



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٥) مايو ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

### رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد  
أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-  
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية  
أ.د بدر محمد ملك  
أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية  
التربية الأساسية- الكويت  
أ.د خلف محمد أحمد البحيري  
أستاذ تخطيط التعليم واقتصادياته- كلية التربية- جامعة  
سوهاج- مصر  
د. أحمد فهبي السحبي  
المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت  
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي  
أ.د راشد علي السهل  
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة الكويت  
أ.د أحمد عودة سعود القرارة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
د. غازي عنيزان الرشدي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع  
أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د محمد إبراهيم طه خليل  
أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر  
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر  
أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف  
أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية  
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن  
أ.د صلاح فؤاد مكاوي  
أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر  
أ.د عمر محمد الخرابشة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء  
التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. منال محمد خضير  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لثلاثون الطلاب- جامعة أسوان- مصر
- أ.د. عادل السيد سريا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. حنان صبحي عبید  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- ميسوتوا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د.م خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د.م ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. سامية إبرييم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د.م الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر
- د. جمال بلبكاي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد عبود الحراشنة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ وتقوم بعض قواعد المعلومات الدولية بتوثيق أبحاث المجلة لديها، ومنها: Dar Almandumah & Shamaa.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
28-1	دور وسائل التواصل الاجتماعي في تنمية الوعي السياسي لدى طلبة جامعة الكويت، أ. د أحمد حمد الصانع.....	1
65-29	الأداء الأكاديمي باستخدام التكنولوجيا الرقمية وعلاقته بإستراتيجيات التنظيم الذاتي والكفاءة الذاتية والدافعية الأكاديمية لدى طلاب المرحلة الثانوية، أ.د أحمد كمال الهنساوي؛ د. وائل ماهر محمد غنيم.....	2
86-66	درجة ممارسة العمل التطوعي مع الأشخاص ذوي الإعاقة في دولة الكويت، د. محمد سعود العجزي؛ د. سلامة عجاج العززي؛ د. أحمد محسن السعيد.....	3
123-87	درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة "DLOQ"، أ.د علي صالح الشايع؛ أ. أمل عبد العزيز محمد الشيخ.....	4
171-124	تطوير التعليم الثانوي في دولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية، د. تهاني صالح العززي؛ د. صفوت حسن عبد العزيز.....	5
201-172	المشكلات التربويّة التي تواجه معلمات الصّفوف الثّلاثة الأولى في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهن، أ.د. خالد عطية سعودي؛ أ. سلام عطا الله الحناقطة.....	6
227-202	اتجاهات طلبة مقرر ورشة إنتاج مواد تعليمية نحو المحاضرات المسجلة وأثرها على العملية التعليمية، د. راوية محمد الحميدان؛ د. خالد أحمد الكندري.....	7
277-228	التعلّم عن بُعد في أثناء جائحة كوفيد 19 وبعدها، د. صفية طه إبراهيم الزايد.....	8
303-278	الاتجاهات الحديثة في دور فنيات علم النفس الإيجابي لمواجهة الآثار السلبية الناتجة عن جائحة كورونا، أ.د.م نجلاء محمد علي إبراهيم.....	9
329-304	الرسوخ التنظيمي لدى مديري مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، أ.د علي صالح الشايع؛ أ. علي سعيد محمد آل حارس.....	10
356-330	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....	11

397-357	واقع التربية البيئية في رياض الأطفال بدولة الكويت من منظور المعلمات، د. جيلالي بوحمامة؛ أ. أمل منصور القطان.....	12
429-398	التمائل التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بتعليم مكة المكرمة، أ. مرزوق بن مبروك الخزاعي.....	13
450-430	أثر البيانات الضخمة وبعض متغيراتها على اتخاذ القرارات خلال فترة انتشار جائحة كوفيد – 19 من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. محمد علي العجمي؛ د. مشعل شهاب الفضلي؛ د. جميلة حمدان العتيبي.....	14
486-451	درجة توافر مهارات تصميم الدروس الإلكترونية لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، د. رابعة الفهد.....	15
511-487	درجة تحقيق النمو المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم، د. تهاني إبراهيم العلي.....	16
543-512	Impact of Internet Outages on The Education in Kuwait During Pandemics and Wars From Students Perspective, Dr. Jamella Hamdan Alotaibi, Dr. Haifa R. Alzuabi.....	17



## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة "DLOQ"

### The Degree of School Administration Practice of Learning Organization Strategies in Secondary Schools for Girls in Al-Ahsa according to the Model of Learning Organization Dimensions "DLOQ"

أ.د علي صالح الشايع

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ. أمل عبد العزيز محمد الشيخ

باحثة دكتوراه فلسفة القيادة التربوية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

**الملخص:** استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفات التربويات والمعلمات لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخدمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة تألفت من (560) من المشرفات التربويات والمعلمات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في جميع المجالات تعزى لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخدمة. ما عدا مجال القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، حيث وجدت فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المعلمات. الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المدارس الثانوية، أبعاد المنظمة المتعلمة.

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of school administration practice of the strategies of the learning organization in secondary schools for girls in Al-Ahsa according to the dimensions of the learning organization model (DLOQ), and to reveal whether there were statistically significant differences in the average estimates of the educational supervisors and teachers of the degree of school administration practice of the strategies of the learning organization according to the variables of the nature of work and years of work. The service, and the researcher used the descriptive approach, and a questionnaire was developed to collect data from a sample of (560) educational supervisors and teachers. The results of the study concluded that the degree of school administration practice of the strategies of the learning organization in secondary schools for girls in Al-Ahsa according to the DLOQ dimensions model came to a high degree, and that there are no statistically significant differences about the degree of school administration practice of the strategies of the learning organization in all fields due to the variables of the nature of work and years The service, except for the field of strategic leadership that supports learning, where there were differences due to the variable nature of work in favor of the female teachers.

**Keywords:** learning organization strategies, secondary schools, learning organization dimensions.

## مقدمة:

شهد العالم منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، ولا يزال يشهد العديد من التغيرات الجذرية في شتى ميادين الحياة المعرفية والاقتصادية والاجتماعية، والتي أسهمت فيها وبشكل رئيسي الثورة التكنولوجية والنقلة النوعية في تقنية المعلومات.

ولم تكن النظم التربوية بمنأى عن تأثيرات عصر التكنولوجيا والمعرفة، بل ربما كان ميدان التربية من أكثر الميادين تأثراً بها، وقد فرضت التحديات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حد سواء في كافة المستويات التنظيمية الأخذ بمفاهيم جديدة، محورها التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة (سلطان وخضر، 2010، ص 14).

وتعيش المنظمات والمؤسسات في العصر الحاضر- ومن بينها المؤسسات التعليمية- ثورة تكنولوجية ومعرفية في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصال، فهي تواجه على اختلاف أنواعها، وأهدافها العديد من التحديات والمخاطر التي تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لضمان بقائها واستمراريتها؛ فالمدارس كمؤسسات مجتمعية باتت تواجه تغييرات خاصة في ظل التوسع الكمي في إنشائها وتسارع وتيرة التغيير والتطور المعرفي، ولكن يلاحظ أن التغيير فيها لا يزال محدوداً، ولا يتناسب مع ما تبذله وزارة التعليم من جهود كبيرة وتكاليف عالية، مما يستوجب البحث عن طرق مناسبة تمكنها من تحقيق التميز والإتقان والجودة والابتكار ومواجهة التحديات، لذا أصبح من الضروري الاستفادة من معظم المفاهيم المستجدة في العلوم الإدارية، ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحدث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها (سلطان وخضر، 2010، ص 71).

وبناءً على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء، وكيفية تحويلها إلى منظمة دائمة التعلم، في عصر دائم التغير حسب نموذج: (أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ)، كأحد أشهر نماذج القياس وأكثرها شمولاً لأبعاد المنظمة المتعلمة "المدرسة المتعلمة" (سلطان وخضر، 2010، ص 71)، والذي تبنته العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية كدراسة بن زرعة (2014)، ودراسة ويلدي وجيليس (Weldy & Gillis, 2010).

ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية هذا المفهوم جاءت هذه الدراسة التي تؤكد ضرورة التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب

نموذج (أبعاد المنظمة المتعلمة DOLQ)؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفات التربويات والمعلمات لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء تعزى للمتغيرات التالية: "طبيعة العمل، سنوات الخدمة"؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج (أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ).
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفات التربويات والمعلمات لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغيري طبيعة العمل وسنوات الخدمة.

#### أهمية الدراسة:

- من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة للفكر الإداري والمكتبة العربية والسعودية في مجال المنظمة المتعلمة، لما لها من أثر كبير في تحقيق العديد من الأهداف في العملية التعليمية.
- يُمكن أن تساعد الدراسة من الناحية العملية في الميدان الإداري صُنَّاع القرار والسياسات في وزارة التربية والتعليم السعودية، وتساهم في تقديم فرصه لمديري المدارس للتعرف على إستراتيجيات المنظمة المتعلمة وماهيته مما يدفعهم لممارستها لزيادة فعالية العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تسعى الدراسة من خلال النتائج التي تتوصل إليها إلى تقديم بعض التوصيات التي تعزز تطبيق إستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- إفادة الباحثين لإجراء بحوث جديدة في هذا المجال من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في حدودها الموضوعية على قياس درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج "DLOQ".

- الحدود البشرية: تضمنت عينة من المشرفات التربويات والمعلمات في المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم العام.
- الحدود المكانية: اقتصر على محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021/2020.

