

واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة فى إدارة التربية والتعليم بمدينة  
الرياض ومعوقات تطبيقها

اعداد

بدرية بنت عبد العزيز ابراهيم المصري

ماجستير الاداب فى الادارة التربوية – كلية التربية – جامعة الملك سعود

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض والتعرف على معوقات تطبيقها وكذلك الفروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتم اختيار عينة مكونة من (١٠٠) موظفة من موظفات الإدارات التابعة لإدارة التربية والتعليم بالرياض وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ومعوقات تطبيقها في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير نوع الوظيفة وسنوات الخدمة.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لأهم العوامل المعيقة لتطبيقها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**توصيات الدراسة :**

١. تبني وزارة التربية والتعليم نماذج مقترحة للمنظمة المتعلمة وتطبيقها على إدارات التربية والتعليم.
٢. وضع مقاييس للأداء على جميع المستويات ومتابعتها باستمرار مثل استخدام بطاقات الأداء المتوازن .

**كلمات مفتاحية:** المنظمة المتعلمة- إدارة التربية والتعليم- مدينة الرياض.

**Abstract:**

The study aims to identify the reality of applying the characteristics of the educated organization in the administration of education for girls in Riyadh city and identify the obstacles of their application as well as the differences of statistical significance among the sample of the study regarding the reality of applying the characteristics of the educated organization in the administration of education for girls in Riyadh city. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study and the questionnaire was used as a tool for study. A sample of (100) female employees of the departments of the Department of Education in Riyadh was selected and the study concluded the following results:

1. There are no statistically significant differences in the attitudes of the study sample members on the reality of applying the characteristics of the educational organization and the obstacles to its application in the administration of education for girls in Riyadh according to the variable type of job and years of service.

2. There are statistically significant differences among the sample of the study regarding the reality of applying the characteristics of the educated organization in the administration of education for girls in Riyadh due to the variable of scientific qualification.

3. There are no statistically significant differences among the sample members of the most important factors impeding their application due to the variable of scientific qualification.

#### Study Recommendations:

1. The Ministry of Education adopts proposed models for the educated organization and applies them to the education departments.

2. Setting performance standards at all levels and continuously monitoring them such as using balanced performance cards.

**Keywords:** Education Organization, Education Department, Riyadh City.

#### مقدمة

يمرُّ العالم اليوم بمرحلة التغيير السريع والمذهل في جميع مناحي الحياة , وقد ساعد التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات ، على تطورات ديناميكية تفاعلية بين الأفراد والمجموعات والشعوب. فتحوّلت حياة الأفراد والأنشطة اليومية من خلال زيادة القدرة على التعلم والاتصال، وأداء المهام عبر الاستخدام الأفضل للتقنية المتطورة. وإذا أردنا لمنظمتنا الإنتاجية والخدمية من مواكبة التطور في جميع أوجه الحياة بشكل عام، وعلى المستوى التنظيمي بشكل خاص. يجب أن تنال المعرفة اهتمام المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، فتسعى بشكل حثيث لاكتشاف وخلق وتعزيز الجوانب المختلفة للمعرفة من أجل دعم موقفها التنافسي، ومن ثم تحقق أهدافها. فضلا عن مواصلتها الجادة في التعرف على التطورات في كافة المجالات ومنها التقنية على وجه الخصوص (النعيمي ، ٢٠٠٦ ، ١٤٦).

#### مشكلة الدراسة

نظراً لحاجة إدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض للتحويل إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، بسبب التقدم الهائل في تقنيات الاتصال وشبكات المعلومات والتحكم البعيد، برزت مشكلة كبرى أمامها تكمن في ضرورة تطبيقها لخصائص المنظمة المتعلمة لمواكبة المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، والتغلب على تحديات البيئة الخارجية المحيطة بها.

#### أسئلة الدراسة :

٣. ما واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر منسوباتها ؟
٤. ما أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر منسوباتها ؟
٥. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة وأهم المعوقات لتطبيقها في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: ( نوع الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ) ؟

## أهداف الدراسة

١. التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض.
  ٢. التعرف على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم.
  ٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة.
- أهمية الدراسة

أهمية الدراسة في تناولها لمفهوم المنظمة المتعلمة وهو من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم والتعلم ونشر المعرفة نتيجة للثورات العلمية والمعلوماتية والتقنية وما يعكسه تطبيق هذا المفهوم من آثار إيجابية على المنظمة.

## مصطلحات الدراسة :

## ١. المنظمة المتعلمة : learning organization

هي المنظمة التي تعمل باستمرار على تسهيل عملية تعلم جميع أعضائها وتحويل نفسها ، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Watkins and Marsick,2004,2)

**التعريف الإجرائي :** هي المؤسسة التربوية التي يتشارك أفرادها في صياغة الخطط الاستراتيجية والإجراءات التنظيمية التي تمكنهم من التعلم المستمر والتطور الذاتي وتبادل الخبرات وإنتاج المعرفة وتفعيل التقنية بهدف مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سعياً إلى الوصول للعالمية.

