

The degree of availability of the learning organization dimensions in light of the Senge model in general education schools

Reem Mohammed Al Maawy¹, Hanan Hassan Alghamdi^{*2}

¹Directorate of Education in Bisha | Saudi Arabia

²Faculty of Education and Human Development | University of Bisha | Saudi Arabia

Received:

08/10/2023

Revised:

19/10/2023

Accepted:

17/02/2024

Published:

30/03/2024

* Corresponding author:

vuress2@gmail.com

Citation: Al-Maawy, R.

M., & Alghamdi, H. H.

(2024). The degree of

availability of the learning

organization dimensions in

light of the Senge model in

general education schools.

Journal of Educational and

Psychological Sciences,

8(3), 55 – 72.

[https://doi.org/10.26389/](https://doi.org/10.26389/AJSRP.G081023)

[AJSRP.G081023](https://doi.org/10.26389/AJSRP.G081023)

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all rights

reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The research aimed to identify the degree of availability of the dimensions of Senge in the following areas (personal empowerment, mental models, shared vision, systems thinking, teamwork as a team) in general education schools, and to reveal whether there are statistically significant differences between members of the research community. About the degree of availability of the dimensions of the Senge model according to the research variables (gender, educational qualification, educational level, years of experience). To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive survey approach, and the research community was represented in all the leaders of the intermediate and secondary levels for boys and girls in the Middle Education Office in Bisha governorate, and their number was (105) leaders, while the study sample consisted of (81) leaders and female leaders. The study reached several results, the most prominent of which are: 1-The total availability level of the learning organization dimensions in light of the Singh model in general education schools obtained an arithmetic mean value (4.21) and a very high degree of availability. The mental models dimension came in first place with an arithmetic mean of (4.24) and a very high degree of availability, followed by the dimension of group learning as a team, which obtained an arithmetic mean of (4.22) and a very high degree of availability, followed by both the common vision dimension and the systemic thinking dimension, where each of them happened. He obtained an arithmetic average of (4.2) and a very high degree of availability, while after personal ability he obtained an arithmetic mean of (4.16) and a high degree of availability. 2-The absence of statistically significant differences between the study sample responses with regard to the level of availability of the learning organization dimensions in light of the Singh model in public education schools due to the gender variable, academic qualification, academic stage, or years of experience

Key words: Learning Organization- SING Model- General Education Schools.

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) لدى مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة- السعودية

ريم محمد المعاوي¹، حنان حسن الغامدي^{*2}

¹إدارة تعليم بيشة | المملكة العربية السعودية

²قسم القيادة التربوية | كلية التربية والتنمية البشرية | جامعة بيشة | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث الحالي للتعرف على درجة توافر أبعاد نموذج سينج (Senge) في المجالات التالية (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير النظري، العمل الجماعي كفريق) من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث حول درجة توافر أبعاد نموذج سينج (Senge) تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثل مجتمع البحث في جميع مديرات المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنين والبنات بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة، وعددهم (105) قائدا وقائدة، في حين تمثلت عينة الدراسة في (81) قائد وقائدة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أبرزها: 1- مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام بدرجة عالية جداً، ومتوسط حسابي قيمته (4.21)، وجاءت الأبعاد مرتبة كالتالي: في المرتبة الأولى بُعد النماذج العقلية بمتوسط حسابي وقيمته (4.24) ودرجة توافر عالية جداً، تلاه بُعد التعلم الجماعي كفريق حيث حصل على متوسط حسابي قيمته (4.22) ودرجة توافر عالية جداً، تلاه كل من بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير النظري حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي قيمته (4.2) ودرجة توافر عالية جداً، في حين حصل بعد التمكن الشخصي على متوسط حسابي قيمته (4.16) ودرجة توافر عالية. 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تعزى إلى متغير الجنس، أو المؤهل العلمي، أو المرحلة الدراسية، أو سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة- نموذج سينج- مدارس التعليم العام.

المقدمة.

تواجه المنظمات التربوية تحديات وتغيرات متسارعة في بنيتها الداخلية والخارجية، الذي يستدعي التخلي عن النظم التقليدية في ممارستها، وتبني أنماط ونماذج إدارية حديثة تواكب تطورات العصر، وتوفر فرص التعلم المستمر لتلبية توقعات منسوبيها. ومفهوم المنظمة المتعلمة يتيح للموارد البشرية في المنظمات على تبني أساليب جديدة في تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، مما يساهم في تطبيق أنماط جديدة للتفكير تلزم كافة الموارد البشرية بتنفيذ عملية التعلم المستمر (Sayed & Edgar, 2019) وفي ذات السياق يؤكد مصطفى (2022) على أن مدخل المنظمات المتعلمة أسلوباً عملياً للتغلب على التغيرات المتسارعة في بيئات التعلم، لضمان قدرته على التغيير والتطوير المستمر، بالإضافة إلى زيادة الاستفادة من المجتمع المحلي وفتوات قنوات اتصال فاعلة مع البيئة المحيطة لتلبية احتياجاتهم بجودة عالية، وبصورة أفضل.

ويعتبر التعلم المستمر من أهم العناصر التي تعول على النظم التعليمية للتحوّل من تلقين المعرفة إلى تعلم المعرفة، من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ويعود الفضل إلى الاهتمام بالمنظمات المتعلمة إلى كتابات بيتر سينج (Senge) مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة: الذي وضع نموذج يجعل المنظمة قادرة على مواجهة التغيرات البيئة المتسارعة بالتركيز على عدة عناصر: التعلم كفريق، التمكين الشخصي، القيادة والاستراتيجية، الثقافة، والهيكل، مما يدعم عمليات التعلم في المنظمة والعاملين فيها من خلال تجاربها وتجارب الآخرين من حولها (الفاضل، 2019).

وفي ظل ما يشهده التعليم السعودي من تغييرات متسارعة كالتعليم عن بعد فضلاً عن الثورة المعلوماتية أصبحت هناك ضرورة ملحة لتبني مدارس التعليم العام لمفهوم المنظمة المتعلمة كنموذج سينج (Senge) لإحداث التكيف مع المتغيرات المستقبلية، والتحوّل إلى منظمات متعلمة، حيث أكدت دراسة كلّي من Alharthi (2018) ودراسة البواردي (2020) على أن نموذج سينج يسعى إلى بناء منظمات متعلمة، من خلال الصلاحيات الممنوحة لقيادة المدارس التي تمكّنهم من بناء المنظمة المتعلمة وفق مستويات الأداء المرغوبة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، كربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والابتكار، والحوار، والمشاركة، والتواصل الفعال.

كما أوصت العديد من الدراسات كدراسة العياصرة والحارثي (2015)، ودراسة الزهراني (2017)، ودراسة جبلاق (2017)، بأهمية تبني مدارس التعليم العام لمفهوم المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج لما له أثر في عمليات التطوير والتحسين المستمر، وتحويل المدرسة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، والعمل على تبني الاستراتيجيات الضرورية لهذا التحوّل بالإضافة إلى اتباع الأسلوب العلمي لتحسين أداء مواردها البشرية وتحقيق معايير الجودة التعليمية بما يساهم في تحقيق أهداف النظام التعليمي ككل. ومما سبق يتضح أن المدرسة لا يمكن أن تقوم بمهامها، وتحافظ على وجودها دون جعل التعلم المستمر منهجاً لها؛ لذلك كان لا بد من القيام بدراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) لدى مدارس التعليم العام.