### مصطلحات الدراسة:

- الإدارة المدرسية: تعرف الإدارة المدرسية إجرائياً أنها: الجهة التي تشرف على تسيير أمور المدرسة، وتتبنى مجموعة من الإستراتيجيات والأنشطة القائمة على المشاركة بين قائدة المدرسة، ووكيلائها، وجهازها الإداري، والهيئة التدريسية للارتقاء بالنمو المهني والإداري للمدرسة، وذلك من خلال التعلم المستمر، وتحقيق مبدأ المشاركة والتعاون من أجل الوصول للمدرسة المتعلمة.
- المنظمة المتعلمة: تعرف المنظمة المتعلمة إجرائياً في الدراسة الحالية أنها: المدرسة التي تتوافر فيها خصائص تميزها عن المدارس التقليدية، من حيث إنها تسعى إلى رفع كفاءة العاملين فيها للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، وتعمل على تشجيع الحوار بين أفرادها والمجتمع، ويكون العمل فيها ضمن فريق جماعي، مع وجود رؤية مشتركة، بحيث يسعى الجميع إلى تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.
- إستراتيجيات المنظمة المتعلمة: تعرف إستراتيجيات المنظمة المتعلمة إجرائياً أنها: الأنشطة والوسائل التي تتبناها الإدارة المدرسية كي تصبح مدرسة متعلمة، وتتمحور هذه الأنشطة تحت المجالات السبعة آنفة الذكر.

### الخلفية النظرية للدراسة:

#### أولاً: المنظمة المتعلمة:

عرفها الباحث الأمريكي سينجي (Senge, 2004, p 8) أحد الرواد الأول، والمبتكر لفكرة المنظمة المتعلمة أنها: "المنظمة التي ينمي فيها الأفراد باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، حيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً".

وهناك تباين في العديد من الأدبيات البحثية التي تناولت موضوع مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة، وعلى الرغم من ذلك التباين في تحديد مستويات التعلم؛ إلا أن عدداً كبيراً من الباحثين أجمع على أنه يقع في ثلاثة مستويات رئيسية، كما حددها سينجي (Senge (1990)، ومارسيك وواتكينز Marsick & Watkins (1993)، هي: التعلم

الفردية، والتعلم الفرقي (الجماعي)، والتعلم المنظمي (Nazari & Pihie, 2012, p 211). وقد أطلق أبو النصر (2012)، ص 138) على هذه المستويات التسمية التالية: التعلم القراري (على مستوى الفرد)، التعلم الجمعي (على مستوى الجماعة)، التعلم التنظيمي (على مستوى المنظمة).

وتشير الكثير من الأدبيات البحثية إلى وجود العديد من المبررات التي تدعم ضرورة التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة، فذكر أبو خضير (2007، ص 106-109) إلى عدداً من المبررات هي: تحقيق مستوى أداء عالٍ، تحسين الجودة، إرضاء العملاء، إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والطاقة والالتزام، إدارة التغيير بنجاح، إبراز الحقيقة، مواكبة تطورات العصر الحالي.

وقد أشار أبو خضير (2007، ص 104-105) إلى أن هناك العديد من السمات التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها، ومن هذه السمات ما يلي:

— تتبنى خطة إستراتيجية واضحة، ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة.

— تسهل عملية الوصول للمعلومات اللازمة للتعلم.

— تتسم بدرجة عالية من المرونة في التفاعل مع البيئة.

— تتبنى أنواعاً جديدة من التعلم في بيئة العمل.

— تتسم بتحويلات جذرية في نظام التعلم بالمنظمة.

— تعمل على تطوير إدارة الموارد البشرية بصفة عامة.

— المساءلة والمحاسبة التقويمية؛ للتصحيح والتقويم وليس لتصيد الأخطاء.

وهناك العديد من أدوات قياس المنظمات المتعلمة أوردها بدلر Pedler (1998) فيما يلي:

1. الأداة الأولى: جاءت هذه الأداة كنتيجة لدراسة بحثية أجريت في عدد من الشركات البريطانية؛ إذ اقتصرَت

مجالات الاستبانة على ثلاثة متغيرات هي الإدارة، وقيادة التعلم، والتعلم الذاتي.

2. الأداة الثانية: ورد تقديم هذه الأداة في كتاب مايو ولانرد (1994) Mayo & Lanrd ركزت على ثلاثة متغيرات هي:

الأفعال وتعلم الفريق، والإدارة، والقيادة، وتضمنت الأداة (187) فقرة ضمن عدة مجالات.

3. الأداة الثالثة: قدم بيرن (1995) Pearn أداة لقياس المنظمة المتعلمة، وكان المحور الرئيسي لهذه الأداة هو

كيفية تشجيع مديري الأقسام المختلفة وحث الأفراد على التعلم.

4. الأداة الرابعة: قدمها تاننبوم (1997) Tannenbaum بعد أن اختبرها بأساليب علمية، وقد ركز في أدواته هذه

على بيئة التعلم، ودور هذا المتغير في تحقيق المنظمة المتعلمة.

5. الأداة الخامسة: قدمتها كل من سارالا وسارالا Sarala & Sarala (1996)، وهي أداة لتقييم سبعة متغيرات للمنظمة المتعلمة هي: الفلسفة والقيم، والهيكل التنظيمي، والعمليات والقيادة، وصناعة القرار، وتنظيم العمل، والتطوير والتدريب، والتفاعلات الداخلية والخارجية للمنظمة، وقد جعل لكل متغير من هذه المتغيرات خمسة مستويات.
6. الأداة السادسة: قدمها ريدينج وكاتالانيلو Redding & Catalanello (1997)، وتحدد الأداة ثلاثة متغيرات هي: التحسين أو الإصلاح التقليدي، والتحسين المستمر، والمنظمة المتعلمة، وتتصف الأداة بالسهولة والوضوح.
7. الأداة السابعة: هي أكثر الأدوات شمولاً، وقد قدمها كلٌّ من واتكينز ومارسيك Watkins & Marsick (1998) وهي استبانة خاصة بأبعاد ومجالات المنظمة المتعلمة وتضمن سبعة متغيرات للمنظمة المتعلمة هي: التعلم المستمر، والتواصل والحوار، وفريق التعلم، وبنية النظام، أو ما يعرف بالهيكل التنظيمي للنظام، وإدارة الموارد المالية، وإدارة المعرفة، والتمكين (سلطان وخضر، 2012، ص 70-71).

#### ثانياً: المدرسة المتعلمة:

تعود جذور البحث في المدارس كمنظمات متعلمة إلى أوائل الدراسات التربوية التي تتساءل هل تستطيع المدارس أن تصبح منظمات متعلمة؟ كما أكد ذلك (Isascson and Bamburg)، وتتبعها دراسة فولان (Fullan) التي أشارت إلى عدم وجود مدارس متعلمة كما تصورها سينجي بسبب عدم وجود سياسة واضحة للتغيير، والتطوير في ثقافة المدرسة، وعدّ تحول المدارس إلى منظمات متعلمة أحلاماً بعيدة، ولكن الصورة تغيرت بشكل متسارع، إذ بدأت تزايد الدراسات عن المدرسة كمنظمة متعلمة، وأصبح هناك توجه عام لضرورة تحول المدارس إلى منظمة متعلمة، كما ورد في دفور (1997)، والعدولي (2000)، براندت (2003)، وإيمانتر (2003)، وعلي حجازي (2005)، وبانغ (2005)، المشار إليهم في (جبران، 2011م: 431)، وعزفها العدلوني أنها: المدرسة التي تتمحور حول مبدأ التربية المستدامة، وفكرة (مجتمع مدرسي دائم التعلم)، وأن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة، فالجميع قابل للتعلم، الطالب والمعلم والمدير والأخصائي وولي الأمر، جميعهم بحاجة إلى التعلم والتدريب والتنمية المهنية (أورد في: البناء، 2013م: 468؛ جبران، 2011م: 430؛ الزبون، 2011: 59).

وهناك العديد من أهداف المنظمة المتعلمة، ومن أهم أهداف المدرسة المتعلمة تحقيق القدرة التنافسية للمدرسة ولكي يتم ذلك لا بد من توفر الشروط الآتية:

1. التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.
2. التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المدرسة وليس مسؤولية لجنة معينة.
3. مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المدرسة وخارجها ومن أي مكان وفي أي ظرف.



4. قياس التعلم: أن يتم القياس بشكل دوري، وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المدرسة أسرع، وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها.
5. تحويل التعلم إلى قيمة: أن تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة، وذلك عن طريق زيادة أصول المعرفة (نجم، 2008، ص286).
6. تعزيز السلوك التكيفي (Adaptive behavior): الذي يوفر إمكانية التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة (Brandt, 2003,p10).
- وهناك العديد من إستراتيجيات المدرسة المتعلمة، وقد أشار، كلٌّ من جمالي، وسيداني، وزوين (Jamali, Sidani, & Zouin, 2009, p109)؛ أبو خضير (2007، ص 77)؛ السعود وخليف (2012، ص34-35)؛ القواسمة وآخرين (2011، ص170-169)؛ الشريف وآخريين (2012، ص 219)؛ البنا (2013، ص 36)؛ (Marquardt, 2002, ) إلى أن هناك سبع إستراتيجيات للمدرسة المتعلمة هي:
- توفير فرص التعلم المستمر: حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو عن طريق ربط العمل بالتعلم من خلال العوامل التالية:
- خلق ثقافة التحسين المستمر.
  - إبداء الاهتمام بتطوير كل شخص.
  - التسامح في الأخطاء، ونقص الأداء فكلالهما بذل للجهد واكتساب للتعلم.
  - المشاكل والأخطاء يجب أن تكون مشتركة ولا تخفى.
  - توسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات.
  - المساعدة في جعل التعلم عادة.
- تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار: حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار، ويمتلك الأفراد المهارات اللازمة للتعبير عن وجهات نظرهم.
- تشجيع التعلم التعاوني الجماعي: حيث يصمم العمل بحيث يتعرض جميع الأفراد لطرق مختلفة من التفكير لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، ويقدر التعاون، ويكافأ في ظل ثقافة المدرسة المتعلمة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: إذ تتم الاستفادة من الأنظمة المتعلقة بالتقنيات من خلال المشاركة بالتعلم في أثناء العمل.

- تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة: وذلك بإشراك الأفراد في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها، بالإضافة إلى المسؤولية الموزعة عليهم لتحفيزهم على التعلم.
  - ربط المدرسة بالبيئة الخارجية: العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم وآثارها على المدرسة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم.
  - القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: حيث يقدم القادة نموذجاً حياً للتعلم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة إستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.
- وأوضح (Lashway 1998) بعض الإجراءات اللازمة لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة وهذه الإجراءات هي:

1. توفير الوقت الازم للمدرسين للتأمل في العمل معاً مثل توفير وقت مُجدول أسبوعياً.
2. التأكيد على سبل الحوار بدلاً من النقاش والبحث عن الفهم العام والبعد عن إصدار الأحكام وفحص الفرضيات والمشاركة في المعتقدات، وكل ما من شأنه أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الجماعي.
3. توفير وسائل اتصال وتواصل فاعلة بين العاملين في المدرسة مثل الاجتماعات غير الرسمية والبريد الإلكتروني.
4. التعلم في مجموعات صغيرة حيث يمكن إثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير وتعزيز المشاركة الانفعالية بين المدرسين (عبابنة، 2007، ص 43؛ البنا، 2013، ص 473؛ جبران، 2011، ص 433).

ويمكن تلخيص دور القائد في تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة في المجالات التالية:

- الرؤية والأهداف: وذلك من خلال سعي القائد لتحقيق الإجماع على أولويات المدرسة وأهدافها؛ مما يعطي إحساساً للجميع بوجود هدف عام، ورؤية مشتركة.
- الهيكل التنظيمي: الذي يسمح بالمشاركة في صنع القرار، والقيادة التشاركية، والتفويض، وتشجيع استقلالية العاملين.
- الحفز الذهني: وذلك بتشجيع القائد للعاملين على التفكير فيما يحاولون تحقيقه، وكيفية تحقيقه، وتوفير الفرص لهم للتعلم من بعضهم، والاهتمام في عملية تعلم مستمر.
- الثقة: وذلك بأن يوفر القائد جواً من العناية والثقة بين أعضاء هيئة التدريس، وروح الاحترام والتفاعل مع الطلاب وإظهار الإرادة للتغيير.
- الدعم الفردي: وذلك بتقديم الدعم المعنوي للعاملين تقديراً لأعمالهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.
- توقعات الأداء: وذلك ببلورة توقعات عالية لدى القائد من العاملين (عطاري، وعيسان والعاني، 2007، ص 357-358).

وأشار السالم (2005، ص 79-92) إلى أن هناك عددًا من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وتحويل المدرسة لمنظمة متعلمة ومن هذه المعوقات: ثقافة المدرسة السائدة، التمسك بالأفكار القديمة ورفض التغيير، عدم انتظام المعلومات ودقتها، تدني مستويات الدافعية لدى المعلمين، عدم توافر الأموال الكافية لتحقيق التعلم، عدم تقبل المعلمين لفلسفة التعلم الجماعي، عدم اهتمام الإدارة بأفكار المعلمين الذاتية، عدم الانسجام بين رؤى المعلمين الخاصة بمستقبل المدرسة، وما تحمله الإدارة من رؤى خاصة بهذا الشأن.

### الدراسات السابقة:

تم مراجعة عدد من البحوث والدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات مرتبة وفقاً للتسلسل الزمني لإجرائها من الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أجرى البدوي وآل سالم (2020) دراسة هدفت إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة تألفت من (371) مديرة مدرسة ومعلمة. وأظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة حول تطبيق بُعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، وبُعد الحوار والمناقشة؛ وتوصلت الدراسة إلى وضع إستراتيجية مقترحة لتطبيق مديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتكونت من أهداف الإستراتيجية المقترحة، ومركزاتها وأسسها، وآليات تطبيقها، والجهات المسؤولة عن تنفيذها.

وأجرى عبد المطلب (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، وكذلك التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطيه بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (650) فرداً من أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة مكونة من (51) عبارة موزعين على ثلاثة محاور. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت جاءت بدرجة عالية، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة عالية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة والدرجة الكلية للثقافة التنظيمية.

وسعت دراسة الفرهود (2019) إلى اقتراح رؤية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (383) عضو هيئة تدريس من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية كانت منخفضة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات العينة حول درجة ممارسة

أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيري المسعى الوظيفي وطبيعة العمل الحالي. وقدمت الدراسة رؤية من (68) ممارسة تربوية في ضوء نموذج "مارسك وتكتز" لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة.

وهدفت دراسة العنزي ونصر (2019) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخبرة في الإشراف التربوي- عدد الدورات التدريبية في الإشراف التربوي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتألقت عينة الدراسة من (75) مشرفاً تربوياً في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك. وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي بمدينة تبوك كانت متوسطة، وجاء البعد الثاني تشجيع الحوار والاستفسار في المرتبة الأولى، بينما جاء البعد الرابع تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة في المرتبة الأخيرة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات الدراسة.

وسعت دراسة المصري (2018) إلى التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض والتعرف على معوقات تطبيقها، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظفة من موظفات الإدارات التابعة لإدارة التربية والتعليم بالرياض. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغيري نوع الوظيفة وسنوات الخدمة، وتوجد فروق حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق حول معوقات تطبيقها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة جبران والمحاسنة (2017) إلى التعرف على إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين في محافظة جرش وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم، ضمن ضوابط سينج (Senge) للمنظمة المتعلمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (446) معلماً ومعلمة من مختلف التخصصات. وأظهرت الدراسة أن إمكانية تطبيق المشرفين التربويين في الأردن للمنظمة المتعلمة كانت بدرجة متوسطة، وترتيب المجالات الخمسة على النحو التالي: مجال التمكين الشخصي، مجال التفكير النظري، مجال النماذج العقلية، مجال الرؤية الشخصية، ومجال تعلم الفريق. وأن الأسلوب القيادي الذي يمارسه المشرفون التربويون مع المعلمين في محافظة جرش جاء بدرجة متوسطة لأنماط القيادة الثلاثة: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي والنمط التسلي. كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المنظمة المتعلمة والأنماط القيادية الثلاثة، ولكن العلاقة الارتباطية مع النمط الديمقراطي أقوى.

وهدفت دراسة الشريف (2017) إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (70) فرداً، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج تعزى لمغيرات (التخصص، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير التخصص في البعد الثاني والثالث لصالح التخصص العلمي.

وهدفت دراسة العنزي (2017) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتألفت عينة الدراسة من (287) معلمة في المدارس الحكومية الثانوية للبنات بمدينة تبوك. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك تتوافر بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في بُعد الإتيقان الشخصي، وبُعد الرؤية المشتركة، وبُعد التعلم كفريق، وبُعد التفكير المنظومي، وفي الأبعاد مجتمعة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير نوع المدرسة في بُعد الإتيقان الشخصي، وبُعد النماذج الذهنية وبُعد التعلم كفريق وفي الأبعاد مجتمعة.

وهدفت دراسة بن زرعة (2014) إلى التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات رئيسات الأقسام الأكاديمية حسب (الكلية، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، حجم القسم)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع رئيسات الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن والبالغ عددهن (24) رئيسة قسم، وطبقت الدراسة الميدانية على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة تراوحت بين متوسطة وعالية، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة إلى حدٍ ما.

وهدفت دراسة أبو عفش (2014) إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي تكون من أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية والبالغ عددهم (1949) موظفاً، وكان إجمالي عينة الدراسة (319) موظفاً، وقام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات، وبعد جمع البيانات تم معالجتها

باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر في الوزارات الفلسطينية بنسبة % 59.09، وأن مستوى الإبداع لدى العاملين كان بنسبة % 75.58.

وهدفت دراسة الكيسي (2013) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، وعدده (10967)، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى: لقياس أبعاد منظمة التعلم، والثانية: لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة، أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين كان مرتفعاً.

وهدفت دراسة بالاي (Balay, 2012) إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس عن المنظمة المتعلمة والالتزام المنظمي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (172) عضو هيئة تدريس من جامعة زيرف Zirve University (جامعة خاصة) وجامعة هاران Haran University (جامعة حكومية). وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس لديهم تصورات عن المنظمة أكثر من أقرانهم في الجامعة الحكومية، ويشعرون بالتزام تجاه جامعتهم التي يعملون بها أكثر من أقرانهم في الجامعات الحكومية.

وسعت دراسة الشريفي والصريرة والناظر (2012) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط والبالغ عددهم (128) عضواً، أما العينة فقد تكونت من (90) عضواً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات (التخصص الأكاديمي، الخبرة، الرتبة الأكاديمية).

