

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين و المعلمين

The Degree of Availability of the Learning Organization Dimensions in The
Secondary Schools of Wadi Hadhramou
from the Principals and Teachers Point of View

الباحث / سليمان سرور سالم بلجهر

ملخص الدراسة

والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية). و تم التحقق من صدقها وثباتها.

● أبرز نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها ما يلي:

- 1- درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت على فقرات الاستبانة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,1365) وانحراف معياري (0,62445)، حيث كانت النسبة المئوية (62,73%).
- 2- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- 3- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين.
- 4- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، مدارس ثانويات وادي حضرموت.

● عنوان الدراسة: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

● مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

● أهداف الدراسة : إن الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

● منهج الدراسة : اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

● مجتمع الدراسة: جميع مديريين ومعلمين المدارس الثانوية بوادي حضرموت الحكومية والبالغ عددهم (805).

● عينة الدراسة: تم اختيار عينة قدرها (260) بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع.

● أداة الدراسة : تم استخدام الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة وقد تكونت الاستبانة من سبعة أبعاد هي (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون

Abstract

- **Title of the study:** The Degree of Availability of the Learning Organization Dimensions in The Secondary Schools of Wadi Hadhramout from the Principals and Teachers Point of View
- **Problem of study:** The problem of the study lies in the main question: What is the degree of availability of the dimensions of the well-Learning organization in secondary schools in Wadi Hadhramout from the point of view of managers and teachers?
- **Objectives of the study:** The main objective of the study is to identify the degree of availability of the dimensions of the well-Learning organization in secondary schools in Wadi Hadhramout from the point of view of managers and teachers.
- **Methodology:** In his study the researcher adopted the descriptive analytical method.
- **Population of the study:** All the secondary school managers and teachers in Wadi Hadhramout. They are 805 manager and teacher.
- **Sample of the study:** A sample of 260 was chosen randomly from the population of the study.
- **Instrument of the study:** The questionnaire was used to achieve the objective of the study. It consisted of seven dimensions (continuous education, dialogue and discussion, collaboration and collective learning, establishing systems for sharing knowledge and learning,

empowering staff, correlating the school to the external environment, and strategic leadership. Validity and reliability were also tested.

- **Main results of the study:** The main results the study has revealed are the following:

- The degree of availability of the dimensions of the organization in secondary schools in Wadi Hadhramout on the intermediate sections of the questionnaire was medium with an average of (3,1365) and a standard deviation (0,62445), where the percentage was (62.73%).
- There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the responses of the sample of the study on the fields and dimensions of study according to sex variable.
- There were statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the responses of the study sample are due to the variable of the work nature for principals.
- There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the responses of the sample on the fields and dimensions of study according to variable of number of years of experience.

Keywords: Learning Organization, Secondary Schools in Wadi Hadhramout.

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تمر المجتمعات البشرية اليوم بتغيرات وتطورات متسارعة في شتى المجالات، تغيرات ليس لها مثيل في تاريخ البشرية نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي في جميع المجالات التي لا تحصى على احد، وهذا التطور لابد أن يرافقه تطور في الإدارة واستخدام أساليبها الحديثة حيث أن التقدم والتخلف في المجتمعات أصبح الآن مرتبطا بتطور الإدارة أكثر من أي عصر آخر، مما فرض ضرورة التكيف مع هذه المستجدات التي بدورها تهدد المنظمات والمؤسسات على اختلاف أهدافها وأنواعها حيث وصل هذا التهديد إلى التأثير على تواجدها.

المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية، ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة كما لدى تاييلور، ومن ثم كان التركيز على العامل وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم، غير أن ما أعاقها خلال تلك السنوات، العلاقة الإدارية التي كانت تتم بشكل تقليدي هرمي. إن منظمة التعلم تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير (Marsick & Watkins, 2003, p.141).

ويعد بيترسينغ Peter Senge أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية حيث إن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معاً (Senge, 1990, p. 3).