مشكلة البحث:

تسعى وزارة التعليم إلى نشر ثقافة التعلم المستمر من خلال المدرسة وتبني البرنامج الوطني لتطوير المدارس مفاهيم البيئة الداعمة للتعلم، وبناء معايير عالمية لمختلف جوانب العملية التعليمية وعناصرها، وتطوير نظام متكامل لتقويم التعليم، ليكون رافداً رئيساً للتنمية الوطنية الشاملة والمستدامة.

وعلى الرغم من وجود الرغبة لدى وزارة التعليم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تحقيق أهدافها المنشودة في بناء المنظمة المتعلمة، إلا أن هناك معوقات تحول دون ذلك فقد أظهرت دراسة الحربي (2021)، والحمادي (2021) أن صعوبة ممارسة مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم العام يعزى إلى المركزية في النظام التعليمي، وندرة الميزانيات المدرسية المخصصة لإعادة التخطيط وبناء قواعد البيانات والاتصالات، وضعف تأهيل مدرّاء المدارس لبناء منظمات تعليمية، بالإضافة إلى قلة استخدام مدرّاء المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم من قبل الوزارة.

كما أشارت دراسات أخرى كدراسة المقبل (2017)، والعجمي (2017) إلى قصور الإدارة المدرسية تقبل التغيير والمرونة في تعاملات الإدارية، وتعطل العمل لحين موافقات الجهات الرسمية، مما يسبب بطء تزويد المدرسة باحتياجاتها، والبعد عن فلسفة العمل ضمن فريق، بالإضافة لكثرة الفواصل بين المستويات التنظيمية مما أدى بدوره إلى صعوبة إحكام عمليات الإدارة المدرسية، وبالإضافة لقصور مشاركة التعلم والمعرفة في المدرسة مما يؤثر بشكل سلبي على مستوي الطلبة.

وممن دعم الإحساس بمشكلة الدراسة ما لاحظ أثناء عمل الباحثات كمديرات بمدارس التعليم العام من صعوبة ممارسة المنظمة المتعلمة وقد تعزو ذلك لعدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا، وغموض مفهوم المنظمة المتعلمة مما حدا بالباحثتين لدراسة هذه المشكلة والوقوف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج.

واستناداً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي تقوم به مديرة المدرسة في تحقيق أهداف النظام التعليمي، فإن القيام بدراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) لدى مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام جديرة بالاهتمام، ويمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في السؤال الآتي:

ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) من وجهة نظر مديرات مدارس التعلم العام؟ تأسيساً على ما سبق، فإن البحث الحالي يحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى توافر أبعاد نموذج سينج (Senge) في المجالات التالية: (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير النظري، العمل الجماعي كفريق) من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات عينة البحث فيما يخص مستوى توافر أبعاد نموذج سينج (Senge) تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة) من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام؟

أهداف البحث:

1. التعرف على درجة توافر أبعاد نموذج سينج (Senge) في المجالات التالية (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير النظري، العمل الجماعي كفريق) من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث حول درجة توافر أبعاد نموذج سينج (Senge) تبعاً لمتغيرات البحث التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة.

أهمية البحث: وتتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- مواكبة الاهتمام المتزايد بموضوع المنظمات المتعلمة كونها مدخلاً إدارياً حديثاً في تحسين المخرجات التعليمية لمدارس التعليم العام.
- أحد المحاولات الساعية إلى تحسين الإدارة المدرسية في ضوء التوجهات الإدارية المعاصرة (المنظمات المتعلمة وفق نموذج سينج)، والتي تعتبر أداة عملية فاعلة لمساعدة المدرسة في عملية التقويم الذاتي.
- رفدة البيئة التربوية في المملكة العربية السعودية بدراسات حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) في مدارس التعليم العام.
- تفيد مدراء المدارس في معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) في مدارسهم.

حدود البحث:

تقتصر حدود البحث الحالي على الآتي:

- الحدود الموضوعية: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) وتشمل الأبعاد التالية (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير النظري، العمل الجماعي كفريق) لدى مدارس التعليم العام.
- الحدود البشرية: مديري ومديرات المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنين والبنات بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة.
- الحدود المكانية: المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة.
- الحدود الزمانية: طبق البحث الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1444هـ.

مصطلحات البحث:

- المنظمة المتعلمة: تعرف بأنها: "المنظمة القادرة على بناء المعارف ونشرها بين العاملين، بحيث تنشر معلوماتها ومعارفها وخبراتها للعاملين، بحيث لا تفقد خبراتها ومعارفها عندما تفقد أياً من الأفراد العاملين لديها" (كافي، 2018).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها قدرة مديرة المدرسة على توظيف إمكانيات منسوبيها وترجمة أفكارهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المدرسة.
- نموذج سينج: يعرف بأنه "أحد نماذج المنظمة المتعلمة، يصف الطريقة التي تصل من خلالها المنظمة إلى مستوى المنظمة المتعلمة، من خلال التركيز على خمسة أبعاد، وهي: التفكير النظري، والتمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي كفريق" (senge,1990).

○ تعرفها الباحثة إجرائيًا: بأنه النموذج الذي يوفر فرص التعلم من خلال الأبعاد التالية التفكير النظري، والتمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي كفريق، والتي يتم قياسها من خلال الدرجة يعطيها المستجيب لفقرات أداة البحث.

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-1-2-الإطار النظري:

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت حديثاً؛ ويعد سينج (Senge) رائد مفهوم المنظمة المتعلمة عندما أشار في تسعينيات القرن الماضي إلى مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة، يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم باستمرار (الفاضل، 2019).

1-1-2- مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعددت التعريفات لمفهوم المنظمة المتعلمة؛ "حيث عرفها (Senge,1990) بأنها المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار، من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي. كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتبنى عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم، وبناء على ذلك سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم المستمر (Swee,2003).

كما يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر؛ لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (نجم، 2005).

وعرفها عجوة (2023) بأنها: المؤسسة التي تعمل على دعم استمرارية التعلم الجماعي بين كوادرها، لتحقيق مستويات عالية من المعارف والمهارات المتبادلة بين العاملين لتطوير ذاتها وللتكيف مع التغيرات الحاصلة في المجتمع الخارجي بهدف النمو المستمر. ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف المدرسة المتعلمة باعتبارها منظمة متعلمة بأنها المدرسة التي يعمل منسوبوها على جميع المستويات الفردية والجماعية للتعلم الذاتي، لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يرغبون في تحقيقها بحسب الأهداف المرسومة للمدرسة، والتي تنبثق عادة من أهداف وزارة التعليم.