## ٢. إدارة التربية والتعليم :

نظام تعليمي تابع لوزارة التربية والتعليم، يضم العلاقة بين جميع عناصر العملية التعليمية ومكوناتها من غايات، وأهداف، وأنظمة، وإمكانات مادية وبشرية، ومناهج مدرسية، وما يرتبط بها من علاقات وظيفية؛ لتحقيق أهداف ومبادئ السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية ( العريشي، ٢٠٠٨، ٢١).

**التعريف الإجرائي :** هي مجموعة من الإدارات ذات الارتباط التنظيمي بوزارة التربية والتعليم، وتضم العديد من الإدارات التربوية ومكاتب التربية والتعليم والتي لكل منها مهام محددة، تتكامل سعياً لتحقيق هدف عام وهو تطوير العملية التعليمية والتربوية في الميدان التربوي .

## أدبيات البحث:

## أولاً: الإطار النظري:

## المبحث الأول : المنظمة المتعلمة

## معنى المنظمة:

المنظمة هي كيان اقتصادي، واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة .

(الخفاجي، الغالبي، ٢٠٠٩: ١٦)

**مسببات تكوين المنظمة:**

يمكن إجمال مسببات تكوين المنظمات على النحو الآتي :

١. مسببات مرتبطة بمساهمتها في تعميق الحاجة إلى التخصص في العمل .
٢. مسببات تتعلق بالاستخدام الكثيف، والمتنوع والعالي للتكنولوجيا .
٣. مسببات ذات علاقة بإدارة بيئة الأعمال الخارجية العامة منها و الخاصة .
٤. مسببات ترتبط بخدمة وإشباع الحاجات الإنسانية على مختلف المستويات .(الخفاجي، الغالبي ٢٠٠٩: ١٦-١٧)

**مفهوم المنظمة المتعلمة :**

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها " منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.(النسور، ٢٠١٠: ١٦)

**الحاجة إلى المنظمة المتعلمة :**

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغيير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج و الأرباح، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار . (النسور، ٢٠١٠: ٣٨)

**خصائص المنظمة المتعلمة :**

تمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها : شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة زملاء في إطار من الاحترام والثقة.(العلي، قنديلجي، ٢٠٠٦)

**معوقات التحول إلى منظمة متعلمة :**

تذكر عيسان (٢٠٠٧) معوقات التحول إلى منظمة متعلمة :

- ١- اتسام بيئة العمل بالقلق .
- ٢- تقييد صلاحيات المديرين .
- ٣- قلة الوقت اللازم للتفكير .
- ٤- زيادة الأعباء .
- ٥- عدم توفر درجة عالية من الالتزام لدى العاملين .

**المبحث الثاني الإدارة العامة للتربية والتعليم .****الأثر الإيجابي لتوحيد الإدارات :**

٤. توحيد آليات العمل التربوي والتعليمي بين الإدارات المتماثلة .
٥. تقليص الخطوات والإجراءات اللازمة لإنجاز العمل .
٦. حصول تنوع في الخبرات التربوية والإدارية المؤهلة .
٧. زيادة في فرص اختيار القيادات الإدارية والتربوية المؤهلة .(إدارة التربية والتعليم بالرياض، ١٤٣٢هـ)

**تعريف إدارة التربية والتعليم :**

نظام تعليمي تابع لوزارة التربية والتعليم، يضم العلاقة بين جميع عناصر العملية التعليمية ومكوناتها من غايات، وأهداف، وأنظمة، وإمكانات مادية وبشرية، ومناهج مدرسية، وما يرتبط بها من علاقات وظيفية؛ لتحقيق أهداف ومبادئ السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية ( العريشي، ٢٠٠٨، ٢١).

**ثانياً : الدراسات السابقة .**

هدفت دراسة ( البغدادي، ٢٠٠٨ ) إلى التحقق من العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد ، والتي اعتمد فيها على مقياس Sudharatna & Li 2004 ومقياس Contu,2002 لقياس خصائص المنظمة المتعلمة، ومقياس Rowden, 2001 لقياس جاهزية المنظمة للتغيير، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين جاهزية المنظمة للتغيير وخصائص المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية ، والتزام القيادة، والتمكين ، والاتصالات، ونقل المعرفة ، وخصائص الفرد العامل وتطوير الأداء .

هدفت دراسة ويلدي (Weldy، 2009) إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية، أجريت الدراسة على 212 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية في لوس أنجلوس، وتم في الدراسة توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيه لتسهيل التعلم وإدارة المعرفة من خلال استعراض ما أشارت إليه الدراسات السابقة في الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحسن أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية، وأن هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

**منهجية البحث وإجراءاته:****مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض (مديرة إدارة، مساعدة مديرة إدارة، رئيسة قسم ، موظفة إدارية ) حيث بلغ مجموعهم (٥١٩) حسب آخر إحصائية اعتمدها إدارة التربية والتعليم عام (١٤٣٢ / ١٤٣٣هـ)

جدول رقم(١): توزيع موظفات إدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض

الإدارة	العدد	الإدارة	العدد	الإدارة	العدد
الاختبارات والقبول	٥٢	التدريب	١٠٨	رياض الأطفال	١٠
التوجيه والإرشاد	٧١	التربية الخاصة	٢٥	التوعية الإسلامية	١٠
تعليم الكيبرات	٣٦	التعليم الأهلي والأجنبي	٢٩	الإشراف التربوي	٩٢
نشاط الطالبات	٢١	الموهوبات	٢٥	مكتب المساعد للشئون التعليمية	٤٠
المجموع	٥١٩				

## عينة الدراسة وخصائصها

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، من موظفات إدارة التربية والتعليم بلغ عددهن (١٠٠) موظفة. وتم توزيع (١٠٠) استبانة وبعد استعادتها تبين ما يلي:

عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي (٦٤) استبانة من أصل (١٠٠).