وهدفت دراسة خصاونة (Khasawneh, 2011) إلى التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة تدريس التعليم العالي بشأن تطبيق ضوابط سينجي عام (1990) في البيئة الجامعية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي، وشملت الدراسة (202) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أشارت نتائج الدراسة بين متوسطة وعالية الطلب من جميع

التخصصات، وأن أعضاء هيئة التدريس يدركون أنهم يتقنون التعلم بشكل كافٍ من خلال التطوير المهني وتحدي النماذج العقلية لتحسين الممارسات التعليمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- تناولت الدراسات السابقة موضوع المنظمة المتعلمة من جوانب متعددة، فمنها دراسات اتجهت إلى دراسة مفهومها وتحديد وتقويم أبرز خصائصها كدراسة بن زرعة (2014)، بينما قامت دراسات أخرى بدراسة واقع تبني وممارسة مفهوم المنظمة المتعلمة مثل دراسة خصاونة (2011, Khasawneh)، وكذلك الدراسة الحالية التي تبحث في درجة ممارسة إستراتيجيات المنظمة المتعلمة، بينما تناولت دراسات أخرى التعرف على مدى توافر خصائص وأبعاد المنظمة المتعلمة في منظمات مختلفة مثل دراسة كل من: الكبيسي (2013)، الشريف وآخري (2012)، العنزي (2017)، العنزي ونصر (2019)، عبد المطلب (2020)؛ في حين كشفت دراسات عن دور وعلاقة مفهوم المنظمة المتعلمة ببعض المفاهيم الأخرى، مثل: الإبداع الإداري كدراسة أبو عفش (2014).
- تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي بأنواعه المختلفة، فبعضها استخدم المنهج الوصفي المسحي مثل دراسة الشريف وآخري (2012)، وبعضها استخدم المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كل من: أبو عفش (2014)، المصري (2018)، وهو منهج هذه الدراسة، وهناك بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة الكبيسي (2013).
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مثل دراسة بن زرعة (2014)، ودراسة الكبيسي (2013)، ودراسة الشريف وآخري (2012م)، في حين يختلف نموذج أداة هذه الدراسة عن نموذج أداة دراسة خصاونة (2011, Khasawneh) التي أخذت بتطبيق ضوابط سينجي. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في فئة من أفراد الدراسة وهم فئة المشرفين التربويين، بينما تتفق مع دراسة الكبيسي (2013) في أن أفراد الدراسة من فئة المعلمين، وذلك لأن عينة الدراسة الحالية من المشرفات التربويات والمعلمات.
- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدِّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدِّراسة، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدِّراسة، والاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف بين نتيجة الدِّراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

## منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لأهدافها، والذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمحافظة الأحساء، ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء في كل من القطاعات التعليمية التالية: الهفوف، المبرز، القرى، والبالغ عددهن (2228).

## عينة الدراسة:

تم توزيع أداة الدراسة على جميع المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمحافظة الأحساء، وذلك نظراً لقلّة عددهن، فكان العدد الموزع على المشرفات التربويات هو (193) استبانة، وتم فقد (54) استبانة وبالتالي أصبح عدد الاستبانات (139) استبانة، كما تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمات مدارس المرحلة الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء تمّ اختيارهن بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث بلغ عدد الاستبانات التي تمّ توزيعها على المعلمات (421) استبانة، ولم يتم فقد أي عدد من إجمالي العدد الموزع، وبلغ العدد النهائي لأفراد الدراسة (560) فرداً، ويوضحها الجدول التالي:

## جدول (1)

## خصائص أفراد عينة الدراسة

أفراد الدراسة	المجتمع الأصلي	عدد الأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة	العدد النهائي للاستبانات الصحيحة	نسبة أفراد الدراسة للمجتمع الكلي
مشرفة	193	193	139	72.02%
معلمة	2035	426	421	20.69%
المجموع	2228	619	560	-

## أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة أداة لدراستهما الميدانية، وقد طور الباحثان الاستبانة على ضوء مشكلة الدراسة، والإطار النظري مستعيناً باستبانة نموذج (أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ) المصممة والمطورة من Watkins



1999, 1996, 1993, and Marsick (الحواجرة، 2011م: ص384)، والتي تم ترجمتها إلى العربية من زايد وآخرين، والقواسمة وآخرين، والشريفي وآخرين ( زايد وبو بشيت والمطيري، 2009م: ص8: القواسمة والعمري والعزام، 2011م: ص165: الشريفي والصريرة والناظر، 2012م: ص226)، وقد تمت الإجابة عن عبارات الاستبانة لتقدير درجة الممارسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

- صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام كلٍ من:

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية للاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) محكمين من الأكاديميين المتخصصين في مجال التربية، وبناء على آراء المحكمين واقتراحاتهم وملاحظاتهم تم التعديل على الاستبانة حتى خرجت الاستبانة بشكلها النهائي القابل للتطبيق، وبذلك ارتفع عدد العبارات من (42) عبارة (في صورتها الأولية) ضمن المجالات السبعة إلى (54) عبارة (في صورتها النهائية بعد التحكيم).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين العبارات بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه، والعلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للأداة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية، ويوضحها الجدول التالي:

جدول (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له

المجال	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
	1	**0.787	4	**0.789	7	**0.813
توفير فرص التعلم المستمر	2	**0.805	5	**0.827	8	**0.827
	3	**0.828	6	**0.759	9	**0.783
	1	**0.783	4	**0.840	7	**0.871
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	2	**0.828	5	**0.886	8	**0.879
	3	**0.782	6	**0.902	9	**0.871
	1	**0.842	4	**0.840	7	**0.878
تشجيع التعلم التعاوني	2	**0.862	5	**0.821	8	**0.856
	3	**0.853	6	**0.893		

**0.880	5	**0.864	3	**0.822	1	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
**0.799	6	**0.868	4	**0.854	2	
**0.899	5	**0.872	3	**0.840	1	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
**0.864	6	**0.826	4	**0.878	2	
**0.810	7	**0.886	4	**0.791	1	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
**0.867	8	**0.884	5	**0.856	2	
**0.853	9	**0.830	6	**0.844	3	
**0.897	7	**0.881	4	**0.864	1	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم.
		**0.914	5	**0.863	2	
		**0.898	6	**0.884	3	

\*\* جميع القيم دالة عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه كانت موجبة ودالة وتتراوح قيمها ما بين (0.759-0.914)، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي.

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	المجال
**0.709	7	**0.715	4	**0.733	1	توفير فرص التعلم المستمر
**0.736	8	**0.712	5	**0.786	2	
**0.695	9	**0.649	6	**0.741	3	
**0.813	7	**0.758	4	**0.735	1	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
**0.807	8	**0.773	5	**0.756	2	
**0.802	9	**0.813	6	**0.660	3	
**0.798	7	**0.790	4	**0.770	1	تشجيع التعلم التعاوني
**0.799	8	**0.741	5	**0.811	2	
		**0.820	6	**0.789	3	
**0.828	5	**0.795	3	**0.745	1	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
**0.738	6	**0.810	4	**0.790	2	
**0.835	5	**0.805	3	**0.812	1	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
**0.813	6	**0.763	4	**0.827	2	

**0.734	7	**0.784	4	**0.776	1	
**0.770	8	**0.779	5	**0.843	2	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
**0.769	9	**0.740	6	**0.768	3	
**0.848	7	**0.835	4	**0.828	1	
		**0.824	5	**0.763	2	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.
		**0.819	6	**0.789	3	

\*\* جميع القيم دالة عند مستوى 0.01

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للأداة كانت موجبة ودالة وتراوح قيمها ما بين (0.649-0.848)، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي.

### ثبات الأداة:

قام الباحثان بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، وصدت النتائج في الجدول

التالي:

### جدول (4)

#### معاملات الثبات لمجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ
1	توفير فرص التعلم المستمر	9	0.930
2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	9	0.952
3	تشجيع التعلم التعاوني	8	0.947
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	6	0.921
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	6	0.931
6	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	9	0.950
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	7	0.954
	الأداة ككل	54	0.987

يتضح من جدول (4) أن قيم معامل الثبات للمجالات السبعة تتراوح ما بين (0.921) و(0.954)، كما بلغت

قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.987)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر عالٍ من الثبات.

وللإجابة عن عبارات الأداة والتعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في

المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) استخدمت الباحثة تصنيف مستوى

درجة الممارسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمّ إعطاء وزن للبدائل كما يلي: (عالية جداً=5، عالية=4، متوسطة=3، منخفضة=2، منخفضة جداً=1)

وبعد تحليل النتائج، ولتسهيل عملية تفسيرها تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى؛ للحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد الدراسة على العبارات حسب التصنيف التالي:

- المتوسطات الحسابية للتقدير (4.21 فأكثر) تقابل درجة ممارسة عالية جداً.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (3.41-4.20) تقابل درجة ممارسة عالية.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (2.61-3.40) تقابل درجة ممارسة متوسطة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (1.81-2.60) تقابل درجة ممارسة منخفضة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (1.80 فأقل) تقابل درجة ممارسة منخفضة جداً

#### المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من إعداد الأداة بصورتها النهائية، تم تطبيقها ميدانياً على أفراد الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها استخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المجالات الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.
- اختبارات (T-Test)؛ لحساب الفروق بين مجموعتين مستقلتين تبعاً لمتغيري: طبيعة العمل، والدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لحساب الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين تبعاً لمتغيري: سنوات الخدمة، والقطاع.
- اختبار شيفيه للكشف عن اتجاهات الفروق بين متوسطات الاستجابات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: "ما درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء حسب نموذج (أبعاد المنظمة المتعلمة DOLQ)؟"

تبين الجداول التالية نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة وعباراتها.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لمجالات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	توفير فرص التعلم المستمر.	3.54	0.847	عالية	6
2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار.	3.66	0.870	عالية	2
3	تشجيع التعلم التعاوني.	3.69	0.853	عالية	1
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	3.57	0.879	عالية	5
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.	3.63	0.897	عالية	4
6	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية.	3.47	0.917	عالية	7
7	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.	3.66	0.915	عالية	3
	الأداة ككل	3.60	0.807	عالية	

ويتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء من وجهة نظر المشرفات التربويات، والمعلمات جاءت بدرجة عالية، حيث حصلت مجمل المجالات على متوسط حسابي قيمته (3.60)، وهو متوسط يقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح ما بين (3.41 – 4.20)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة ليس غريباً على الإدارة المدرسية، وذلك بسبب المؤتمرات والبرامج والدورات التدريبية التي تنفذها وزارة التعليم متمثلة في إداراتها، فيما يتعلق بمجال المنظمة المتعلمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من: عبد المطلب (2020)، العنزي (2017) في أن درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كانت بدرجة كبيرة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من: العنزي ونصر (2019)، بن زرعة (2014)، أبو عفش (2014) في أن درجة ممارسة مجالات

المنظمة المتعلمة كانت بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الفرهود (2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كانت بدرجة منخفضة.