2-1-2- خصائص المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور قائد المنظمة من الدور الرقابي التقليدي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم. وتوصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى (Alexiou,2005).

وحدد الهالات (2014) مجموعة من الخصائص للمنظمة المتعلمة والتي تتمثل في العناصر التالية:

1. المرونة: مما يجعلها قادرة على للتكيف وتقبل التغيرات المختلفة، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية والتنافسية.
2. الثقة والتعاون: تشجع الاتصالات المفتوحة، تثن التنوع والتفكير النقدي، تشجع العاملين على طرح الأسئلة والنقاش لكافة قضايا التعلّم وعلى المشاركة في حل المشكلات.
3. التفكير النظري ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل ومتكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، لمواكبة التغيرات المتلاحقة.
4. تتعلّم باستمرار: وتعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات والقراءة ومتابعة أخبار المنظمات المنافسة.
5. نقل المعرفة وتبادلها: بتوفير النظام الذي يتيح للمنظمة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية وتبادل المعلومات بين العاملين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات، وبين كل الوظائف والأقسام وبين الأفراد جميعهم.
6. تعمل كفريق عمل: بدلا من العمل الفردي، في سعيها إلى التعلّم، وتحقيق الأهداف المطلوبة.

3-1-2-3-1-2-متطلبات المنظمات المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبنياً على تمكين العاملين، والتحول في دور قائد المنظمة من الدور الرقابي التقليدي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. لذا فهي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى (Alexiou,2005)، كما ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات المتمثلة في الآتي:

1. توفير البنية التحتية اللازمة، وتمثل في التكنولوجيا اللازمة لذلك، والتي من أهمها الحاسب الآلي والبرمجيات الحاسوبية: كمحركات البحث الإلكتروني.
2. استخدام التكنولوجيا والاتصالات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها، مثل: بوابات المواقع والبريد الإلكتروني.
3. وجود القيادة الفاعلة؛ باعتبار القائد قدوة للعاملين في التعلم المستمر والتنمية المهنية المستدامة.
4. وجود العامل الثقافي عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وتغيير العقلية القديمة.
5. توفير الموارد البشرية المدربة: فعلمها يتوقف نجاح التعلم التنظيمي في تحقيق أهدافه، من خلال القيام بالبرمجيات اللازمة لإدارة المعرفة.
6. الالتزام: ويعني التزام الإدارة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة (الفاضل، 2018).

ويتمثل دور مديرة المدرسة في قدرتها على توظيف خبرات منسوبات المدرسة، من خلال إدارة الاجتماعات العامة، والدروس التوضيحية، وإقامة الحلقات التدريبية، ودراسة نتائج الاختبارات ومعرفة نقاط القوة واستثمارها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وتطوير أساليب التدريس واستراتيجيات التعلم، وتشجيع المنسوبات على الاطلاع، وزيادة حصيلتهن العلمية في مجال التخصص، وغيرها من ممارسات التعلم التنظيمي.

2-1-4-1-2-نموذج سينج للمنظمة المتعلمة

مثلاً تعددت تعريفات المنظمة المتعلمة كذلك تعددت النماذج المتعلقة بها، والتي تعكس وجهة نظر واضعها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال، ومن أهم هذه النماذج، نموذج سينج (1990) للمنظمة المتعلمة، وهو يقوم على خمسة أبعاد رئيسة كالتالي: (زايد وبوبشيت والمطيري، 2009).

أولاً: التمكين الذاتي أو الشخصي (Personal Mastery) الذي ينظر إليه Senge على أنه منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات، ويقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات، منها: تحديد الرؤية الشخصية أو تحديد الأمور التي يرى الفرد أنها مهمة بالنسبة إليه، وتحدد الوضع الراهن للفرد، أو ما يطلق عليه Senge التوتر الإبداعي الذي يقصد به الشعور بالقلق والتوتر الناتج من الفجوة الحاصلة بين الرؤية والواقع: فالأفراد المتمكنون ذاتياً يشعرون بالرضا عن الذات، ولديهم شعور بالسعادة والقوة الصادرة عن قوة المعرفة؛ ما يكون له تأثير إيجابي في معنوياتهم وأدائهم وأداء المنظمة ككل.

ثانياً: التفكير النظامي (System thinking)، الذي يعرفه Senge بأنه منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام بالمنظمة، فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها؛ لأن المنظمات هي أنظمة فرعية من نظام أكبر، وهو المجتمع الذي توجد فيه، وهي كذلك عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتراصة بعضها مع بعض، التي تؤثر معظمها في بعض، وتتأثر فيما بينها بطريقة تبادلية.

ثالثاً: النماذج الذهنية أو العقلية (Mental Models)، وهي ببساطة تعبر عن طريقة وأسلوب مبني على الافتراضات والمعتقدات الشخصية عن الكيفية التي تجري بها الأمور والأحداث، والتي على أساسها تتخذ القرارات في الأعمال اليومية؛ لذلك فإن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تصطدم مع النماذج الذهنية عند تطبيقها على أرض الواقع.

رابعاً: الرؤية المشتركة (Shared vision)، ويقصد بالرؤية المشتركة قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود أو ما يرغبون في تحقيقه؛ فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

خامساً: التعلم الجماعي كفريق (Team Learning)، وهو إحدى أهم السمات التي تتسم بها فرق العمل البارزة والمتميزة بأدائها الناجح. ويعرف Senge التعلم الجماعي بأنه مفتاح التعلم بالمنظمة، وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وحدد العمري (2019) أربعة شروط لتحقيق التعلم الجماعي وهي كالتالي:

1. يجب على جميع العاملين المشاركين طرح افتراضاتهم، وأفكارهم حول الموضوع أو حول المشكلة المطروحة.
2. يجب أن يرى جميع العاملين المشاركين بعضهم بعض كزملاء وليس كمنافسين.
3. يجب أن يكون هناك منسق للحوار.

4. الوضوح في تحديد الأهداف، وأن يكون أعضاء الفريق مؤهلين وسيادة المناخ التشاركي.

ويوضح نموذج سينج كما ذكر العلي وآخرون (2022) العلاقات المترابطة بين العاملين والمنظمة في نشر ثقافة التعلم من الآخرين مما يساهم في خلق سلسلة من الأفكار وتبادلها ونشرها بين العاملين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات، وبين كل الوظائف والأقسام، الأمر الذي يجعل المنظمة قادرة على النمو والتطوير والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وممارسة مدير المدرسة لأبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية، يجعل المدرسة تتعلم وتتطور من خلال الأفراد الذين يعملون بها، ومن خلال التفاعل بين الخبرات المختلفة، ونقل خبرات بين مجموعات التعلم المهني، وتحويل التراكم المعرفي إلى أساليب تستطيع من خلاله المنظمة من وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، مما يضمن قدرتها على حل مشكلاتها من خلال تبادل المعلومات والمعارف وتوظيف بالشكل الأمثل.