وهنا يتم الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب من خلال إحداث تغييرات استراتيجية شاملة في مكوناتها والتغيير الاستراتيجي هو حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة قدرتها التنافسية وللوصول إلى تلك الحالة تتبع المنظمة أسلوب التغيير الجذري (الثوري) أو التغيير التدريجي وتعد إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، والإبداع طرائق أساسية للقيام بالتغيير الاستراتيجي للمنظمة (Hillic & Jones, 2001, p.486).

وتقوم المنظمات لمواكبة القرن الحادي والعشرين حيث أصبح التغيير لا مناص منه بتبني مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولسد الفجوة بين ما هي عليه وما يجب أن تكون ومن أهم هذه المفاهيم: التعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة.

والمدارس الثانويات كمؤسسات اجتماعية وقائدة لعملية التغيير في المجتمع عليها أن تصبح منظمة متعلمة، فهي تسعى إلى التكيف مع التغيرات المتسارعة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

إن الثانويات المعاصرة مطالبة بالتغيير المستمر لإحداث التوافق مع التغيرات المتسارعة في جوانب الحياة المختلفة، مما حتم على التربويين البدء بعملية تغيير واسعة وفق أبعاد معروفة، ومتطلبات البيئة الحالية والمستقبلية، وإدماج هذه التغيرات في السياق المدرسي.

وقد اخذ الكثيرون من المربين يدعون إلى المدرسة المتعلمة التي تهتم بالتعلم والتعليم والتي فيها ينخرط جميع العاملين في عملية تحسين جماعية يتحمل مسؤوليتها الجميع. ففي ظل المدرسة المتعلمة يتحول المدير إلى قائد لعملية التعليم ليوثر فرصا تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح (عطاري وعيسان، 2007، ص.35).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن ثورة المعلومات والانفجار المعرفي وغيرها من التحولات العالمية، وما أنتجته من مفاهيم ومداخل إدارية حديثة تتطلب من منظمات الأعمال العمل على تغيير هيكلتها القديمة وإعادة بناء هيكلية جديدة تتسم بسمات ومزايا المنظمات المتعلمة.

وتواجه المؤسسات الأكاديمية والتربوية تحديات داخلية وخارجية هائلة، تتمثل في الضغوط التي يمارسها المتعاملون الرئيسيون نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة.

ومن هذه المؤسسات المدارس الثانوية فهي تواجه ظروفاً بيئية متغيرة وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع خاصة في ظل التوسع الكمي في إنشاء الثانويات، مما يستدعي مواكبة هذه التغيرات والاستجابة لها بشكل متوازن ويعد مدخل المنظمة المتعلمة أداة ملائمة تحقق للمدارس الثانوية التوازن المنشود.

وتزايد في القرن الحادي والعشري الاهتمام بفكرة المدرسة كمنظمة متعلمة من قبل كثير من المفكرين والتربويين وخصوصا بعد ما شهده العالم من التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية وجاء هذا المفهوم أيضا كركيزة لبقاء المنظمات واستمرار نجاحها، وحتى تكون مدارسنا على طريق المنظمات المتعلمة لا بد إن توفر عناصر المنظمة المتعلمة (القرني، 2015، ص.14).

لذا فإنه يجب على المنظمات التربوية وخصوصا المدرسة أن تكون منظمات متعلمة قادرة على تجديد ذاتها، حتى تواكب التغيرات، وتستطيع أن تلبي الاحتياجات المجتمعية المتغيرة بتغير العصر، وتغير احتياجاته ومتطلباته، ويعتبر التعلم التنظيمي أحد المداخل الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة التي تسهم في جعل المدرسة منظمة تعلم (زناتي، 2004، ص.2).

ومن هذا المنطلق سوف نسعى في هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مدارس ثانويات وادي حضرموت.

