادية والفنية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
4	تخصيص أماكن مهيأة لإقامة البرامج التدريبية داخل المدرسة.	3.82	1.26	1	كبيرة
1	توفير أجهزة تقنية داعمة لعملية التعلم.	3.81	1.32	2	كبيرة
5	تجديد المبنى المدرسي ليوفر بيئة محفزة للتعلم.	3.64	1.41	3	كبيرة
3	تطبيق برامج تقنية تسهل عملية التعلم الجماعي بين المعلمات.	3.60	1.38	4	كبيرة
7	استثمار مرافق المبنى المدرسي للمشاركة في الأنشطة المجتمعية.	3.60	1.32	5	كبيرة
2	تصميم شبكات اتصال إلكترونية تساعد في الحصول على المعلومات والمعارف.	3.45	1.56	6	كبيرة
10	توفير مخصصات مالية لصيانة الأجهزة التقنية.	3.42	1.56	7	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
6	توفير مكتبة إلكترونية لتخزين المعلومات والمعارف.	3.38	1.51	8	متوسطة
8	دعم القطاع الخاص لتقديم البرامج التدريبية داخل المدرسة.	3.34	1.49	9	متوسطة
9	توفير مخصصات مالية للبرامج التدريبية.	3.25	1.63	10	متوسطة
	الإجمالي	3.53	1.29		كبيرة

يتضح من الجدول (6) أن استجابات مفردات الدراسة نحو المحور الثاني الخاص بالمتطلبات المادية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.53)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار كبيرة، كما بلغ الانحراف المعياري العام للمحور (1.29)، ويدل ذلك على أهمية المتطلبات المادية والفنية؛ ويعزى ذلك إلى دورها الهام في مشاركة المعرفة والتعلم، وبذلك تتفق نتيجة هذا المحور التي جاءت بدرجة كبيرة مع دراسة سميث (Smith,2008)، ودراسة الهباد (2015)، وتختلف مع نتيجة دراسة البنا (2012)، ودراسة السقا وأخريات (2016)، ودراسة أبو أحمد (2016) التي جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاءت أعلى عبارتين:

- حصلت العبارة رقم (4) وهي "تخصيص أماكن مهيأة لإقامة البرامج التدريبية داخل المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (3.82) وانحراف معياري (1.26)، وحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من وجهة نظر القائادات والمعلمات؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين مفردات الدراسة. ويبرر الباحثان حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى بوعي مفردات الدراسة بأهمية التدريب ودوره الأساسي في التنمية المهنية، كما أن توفير أماكن للدورات التدريبية يساعد على استدامتها داخل المدرسة؛ الأمر الذي يؤدي إلى توطين التدريب في المدارس ويزيد من إقبال منسوبات المدرسة على الدورات التدريبية كونه يسهل عليهم الالتحاق دون عناء، كما يساعد في تقليص الساعات المهذرة خلال اليوم الدراسي نتيجة التحاق المنسوبات بالدورات التدريبية.
- تلها العبارة رقم (1) وهي "توفير أجهزة تقنية داعمة لعملية التعلم" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام (3.81) وانحراف معياري (1.32)، وجاءت هذه العبارة بالمرتبة الرابعة من وجهة نظر القائادات وبالمرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمات؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين مفردات الدراسة. يعزو الباحثان حصول العبارة على هذا الترتيب إلى أن من معايير اختيار المدارس شمولية المبنى على معمل للحاسب الآلي ومركز لمصادر التعلم كما تم إيراد ذلك في الإطار النظري،، كما يُعد متطلب توفير الأجهزة الداعمة لعملية التعلم متفقاً ومواكباً لما تقدمه الوزارة في "مشروع بوابة المستقبل" للتحول نحو التعليم الرقمي لإيجاد بيئة تعليمية جديدة تعتمد على التقنية لإيصال المعرفة إلى الطالب. كما تتفق هذه العبارة مع ما أشارت إليه دراسة الهباد (2015) بضرورة توفير التقنيات والأجهزة الحديثة في المدارس التي تمكّنها من تفعيل استراتيجيات المنظمة المتعلمة.