2-2-الدراسات السابقة:

- دراسة كريم وفرج (2022) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحاته، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (160) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة ان واقع ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي لأبعاد المنظمة المتعلمة جاء بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب الأبعاد كالتالي: في المرتبة الأولى بعد التفكير التنظيمي ويليه بُعد التعلم الجماعي، ويليه الرؤية المشتركة، ويليه النماذج العقلية وفي المرتبة الأخيرة بُعد التمكين الشخصي، وأوصت الدراسة بتضمين ممارسة المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج في معايير الجودة المدرسية.
- دراسة Ryu & Walls (2022) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر أنماط القادة على المنظمة المتعلمة ورأس المال المهني، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحثين منهج دراسة الحالة، وتم التطبيق على مدرستين بطريقة المقابلات شبه المنظمة مع المعلمين والقادة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن سياق المدرسة ومعتقدات القائد المصاحبة لها شكلت الهياكل والممارسات اليومية للمنظمة المتعلمة وفق احتياجات وموارد المدرسة، اثر نمط القادة على ممارسات المنظمة المتعلمة بشكل إيجابي على تطوير الشراكة مع أصحاب المصلحة، وبالتالي أثرت على انتشار التعلم المستمر في المدرسة، وخارجها من خلال تطبيق الدروس التنظيمية للمجتمع المحلي، تطويرها وفق احتياجاتهم.
- دراسة (الحري، 2021) هدف الدراسة إلى الكشف درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وممارساتها في إدارة الإشراف التربوي ومكاتبها بمدينة مكة المكرمة، والتغير الحاصل فيها خلال الفترة ما بين (١٤٣٥-١٤٣٩هـ)، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة التطبيق خلال العامين تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وتم استخدام المنهج الوصفي التبعي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبق على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٠٤ مشرف ومشرفة) عام (١٤٣٥هـ)، ثم طبق مرة أخرى عام (١٤٣٩هـ) على عينة ماثلة بلغت (٣٠٧)، وأظهرت نتائج الدراسة: أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاء خلال العامين متوسطاً، كما ظهر لمتغير النوع والمؤهل العلمي فروق دالة إحصائية، ولم يظهر لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.
- دراسة المحمادي (2021) هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ومواقفه في مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بلغت عينة الدراسة (260) مديرة ووكيلة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المنظمة المتعلمة الكلي في مدارس كانت مرتفعة، ومن أبرز معوقات تطبيقها نقص الجهات الخارجية الداعمة للتعلم، وقلة فرص التدريب على تطبيق أبعاد المنظمات المتعلمة.
- دراسة بدارنة (2019) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق أنموذج سينج في مدارس محافظة إربد كمنظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بلغت عينة الدراسة من (670) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن أبرز نتائج الدراسة ان درجة تطبيق أنموذج سينج في مدارس محافظة إربد كمنظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت النتائج أن هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (10) سنوات فأكثر في كافة الأبعاد، كما أظهرت الدراسة إلى وجود فروق تعزى إلى نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة لبعدي (النماذج العقلية، العمل بروح الفروق)، ووجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي لفئة أعلى من البكالوريوس لبعدي (الرؤية المشتركة، والتعلم التنظيمي).
- دراسة الحري والزايدي (2019) هدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج (سينج) بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين، أعتمد المنهج الوصفي المسحي، وبلغت العينة (350) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتمثلت أبعادها في خمسة أبعاد وهي: التمكين الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة،

وتعلم الفريق، والتفكير النظري، ومن أبرز نتائج الدراسة: أن درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج (سينج) بمدارس التعليم العام في محافظة الرس جاءت بدرجة (متوسطة)، وتوجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ولا توجد فروق تعزى لسنوات الخبرة في التدريس والتخصص.

- دراسة (Panagiotopoulos, 2018) هدفت الدراسة استكشاف تصورات معلمي المدارس الابتدائية بمدينة إيليا الإيطالية للتعليم التنظيمي وفق مباديء سينج، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً، توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد نموذج سينج للمنظمة المتعلمة في المدارس الابتدائية بدرجة عالية، وأن توافرها في المدارس يسهم بدرجة كبيرة في نقل الأفكار والخبرات بين المعلمين على مستوى المدرسة نفسها وعلى مستوى المنطقة التعليمية.
- دراسة (Tafesse & Geleta, 2017) هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات لمفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس اثيوبيا وفق تصورات قادة المدارس، واستخدام البحث المنهج المرجعي، وأداة الاستبيان والمقابلات وتحليل الوثائق لتقييم ممارسات المنظمة المتعلمة في ثلاث مناطق، وتم اختيار (27) مدرسة، وبلغ عدد القيادات المدرسية والمعلمين المشاركين (344) مشاركاً، تم استخدام البيانات النوعية التي تم جمعها من البنود المفتوحة والمقابلات والوثائق لإثبات البيانات الكمية وتثليتها. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات المدارس لمفهوم المنظمة المتعلمة جاء بدرجة ضعيفة ويعزى ذلك إلى الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وأساليب القيادة المدرسية، ولا يزال التعاون والتعلم الجمعي ومشاركة أصحاب المصلحة ضعيف نسبياً لدى اغلب المدارس المختارة، ويعزى ذلك إلى ضعف تبني قادة المدارس الشفافية والديمقراطية ومشاركة أصحاب المصلحة في أنشطة المدرسة.
- كما أظهرت النتائج أن انخفاض كفاءة المعلمين مما أثر على مستوى التطوير المهني لهم.
- دراسة (Park, 2016) هدفت الدراسة إلى قياس مدى توافر معايير سينج للمنظمة المتعلمة في المدارس المهنية بمدينة سيؤول الكورية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (976) معلم مهني وأكاديمي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومنها: توافر معايير نموذج سينج جميعها بدرجة عالية من وجهة نظر المدرسين.

التعليق على الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت المنظمة المتعلمة، ويمكن تحديد نواحي الاتفاق والاختلاف فيما يلي:

اتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول أهمية المنظمة المتعلمة لمدارس التعليم العام ولدورها في تطوير الكوادر البشرية.

واختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- ركزت البحث الحالي على أبعاد نموذج سينج (Senge) الخمسة التي ذكرها في كتاباته عام 1990، والتي تمثل متطلبات هامة لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة.
- تنوع مجتمع البحث الحالي حيث ركز على معرفة آراء مدراء المدارس لمرحلتى الثانوية والمتوسطة حول توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، لكونهم يملكون الرؤية الواضحة التي تقود المدرسة وكوادرها نحو المسارات الهادفة لتحقيق مستهدفات وزارة التعليم

3-منهجية البحث وإجراءاته.

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع مديري المرحلتين المتوسطة والثانوية للبنين والبنات بمكتب تعليم الوسط بمحافظة بيشة والبالغ عددهم (105) مديراً ومديرةً، فيما بلغ حجم الاستجابات المستردة والصالحة للتحليل (81) بنسبة (77%) من المجتمع الأصلي، والجدول (1) يوضح ذلك.