## خصائص عينة الدراسة

فيما يلي وصف تفصيلي لعينة مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخدمة، وبحساب التكرارات والنسب المئوية جاءت خصائصهم على النحو التالي:

١- أفراد عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	٩	١٤,١
بكالوريوس	٤٨	٧٥,٠
ماجستير	٧	١٠,٩
دكتوراه	٠	٠
المجموع	٦٤	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٤٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٥٪ من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو البكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين (٩) من العينة يمثلون ما نسبته ١٤,١٪ من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو دبلوم ويأتون في المرتبة الثانية، في حين أن (٧) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ١٠,٩٪ من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو الماجستير ويأتون في المرتبة الثالثة، بينما لا يوجد أفراد من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

جدول رقم (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الإداري

العمل الحالي	التكرار	النسبة
مديرة إدارة	٤	٦,٣
مساعدة مديرة إدارة	٦	٩,٤
رئيسة قسم	٢٢	٣٤,٤

موظفة إدارية	٣٢	٥٠,٠
المجموع	٦٤	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٣٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة علمهم الحالي هو ( موظفة إدارية) وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة , في حين (٢٢) من العينة يمثلون ما نسبته ٣٤,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي هو ( رئيسة قسم) ويأتون في المرتبة الثانية, في حين أن (٦) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩,٤٪ من أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي هو مساعدة مديرة إدارة ويأتون في المرتبة الثالثة, بينما (٤) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦,٣٪ من أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي هو مديرة إدارة ويأتون في المرتبة الأخيرة .

جدول رقم (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٠	٠
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦	٢٥,٠
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١١	١٧,٢
سنة فأكثر 15	٣٧	٥٧,٨
المجموع	٦٤	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٣٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٧,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (١٥ سنة فأكثر) وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة , في حين (١٦) من العينة يمثلون ما نسبته ٢٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) ويأتون في المرتبة الثانية, في حين أن (١١) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ١٧,٢٪ من أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) ويأتون في المرتبة الثالثة , بينما لا يوجد أي فرد من أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (أقل من ٥ سنوات).

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية:

جدول رقم (٥): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول الخاص بواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	* *٠,٥٥٨	١١	*٠,٨٩٢
٢	**٠,٦٠٢	١٢	**٠,٨٦٩
٣	**٠,٨٤٨	١٣	**٠,٨٢٢
٤	**٠,٨٩١	١٤	**٠,٨٨١



**٠,٨٧١	١٥	**٠,٨٦١	٥
**٠,٩٠٠	١٦	**٠,٧٣٥	٦
**٠,٨٩٥	١٧	**٠,٨١٣	٧
**٠,٨٤٩	١٨	**٠,٨٠٠	٨
**٠,٧٦٦	١٩	**٠,٨٩١	٩
**٠,٧٥٠	٢٠	*٠,٨٩٧	١٠

دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

و يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض والذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم عالية، حيث تتراوح ما بين (٠,٥٥٨) و(٠,٩٠٠) وجميعها موجبة، مما يعني وجود اتساق داخلي بما يعكس درجة من الصدق ل فقرات المقياس.

جدول رقم (٦): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني الخاص لمحور أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*٠,٨٩٥	١١	**٠,٦٥٨	١
**٠,٨٦٩	١٢	**٠,٦٩٠	٢
**٠,٨٢٣	١٣	**٠,٨٠٨	٣
**٠,٨٨١	١٤	**٠,٨٢٢	٤
**٠,٨٧٣	١٥	**٠,٧٢٢	٥
**٠,٩٠٢	١٦	**٠,٧٦٧	٦
**٠,٥٩٩	١٧	**٠,٧٦٨	٧
**٠,٨٤٩	١٨	**٠,٧٦٨	٨
**٠,٧٦٦	١٩	**٠,٦٣٥	٩
		**٠,٧٢١	١٠

دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل. ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحور أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض والذي تنتمي إليه الفقرة أنها موجبة، حيث تتراوح ما بين (٠,٥٩٩) و(٠,٩٠٢) ، مما يعني وجود الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

#### ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ( الاستبانة) تم استخدام ( معادلة ألفا كرونباخ والجدول رقم (٧) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

#### جدول رقم (٧)

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
-----------------	--------------	-------------

٠,٩٣١	٢٠	واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض
٠,٩٠٠	١٩	أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض
٠,٨٧٣	٣٩	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة تراوح بين (٠,٩٣١ - ٠,٩٠٠) وبلغ معامل الثبات العام (٠,٨٧٣) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض؟