وتوضح النتائج في جدول (5) أيضاً، أن إدراك أفراد الدراسة لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كانت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية حيث حصل مجال "تشجيع التعلم التعاوني" على أعلى رتبة من بين كافة المجالات، وذلك بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.853) وكانت المجالات الأخرى مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: "تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار"، "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم"، "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة"، "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، "توفير فرص التعلم المستمر" وأخيراً حصل مجال "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" على أقل رتبة من الممارسة من بين كافة المجالات.

وتفصيلاً لما ذكر أعلاه لكافة مجالات ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء، فإنه تم استخلاص النتائج لكل عبارة من عبارات المجالات السبعة كما يلي:

1. المجال الأول: توفير فرص التعلم المستمر: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المجال الأول (توفير فرص التعلم المستمر)، وذلك كما في جدول (6):

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الأول "توفير فرص التعلم المستمر"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
4	توفر الإدارة المدرسية فرصاً لنشر المعرفة بين المعلمات.	3.86	0.949	عالية	1
2	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على مناقشة الأخطاء بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها.	3.67	1.020	عالية	2
3	تمنح الإدارة المدرسية المعلمات الفرصة لتحديد المهارات اللازمة لإنجاز المهام في المستقبل.	3.61	1.009	عالية	3
5	تمنح الإدارة المدرسية المعلمات الوقت الكافي للتعلم.	3.61	1.023	عالية	4
1	تتعامل الإدارة المدرسية مع المشكلات التي تواجهها في العمل باعتبارها فرصاً للتعلم.	3.58	1.021	عالية	5
9	توفر الإدارة المدرسية مصادر التعلم اللازمة لتطوير قدرات معلماتها.	3.56	1.109	عالية	6
8	توفر الإدارة المدرسية خطة للتنمية المهنية لكل معلمة.	3.38	1.087	متوسطة	7
7	تكافئ الإدارة المدرسية المعلمات على تعلمهن مهارات ومعارف جديدة لعملمهن.	3.31	1.167	متوسطة	8

9	متوسطة	1.125	3.24	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم التعلم.	6
	عالية	0.847	3.54	المجال ككل	

يتضح من الجدول (6): تضمن مجال "توفير فرص التعلم المستمر" (9) عبارات، جاءت (6) منها بدرجة ممارسة عالية، بينما جاءت (3) منها بدرجة ممارسة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.86-3.24)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.54).

وقد جاءت العبارة رقم (4) وهي (توفر الإدارة المدرسية فرصاً لنشر المعرفة بين المعلمات) بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.949)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الإدارة المدرسية تعنى بتوفير الإمكانيات بشتى أنواعها لتهيئة الفرص لنشر المعرفة بين المعلمين، ومن ذلك خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة، ولاسيما تلك المتعلقة بالتوجهات التنظيمية من أجل تحقيق مستوى مرغوب فيه من الأداء والعمل، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة الكبيسي (2013)، في أن المدارس الأساسية الخاصة تعمل على توفير فرص لنشر المعرفة وتزويد المعلمين بالمهارات المطلوبة، ودراسة بن زرة (2014) حيث كانت هذه العبارة تمارس بدرجة عالية.

وجاءت العبارة رقم (2) وهي (تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على مناقشة الأخطاء بموضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها) بالمرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، وبمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.020)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على تواجد بيئة الحوار والمناقشة بهدف التعلم بين منسوبي المدرسة، ويمكن تفسير ذلك بانتشار الفكر الحديث بضرورة الاستفادة من الأخطاء والنظر إليها على أنها فرص للتعلم وليست فرصاً لتصيد أخطاء الآخرين، أو عقبات تحول دون تحقيق الأهداف، ويتفق هذا مع نتيجة دراسة بن زرة (2014)، حيث كانت تلك العبارة تمارس بدرجة عالية من بين عبارات هذا المجال، في حين كانت تمارس بدرجة متوسطة في دراسة العرفج (2011)، وبدرجة ضعيفة في دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011).

وجاءت العبارة رقم (3) وهي (تمنح الإدارة المدرسية المعلمات الفرصة لتحديد المهارات اللازمة لإنجاز المهام في المستقبل) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.009)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على التوافق بين متطلبات المهام الموكلة للمعلمات، وبين ما يتم توفيره من مهارات بالإضافة إلى إعطاء الوقت الملائم لاكتساب مثل تلك المهارات، ويمكن استخلاص حقيقة وأهمية الوقت والمهارات في إنجاز المهام؛ لتحقيق فرص التعلم المستمر، كما يمكن أن تفسر تلك النتيجة بأن الإدارة المدرسية تمنح المعلمات الفرصة لتحديد المهارات اللازمة لإنجاز المهام لأن المعلمات يعملن على وضع تصور مستقبلي لما ينبغي القيام به فهن يحددن طبيعة المهام المستقبلية، مما قد ييسر لهم أمر تنفيذ هذه المهام من خلال التخطيط لذلك، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة بن زرة (2014)، ودراسة العياصرة والحارثي (2015)، حيث إن ممارسة العبارة كانت بدرجة عالية، في

حين أن الممارسة لهذه العبارة كانت بدرجة متوسطة في دراسة كل من: الكبيسي (2013)، أبو حشيش ومرتجى (2011)، العرفج (2011).

أما العبارة رقم (6) وهي (تعمل الإدارة المدرسية على توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم التعلم) فقد جاءت بالمرتبة التاسعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (1.125)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على مدى توفير الإدارة المدرسية الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم التعلم، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة المدرسية ربما ترى أن دعم عملية التعلم لا بد أن يكون من الإدارة العليا والوزارة، لذلك لم يكن الاهتمام بالشكل المطلوب في هذا الجانب، وعليه يجدر القول بضرورة توجيه الجهود من قبل الإدارة المدرسية نحو توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم عملية التعلم المستمر، حتى يتم تحقيق مبدأ التغيير والتطوير في كافة المدارس، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة الكبيسي (2013).

2. المجال الثاني: تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المجال الثاني (تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار)، وذلك كما في جدول (7):

جدول (7)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
3	تتعامل الإدارة المدرسية مع المعلمات باحترام.	4.05	0.910	عالية	1
1	تتيح الإدارة المدرسية المجال للمعلمات لتبادل المعلومات بصراحة وشفافية.	3.81	0.944	عالية	2
2	تعمل الإدارة المدرسية على بناء الثقة بين المعلمات.	3.71	1.001	عالية	3
9	تؤمن الإدارة المدرسية باختلاف وجهات النظر بين المعلمات.	3.68	1.063	عالية	4
8	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على إبداء الرأي والتفكير في حل المشكلات التي تواجههن.	3.63	1.003	عالية	5
6	تحفز الإدارة المدرسية المعلمات على طرح وجهات نظرهن، والاستفسار عن وجهات نظر الآخرين في أي وقت.	3.53	1.075	عالية	6
5	تعزز الإدارة المدرسية مبدأ الاستماع لوجهات نظر المعلمات قبل اتخاذ القرار.	3.53	1.119	عالية	7
7	تشجع الإدارة المدرسية على الحوار للتعرف على النماذج العقلية للمعلمات.	3.51	1.022	عالية	8
4	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهن الوظيفي.	3.45	1.065	عالية	9
	المجال ككل	3.66	0.870	عالية	



يتضح من الجدول (7): تضمن مجال "تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار" عدد (9) عبارات، والتي بينت النتائج أن درجة الممارسة لها كانت بمستويات عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.45-4.05)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.66).

وقد جاءت العبارة رقم (3) وهي (تتعامل الإدارة المدرسية مع المعلمات باحترام) بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.910)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على انتشار مبدأ الاحترام في البيئة المدرسية مما يؤدي إلى خلق البيئة المناسبة لتشجيع مبدأ الحوار والمناقشة، ويضفي على علاقاتهم الثقة والتقدير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تدرك أهمية التعامل باحترام مع المعلمات، وأن ذلك أساس نجاح العملية التربوية ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014)، ودراسة الكبسي (2013) حيث إن الاحترام المتبادل بين الموظفين كان يمارس بدرجة كبيرة.

وجاءت العبارة رقم (1) وهي (تتيح الإدارة المدرسية المجال للمعلمات لتبادل المعلومات بصراحة وشفافية) بالمرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.944)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على التوافق بين المعلمات في تبادل المعلومات بصراحة وشفافية مما قد يكون له الأثر الأكبر في دعم ثقافة نشر المعرفة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تدرك أهمية توفير الأجواء والمناخ الذي يسمح للمعلمات بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهن، لكن يحتاج ذلك إلى اهتمام أكبر، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014) من تبادل للمعلومات بين الموظفين بصراحة وشفافية، ولكن بدرجة ممارسة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (2) وهي (تعمل الإدارة المدرسية على بناء الثقة بين المعلمات) بالمرتبة الثالثة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.001)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الدور المنوط والمعمول به من قبل الإدارة المدرسية نحو بناء الثقة بين المعلمات، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص الإدارة المدرسية على بناء جسور من الثقة بين المعلمات، وذلك تجنباً للصراعات التي قد تنشأ نتيجة عدم الثقة، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014) التي أكدت أن الموظفين ينفقون وقتاً لبناء الثقة فيما بينهن بدرجة ممارسة عالية.