البيان	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	30.9%
	أنثى	56	69.1%
المرحلة الدراسية	المرحلة الثانوية	29	35.8%
	المرحلة المتوسطة	52	64.2%

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	البيان
%17.3	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة في العمل الإداري
%17.3	14	من 5-9 سنوات	
%65.4	53	10 سنوات فأكثر	
% 100	81	الإجمالي	

أداة البحث: تم استخدام الاستبيان الذي اعتمدت على دراسة (Panagiotopoulos, 2018) ذات الأبعاد الخمس لنموذج سينج (Senge)، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين

- الجزء الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية) لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة في العمل الإداري.
- الجزء الثاني: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) لدى مدارس التعليم العام وفق الأبعاد التالية (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتفكير النظامي، والعمل الجماعي كفريق).

صدق أداة البحث وثباتها:

تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على خبراء في الإدارة والقيادة التربوية بالجامعات السعودية لإبداء ملاحظاتهم حول العبارات من حيث الوضوح والمناسبة اللغوية، ومدى انتماء العبارات للبعد، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض العبارات، وبذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (35) عبارة، على أن تكون الإجابة عليها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتكون متوسطات التدرج كالتالي (1 - 1.80) منخفضة جداً، (1.81- 2.60) منخفضة، (2.61- 3.40) متوسطة (3.41 - 4.19) عالية (4.21 - 5.00) عالية جداً.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، كما يتضح في جدول (2)، وجدول (3):

جدول (2) معاملات ارتباط عبارات كل بعد بالدرجة الكلية له

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	البعد
**0.780	5	**0.687	1	التمكن الشخصي
**0.767	6	**0.714	2	
**0.782	7	**0.791	3	
		**0.851	4	
**0.866	12	**0.670	8	النماذج العقلية
**0.896	13	**0.878	9	
**0.837	14	**0.874	10	
		**0.877	11	
**0.891	19	**0.871	15	الرؤية المشتركة
**0.899	20	**0.923	16	
**0.925	21	**0.910	17	
		**0.931	18	
**0.896	26	**0.817	22	التفكير النظامي
**0.846	27	**0.890	23	
**0.872	28	**0.920	24	
		**0.930	25	
**0.828	33	**0.847	29	التعلم الجماعي كفريق
**0.886	34	**0.866	30	

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	البعد
**0.889	35	**0.934	31	
		**0.895	32	

** دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد المنتمية اليه كانت موجبة ودالة احصائيا عند (0.01).

جدول (3) معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
**0.885	التمكن الشخصي
**0.962	النماذج العقلية
**0.960	الرؤية المشتركة
**0.963	التفكير النظمي
**0.915	التعلم الجماعي كفريق

** دالة عند (0.01)

وبين الجدول (3) معاملات ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة وجميعها كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (0.01)، وهذا يدل قوة التماسك الداخلي للمقياس، وتحقق صدق البناء الداخلي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات أداة البحث باستخدام معامل ثبات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، كما يظهر في الجدول (4):

جدول (4) قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

قيمة معامل ألفا كرونباخ	البعد
0.881	التمكن الشخصي
0.931	النماذج العقلية
0.964	الرؤية المشتركة
0.951	التفكير النظمي
0.948	التعلم الجماعي كفريق
0.983	المنظمة المتعلمة ككل

يبين الجدول (4) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة، وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات

مرتفع.

4-نتائج البحث وتفسيراتها.

4-1-نتيجة الإجابة عن السؤال الأول: "ما مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج وفقاً للمجالات التالية

(التفكير النظمي، التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي كفريق) لدى مدارس التعليم العام؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر

أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج وفقاً للمجالات التالية (التفكير النظمي، التمكن الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية

المشتركة، والتعلم الجماعي كفريق) لدى مدارس التعليم العام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء

نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية جدا	0.723	4.24	النماذج العقلية

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	عالية جداً	0.744	4.22	التعلم الجماعي كفريق
3	عالية جداً	0.800	4.20	الرؤية المشتركة
4	عالية جداً	0.766	4.20	التفكير النظامي
5	عالية	0.672	4.16	التمكن الشخصي
	عالية جداً	0.696	4.21	المنظمة المتعلمة ككل

يتبين من الجدول (5) حصول مستوى توافر بعد النماذج العقلية في ضوء نموذج سينج على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.24) ودرجة توافر عالية جداً، تلاه بعد التعلم الجماعي كفريق حيث حصل على متوسط حسابي قيمته (4.22) ودرجة توافر عالية جداً، تلاه كل من بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير النظامي حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي قيمته (4.2) ودرجة توافر عالية جداً، في حين حصل بعد التمكن الشخصي على متوسط حسابي قيمته (4.16) ودرجة توافر عالية.

ويمكن أن يعزى ارتفاع مستوى بعد النماذج العقلية ومجيبه بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية جداً لخبرة قادة المدارس التي جعلتهم ينظرون لعمليات التعلم والعمل القيادي المدرسي عموماً نظرة تكاملية بين جميع عناصر العملية التعليمية، الأمر الذي يقتضي بالضرورة نظرهم لجميع منسوبي المدرسة من معلمين وإداريين على أنهم جزء من النظام الكلي للعمل القيادي المدرسي، وأهم جزء مهم من عملية النجاح والتميز التي تسعى المدرسة للوصول لها.

كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (4.21) ودرجة توافر عالية جداً، وهذا يدل على أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام كان بدرجة عالية جداً.

ويمكن أن يعزى ارتفاع الدرجة الكلية لتوافر أبعاد المنظمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام ومجيبها بدرجة عالية جداً وبمتوسط حسابي (4,21) لقناعة قادة المدارس بأهمية المنظمة المتعلمة، وأن الميزة الأساسية للتنافس بين مدارس التعليم العام تعتمد على السرعة في التعلّم. بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة التي تميزت بها عينة البحث.

بينما يمكن أن يعزى مجيء بعد التمكن الشخصي بالمرتبة الأخيرة- على الرغم من أنه جاء بدرجة عالية- لمركزية القرار في إدارات التعليم التي لا تساعد على تمكين مدراء المدارس واستخدام صلاحياتهم بدون اشراف مباشر من إدارتهم.