وللإجابة على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٨): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	درجة الموافقة					العبارة
			مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	
١	,٨٠٩	٣,٦١	٩	٢٤	٢٩	١	١	١- تسود الرغبة في التميز بين موظفات إدارة التربية والتعليم
			١٤,١	٣٧,٥	٤٥	١,٦	١,٦	%
١٦	,٧٣٩	٢,٨٠	٠	٨	٣٩	١٣	٤	٢- توجه إدارة التربية والتعليم وسياساتها نحو المراجعة الناقدية لأساليب تحديد المشكلات
			,٠	١٢,٥	١٦	٢٠,٣	٦,٣	%

٤	١,٠٣٥	٣,٢٣	٢	١٤	٢٣	١٧	٨	ك	٣- تؤكد استراتيجية
									%
٢٠	,٩٥٩	٢,٥٠	٩	٢٤	٢٣	٦	٢	ك	٤- تكافئ إدارة التربية والتعليم
									%
١٨	١,١٥١	٢,٧٧	١٠	١٧	١٩	١٤	٤	ك	٥- تشترك جميع موظفات
									%
١١	,٨٩٥	٣,٠٨	٥	٧	٣١	٢٠	١	ك	٦- يمثل التعلم المستمر
									%
٢	,٩٣٨	٣,٤١	٣	٧	١٩	٣١	٤	ك	٧- تحفز إدارة التربية والتعليم
									%
١٤	.٩٢٦	٣,٠٠	٢	١٧	٢٨	١٣	٤	ك	٨- تنتج إدارة التربية والتعليم
									%

										أنشطة التعلم
٥	.٨٦٤	٣,١٣	٢	١١	٣١	١٧	٣	ك	٩- تطور إدارة التربية والتعليم وقدرات موظفاتها لتحقيق النتائج التي يرغب فيها.	
			٣,١	١٧,٢	٤٨	٢٦,٦	٤,٧	%		
١٢	.٩٩٠	٣,٠٦	٣	١٦	٢٣	١٨	٤	ك	١٠- تدعم إدارة التربية والتعليم ممارسة التجريب من أجل تحسين الأداء	
			٤,٧	٢٥,٠	٣٦	٢٨,١	٦,٣	%		
٨	.٨٣٨	٣,١١	٣	٩	٣١	٢٠	١	ك	١١- توجه استراتيجية إدارة التربية والتعليم مواردها البشرية نحو كفاءة الأداء	
			٤,٧	١٤,١	٤٨	٣١,٣	١,٦	%		
١٠	.٩٥٥	٣,٠٩	٦	٥	٣٣	١٧	٣	ك	١٢- تشجيع إدارة التربية والتعليم موظفاتها على تقبل النقد البناء	
			٩,٤	٧,٨	٥٢	٢٦,٦	٤,٧	%		
٩	.٩٢٨	٣,١١	٥	٧	٣٠	٢٠	٢	ك	١٣- توجه أنشطة التعلم في إدارة التربية والتعليم لتحسين كفاءة الأداء	
			٧,٨	١٠,٩	٤٧	٣١,١	٣,١	%		
٧	١,٠٦٢	٣,١٣	٤	١٤	٢٢	١٨	٦	ك	١٤- تدعم إدارة التربية وتمتع موظفاتها بحرية الاستفسار	
			٦,٣	٢١,٩	٣٤	٢٨,١	٩,٤	%		

٣	.٩٤١	٣,٣١	٤	٥	٢٦	٢٥	٤	ك	١٥- تشجع إدارة التربية والتعليم الثقة المتبادلة بين القادة والموظفات
			٦,٣	٧,٨	٤١	٣٩,١	٦,٣	%	
٦	.٨٦٤	٣,١٣	٢	١٠	٣٤	١٤	٤	ك	١٦- يتعلم فريق العمل في إدارة التربية والتعليم من خلال الحوار الهادف
			٣,١	١٥,٦	٥٣	٢١,٩	٦,٣	%	
١٣	.٨٨١	٣,٠٥	٢	١٣	٣٣	١٢	٤	ك	١٧- تهتم الموظفات بأبعاد الرؤية المستقبلية لإدارة التربية والتعليم
			٣,١	٢٠,٣	٥٢	١٨,٨	٦,٣	%	
١٧	.٦٩٤	٢,٨٠	٢	١٧	٣٧	٨	٠	ك	١٨- تهتم إدارة التربية والتعليم بنشاطات التعلم الداعمة لمهارات التفكير الابتكاري
			٣,١	٢٦,٦	٥٨	١٢,٥	٠	%	
١٩	.٨٤٧	٢,٦١	٦	٢١	٣٠	٦	١	ك	١٩- تحرص إدارة التربية والتعليم على توفير البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم
			٩,٤	٣٢,٨	٤٧	٩,٤	١,٦	%	
١٥	.٩٢٦	٣,٠٠	٣	١٥	٢٨	١٥	٣	ك	٢٠- تساعد البنية التنظيمية لإدارة التربية والتعليم على انجاز المهام من خلال فرق العمل
			٤,٧	٢٣,٤	٤٤	٢٣,٤	٤,٧	%	
			٣,٠٥	٢	١٣	٣٣	١٢	٤	الوسط الحسابي المرجح ( الموزون) العام للمحور
			.٦٠٣	٣,٠٥					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) يتضح (متوسطة) بشكل عام وبمتوسط قدره (٣,٠٥) من الفئة (٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩) وهي الفئة التي تشير إلى خيار (متوسطة) على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، حيث تتراوح استجاباتهم ما بين (مرتفعة) و(منخفضة) على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، أي ما بين (٢,٥٠ إلى ٣,٦١) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتيين تشيران إلى (منخفضة / مرتفعة) على التوالي على أداة الدراسة حيث يتضح من النتائج أن استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم هي (مرتفعة) في العبارتين رقم (٧) و(١).