- إجابة السؤال الثالث: ما المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمعلمات؟
- جدول (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مفردات الدراسة حول المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	تعزيز سُبُل تواصل القائمة بمنسوبات المدرسة.	4.10	1.07	1	كبيرة
5	تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين منسوبات المدرسة.	4.04	1.12	2	كبيرة
4	تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات فيما بينهن للتعلم والاستفادة.	4.00	1.10	3	كبيرة
2	تشجيع المعلمات على تجريب الأفكار الجديدة.	4.00	1.13	4	كبيرة
7	تقوية العلاقات الإنسانية بين منسوبات المدرسة.	3.99	1.08	5	كبيرة
3	تنمية مهارات المعلمات وفقاً لاحتياجاتهن التدريبية.	3.86	1.24	6	كبيرة
8	إعطاء المعلمات الحرية في كيفية تنفيذ المهام المطلوبة منهن.	3.73	1.31	7	كبيرة
9	دعم المعلمات للمشاركة في الندوات.	3.69	1.26	8	كبيرة
10	استقطاب المتخصصين لتولي مهام التدريب المهني.	3.66	1.35	9	كبيرة
6	تشجيع المعلمات على استخدام البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجههن.	3.64	1.24	10	كبيرة
	الإجمالي	3.87	1.05		

يتضح من الجدول (7) أن استجابات مفردات الدراسة نحو المحور الثالث الخاص بالمتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير جاء بدرجة (كبيرة)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.87) وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي الذي يبدأ (من 3.41 إلى 4.20)، كما بلغ الانحراف المعياري العام للمحور (1.05)، وهذا يدل على أهمية هذه المتطلبات لتطبيق المنظمة المتعلمة، ويعزى ذلك لأهمية الموارد البشرية ودورها الفعال في تطبيق المنظمة المتعلمة، وتتفق نتيجة هذا المحور التي جاءت بدرجة كبيرة مع نتيجة دراسة سميث (Smith, 2008)، ودراسة الهباد (2015)، بينما تختلف عن نتيجة دراسة البنا (2012)، ودراسة أبو أحمد (2016)، ودراسة السقا وأخريات (2016) التي جاءت بدرجة متوسطة. وكانت أعلى عبارتين:

- حصلت العبارة رقم (1) وهي "تعزيز سُبُل تواصل القائمة بمنسوبات المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (4.10) وانحراف معياري (1.07) حيث حصلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من وجهة نظر القائدات والمعلمات؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين مفردات الدراسة. وتعزو الباحثة اتفاق مفردات الدراسة على حصول هذه العبارة على المرتبة الأولى إلى إدراكهن لأهمية دور القائد والثمار التي ستجني عندما يتم تعزيز هذا التواصل، فالقائدة في مدارس مشروع تطوير تحظى بنصيب وافر من البرامج والدورات التدريبية التي تؤهلها بأن تكون قائدة للتغيير، فلقد تم إيراد توضيحٍ لدور القائد في عدة مجالات في الإطار النظري؛ ومنها في مجال الثقة ومجال التحفيز ومجال الدعم الفردي ومجال توقعات الأداء، فالمنظمة المتعلمة تتطلب قائداً داعماً لعملية التعلم وهذا يتفق مع ما دعت إليه دراسة السقا وأخريات (2016) بضرورة توعية مديرات المدارس

بمفهوم وأبعاد المنظمة المتعلمة وتشجيعهن على القيام بإدارة التغيير نحو المدرسة المتعلمة، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية في حصول بُعد القيادة الداعمة لعملية التعلم على درجة كبيرة مع نتيجة دراسة البنا (2012)، بينما تختلف عن نتيجة دراسة الهباد (2015)، ودراسة أبو أحمد (2016)، ودراسة السقا وأخريات (2016) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

- في حين نالت العبارة رقم (5) وهي "تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين منسوبات المدرسة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام (4.04) وانحراف معياري (1.12)، وحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من وجهة نظر القائدات وبالمرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمات؛ وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين مفردات الدراسة، وتفسر الباحثة ذلك بأن مفردات الدراسة يعلمن أهمية وضع قيم تقود فرق العمل لتكون أجواء العمل بعيدة عن التنافس والمقارنات التي تعوق الإنجاز وتخلق جوًّا من المشاحنات؛ مما يساعد في تحقيق رؤية المدرسة بحكم أن الجميع يسعى لهدف واحد وهذا ما أُشير إليه في الإطار النظري عن خصائص المنظمة المتعلمة، ويتفق مع ما جاء في دراسة إرديم وأوکار (Erdem and Ucar, 2013) التي أوصت بتطوير العمل الجماعي في المدارس الذي سيزيد من الالتزام التنظيمي.