ويمكن أن نلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة توافر فرص التعلم المستمر بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 2- ما درجة توافر تشجيع الحوار والاستفهام بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 3- ما درجة توافر تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 4- ما درجة توافر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 5- ما درجة توافر تمكين مجتمع الدراسة لجمعهم نحو رؤية مشتركة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 6- ما درجة توافر ربط المدرسة بالبيئة الخارجية في مدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 7- ما درجة توافر القيادة الاستراتيجية بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
ويتفرع منه:
- أ- التعرف على درجة توافر فرص التعلم المستمر بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- ب- التعرف على درجة توافر تشجيع الاستفهام والحوار بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

- ج- التعرف على درجة توافر تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- د- التعرف على درجة توافر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- هـ- التعرف على درجة توافر تمكين مجتمع الدراسة لجمعهم نحو رؤية مشتركة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- و- التعرف على درجة توافر ربط المدرسة بالبيئة الخارجية في وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- ز- التعرف على درجة توافر القيادة الاستراتيجية بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- 2- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل، سنوات الخبرة) في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- بما إن مدارس التعليم الثانوي من المؤسسات التعليمية والتربوية التي أصبحت تحتاج إلى توافر أفكار إدارية حديثة ومتطورة لتحقيق أهدافها من الأمور الملحة، فمن الأهمية توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إداراتها الأمر الذي يساعد على تطوير الأداء الإداري والتربوي لها.
- 2- إن مدارس التعليم الثانوي لها أهمية بالغة إذ تعد المحضن الذي يؤهل الطلاب إلى المرحلة الجامعية وأن إعداد تصور عن المنظمة المتعلمة لهذه المرحلة سيكون له الأثر على مخرجاتها العلمية والمهنية.
- 3- كون الميدان التربوي بحاجة ماسة إلى المنظمة المتعلمة من أجل تشخيص الواقع التربوي وتحديد العقبات والمشكلات التي تواجهه والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، بهدف إحداث التغيير الإيجابي لمخرجات التعليم.
- 4- ومن المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة إدارات التربية والتعليم و إدارات مدارس التعليم الثانوي لتطوير وتحسين أدائهم وأعمالهم الإدارية وكذلك المعلمين لتحسين أدائهم نحو الأفضل.

حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على قياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة

Dimensions Of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)

2- الحد البشري:

تم تطبيق أداة هذه الدراسة على المديرين والمعلمين بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية.

3- الحد الزمني:

2018-2019م

4- الحد المكاني:

ثانويات وادي حضرموت الحكومية.

مصطلحات الدراسة:

- **المنظمة المتعلمة:** تعرف المنظمة المتعلمة بأنها : المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمطالباته (Senge, 1999, p.8).

التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة في هذا البحث:

هي المدرسة التي تعمل على التطور والقدرة على التكيف مع الواقع المحيط بها وتعمل على استمرارية التعلم وتشجيع التعاون والحوار والتنبؤ بالتغيرات وتعمل على الاستعدادات لها.

- أبعاد المنظمة المتعلمة

التعريف الإجرائي: يقصد بأبعاد المنظمة المتعلمة في هذا البحث:

كل ما يجب الإلمام به من كل مدرسة ثانوية من خلال (إيجاد فرصة للتعلم المستمر – تشجيع الاستفهام والحوار – تشجيع التعاون والتعلم الجماعي – تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة – إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم – ربط المدرسة بالبيئة الخارجية – القيادة الاستراتيجية) للوصول إلى المنظمة المتعلمة وسنعرف ذلك من خلال الدرجة التي سوف نحصل عليها من استجابات أفراد العينة.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

1) **أبعاد المنظمة المتعلمة** وهي (إيجاد فرصة للتعلم المستمر – تشجيع الاستفهام والحوار – تشجيع التعاون والتعلم الجماعي – تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة – إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم – ربط المدرسة بالبيئة الخارجية – القيادة الاستراتيجية).

2) **الجنس:** (ذكر – أنثى).

3) **طبيعة العمل:** (مدير – معلم).