١- العبارة رقم (١) " تسود الرغبة في التميز بين موظفات إدارة التربية والتعليم " جاءت في المرتبة الأولى من حيث استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بـ (مرتفعة) وبمتوسط (٣,٦١ من ٥)، وانحراف معياري (٨٠٩).

٢- وجاءت العبارة رقم (٧) وهي " تحفز إدارة التربية والتعليم موظفاتا للمشاركة في البرامج التدريبية " فيالمرتبة الثانية من حيث استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بـ (مرتفعة) وبمتوسط (٣,٤١ من ٥)، وانحراف معياري (٩٣٨).

ومن خلال تصدر هاتين العبارتين لأهم العبارات التي تشخص واقع تطبيق إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض لخصائص المنظمة المتعلمة، نستنتج أن إدارة التربية والتعليم تطبق خصائص المنظمة المتعلمة من خلال سيادة الرغبة الجادة لدى الموظفات نحو التميز وحسب خبرة الباحثة في هذا المجال فإنه مما يساعدهن في ذلك، الدور البارز للإدارة في التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبية سواء الداخلية التي تقام في إدارة التدريب بمنطقة الرياض والمراكز الفرعية التابعة والتي تسعى لتحقيق هدف توطين التدريب، أو من خلال التنسيق للبرامج الخارجية التي يخصص لها الدعم المادي، وأيضا من خلال ترشيح المدربات وتأهيلهن للقيام بهذه المهمة بكفاءة وفاعلية، وتهيئة مقار التدريب المناسبة وتجهيزها بكل ما يساعد على تحقيق أهداف التنمية المهنية وتطوير الذات، والتدريب أثناء الخدمة، والإعداد لخطتين تدريبيتين كل عام تُستقى برامجها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفات على اختلاف مستوياتهن الوظيفية، ومؤهلاتهن العلمية، والمهام المناطة بهن، وأيضا إدارة التربية والتعليم تتيح لموظفاتها فرصة التدريب في معهد الإدارة وبعض البرامج التي تقام في الجامعات السعودية، أيضا أتاحت للمتميزات من الموظفات فرصة الالتحاق بالبرامج التدريبية المقامة في بعض الدول مثل : الإمارات العربية المتحدة، وتركيا، وبريطانيا، للأعوام الثلاثة الأخيرة، وهذا الاهتمام من قبل إدارة التربية والتعليم بالرياض في مجال التدريب لهو خير داعمومعزز لمسارات التميز الذي تسعى لنيله الموظفات، وبالتالي ينعكس أثره على تطور الإدارة وتحقيق الجودة.

أما العبارات التي حصلت على تطبيق منخفض فهي:

(١) العبارة رقم (٤) وهي "تكافئ إدارة التربية والتعليم الانجازات العلمية التي تحققتها موظفاتها" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٠) وانحراف معياري بلغ (٩٥٩)، " واحتلت المرتبة العشرين .

(٢) والعبارة رقم (١٩) وهي "تحرص إدارة التربية والتعليم على توفير البيئة المفتوحة المثيرة للتعلم" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤٧) "

(٣) والعبارة رقم (٥) وهي "تتشرك جميع موظفات إدارة التربية والتعليم في رسم رؤيتها المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧) وانحراف معياري بلغ (١,١٥١) وربما يعود ذلك حسب خبرة الباحثة إلى أن إدارة التربية والتعليم بالرياض لديها قصور كبير في رصد المكافآت المادية والمعنوية لقاء ما تحققه موظفاتهن من انجازات علمية على وجه الخصوص وانجازات أخرى تؤدي إلى تطوير العمل في الإدارة. أيضاً عدم الإسراع في توفير البيئات المفتوحة المثيرة للتعلم بتوفير خدمة الانترنت في جميع الإدارات وقصرها فقط على الانترنت لخدمة الأعمال الإدارية وعدم تخصيص وقت محدد للتعلم والاطلاع على الخبرات العالمية والعربية، ومناقشة نتائجها والقصور في المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة

السؤال الثاني: ما هي أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم؟

وللإجابة على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا السؤال، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ؟

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط المرجح (الموزون)	الانحراف المعياري	الرتبة
	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
١- فرض الرؤية المستقبلية من جانب القيادة العليا دون مشاركة الموظفين في بلورتها	١١	٢٨	١٧	٧	١	٣,٦٤	٩٤٩,	٩
٢- إضفاء الموظفين في إدارة ا لتربية والتعليم طابع السرية على أداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم.	١٣	٢٦	٢١	٣	١	٣,٧٣	٨٩٥,	٥
٣- إغفال إدارة التربية	٥	١٤	٣٣	٧	٥	٣,١١	٩٧٨,	