أما العبارة رقم (4) وهي (تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهن الوظيفي). فقد جاءت بالمرتبة التاسعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.065)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على ما تقوم به الإدارة المدرسية من تشجيع واستثارة لفكر المعلمات في كل المستويات الوظيفية، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية في تحقيق مبدأ الديمقراطية في التعامل والنقاش، وبالرغم من ذلك فإنه يمكن تفسير حصول هذه العبارة على أقل ترتيب بأن

المعلمات ربما ينظرن إلى وجود اختلاف في مستوى تعامل الإدارة المدرسية مع المعلمات باختلاف المواقع الوظيفية لهن مما قد يؤدي إلى عدم الإيمان بسلوكيات الإدارة تجاه هذا الشأن، وعليه فإن على الإدارة المدرسية العمل جاهدة لتحقيق العدل والمساواة بين كافة المعلمات في إعطاء فرصة طرح الأسئلة بغض النظر عن المواقع الوظيفية، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014) حيث تعمل الموظفات على إثارة أسئلة (لماذا) بغض النظر عن موقعهن الوظيفي بدرجة ممارسة عالية.

3. المجال الثالث: تشجيع التعلم التعاوني الجماعي: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المجال الثالث (تشجيع التعلم التعاوني الجماعي)، وذلك كما في جدول (8):

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الثالث "تشجيع التعلم التعاوني الجماعي"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
4	تهتم الإدارة المدرسية بالمبادرات التطويرية لفرق العمل.	3.82	0.951	عالية	1
1	تختار الإدارة المدرسية أعضاء فرق العمل بناءً على امتلاكهن مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهن.	3.82	1.004	عالية	2
6	تأخذ الإدارة المدرسية بتوصيات فرق العمل.	3.71	0.989	عالية	3
7	تأخذ الإدارة المدرسية بمبدأ التشارك وليس التعاون فقط.	3.70	0.994	عالية	4
8	تُفَعّل الإدارة المدرسية مجتمعات التعلم المهنية داخل المدرسة.	3.65	1.034	عالية	5
2	تتيح الإدارة المدرسية لفرق العمل حرية تكييف أهدافهن وفقاً لاحتياجاتهن.	3.63	0.971	عالية	6
3	تتيح الإدارة المدرسية المجال لأعضاء فرق العمل بتغيير آرائهن نتيجة مناقشات المجموعة.	3.61	0.945	عالية	7
5	تكافئ الإدارة المدرسية فرق العمل على إنجازاتهن كفريق وليس كأفراد.	3.57	1.098	عالية	8
	المجال ككل	3.69	0.853	عالية	

يتضح من الجدول (8): أن "مجال تشجيع التعلم التعاوني الجماعي" تضمن (8) عبارات، وجاءت كل عباراته بدرجة ممارسة عالية، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.82-3.57)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.69). وقد جاءت العبارة رقم (4) وهي (تهتم الإدارة المدرسية بالمبادرات التطويرية لفرق العمل) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.951)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الإدارة المدرسية تولي اهتماماً كبيراً بالمبادرات التطويرية لمنسوبات المدارس من المعلمات وهذا ما يفسر حصول هذا المجال وهذه العبارة على مرتبة عالية من بين المجالات والعبارات الأخرى.

وجاءت العبارة رقم (1) وهي (تختار الإدارة المدرسية أعضاء فرق العمل بناءً على امتلاكهم مهارات تتلاءم مع طبيعة عملهم) بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف (1.004)، وتختلف هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة عباينة (2011) في نتائجها التي أوضحت أن العاملين في المدارس الليبية يمارسون جميع مجالات المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة ما عدا مجال التعلم الفرقي الذي كانت ممارسته قليلة.

ويلاحظ أن العبارة رقم (6) وهي (تأخذ الإدارة المدرسية بتوصيات فرق العمل) احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.989)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الإدارة المدرسية تأخذ التوصيات المقدمة لها من فرق العمل بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرارات، وهذا ما قد يؤدي إلى تنامي الروح المعنوية للكادر التعليمي وزيادة مشاركته في الأخذ بمبدأ التعلم التعاوني.

وبالنظر إلى العبارة رقم (5) وهي (تكافئ الإدارة المدرسية فرق العمل على إنجازاتهم كفريق وليس كأفراد) فقد جاءت بالمرتبة الثامنة والأخيرة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.098)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على تواجد المكافآت المقدمة من قبل الإدارة المدرسية إلا أنها تقدم إلى الأفراد وليس إلى فرق العمل في حال تحقيق النتائج، وهذا قد يؤدي إلى إحباط عملية تشجيع التعلم التعاوني، وعليه فإنه يمكن القول بأن هناك حاجة ملحة لأن تحسن وتغير الإدارة المدرسية من سياساتها تجاه فرق التعلم، حرية العمل، والمكافآت المقدمة، وقد تتفق هذه النتائج تقريباً مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014).

4. المجال الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المجال الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم)، وذلك كما في جدول (9):

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
5	تتيح الإدارة المدرسية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع المعلمات.	3.68	1.018	عالية	1
6	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على الاستفادة من تطبيقات الإنترنت الحديثة في مشاركة الملفات.	3.65	1.110	عالية	2
4	تحتفظ الإدارة المدرسية ببيانات حديثة عن مدى التطور في مهارات العاملين.	3.58	1.007	عالية	3
1	تستخدم الإدارة المدرسية الاتصالات المتبادلة بشكل منظم مثل: الاجتماعات المفتوحة.	3.58	1.049	عالية	4
2	تساعد الإدارة المدرسية المعلمات في الحصول على المعلومات المطلوبة بسهولة.	3.56	1.020	عالية	5

3	تعمل الإدارة المدرسية على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	3.37	1.023	متوسطة	6
	المجال ككل	3.57	0.879	عالية	

يتضح من الجدول (9): أن مجال "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" تضمن عدداً من العبارات (6 عبارات)، جاء كل منها بدرجة ممارسة عالية باستثناء عبارة واحدة كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.37-3.68)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.57).

لقد جاءت العبارة رقم (5) وهي (تتيح الإدارة المدرسية الدروس المستفادة من تجاربها لجميع المعلمات) بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.018)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الإدارة المدرسية تعمل على تبادل الخبرات المكتسبة مع الكادر التعليمي مما قد يشعر المعلمات بالرضا تجاه الإدارة المدرسية، وهذا قد يفسر حصول هذه العبارة على تلك المرتبة، وقد نجد أن هذه النتائج كانت مغايرة تقريباً لما أظهرته دراسة بن زرعة (2014) والتي أوضحت أن هذه العبارة تحتل الرتبة الخامسة من بين العبارات في المجال بدرجة ممارسة متوسطة.

كما يلاحظ أن العبارة رقم (6) وهي (تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على الاستفادة من تطبيقات الإنترنت الحديثة في مشاركة الملفات) جاءت بالمرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.110)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الدعم من قبل الإدارة المدرسية تجاه استخدام التطبيقات الإلكترونية الحديثة، والتي يمكن أن يكون لها الأثر في تسهيل سير إجراءات العملية التعليمية في المدرسة، ويمكن القول إن هذا المجال ونظراً للثقافة السائدة في المجتمع السعودي بشأن التوسع في استخدام عالم التقنية فإن على الإدارة المدرسية أن تعمل جاهدة لمواكبة التكنولوجيا وتطبيقاتها الحديثة في مجال المعرفة.

وجاءت العبارة رقم (4) وهي (تحتفظ الإدارة المدرسية ببيانات حديثة عن مدى التطور في مهارات العاملين) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.007)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الإدارة المدرسية تستخدم نظاماً للحفاظ على سجلات المعلمات وسير التطور في المهارات التعليمية وغيرها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن زرعة (2014) حيث أظهرت نتائج مشابهة في الترتيب مع نتيجة هذه الدراسة.

ومن ناحية أخرى فقد جاءت العبارة رقم (3) وهي (تعمل الإدارة المدرسية على قياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع) بالمرتبة السادسة والأخيرة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.023)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على جدية الإدارة المدرسية نحو التغيير، وهذا قد يفسر حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة من بين كافة العبارات، ويمكن تفسير ذلك بضرورة

العمل على تكثيف الجهود من قبل الإدارة المدرسية نحو تطبيق الأنظمة التعليمية الحديثة، والتي تمكن الإدارة المدرسية من معرفة فجوة الأداء، والتي قد يكون لمعرفتها الأثر الواضح في التغيير الجذري بأساليب الرقابة والجدوى النوعية، في حين كانت ممارسة هذه العبارة بدرجة مرتفعة واحتلت المرتبة الثانية في دراسة الشريفي وآخرين (2012م).

5. المجال الخامس: تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المجال الخامس (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة)، وذلك كما في جدول (10):

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال الخامس "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
3	تدعم الإدارة المدرسية المعلمات ذوات المبادرات البناءة في تنفيذها.	3.78	1.016	عالية	1
4	تكرم الإدارة المدرسية المعلمات على المبادرات المقدمة منهن.	3.75	1.048	عالية	2
2	تدعو الإدارة المدرسية المعلمات للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية.	3.65	0.992	عالية	3
5	تعمل الإدارة المدرسية على مراجعة رؤية المدرسة بانتظام.	3.63	1.053	عالية	4
1	تبني الإدارة المدرسية رؤى موحدة عبر المستويات المختلفة ومجموعات العمل.	3.57	0.971	عالية	5
6	يتشارك الجميع في بناء رؤية المدرسة ورسالتها.	3.43	1.151	عالية	6
	المجال ككل	3.63	0.897	عالية	

يتضح من الجدول (10): أن مجال "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة" تضمن (6) عبارات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة عالية، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.43-3.78)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.63).