وفيما يلي استعراض لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج وفقاً للأبعاد التالية: (التمكن الشخصي، النماذج العقلية، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي كفريق) لدى مدارس التعليم العام:

1-1-4-التمكن الشخصي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر التمكن الشخصي في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر التمكن الشخصي في ضوء

نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
3	تسمح المدرسة للعاملين بالمشاركة في ورش العمل والندوات والدورات المخصصة لرفع كفاياتهم المهنية	4.40	0.785	عالية جداً	1
1	يستفيد القائد من الاتجاهات المعاصرة العلمية في مجال القيادة لتنمية مهارته المهنية	4.37	0.782	عالية جداً	2
2	تمنح المدرسة لعاملين صلاحيات واسعة لإجراءات التحسين المطلوبة	4.19	0.792	عالية	3
5	توفر المدرسة علميات تعلم مستمر للعاملين بها لمعالجة الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المنشود	4.16	0.887	عالية	4
4	تدعم المدرسة المبادرات المقدمة من داخل وخارج المجتمع المدرسي	4.15	0.963	عالية	5
6	تمكن المدرسة العاملين من التحكم بالموارد التي تساعدهم لإنجاز الأعمال	4.10	0.800	عالية	6
7	تمنح المدرسة العاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل	3.77	1.099	عالية	7

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	المتوسط العام	4.16	0.672	عالية	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر التمكين الشخصي في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تراوحت قيمها بين (3.77 – 4.40)، حيث حصلت العبارتين (3، 1) على درجات توافر عالية جداً، كان أعلاها العبارة رقم (3) والتي تنص على "تسمح المدرسة للعاملين بالمشاركة في ورش العمل والندوات والدورات المخصصة لرفع كفاياتهم المهنية" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمهته (4.40)، في حين حصلت باقي العبارات على درجات توافر عالية كان أدناها العبارة رقم (7) والتي تنص على "تمنح المدرسة العاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمهته (3.77). كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (4.16) ودرجة توافر عالية، وهذا يدل على أن توافر التمكين الشخصي في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام كان بدرجة عالية، ويمكن أن يعزى معي إلى بعد التمكين الشخصي بدرجة عالية لحرص وزارة التعليم على استخدام مدراء المدارس لصلاحياتهم، إيماناً بدورهم في عمليات التطوير والتحسين للمنظومة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريم وفرج (2022)، دراسة المحمادي (2021)، دراسة بدارنة (2019)، دراسة (Panagiotopoulos, 2018) ودراسة (Park, 2016) في حصولها على عالية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (2021)، دراسة الحربي والزايدي (2019) أن درجة توافر التمكين الشخصي بمدارس التعليم جاءت بدرجة (متوسطة)، دراسة (Geleta & Tafesse, 2017) التي أشارت إلى ضعف ممارسات التمكين الشخصي.

2-1-4-2-النماذج العقلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر النماذج العقلية في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر النماذج العقلية في ضوء

نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
9	تدعم المدرسة المناقشات الموجهة نحو التنمية المهنية لمنسوبيها	4.31	0.801	عالية جداً	1
11	تتعامل المدرسة مع المشكلات على أنها فرص للتعلم.	4.27	0.822	عالية جداً	2
10	تعتمد المدرسة مبدأ تقبل الرأي الآخر والحوار لصياغة الأهداف المستقبلية	4.26	0.959	عالية جداً	3
12	تشجع المدرسة الأفكار الإبداعية الخلاقة النابعة من التأمل الفردي.	4.26	0.803	عالية جداً	4
14	تسمح أنظمة العمل داخل المدرسة بالمشاركة بين الكادر الإداري والتعليمي لاكتشاف وسائل جديد لحل المشكلات.	4.25	0.830	عالية جداً	5
8	تفعل المدرسة فرص التعلم داخل المدرسة وخارجها	4.19	0.853	عالية	6
13	تهدف المدرسة من الاجتماعات بين العاملين إلى توفير تعلم متبادل.	4.17	0.933	عالية	7
	المتوسط العام	4.24	0.723	عالية جداً	

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر النماذج العقلية في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تراوحت قيمها بين (4.17 – 4.31)، حيث حصلت العبارات (9، 11، 10، 12، 14) على درجات توافر عالية جداً كان أعلاها العبارة رقم (9) والتي تنص على "تدعم المدرسة المناقشات الموجهة نحو التنمية المهنية لمنسوبيها" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمهته (4.31)، في حين حصلت باقي العبارات على درجات توافر عالية كان أدناها العبارة رقم (13) والتي تنص على "تهدف المدرسة من الاجتماعات بين العاملين إلى توفير تعلم متبادل" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمهته (4.17)، كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (4.24) ودرجة توافر عالية جداً، وهذا يدل على أن توافر النماذج العقلية في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام كان بدرجة عالية جداً، يعزى معي إلى بعد النماذج العقلية بدرجة عالية جداً لما يتمتع به قادة المدارس

من خبرات طويلة في مجال العمل تجعلهم يتقبلون الأفكار الإبداعية الجديدة من منسوبهم، بالإضافة إلى التعلم من التجارب السابقة باعتبارها فرصاً لتطوير العمل المدرسي، والنظر إلى المشكلات التي تمر بها المدرسة على أنها فرص يمكن استغلالها والاستفادة والتعلم منها باعتبارها تجارب عملية للتطوير والتحسين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريم وفرج (2022)، دراسة الحمادي (2021)، دراسة (Panagiotopoulos, 2018)، (Park, 2016) على درجة تطبيق النماذج العقلية في مدارس التعليم جاء بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة دراسة الحربي والزايدي (2019) أن درجة توافر بعد النماذج العقلية جاءت بدرجة (متوسطة). ودراسة Geleta & Tafesse (2017) التي أشارت إلى ضعف ممارسات التمكين الشخصي.

3-1-4- الرؤية المشتركة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر الرؤية المشتركة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر الرؤية المشتركة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
21	تطور المدرسة رؤيتها بناء على استشراف المستقبل	4.25	0.859	عالية جدا	1
19	تعتبر المدرسة الأحداث غير المتوقعة على أنها فرص للتعلم.	4.23	0.810	عالية جدا	2
20	يساهم العاملون في المدرسة على تحقيق أهداف الرؤية	4.22	0.851	عالية جدا	3
17	تدمج المدرسة الرؤى المقدمة من منسوبها في اتجاه واحد للتعبير عن رؤيتها.	4.20	0.872	عالية جدا	4
18	تضع المدرسة رؤيتها المستقبلية بناء على دراسة واقعها المحيط.	4.20	0.928	عالية جدا	5
16	تساهم المدرسة في تذليل صعوبات التي قد تواجه منسوبها في عمليات التعلم المشترك.	4.17	0.905	عالية	6
15	تدعم المدرسة مشاركة منسوبها في صياغة رؤية وتحديد الأهداف.	4.11	0.949	عالية	7
	المتوسط العام	4.20	0.800	عالية جدا	

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر الرؤية المشتركة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تراوحت قيمها بين (4.11 - 4.25)، حيث حصلت العبارات (21، 19، 20، 17، 18) على درجات توافر عالية جدا كان أعلاها العبارة رقم (21) والتي تنص على "تطور المدرسة رؤيتها بناء على استشراف المستقبل" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.25). في حين حصلت باقي العبارات على درجات توافر عالية كان أدناها العبارة رقم (15) والتي تنص على "تدعم المدرسة مشاركة منسوبها في صياغة رؤية وتحديد الأهداف" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (4.11).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (4.20) ودرجة توافر عالية جدا، وهذا يدل على أن توافر الرؤية المشتركة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام كان بدرجة عالية جدا.