١٩			٧,٨	١٠,٩	٥٢	٢١,٩	٧,٨	%	والتعليم برامج تنمية التعلم لدى موظفاتهن
١٣	١,٠٣٨	٣,٤٧	٣	٧	٢١	٢٣	١٠	ك	٤-افتقار القادة في إدارة التربية والتعليم إلى إدراك حاجة الموظفين لتقدير أنفسهم كأعضاء في فريق العمل
			٤,٧	١٠,٩	٣٣	٣٥,٩	١٥,٦	%	
١٨	,٩٤١	٣,١٤	٢	١٣	٢٨	١٦	٥	ك	٥-تشكيل فرق عمل غير متجانسة
			٣,١	٢٠,٣	٤٤	٢٥,٠	٧,٨	%	
١٦	,٩٩٦	٣,٢٧	٢	١١	٢٧	١٦	٨	ك	٦-إغفال المراجعة المستمرة للأهداف للتأكد من ملاءمتها لإستراتيجية إدارة التربية والتعليم
			٣,١	١٧,٢	٤٢	٢٥,٠	١٢,٥	%	
٧	١,١٦٩	٣,٦٧	٤	٦	١٥	٢١	١٨	ك	٧-قلة توفر البشرية المتاحة للبحث والتطوير.
			٦,٣	٩,٤	٢٣	٣٢,٨	٢٨,١	%	
٦	١,١٦٧	٣,٦٩	٣	٩	١١	٢٣	١٨	ك	٨-عدم توفر التقنيات الحديثة الضرورية لتيسير التعلم.
			٤,٧	١٤,١	١٧	٣٥,٩	٢٨,١	%	
١٠	,٩٠٢	٣,٦١	١	٧	١٦	٣٢	٨	ك	٩-ضعف العلاقات مع المؤسسات التعليمية المتخصصة في توسيع مجالات التعلم أمام القادة والموظفات
			١,٦	١٠,٩	٢٥	٥٠,٠	١٢,٥	%	

تابع جدول رقم (٩): استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم؟

البيانات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح (الموزون)	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	



١١	١,١٢٤	٣,٥٨	٣	٧	٢٠	١٨	١٦	ك	١٠-التهرب من المسؤولية بإلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث أخطاء في العمل
			٤,٧	١٠,٩	٣١	٢٨,١	٢٥,٠	%	
١٤	١,٠٥٢	٣,٣١	٢	١١	٢٧	١٣	١١	ك	١١-تركيز الإدارة على العمل الفردي كوسيلة لزيادة الكفاءة
			٣,١	١٧,٢	٤٢	٢٠,٣	١٧,٢	%	
١٧	,٩١٨	٣,١٧	٤	٦,٣	٤	٦,٣	٤	ك	١٢-افتقاد النظرة الكلية للعلاقات والتفاعلات التي تحدث بين الموظفين في الإدارة
			٦	٩,٤	٦	٩,٤	٦	%	
١٢	١,١٥٤	٣,٥٥	٣	٩	١٨	١٨	١٦	ك	١٣-ضبابية الرؤية المستقبلية لتطوير الإدارة
			٤,٧	١٤,١	٢٨	٢٨,١	٢٥,٠	%	
١٥	١,٠٦٤	٣,٣٠	٤	١٠	٢٠	٢٣	٧	ك	١٤-الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي
			٦,٣	١٥,٦	٣١	٣٥,٩	١٠,٩	%	
١	,٩٩٠	٤,١٩	٢	٢	٨	٢٢	٣٠	ك	١٥- غياب المكتبة المتخصصة في الإدارة
			٣,١	٣,١	١٣	٣٤,٤	٤٦,٩	%	
٨	١,٠١١	٣,٦٦	١	٦	٢٣	١٨	١٦	ك	١٦-قلة القيادات التربوية المؤهلة للقيام بالمهام التطويرية للإدارة
			١,٦	٩,٤	٣٦	٢٨,١	٢٥,٠	%	
٣	١,٠٠٠	٣,٨٨	٠	٨	١٢	٢٤	٢٠	ك	١٧-كثرة التنقل الوظيفي لمنسوبات إدارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة
			٠	١٢,٥	١٩	٣٧,٥	٣١,٣	%	
٢	,٩٩٧	٣,٩٢	١	٤	١٦	٢١	٢٢	ك	١٨-عدم كفاية الوقت الذي يخصصه الرؤساء للتطوير
			١,٦	٦,٣	٢٥	٣٢,٨	٣٤,٤	%	

٤	١,٠٣١	٣,٨٨	٢	٣	١٧	٢١	٢١	ك	١٩- عدم توفر مبدأ التكامل في تنفيذ المهام.
			٣,١	٤,٧	٢٧	٣٢,٨	٣٢,٨	%	
			الوسط الحسابي المرجح (الموزون) العام للمحور						
			٣,٥٧	٦١١,					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٩) يتضح أن استجابات أفراد عينة الدراسة على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض هي ( مرتفعة) بشكل عام وبمتوسط (٣,٥٧ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من ٣,٣٩ إلى ٤,١٩). ويتضح من النتائج أن هناك اتفاق في استجابات أفراد عينة الدراسة على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، حيث تتراوح استجاباتهم ما بين ( مرتفعة ) و( متوسطة) على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم، حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم ، ما بين ( ٣,١١ إلى ٤,١٩) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللذين تشيران إلى ( منخفضة / مرتفعة)، أما أعلى ثلاث معيقات فهي :

١- العبارة رقم (١٥) ب( مرتفعة) وبمتوسط (٤,١٩ من ٥)، وانحراف معياري (٩٩٠).