ومن خلال ما تم استعراضه عن متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض والتي تم فيها عرض ومناقشة وتفسير النتائج؛ يتضح أنها جاءت كما يلي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة

لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض

م	المتطلبات	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الإدارية والتنظيمية	قائدة	4.21	0.60	2
		معلمة	3.62	1.03	
		الإجمالي	3.69	1.00	
2	المادية والفنية	قائدة	3.82	1.06	3
		معلمة	3.49	1.32	
		الإجمالي	3.53	1.29	
3	البشرية	قائدة	4.23	0.61	1
		معلمة	3.83	1.08	
		الإجمالي	3.87	1.05	
-	المتوسط الحسابي العام		3.70	1.05	-

في الجدول (8) يتضح أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين مفردات الدراسة على متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط عام (3.70) وانحراف معياري (1.05)، حيث تصدرت المتطلبات البشرية المرتبة الأولى بمتوسط عام (3.87) وانحراف معياري (1.05)، تليها المتطلبات الإدارية والتنظيمية بمتوسط عام (3.69) وانحراف معياري (1.0)، وأخيراً المتطلبات المادية بمتوسط عام (3.53) وانحراف معياري (1.29). وتعزو الباحثة حصول المتطلبات البشرية على المرتبة الأولى إلى إدراك مفردات الدراسة لأهمية الموارد البشرية ودورها الفعال في تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير، كما أن الفكر الإداري الحديث يركز على الاستثمار النوعي- وهو الاستثمار في رأس المال البشري- وهذا انعكس على استجابات مفردات الدراسة من خلال تأكيدهن على أهمية المتطلبات البشرية كونها حصلت على هذه المرتبة.

- إجابة السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة تُعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة (طبيعة العمل، المرحلة الدراسية)؟

أولاً- الفروق باختلاف متغير طبيعة العمل:

جدول (9) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض باختلاف متغير طبيعة العمل

الأبعاد	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية.	قائدة مدرسة	40	223.60	8944.00	3.371 -	0.001
	معلمة	306	166.95	51087.00		
المتطلبات المادية والفنية.	قائدة مدرسة	40	191.03	7641.00	1.182 -	0.237
	معلمة	306	171.21	52390.00		
المتطلبات البشرية.	قائدة مدرسة	40	197.09	7883.50	1.589 -	0.112
	معلمة	306	170.42	52147.50		
الدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة.	قائدة مدرسة	40	205.91	8236.50	2.179 -	0.029
	معلمة	306	169.26	51794.50		

يتضح من خلال الجدول (9) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول الدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض والبُعد الفرعي (المتطلبات الإدارية والتنظيمية) باختلاف متغير طبيعة العمل؛ وذلك لصالح مفردات الدراسة من قائدات المدارس بمتوسط رتب (223.60) محور المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وبمتوسط رتب (205.91) للدرجة الكلية للمتطلبات، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن قائدات المدارس يوافقن بدرجة أكبر من المعلمات فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير والبُعد الفرعي (المتطلبات الإدارية والتنظيمية)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل القائدات وخبرتهن في العمل الإداري وما يحتاجه من متطلبات جعلتهن يؤكدن على أهمية المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

في حين أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول المتطلبات (المادية والفنية- البشرية) اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض باختلاف متغير طبيعة العمل، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.237، 0.112) وجميعها أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات مفردات الدراسة على اختلاف طبيعة عملهن (قائدة مدرسة- معلمة) حول المتطلبات (المادية- البشرية) اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض.