4) **سنوات الخبرة:** وله ثلاث مستويات

أ- (1-10) سنة ب) أكثر من 10 -20 سنة ج) أكثر من 20 سنة.

المتغيرات التابعة:

هي تقديرات المديرين والمعلمين في درجة إمكانية توافر أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة في مدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظرهم.

دراسات سابقة:

دراسة البو سعيد (2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة جميع البيانات والمعلومات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على المجتمع الذي بلغ (42) عاملاً بالكلية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الكلية جاءت متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تعزى لمتغيرات النوع والمستوى الدراسي والخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة، أما في متغير نوع الوظيفة فكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور ما عدا في محور ربط المنظمة بالبيئة الخارجية حيث كانت الفروق الإحصائية بين إدارة الكلية من جهة والإداريين من جهة أخرى لصالح إدارة الكلية.

وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية لإدارة وموظفي الكلية تختص بالأساليب والوسائل والمهارات التي تمكنت الكلية من الوصول إلى مرحلة تتوافر بها جميع مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة، وإتاحة الفرصة لجميع منسوبي الكلية للتعليم المستمر، ومنح الكلية مزيداً من الصلاحيات الإدارية بما يمكنها من الوصول بالكلية إلى منظمة متعلمة.

دراسة صالح وأبو مخ (2017):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة بحثية، تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (230) من مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية والبالغ عددهم (14269)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر العينة كانت كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديريها للمهارات القيادية وفقاً للمتغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، الخبرة، أعمل في مدرسة يديرها)، كما أن درجة تطبيق المدارس الابتدائية

للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، كانت بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة من توصيات عقد برنامج متكامل من الدورات وورشات العمل المتخصصة في المهارات القيادية، عقد سلسلة من الندوات والدورات التدريبية في مجال المهارات الإنسانية الاجتماعية.

دراسة الغامدي (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة بحثية، تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (396)، وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لطبيعة العمل لصالح المديرين، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة ولتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: (ضرورة توفير ميزانية مدرسية كافية بما يساهم في مساعدة القيادات المدرسية في تفعيل تحول المدارس من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة بالمدرسة، ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات المدرسية من خلال الدورات التدريبية وتبني فكرة تحول المدارس من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، الاهتمام بأبعاد المنظمة المتعلمة لدورها في تعزيز أداء المدارس وتحقيق التميز، ضرورة الاستفادة من المجتمع الخارجي والمحيط بالمدرسة بما يعزز التحول إلى منظمة متعلمة).

دراسة القرني (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تصورات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تضمنت (28) فقرة تم تطبيقها على عينة قوامها (63) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي بالملكة العربية السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3,27) وبانحراف معياري (0,73).

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة.
وقد تضمنت الدراسة توصيات منها ، عقد مجموعة من الدورات والمؤتمرات للمعلمين والمعلمات يتم خلالها تعريفهم بالمنظمات المتعلمة وشروط وطرق تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة.

دراسة HABTOOR (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور منظمة التعلم ونقل المعرفة وما إذا كانت المنظمة المتعلمة ونقل المعرفة لهما تأثير كبير على أداء مؤسسات التعليم العالي اليمنية. استخدم الباحث طريقة المسح، وتم جمع البيانات باستخدام طريقة استقصاء جميع المبحوثين، ممثلة في عمداء أو نواب الكليات من مؤسسات التعليم العالي اليمنية من أصل (279) استبيان تم توزيعه، تم إرجاع (189) استبيان، ومع ذلك كان (186) استبيان فقط صالحة للاستعمال، وقد تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية (PLS-SEM). وجدت الدراسة أن المنظمة المتعلمة ونقل المعرفة لهما تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، علاوة على ذلك تشير النتائج إلى أن نقل المعرفة يتوسط العلاقة بين المؤسسة التعليمية والأداء التنظيمي، والنتيجة المهمة الأخرى هي التأثير المعدل لاستراتيجية قيادة التكلفة على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي. في الختام تقدم هذه الدراسة رؤى مهمة حول العوامل التي تؤثر على أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وفي اليمن بشكل خاص وتقدم مساهمات نظرية ومنهجية وعملية، وتوفر نتائج الدراسة أيضاً إرشادات مفيدة للباحثين في المستقبل، وخاصة في البلدان النامية، و العالم العربي، حيث لا يوجد سوى القليل من الأبحاث حول استخدام المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء.