ويمكن أن يعزى مجيء بعد الرؤية المشتركة بدرجة عالية جداً لقدرة قادة المدارس على استشراف المستقبل والتنبؤ بما قد يواجهه العمل المدرسي من مشكلات وعقبات، بسبب خبرتهم الطويل في العمل القيادي، والاستفادة من تحليل الواقع المدرسي أو البيئة المدرسية، سواء البيئة الداخلية للمدرسة بما فيها من جوانب قوة حالية يمكن تعزيزها وجوانب ضعف يمكن التغلب عليها، أو البيئة الخارجية وما فيها من فرص يمكن استثمارها وتحديات يمكن مواجهتها والتغلب عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريم وفرج (2022)، دراسة الحمادي (2021)، دراسة (Panagiotopoulos, 2018) ودراسة على درجة تطبيق الرؤية المشتركة في مدارس التعليم جاء بدرجة عالية، واختلفت هذه النتيجة دراسة الحربي والزايدي (2019) أن درجة توافر بعد الرؤية المشتركة جاءت بدرجة (متوسطة)، دراسة (Geleta & Tafesse, 2017) التي أشارت إلى ضعف ممارسات الرؤية المشتركة.

4-1-4-4 التفكير النظمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر التفكير النظمي في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر التفكير النظمي في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
28	تركز المدرسة على تحسين مستوى إداء منسوبيها.	4.32	0.864	عالية جدا	1
26	تطور المدرسة قدرات منسوبيها لمواجهة ظروف البيئة الخارجية.	4.23	0.855	عالية جدا	2
22	تهيئة المدرسة العاملين لعمليات التغيير بشكل مستمر	4.22	0.908	عالية جدا	3
24	تستفيد المدرسة من المشكلات التي تواجه منسوبيها في تعزيز التعلم.	4.22	0.806	عالية جدا	4
23	تعتبر المدرسة التغذية الراجعة منطلق للتفكير المستقبلي	4.16	0.887	عالية	5
25	تعزز المدرسة مبدأ التصور الكلي في التفكير لحل مشاكلها.	4.16	0.843	عالية	6
27	تسمح المدرسة للعاملين بجمع وتبويب وتحليل بياناتها ومعلوماتها.	4.10	0.930	عالية	7
	المتوسط العام	4.20	0.766	عالية جدا	

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجات توافر التفكير النظمي في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تراوحت قيمها بين (4.10 – 4.32)، حيث حصلت العبارات (28، 26، 22، 23) على درجات توافر عالية جدا كان أعلاها العبارة رقم (28) والتي تنص على "تركز المدرسة على تحسين مستوى إداء منسوبيها" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (4.32)، في حين حصلت باقي العبارات على درجات توافر عالية كان أدناها العبارة رقم (27) والتي تنص على "تسمح المدرسة للعاملين بجمع وتبويب وتحليل بياناتها ومعلوماتها" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمتها (4.10).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (4.20) ودرجة توافر عالية جدا، وهذا يدل على أن توافر التفكير النظمي في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام كان بدرجة عالية جدا، يعزى مجيء بعد التفكير النظمي بدرجة عالية جداً لتركيز قادة المدارس بالدرجة الأولى على مستوى أداء منسوبيها، والسعي لتحقيق الأهداف المدرسية في ظل المتابعة المشددة من مكاتب التعليم وإداراته المختلفة، بالإضافة إلى سعي قادة المدارس للتغلب على ظروف البيئة الخارجية بما فيها فرص وتحديات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كريم وفرج (2022) دراسة الحمادي (2021)، دراسة (Panagiotopoulos, 2018) ودراسة (Park, 2016) على درجة تطبيق التفكير النظمي في مدارس التعليم جاء بدرجة عالية.

واختلفت هذه النتيجة دراسة الحربي والزايدي (2019) أن درجة توافر بعد التفكير النظمي جاءت بدرجة (متوسطة)، دراسة (Geleta & Tafesse, 2017) التي أشارت إلى ضعف ممارسات التفكير التنظيمي

4-1-4-5-5 التعلم الجماعي كفريق:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر التعلم الجماعي كفريق في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر التعلم الجماعي كفريق في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
30	تدعم المدرسة توصيات ومقترحات فريق العمل.	4.35	0.744	عالية جدا	1
35	تحفز المدرسة على التعلم المتبادل بين أعضاء فريق العمل الواحد والفرق الأخرى لتطوير مهارتهم.	4.33	0.775	عالية جدا	2
29	توجه المدرسة أفرادها إلى إنجاز الأعمال كفريق مبدع.	4.32	0.755	عالية جدا	3
31	تحدد المدرسة المعايير اللازمة لتكوين فريق العمل	4.25	0.874	عالية جدا	4

البعد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتي	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة ككل	ذكر	25	36.34	908.50	583.500	1.194-	0.233
	أنثى	54	36.28	1959.00			

يتضح من الجدول (11) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تعزى إلى متغير الجنس.

وهذا يدل على تشابه وجهات نظر القيادات المدرسية (ذكورا واناثا) فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Panagiotopoulos, 2018) التي حصلت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كريم وفرج (2022)، دراسة الحربي (2021) التي حصلت على وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، المحمادي (2021) حيث حصلت على جود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المنظمة المتعلمة (لنموذج سينج) ومتغير الجنس لصالح الذكور.

2-2-4-2- حسب المرحلة الدراسية: تم استخدام اختبار (مان ويتي) (Mann-Whitney U)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (12) نتائج اختبار (مان ويتي) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج تبعا لمتغير المرحلة الدراسية

البعد	المرحلة الدراسية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتي	قيمة (ز)	مستوى الدلالة
التمكن الشخصي	متوسط	29	42.40	1229.50	713.500	0.401-	0.688
	ثانوي	52	40.22	2091.50			
النماذج العقلية	متوسط	29	42.17	1223.00	720.000	0.340-	0.734
	ثانوي	52	40.35	2098.00			
الرؤية المشتركة	متوسط	29	43.12	1250.50	692.500	0.618-	0.536
	ثانوي	52	39.82	2070.50			
التفكير النظامي	متوسط	29	42.67	1237.50	705.500	0.489-	0.625
	ثانوي	52	40.07	2083.50			
التعلم الجماعي كفريق	متوسط	29	40.81	1183.50	748.500	0.055-	0.956
	ثانوي	52	41.11	2137.50			
المنظمة المتعلمة ككل	متوسط	29	42.60	1235.50	707.500	0.459-	0.646
	ثانوي	52	40.11	2085.50			

يتضح من الجدول (12) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية.