وأن العبارة رقم (3) وهي (تدعم الإدارة المدرسية المعلمات ذوات المبادرات البناءة في تنفيذها) جاءت بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.016)، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على دعم الإدارة المدرسية بشكل عام للمعلمات ذوات المبادرات البناءة، مما قد يكون له الأثر في زيادة المبادرات البناءة والفاعلة نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء. ويدعم ذلك ما تبذله إدارة

التعليم بالمنطقة من جهود متعددة في سبيل رفع مستوى التعليم وقدرات المعلمات الوظيفية والمهنية، وتعزيز مكانتهم الاجتماعية، ويأتي ذلك ضمن دراسة إمكانية تنفيذ عدد من المبادرات التطويرية المقترحة. وذلك من خلال مسابقات على مستوى الوزارة للمبادرات التعليمية، التي تتم دراستها ودراسة ضوابطها وما يتعلق بها من إجراءات، والتي تسعى الوزارة جاهدة إلى إصدار القرارات التنفيذية لها.

وجاءت العبارة رقم (4) وهي (تكريم الإدارة المدرسية المعلمات على المبادرات المقدمة منهن) تأكيداً لما جاءت به العبارة السابقة، حيث احتلت المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (1.048)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن الدعم من قبل الإدارة المدرسية يمتد إلى التكريم، وهو ما قد يلاحظ في بعض الاحتفالات التي تقيمها بعض المدارس وتكرم فيها المعلمات المتميزات اللاتي يقدمن مبادرات متميزة.

وجاءت العبارة رقم (2) وهي (تدعو الإدارة المدرسية المعلمات للمساهمة في إثراء رؤيتها الإستراتيجية) بالمرتبة الثالثة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.992)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على تواجد القيادة التشاركية في وضع الخطط المدرسية، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة المدرسية حريصة على أن تثري رؤيتها الإستراتيجية وذلك من خلال الاستفادة من العقول المفكرة بمشاركة المعلمات لها في بناء خططها الإستراتيجية، ومن ثم تنفيذها، ويمكن أن تعزو الباحثة ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية في كسب ولاء المعلمات للرؤية.

بينما يلاحظ أن العبارة رقم (6) وهي (يتشارك الجميع في بناء رؤية المدرسة ورسالتها) قد حصلت على المرتبة السادسة والأخيرة من بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.151)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أولوية العمل على مشاركة الجميع في وضع الرؤية المدرسية ورسالتها، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي الجميع إدارة ومعلمات بأهمية توحيد الأهداف والرؤى، وضرورة المشاركة في وضعها وصياغتها، وذلك منعاً للازدواجية في العمل، ولكن لا بد من تكثيف الجهود من الجميع في ذلك، وتشجيع وتحفيز المعلمات الفاعلات حتى يتحقق الارتقاء بهذا الجانب بالشكل المطلوب.

6. المجال السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المجال السادس (ربط المدرسة بالبيئة الخارجية). وذلك كما في جدول (11):

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال السادس "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	تحت الإدارة المدرسية المعلمات على تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والشراكة المجتمعية.	3.83	1.006	عالية	1
2	تعمل الإدارة المدرسية بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المدرسية.	3.55	1.037	عالية	2
3	تشجع الإدارة المدرسية جميع المعلمات على أخذ وجهة نظر أولياء الأمور بالاعتبار في قراراتهن المختلفة.	3.50	1.072	عالية	3
4	تشجع الإدارة المدرسية المعلمات على التواصل مع قوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة لتعزيز ثقافة المشاركة والعمل التطوعي.	3.50	1.095	عالية	4
6	تتحمل الإدارة المدرسية مسؤوليتها تجاه المجتمع.	3.47	1.064	عالية	5
5	تقود الإدارة المدرسية تنمية المجتمع المحلي.	3.38	1.072	متوسطة	6
9	توفر الإدارة المدرسية آليات لتنفيذ برامج تثقيفية للمعلمات عن العمل التطوعي وأهميته.	3.38	1.129	متوسطة	7
4	تشرك الإدارة المدرسية المجتمع المحلي في بناء خطتها الإستراتيجية.	3.35	1.117	متوسطة	8
7	تقدم الإدارة المدرسية الدعم الكافي -المادي والمعنوي- للمعلمات وذلك من أجل المشاركة في أنشطة اجتماعية مختلفة.	3.25	1.180	متوسطة	9
المجال ككل		3.47	0.917	عالية	

يتضح من الجدول (11): أن مجال "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" تضمن (9) عبارات، جاءت (5) منها بدرجة ممارسة عالية، بينما جاءت (4) منها بدرجة ممارسة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.25-3.83)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.47).

وقد جاءت العبارة رقم (1) وهي (تحت الإدارة المدرسية المعلمات على تبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى، والشراكة المجتمعية) بالمرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.006)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الجهود التي تقوم بها الإدارة المدرسية في توفير الشراكات مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية، وذلك لتبادل الخبرات، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي الإدارة المدرسية بأهمية الشراكة المجتمعية وأثرها على سير ونجاح العملية التعليمية، لذلك تحرص كل الحرص على حث وتشجيع معلماتها على الاستفادة من تلك الشراكة، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014) في أن ممارسة تلك العبارة كانت بدرجة عالية.

وبينت العبارة رقم (2) وهي (تعمل الإدارة المدرسية بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المدرسية) أن دراسة بيئة العمل لحلول المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية لا تقتصر على البيئة الداخلية وإنما تمتد إلى البيئة الخارجية، وهذا ما يطلق عليه الشمولية في التفكير، فتكون الحلول أكثر موضوعية، وأكثر مناسبة وتنوعاً لحل المشاكل من جميع النواحي، ويمكن أن تفسر تلك النتيجة بأن الإدارة المدرسية تؤمن بالمنافع والحلول التي قد تقدمها المؤسسات الخارجية، وقد حصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.037)، في حين كانت ممارسة هذه العبارة في دراسة بن زرعة (2014) بدرجة متوسطة.

وتؤكد العبارة رقم (3) وهي (تشجع الإدارة المدرسية جميع المعلمات على أخذ وجهة نظر أولياء الأمور بالاعتبار في قراراتهن المختلفة)، والتي جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.072) هذا المبدأ، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على تواجد التشجيع من قبل الإدارة المدرسية للمعلمات تجاه التعامل مع أولياء الأمور وقوى المجتمع والبيئة المحيطة بالمدرسة؛ لتعزيز ثقافة المشاركة ولتكون منهجاً واضحاً في تحقيق الرضا لعملاء المدرسة.

أما العبارة رقم (7) وهي (تقدم الإدارة المدرسية الدعم الكافي- المادي والمعنوي- للمعلمات وذلك من أجل المشاركة في أنشطة اجتماعية مختلفة) فقد جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (1.180)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن هناك حاجة شاملة للعمل على توفير الإمكانيات المادية والمعنوية تجاه ربط المدرسة بالبيئة الخارجية المحيطة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أنه قد يكون ما يصرف من ميزانيات للمدرسة لا يفي بمتطلبات المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وقد لا يكون هناك بند مخصص لمثل هذه الأنشطة، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية ترى ضرورة توظيف الإمكانيات المادية والمعنوية لخدمة داخل المدرسة وليس خارجها.

7. المجال السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة والترتيب لعبارات المجال السابع (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم)، وذلك كما في جدول (12):

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول عبارات المجال السابع "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
3	تحرص الإدارة المدرسية على توجيه المعلمات لتطوير عملهن مهنيًا وبشكل مستمر.	3.81	0.971	عالية	1
1	تحرص الإدارة المدرسية على ضمان المطابقة بين قيم المدرسة وأفعالها.	3.71	0.998	عالية	2



3	عالية	1.022	3.65	تسعى الإدارة المدرسية لاقتناص فرص التعلم كلما أمكن.	5
4	عالية	0.989	3.64	تدعم الإدارة المدرسية طلبات المعلمات حول فرص التعلم والتدريب.	2
5	عالية	1.013	3.64	تدعم الإدارة المدرسية المعلمات من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها.	4
6	عالية	1.064	3.63	تزود الإدارة المدرسية المعلمات بالمعلومات المحدثة عن المدرسة وتوجيهاتها.	6
7	عالية	1.175	3.57	تشعر الإدارة المدرسية المعلمات بأهن قائدات في مواقعهن.	7
	عالية	0.915	3.66	المجال ككل	

يتضح من الجدول (12): أن مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم تضمن (7) عبارات، جاءت جميعها بدرجة ممارسة عالية، وتراوح المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.57-3.81)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.66).

وبدل ذلك على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على حرص الإدارة المدرسية على عملية التطوير المستمرة للمعلمات، وذلك كما في العبارة رقم (3) وهي (تحرص الإدارة المدرسية على توجيه المعلمات لتطوير عملهن مهنيًا وبشكل مستمر) حيث حصلت على المرتبة الأولى بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.971)، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة الإدارة المدرسية في تطوير المعلمات مهنيًا بما يتناسب ومتغيرات العصر السريعة، وبذلك تستطيع مواكبة المستجدات، والسير قدماً في سبيل نجاح العملية التعليمية والتربوية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة بن زرعة (2014) حيث كانت هذه العبارة تمارس بدرجة عالية.

وجاءت العبارة رقم (1) وهي (تحرص الإدارة المدرسية على ضمان المطابقة بين قيم المدرسة وأفعالها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.998)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مجالات الحرص من قبل الإدارة المدرسية تجاه التطوير تتناغم مع القيم وأخلاقيات العمل المدرسية، ويمكن أن تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى رغبة الإدارة المدرسية للوصول إلى الأهداف المطلوبة والمخطط لها مسبقاً، وتحقيق النجاح من خلال ممارسة ذلك، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014) من ممارسة عالية لهذه العبارة.

وجاءت العبارة رقم (5) وهي (تسعى الإدارة المدرسية لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (1.022)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن هناك جهوداً تقوم بها الإدارة المدرسية نحو اغتنام فرص التعلم بشتى أنواعها، وبشتى الطرق؛ من

أجل التطوير والتغيير بما يتناسب وسرعة التغيير في هذا العصر، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة بن زرعة (2014) من ممارسة عالية لدعم القيادات بالجامعة لفرص التعلم، حيث احتلت المرتبة الثالثة.