ثانيًا- الفروق باختلاف متغير المرحلة الدراسية:

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول متطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض باختلاف متغير المرحلة الدراسية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتطلبات الإدارية والتنظيمية.	بين المجموعات	0.638	2	0.319	0.315	0.730
	داخل المجموعات	347.294	343	1.013		
	المجموع	347.932	345			
المتطلبات المادية والفنية.	بين المجموعات	0.332	2	0.166	0.099	0.906
	داخل المجموعات	578.209	343	1.686		
	المجموع	578.541	345			
المتطلبات البشرية.	بين المجموعات	0.429	2	0.215	0.195	0.823
	داخل المجموعات	377.557	343	1.101		
	المجموع	377.987	345			
الدرجة الكلية لمتطلبات تطبيق المنظمة المتعلمة.	بين المجموعات	0.235	2	0.117	0.107	0.899
	داخل المجموعات	377.639	343	1.101		
	المجموع	377.873	345			

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول الدرجة الكلية للمتطلبات اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام بمدينة الرياض وأبعادها الفرعية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية- المتطلبات المادية والفنية - المتطلبات البشرية) باختلاف متغير المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (0.730، 0.906، 0.823) وللدرجة الكلية (0.899) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائية، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات مفردات الدراسة على اختلاف المرحلة الدراسية التي يعملن بها (ابتدائية، متوسطة، الثانوية) حول المتطلبات اللازمة لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس المطبقة لمشروع تطوير، مما يؤكد ضرورة توفير تلك المتطلبات لتفعيل المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدورات التدريبية والبرامج التي تقدم إلى مفردات الدراسة من وحدات تطوير المدارس تقدم لجميع المراحل الدراسية، وهذا يتفق مع دراسة السقا وأخريات (2016) التي أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير المرحلة التعليمية، بينما يختلف مع نتيجة دراسة الهباد (2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للمرحلة الدراسية.

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أهم نتائج الدراسة: وقد جاءت النتائج كما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة والبُعد الفرعي (المتطلبات الإدارية والتنظيمية) باختلاف متغير طبيعة العمل وذلك لصالح قائدات المدارس، بينما لا توجد فروق بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول المتطلبات (المادية- البشرية).
- لا توجد فروق بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول (المتطلبات الإدارية والتنظيمية - المتطلبات المادية والفنية - المتطلبات البشرية) باختلاف متغير المرحلة الدراسية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

استناداً لنتائج الدراسة توصي الباحثان وتقترحان الآتي:

- 1- وضع نظام للحوافز له معايير وشروط يُشجع على الإبداع والابتكار ويتناسب مع إمكانيات المدرسة.
- 2- تفعيل وتنويع حلقات النقاش والحوار بين منسوبات المدرسة واستخدام الوسائل التقنية المختلفة.
- 3- إنشاء مكتبة إلكترونية لحفظ العلوم والمعارف يسهل الوصول إليها والتعامل معها من قِبَل جميع منسوبات المدرسة تكون شاملة لجميع المواد الدراسية والبرامج التدريبية والأنشطة المقامة في المدرسة.
- 4- إعطاء المدارس صلاحيات أوسع لاستقطاب الشركات الخاصة لتقديم البرامج التدريبية داخل المدارس، وحث المدارس على تقديم التسهيلات التي تشجع على إقامة البرامج التدريبية.
- 5- كما تقترح الباحثان إجراء دراسات في الموضوعات الآتية:
 1. دراسة لمعوقات تطبيق المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير.
 2. دراسة لواقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس مشروع تطوير.
 3. استراتيجية مقترحة لتطوير مدارس التعليم العام في ضوء متطلبات المنظمة المتعلمة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو أحمد. محمد عبدالمطلب إبراهيم. (2016). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تفويجية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، القاهرة.
- أبو خضير، إيمان سعود. (2007). التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.
- أبو خضير، إيمان سعود. (2007). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- أبوزيد، محمد إبراهيم خليل. (2013). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- آل حموض، صبحاء محمد عايش. (2016). واقع تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في مدارس مشروع (تطوير) بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- البناء، شادي إبراهيم محمد. (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- الحارثي، خلود مسلط ضيف الله. (1435هـ). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الطائف، الطائف.
- حسنين، جاد عبد الرب عبدالسميع. (2011). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- حوحو، مصطفى والعشاشي، عبدالحق وعيشوش، خيرة. (2017). المنظمات المتعلمة: النشأة، الأهداف، التطور. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الرشدان، يحيى. (2011). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. ورقة مقدمة إلى مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، أريد، 25- 27- أكتوبر، 2011م.
- رؤية المملكة 2030. (2018). وثيقة برنامج التحول الوطني 2020م. مسترجع بتاريخ: 1438/8/6هـ، من: <http://vision2030.gov.sa/ar/ntp>
- السقا، امتثال أحمد والسنيدي، نسبية والزغبني، هديل. (2016). دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع52، ص 69- 98.
- سلطان، سوزان أكرم، خضر، وضى حيدر. (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. عمان: دار الفكر.
- شلهوب، نوف أحمد. (2014). واقع تطبيق الإبداع الإداري لدى مديرات مدارس مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام (تطوير) في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الضبيعي، سلوى ناصر. (2014). واقع التمكين الإداري لمديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية 1434- 1444هـ، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- عباينة، صالح أحمد والطويل، هاني عبدالرحمن. (2009). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. عمان: دار وائل.
- عبيدات، ذوقان وعبدالحق، كايد، وعدس، عبدالرحمن. (2013). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط16، عمان: دار الفكر.
- العزام، أحمد. (2011). عوامل بناء المنظمة المتعلمة. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا، أريد، 25- 27- أكتوبر، 2011م.
- العززي، نوال عبيد. (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، تبوك.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد يعقوب (ت 817هـ)، القاموس المحيط، تحقيق: محمد نعيم العرقسوسي. ط3، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1993م.