3-2-4-3- حسب سنوات الخدمة في العمل الإداري: تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (13) نتائج اختبار (كروسكال ويلز) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج تبعا لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري

البعد	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التمكن الشخصي	أقل من 5	14	33.21	3.339	2	0.188

مستوى الدلالة	درجات الحرية	كروسكال ويلز	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخدمة	البعد
			35.89	14	من 5 - 9	
			44.41	53	10 سنوات فأكثر	
0.134	2	4.741	31.46	14	أقل من 5	
			38.39	14	5-9 سنوات	النماذج العقلية
			43.26	53	10 سنوات فأكثر	
0.327	2	2.238	34.61	14	أقل من 5	الرؤية المشتركة
			37.04	14	5-9 سنوات	
			43.74	53	10 سنوات فأكثر	
0.242	2	2.841	34.39	14	أقل من 5	التفكير النظمي
			35.82	14	5-9 سنوات	
			44.11	53	10 سنوات فأكثر	
0.108	2	4.448	31.04	14	أقل من 5	التعلم الجماعي كفريق
			36.93	14	5-9 سنوات	
			44.71	53	10 سنوات فأكثر	
0.166	2	3.590	32.14	14	أقل من 5	المنظمة المتعلمة ككل
			36.79	14	5-9 سنوات	
			44.45	53	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (13) أن قيم مستويات الدلالة كانت أكبر من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وهذا يدل على تشابه وجهات نظر القيادات المدرسية فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام مهما اختلفت سنوات خبرتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحري، 2022)، (الحري والزايدي، 2019)، دراسة (Panagiotopoulos, 2018)، وتختلف مع نتيجة دراسة كريم وفرج (2022)، دراسة بدارنة (2019) التي حصلت على فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

خلاصة النتائج:

- توصل البحث لمجموعة من النتائج، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:
- حصول إجمالي مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام على متوسط حسابي قيمته (4.21) ودرجة توافر عالية جداً.
 - حصول بعد النماذج العقلية في ضوء نموذج سينج على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.24) ودرجة توافر عالية جداً، تلاه بعد التعلم الجماعي كفريق حيث حصل على متوسط حسابي قيمته (4.22) ودرجة توافر عالية جداً، تلاه كل من بعد الرؤية المشتركة وبعد التفكير النظمي حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي قيمته (4.2) ودرجة توافر عالية جداً، في حين حصل بعد التمكين الشخصي على متوسط حسابي قيمته (4.16) ودرجة توافر عالية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث فيما يخص مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج لدى مدارس التعليم العام تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، المرحلة الدراسية، سنوات الخدمة في العمل الإداري.

التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج البحث، توصي الباحثة وتقترح ما يلي:

1. تهيئة المناخ الملائم لمدراس المعلمين والمعلمين لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج من خلال منح مدراس المدارس استخدام صلاحياتهم.
2. إعداد القيادات الإدارية المدرسية لتحمل المسؤولية وتمكينهم من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات وفق الاحتياجات التطوير للمنظومة المدرسية.
3. العمل على تذليل الصعوبات التي قد تواجه منسوبيها إدارات التعليم في عمليات التعلم المشترك وتبادل الخبرات.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في ضوء نموذج سينج (Senge) لدى مدارس التعليم العام في مرحلتها الابتدائية والطفولة المبكرة.
5. إجراء المزيد من الدراسات حول علاقة المنظمة المتعلمة بمتغيرات أخرى كالجودة والتخطيط الاستراتيجي وغيرها.

المراجع:

أولاً- المراجع بالعربية:

- البواردي، فيصل عبد الله (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، (1)40، 227-248.
- بدرانه، محمد بن حسن (2019) درجة تطبيق نموذج سينج في مدارس محافظة إربد كمنظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين: المعوقات وسبل مواجهتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان
- الحربي، تركي بن عبيد، والزاويدي، أحمد بن محمد (2019). درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق "نموذج سينج" بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (5)35، 81-54.
- الحربي، حياة بن محمد (2021) درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بإدارة الإشراف التربوي ومكاتبها المختلفة بمدينة مكة المكرمة (دراسة تتبعية) مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود (25)1، 96-19
- الزهراني، فاطمة عبد الله (2017). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية، (18)2، 1-22.
- عجوة، ميرفت محمد (2023) المؤسسة المتعلمة مدخل لتطوير المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- العمري، جمال فواز (2019). تصورات المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية لدرجة تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في مديرية تربية منطقة السلط. مجلة العلوم التربوية الجامعة الأردنية. (2)46، 702-684.
- العلي، عبد الستار، أحمد، محمد، وحسن، فاطمة. (2022). المدخل إلى إدارة المعرفة عمان: دار المسيرة.
- العياصرة، معن، والحارثي، خلود (2015). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (1)11، 43-31.
- الفاضل، مأمون حسن (2019). المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الفاضل، ماجد حسن رزق الله (2018). المنظمة المتعلمة: المفاهيم والتطبيقات. عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دمشق: دار رسلان للنشر.
- المحمادي، سارة بنت محمد (2021) مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرياض، مجلة البحوث التربوية والنوعية، (5)5، 194-165.
- مصطفى، رانيا (2022) دور المنظمة المتعلمة في تفعيل الإدارة الذاتية بمدارس التعليم قبل الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر
- المقبل، علي بن ناصر (2017). "فاعلية نظام التعليم في المدارس الثانوية المطورة (نظام المقررات) بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر الطلبة. مجلة دراسات العلوم التربوية، (3)44، 136-119.
- كريم، رمضان، وفرج فتحي (2022). واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات، مجلة كلية التربية، جامعة سرت، (1)1، 40-16
- الهالات، صالح علي (2014) إدارة التميز-الممارسة الحديثة في إدارة الأعمال، عمان: دار وائل

- نجم، عبود (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Alexiou, A, (2005), A tale of the field: reading power and gender in the learning organization, *Studies in Continuing Education*, 27 (1), 17- 31.
- Alharthi. S., Alharthi A., & Alharthi. M. (2018). Sustainable development goals in the Kingdom of Saudi Arabia's 2030 Vision. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 238(40),455–456
- Barath, Tibor. (2015). Learning Organization as a Tool for Better and More Effective Schools. *Procedia manufacturing*, Vol. 3, 1494- 1502.
- Geleta, A. & Tafesse, M. (2017). Schools as learning organizations: Assessing the organizational learning practices in West Oromia secondary schools of Ethiopia. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 12(2), 15-38.
- Law, N; Yuen, Allan; and Fox, Bob (2011). Educational innovations beyond technology: Nurturing leadership and establishing learning organizations. *Research gate*, No. 1, 25- 61.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Brookfield, VT: Gower.
- Panagiotopoulos, G. (2018). THE LEARNING ORGANIZATION ACCORDING TO SENGE: RECORDING AND VALIDATION OF THE PARK RESEARCH TOOL IN PRIMARY EDUCATION SCHOOLS IN THE PREFECTURE OF ILIA. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(5), 1-20.
- Park, J. H. (2016).Validation of Senge’s Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis. *Asia Pacific Education Review*, 9(3), 2770- 284.
- Ryu, J., Walls, J., & Louis, K. S. (2022). Caring school leadership, school context and organizational learning: implications for developing professional capital. *Journal of Professional Capital and Community*, 7(3), 209-227.
- Sayed, S. S. S. A., & Edgar, D. (2019). The Role of Leadership Competencies in Supporting the Al Nahda University for Becoming a Learning Organization: A New Qualitative Framework of the DLOQ. *International Journal of Business Administration*, 10(2), 43
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Steininger, Thomas (2010).The Learning Organization from the Perspective of the Evolutionary Epistemology [Electronic Version]. EVVA Sicherheitstechnologie GmbH-Vienna.
- Swee, Goh, (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies, the *Learning Organization*, 10(4) 216-227.