٢- العبارة رقم (١٨) ( مرتفعة) وبمتوسط (٣,٩٢ من ٥)، وانحراف معياري (٩٩٧).

٣- العبارة رقم (١٧) ( مرتفعة) وبمتوسط (٣,٨٨ من ٥)، وانحراف (١,٠٠٠).

أما أقل ثلاث عبارات حصلت على متوسط حسابي قليل بالمقارنة ببقية العبارات فهي:

١- العبارة رقم (٣) المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (٣,١١) وانحراف معياري بلغ (٩٧٨).

٢- العبارة رقم (٥) المرتبة الثامنة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٤) وانحراف معياري (٩٤١).

٣- العبارة رقم (١٢) المرتبة السابعة عشر، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) وانحراف معياري (٩١٨). السؤال الثالث- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (نوع الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة)؟

#### أ- نوع الوظيفة

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض التي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA "، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

تابع جدول رقم (٩): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير نوع الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	,٨١٩	٣	,٢٧٣	,٧٤١	,٥٣٢
	داخل المجموعات	٢٢,١٠٠	٦٠	,٣٦٨		
	المجموع	٢٢,٩١٩	٦٣			
أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	١,٥٦٦	٣	,٥٢٢	١,٤٤	,٢٤٤
	داخل المجموعات	٢١,٩٥٢	٦٠	,٣٦٦		
	المجموع	٢٣,٥١٨	٦٣			

مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥، يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، حيث مستوى الدلالة الإحصائية للمحور الأول (واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة) عند مستوى ٠,٠٥ فأقل هي (٠,٥٣٢) وقيمة (ف) هي (٠,٧٤١)، بينما مستوى الدلالة الإحصائية للمحور الثاني (أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة) عند مستوى ٠,٠٥ فأقل هي (٠,٢٤٤) وقيمة (ف) هي (١,٤٤).

ب- المؤهل العلمي

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA "، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
--------	------	-------	-------	-------	--------	-------------------

نئة	(F)	المربعات	الحرية	مربعات	التباين	
*,٠٢٤	٣,٩٥٧	١,٣١٦	٢	٢,٦٣٢	بين المجموعات	واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة
		,٣٣٣	٦١	٢٠,٢٨٧	داخل المجموعات	
			٦٣	٢٢,٩١٩	المجموع	
,٨٦٣	,١٤٨	,٠٥٧	٢	,١١٤	بين المجموعات	أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة
		,٣٨٤	٦١	٢٣,٤٠٥	داخل المجموعات	
			٦٣	٢٣,٥١٨	المجموع	

مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥ يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي, حيث مستوى الدلالة الإحصائية للمحور الأول (واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة) عند مستوى ٠,٠٥ فأقل هي (٠,٠٢٤) وقيمة (ف) هي (٣,٩٥٧). ولمعرفة الفروق الإحصائية لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض والتي يوجد بينها وبين المؤهل العلمي دلالة إحصائية لصالح أي من المؤهلات العلمية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe , وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار شيفيه

المحور	المؤهل (I)	المؤهل (j)	متوسط الاختلاف (I-J)	الانحراف المعياري للخطأ	مستوى الدلالة
واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة	دبلوم	بكالوريوس	-.٥١٤	.٢٠٩	.٠٥٧
		ماجستير	-.٧٥١	.٢٩١	.٠٤٢
	بكالوريوس	دبلوم	.٥١٤	.٢٠٩	.٠٥٧
		ماجستير	-.٢٣٧	.٢٣٣	.٦٠٠
	ماجستير	دبلوم	.٧٥١	.٢٩١	.٠٤٢
		بكالوريوس	.٢٣٧	.٢٣٣	.٦٠٠

مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥، ويتضح من نتائج اختبار شيفيه في الجدول رقم (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٤٢) لصالح الماجستير والدبلوم.

ج- سنوات الخدمة

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض التي تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way Anova " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف (F)	الدلالة الإحصائية
واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	١,٦٣٢	٢	.٨١٦	٢,٣٣٩	.١٠٥
	داخل المجموعات	٢١,٢٨٦	٦١	.٣٤٩		
	المجموع	٢٢,٩١٩	٦٣			
أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	.١١٤	٢	.٠٥٧	.٥٦١	.٥٧٣
	داخل المجموعات	٢٣,٤٠٥	٦١	.٣٨٤		
	المجموع	٢٣,٥١٨	٦٣			

مستوى الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥ , يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير سنوات الخدمة, حيث مستوى الدلالة الإحصائية للمحور الأول (واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة) عند مستوى ٠,٠٥ فأقل هي (٠,١٠٥) وقيمة (ف) هي (٠,٢,٣٣٩), بينما مستوى الدلالة الإحصائية للمحور الثاني (أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة) عند مستوى ٠,٠٥ فأقل هي (٠,٥٧٣) وقيمة (ف) هي (٠,٥٦١).

وبالتالي لا يوجد فروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع التطبيق.