- القحطاني، مريم محمد. (1434هـ). واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القرني، نورة عوض. (1436هـ). المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 10(2). ص 99-111.
- المالكي، عبدالرحمن بن دخيل. (2015). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم. (2015). الدليل الإرشادي للمعلم المشرف. الإصدار الثاني. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم. (2015). دليل الشراكة الأسرية والمجتمعية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم. (2015). مجتمعات التعلم المهنية. الإصدار الثاني. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم. (2015). نموذج تطوير المدارس. الإصدار الثاني. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- مشروع تطوير. (2018). مدونة وحدة البرنامج الوطني لتطوير المدارس (الرياض/بنات). مسترجع بتاريخ 1438/9/12هـ، من: <http://tatweer1.blogspot.com/2017/02/blog-post.html?m=0>
- مشروع تطوير. (2018). موقع البرنامج الوطني لتطوير المدارس (إصدارات البرنامج). مسترجع بتاريخ 2018/3/16م، من: <http://tatweer1.blogspot.com/2017/02/blog-post.html?m=0>
- مشروع تطوير. (2018). موقع البرنامج الوطني لتطوير المدارس. مسترجع بتاريخ: 1438/9/12هـ، من: <https://sd.tatweer.edu.sa/index.php/ar>
- المليجي، رضا إبراهيم. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الهباد، دارين فواز. (2015). درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة القصيم لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- وزارة التعليم. (2018). مشروع بوابة المستقبل. مسترجع بتاريخ 2018/3/16م، من: <https://fg.moe.gov.sa/#Welcome>
- وزارة التعليم. (2018). موقع مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم العام. مسترجع بتاريخ 1438/8/19هـ، من: <https://www.tatweer.edu.sa>
- وزارة التعليم. (2016). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. الإصدار الثالث. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الوهبي، إيمان صالح. (2013). الصعوبات التي تواجه معلمي ومعلمات مشروع تطوير من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Erdem, M., & Ucar, I. H. (2013). Learning Organization Perceptions in Elementary Education in Terms of Teachers and the Effect of Learning Organization on Organizational Commitment. **Educational Sciences: Theory And Practice**, 13(3), 1527- 1534.
- Senge,p. (1994).**The fifth discipline:The art & practice of the learning organization**.New York: Currency Doubleday.
- Smith, D.(2008).**The Relationship Between learning organization and student achievement in middle schools**, Unpublished ph.D. Dissertation,University of La VerneLa Verne, California, September.