أما العبارة رقم (7) وهي (تشعر الإدارة المدرسية المعلمات بأنهن قائدات في مواقعهن) فقد جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.175)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على شعور الموظفين بالرضا الوظيفي والانتماء للمدرسة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة الإدارة المدرسية في تحقيق الرضا الوظيفي؛ تحفيز المعلمات على الإبداع، والتميز، والإخلاص في العمل، والثقة بالنفس، والعطاء المثمر الذي ينعكس بدوره على نجاح العملية التربوية، إلا أنه يجب على الإدارة المدرسية أن تعنى بجانب تطوير القدرات القيادية لدى المعلمات بشكل أكبر.

#### نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفات التربويات والمعلمات لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية للبنات بالأحساء تعزى للمتغيرات التالية (طبيعة العمل، سنوات الخدمة)؟

أ- الفروق تبعاً لمتغير طبيعة العمل: تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-test)، ورصدت النتائج في جدول (13).

#### جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة تبعاً لطبيعة العمل

م	أبعاد الاستبانة	المتغيرات	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	توفير فرص التعلم المستمر	مشرفة	139	31.19	6.526	1.138-	0.256
		معلمة	421	32.04	7.949		غير دالة
2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	مشرفة	139	31.80	6.474	1.926-	0.055
		معلمة	421	33.27	8.205		غير دالة
3	تشجيع التعلم التعاوني	مشرفة	139	28.90	5.593	1.207-	0.228
		معلمة	421	29.71	7.187		غير دالة
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	مشرفة	139	20.85	4.673	1.487-	0.138
		معلمة	421	21.62	5.450		غير دالة
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	مشرفة	139	21.06	4.426	1.872-	0.062
		معلمة	421	22.04	5.642		غير دالة
6	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	مشرفة	139	30.22	6.807	1.625-	0.105
		معلمة	421	31.53	8.669		غير دالة

0.041	2.053-	5.436	24.68	139	مشرفة	القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم	7
دالة		6.674	25.97	421	معلمة		
0.080	1.755-	35.753	188.70	139	مشرفة	مجالات المنظمة المتعلمة الكلية	
غير دالة		45.766	196.17	421	معلمة		

يتضح من النتائج في جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) تبعاً لمتغير طبيعة العمل بين المشرفات والمعلمات بشأن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمجمل الأداة وفي جميع المجالات على حدة عدا مجال واحد فقط، وهو مجال: "القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم"، وذلك لصالح المعلمات حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية للأداة (-1.755)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تقارب المستوى التعليمي لدى المعلمات والمشرفات، بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً من موافقة عالية للمشاركات لمعظم مجالات تطبيق إستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس،، وتتفق نتائج دراسة الشريفي وآخرين (2012) مع الدراسة الحالية في عدم تواجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ب- الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ورصدت النتائج في جدول (14):

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة بشأن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

م	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	محاو الاستبانة
1	بين المجموعات داخل المجموعات	178.463	93.732	2	1.616	غير دالة	توفير فرص التعلم المستمر
2	بين المجموعات داخل المجموعات	175.979	87.989	2	1.437	غير دالة	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
3	بين المجموعات داخل المجموعات	103.111	51.556	2	1.106	غير دالة	تشجيع التعلم التعاوني
4	بين المجموعات داخل المجموعات	61.155	30.578	2	1.100	غير دالة	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
5	بين المجموعات داخل المجموعات	103.805	51.902	2	1.799	غير دالة	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
6	بين المجموعات داخل المجموعات	193.374	96.687	2	1.419	غير دالة	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

0.367	1.004	2	41.219	82.438	بين المجموعات	7 القيادة الإستراتيجية
غير دالة		557	41.065	22873.260	داخل المجموعات	الداعمة للتعليم
0.213	1.550	2	2938.262	5876.524	بين المجموعات	مجالات المنظمة المتعلمة
غير دالة		557	1895.957	1056048	داخل المجموعات	الكلية

يتضح من النتائج في جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بشأن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لمجمل الأداة وفي جميع المجالات على حدة، ويمكن القول إن السبب في ذلك يرجع إلى بيئة العمل التي تتوفر للمعلمات في تلك المدارس وذلك من خلال توفير فرص التعلم المستمر من نشر للمعرفة، وتحديدًا للمهارات اللازمة للمعلمات؛ لإنجاز المهام في المستقبل، وتوفير المصادر اللازمة من إمكانات مادية وبشرية؛ لتطوير قدرات المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع الشريفي وآخرين (2012م)، والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير (الخبرة).

#### التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه النتائج توصي الباحثة بعدد من التوصيات، منها:

- تكثيف الزيارات الإشرافية من قبل منسوبي إدارة التعليم لجميع القطاعات لمتابعة المدارس بشأن أهمية ممارسة إستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- عقد الملتقيات العلمية والمؤتمرات التي تناقش موضوع المنظمات المتعلمة، ودعوة منسوبات وزارة التعليم، والإدارات التابعة لها للحضور.
- تنفيذ دورات تدريبية مكثفة عن أهمية التحول إلى منظمات متعلمة، ومجتمعات تعلم مهنية.
- منح وزارة التعليم الإدارة المدرسية المزيد من الصلاحيات المناسبة؛ لتفعيل إستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- العمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لدعم عمليتي التعلم والتدريب.
- تشجيع المعلمات على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، والاستفادة من التطبيقات الحديثة في مجال الإنترنت.
- تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى المعلمات والمجتمع المحلي.
- الاستفادة من البرامج والخبرات والتجارب الدولية الناجحة في مجال تطبيق إستراتيجيات المنظمة المتعلمة.

#### البحوث المقترحة:

امتداد لما توصلت إليه الدراسة الحالية يمكن إجراء الدراسات التالية:

- إجراء دراسات حول سبل تفعيل إستراتيجيات المنظمة المتعلمة.

- إجراء دراسات حول معوقات تفعيل إستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس.
- إجراء دراسات مماثلة في مراحل تعليمية أخرى، باستخدام النموذج المستخدم في الدراسة الحالية، أو نماذج أخرى كنموذج سينجي، أو ماركردت.
- إجراء دراسات حول العلاقة بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة والتطوير التنظيمي.
- إجراء دراسات حول العلاقة بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي.

### قائمة المراجع:

- أبو النصر، مدحت (2012). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو خضير، إيمان (2007). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة*. الرياض: دار المؤيد.
- أبو عفش، مؤيد. (2014). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- البدوي، أمل محمد حسن وآل. سالم، راشد مهدي. (2020). إستراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، *مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، مصر*، 39(185)، 201-241.
- بن زرعة، سوسن. (2014). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 3(9)، 88-113.
- البناء، هالة مصباح (2013). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جبران، علي محمد والمحاسنة، نسيبة إبراهيم. (2017). درجة إمكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم: من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية، الكويت*، 31(122)، 277-320.
- جبران، علي. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية*، 29(1)، 427-458.
- الحواجرة، كامل. (2011). الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي في المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 7(3)، 376-397.
- زايد، عبد الناصر وبوبشيت، خالد والمطيري، ذعار (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

- الزبون، محمد (2011). ملامح مدرسة المستقبل من وجهة نظر الخبراء التربويين في الأردن. *دراسات العلوم التربوية*، 38 (1)، 57-71.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). *منظمات التعلم*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السعود، راتب وخليف، جميلة (2012). *الجامعات كمؤسسات تعلم*. الكويت: آفاق للنشر والتوزيع.
- سلطان، سوزان وخضر، ضحى (2010). *المؤسسات التربوية كمؤسسات متعلمة*. عمان: دار الفكر.
- الشريف، هند إسماعيل. (2017). *معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك*، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر، (18)، 1-22.
- الشريفي، عباس والصريرة، خالد والناظر، ملك. (2012). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة العلوم التربوية*، (1)، 209-257.
- عبابنة، صالح (2007). *المدرسة الأردنية كمجموعة متعلمة: الواقع والتطلعات*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد المطلب، مريم عبد الصمد عبد الله. (2020). *المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة في دولة الكويت: دراسة ميدانية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحه والعاني، وجيهة (2007). *اتجاهات حديثة في التربية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، عبد الله بن الحميدي ونصر، محمد يوسف مرسي. (2019). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة إشراف التربوي بمدينة تبوك من وجهة نظر المشرفين التربويين*، *مجلة كلية التربية*، 35(7)، 312-338.
- العنزي، نوال عبید عناد. (2017). *أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك: دراسة ميدانية*، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر، (18)، 491-533.
- الفرهود، صالح. (2019). *رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية إلى منظمات متعلمة*، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، الجزائر، 8(1)، 119-140.
- القواسمة، فريد والعمرى، زياد والعزام، أحمد (2011) *خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي* (دراسة حالة على شركة الاتصالات الأردنية). *مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة*. الأردن، المملكة الأردنية الهاشمية.

- الكبيسي، أريج. (2013). درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
- المصري، بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم. (2018). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، (19)، 150-174.
- نجم، نجم (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. ط2. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment- A Comparison between Private and Public University, *Educational Sciences: Theory & Practice-Istanbul*, 12 (4), 2474-2486.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? 10 ways to tell. *Journal of Staff Development*, 24(1), 64-71.
- Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16(2), 103–121.
- Khasawneh, S. (2011). Learning Organization Disciplines in Higher Education Institutions: An Approach to Human Resource Development in Jordan. *Innovative Higher Education Journal*, 36(4), 273-285.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning*. Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.
- Nazari, K.& Pihie, Z. (2012). Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 210-219.
- Senge, P. (2004). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Weldy, T.G.& Gillis, W.E. (2010). The Learning Organization: Variations at Different Organizational Levels. *Learning Organization*, 17(5), 455-470.