### ملخص الدراسة وتوصياتها

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

١- أن (٤٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧٥٪ من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو البكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة, في حين (٩) من العينة يمثلون ما نسبته ١٤,١٪ من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو دبلوم ويأتون في المرتبة الثانية, في حين أن (٧) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ١٠,٩٪ من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي هو الماجستير ويأتون في المرتبة الثالثة, بينما لا يوجد أفراد من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

٢- أن (٣٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي هو (موظفة إدارية) وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة, في حين (٢٢) من العينة يمثلون ما نسبته ٣٤,٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي هو (رئيسة قسم) ويأتون في المرتبة الثانية, في حين أن (٦) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩,٤٪ من أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي هو (مساعدة مديرة إدارة) ويأتون في المرتبة الثالثة, بينما (٤) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦,٣٪ من أفراد عينة الدراسة عملهم الحالي هو (مديرة إدارة) ويأتون في المرتبة الأخيرة.

٣- أن (٣٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٧,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (١٥ سنة فأكثر) وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة, في حين (١٦) من العينة يمثلون ما نسبته ٢٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) ويأتون في المرتبة الثانية, في حين أن (١١) من العينة يمثلون ما نسبته ١٧,٢٪ من أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) ويأتون في المرتبة الثالثة, بينما لا يوجد أي فرد من أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة في العمل هي (أقل من ٥ سنوات).

أهم نتائج السؤال الأول: واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم:

- أن استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم هي (متوسطة) وبمتوسط (٣,٠٥ من ٥).

وأن استجابات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة جاءت (مرتفعة) وجاءت (متوسطة) في (١٧) عبارة.

أهم نتائج السؤال الثاني أهم العوامل المعيقة لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم:

- أن استجابات أفراد عينة الدراسة على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم جاءت (مرتفعة) وبمتوسط (٣,٥٧ من ٥)

واستجابات أفراد عينة الدراسة على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض جاءت (مرتفعة) في (١٣) عبارة أهمها:

١- غياب المكتبة المتخصصة في الإدارة .

٢- عدم كفاية الوقت الذي يخصصه الرؤساء للتطوير .

٣- كثرة التنقل الوظيفي لمنسوبات إدارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة .

وأن استجابات أفراد الدراسة على أهم العوامل المعيقة لتطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم جاءت (متوسطة) في العبارات التالية:

١- إغفال إدارة التربية والتعليم برامج تنمية التعلم لدى موظفاتهما.

٢- تشكيل فرق عمل غير متجانسة.

٣- افتقاد النظرة الكلية للعلاقات والتفاعلات التي تحدث بين الموظفين في الإدارة .

السؤال الثالث- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أ- نوع الوظيفة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.

ب- المؤهل العلمي

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير والدبلوم .

ج- سنوات الخدمة

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمعوقات تطبيق خصائص المنظمة.

## توصيات الدراسة

- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نماذج مقترحة للمنظمة المتعلمة وتطبيقها على إدارات التربية والتعليم .
- أن يعمل القائمون على التربية والتعليم على نشر مفهوم وممارسات المنظمة المتعلمة بين جميع منسوبيها.
- توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في الإدارات من خلال إقامة الدورات المتخصصة وورش العمل .
- وضع تحول إدارة التربية والتعليم إلى منظمة متعلمة كهدف استراتيجي يتم قياس أداء المديرين بناء عليه .
- تنظيم الزيارات لقيادات الإدارات التابعة لإدارة التربية والتعليم للمنظمات الرائدة في هذا المجال للاستفادة من تجاربها .
- إنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى إدارة التربية والتعليم .
- توثيق (التجارب الناجحة والفاشلة ) وإتاحة الاستفادة منها من خلال النظم المعرفية والتقارير والعروض التقديمية وتشجيع استخدام أسلوب (After Action,Review) مراجعة ما بعد الفعل، للتعلم من التجارب وتطوير العمليات.
- تشجيع الموظفين وتحفيزهم على تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات ووضع الأنظمة التي تدعم ذلك مثل: ربطها بتقويم الأداء الوظيفي .
- وضع مقاييس للأداء على جميع المستويات ومتابعتها باستمرار مثل استخدام بطاقات الأداء المتوازن .

## المراجع:

- البغدادي، عادل هادي.(٢٠٠٨).العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير:دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد.مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.المجلد (١٠) العدد (١). ص ٥٧-٧٨.
- الخفاجي، نعمة ؛ الغالبي، طاهر.(٢٠٠٩). نظرية المنظمة مدخل التصميم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العريشي، محمد سعيد.(٢٠٠٨). إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة .رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى :مكة المكرمة.
- العلي، عبدالستار؛ قنديلجي، عامر.(٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.
- عيسان ،صالحه؛ وعطاري، عارف؛ والغلي، وجيهة .(٢٠٠٧). اتجاهات حديثة في التربية. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- النسور، أسماء سالم .(٢٠١٠).أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي :دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية .رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط:الأردن .



- Weldy, T. G, (2009), “Learning organization and transfer: strategies for improving performance”, The Learning Organization, Vol. 16, No. 1: 58-68.
- Yang, Baiyin, Watkins, Karen & Marsick, Victoria(Spring, 2004). The Construct of the Learning organization: Dimensions, Measurement, and Validation. Human Resource Development Quarterly. Wiley, periodicals, V.(15), No .(1), pp31-55