دراسة (razal, Amara , Shobri , 2013):

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعه عامه بماليزيا. ووصف ممارسات المنظمة المتعلمة لدى المبحوثين حسب نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة ل (marsick & Wathins, 1996) وكيف يمكن أن توفر هذه الممارسات على رضاهم الوظيفي، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحثية وتشكلت عينة الدراسة من (200) أكاديمي من كلية العلوم الصحية وكلية إدارة الأعمال في جامعة التكنولوجيا بماليزيا، وأظهرت النتائج إن العينة المبحوثة تفضل ممارسة بعد القيادة الاستراتيجية كأثر بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما أدنى بعد تفضل ممارسته هو تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين ممارسات المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي.

دراسة Ali (2012):

هدفت إلى اختبار تصورات الموظفين الأكاديميين عن خصائص المنظمة المتعلمة في مجال التعليم العالي، واختبرت الدراسة العلاقة بين خصائص المنظمة والرضا الوظيفي في أنشطة البحث والتدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة بحث، وزعها على عينة تكونت من (400) موظف أكاديمي في الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا، وأظهرت أهم النتائج أن الأكاديميين أظهروا مستويات معتدلة في خصائص المنظمة المتعلمة وفي الرضا الوظيفي، وكذلك هناك علاقة إيجابية وذات دلالة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي في أنشطة البحث والتدريس.

مناقشة الدراسات:

أهداف الدراسات السابقة:

1. الدراسات التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة هي: دراسة (البو سعيد، 2018)، ودراسة (القرني، 2015).
 2. الدراسات التي هدفت إلى معرفة دور المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء التنافسي هي: دراسة (Habtoor, 2019).
 3. الدراسات التي هدفت إلى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتهم برضاهم الوظيفي هي: دراسة (Razal, Amere & Shobri, 2013)، ودراسة (Ali, 2012).
- هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التي أجريت فيها، ويقع هذا الهدف ضمن الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق:

تتمثل أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في الآتي:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وهو ما يتفق مع أغلب الدراسات السابقة التي تم عرضها.

مجتمع الدراسة: أجريت هذه الدراسة في مدارس ثانويات وادي حضرموت واتفقت مع دراسة (القرني، 2015)، (الغامدي، 2016) فهؤلاء الدراسات أقيمت في ثانويات.

أوجه الاختلاف:

مجتمع الدراسة:

تختلف هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كون هذه الدراسة أجريت في مدارس ثانوية بينما الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات التعليم الجامعي هي كالاتي:
دراسة (البو سعيد ، 2013) ، ودراسة (Habtoor, 2019)، ودراسة (Razal, Amer& Shobri, 2013)، ودراسة (Ali, 2012).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجالات كثيرة من أهمها:
- 1- من خلال الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة للحصول على المعلومات، وخاصة الدراسات العربية، ساعدت الباحث على اختيار الاستبانة المناسبة لجمع المعلومات في الدراسة الحالية.
 - 2- استفاد الباحث من الإطار النظري في كيفية صياغة مشكلة البحث بشكل أسئلة واضحة يمكن قياسها وبحثها، والاستفادة منها في تصميم الإجراءات المطلوبة والتي تساعد على تحقيق أهداف البحث من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا الجانب.

ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- أن هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة في جامعة حضرموت.
- 2- تناولت هذه الدراسة أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة في حين إن بعض الدراسات السابقة لم تناول السبعة الأبعاد فأكثرهن استخدمن خمسة أبعاد.
- 3- تميزت هذه الدراسة بتركيزها على المديرين والمعلمين في حين ركزت بعض الدراسات إما على المديرين أو على المعلمين.

الإطار النظري

نشأة مفهوم المنظمة المتعلمة:

لم يكن ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة في زمن قصير بل تطور ضمن مراحل عديدة وعلى امتداد سنوات طويلة ، فقد وجد في الإدارة العلمية عند تايلور Tayior طريق نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين ، لتكون المنظمة أكثر كفاءة(أبو زيد ، 2013 ، ص.16).

ويعتبر بروز مصطلح المنظمة المتعلمة بشكل واضح كان في نهاية الثمانيات وبداية التسعينات من القرن الماضي بعد صدور كتاب senge الموسوم بالضابط الخامس the ffth discipline عن مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات يشهدها العالم المعاصر ، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والغوص والاضطراب ، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية(فريال ، 2014 ، ص.176).

ويعد بيتر سينج من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة في كتابه عن النظام الخامس الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة (العياصرة والحارثي، 2015، ص.32).

مفهوم المنظمة المتعلمة

تعددت وتباينت التعاريف الخاصة بمفهوم المنظمة المتعلمة والتي قدمها الباحثون والمفكرون في هذا المجال، نورد هنا بعض من تعاريفهم:

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتفسير والاستعداد له والاستجابة، senge,1994, (p.4).

وعرف hunger and wheelen (2007) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة (بني هاني، 2007، ص.4).

نلاحظ من التعريفات السابقة إن المنظمة المتعلمة هي منظمة حديثة خرجت من المفهوم التقليدي وهي منظمة تتميز بالمرونة كما أنها ماهرة في تكوين المعرفة ونقلها إلى جميع المستويات وهي المنظمة التي يجب أن تسعى دائماً للتغيير والتطوير ولا تكتفي بما هو موجود، وتعمل على تبني استراتيجية التعلم والحصول على المعرفة وذلك لتحقيق التطور المستمر في أدائها ومواكبة كافة المستجدات في جميع المجالات.

خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات ومن الضروري توفير أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ في المنظمة حتى يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة.

و يلخص خصائص المنظمة المتعلمة (النعيمة، 2012، ص.177) بما يلي:

- 1- التوقيع والتكيف بسهولة أكبر للتأثيرات البيئية.
- 2- الإسراع في تطور المنتجات.
- 3- تصبح ماهر أكثر في التعليم من المنافسين.
- 4- الإسراع في نقل المعرفة من جزء في المنظمة إلى جزء آخر.
- 5- تتعلم بفعالية أكثر من أخطائها.
- 6- تقصير الوقت اللازم لتغير الإستراتيجية.
- 7- تحفيز التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة.
- 8- جذب أفضل العاملين.
- 9- زيادة التزام وإبداع العاملين.

نماذج المنظمة المتعلمة

بما انه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، واستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، وأنه من الطبيعي أن يكون هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة وأبعادها. وفيما يلي عرض لنموذج الذي استخدم في الدراسة (أبو خضير، 2007، ص.122-111).
نموذج MarsIk & Watkins:

قدمت كل من مارسك و واتكنز عام 1993 نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبني على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين معا بعضهم البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما (الأفراد والبناء التنظيمي)، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي).

ويشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تداخل فيما بينها وهي كما ذكرها (صباح، 2011، ص.19؛ زايد و بوشيت والمطيري، 2009، ص.6):

أ- خلق فرص للتعلم المستمر.

ب- تشجيع الاستفهام والحوار.

ج- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

د- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

هـ- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

و- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ز- القيادة الاستراتيجية.

المدرسة كمنظمة متعلمة

إن المدرسة من اهم المؤسسات التي يجب أن تجري تحولات رئيسيه في هياكلها التنظيمية وبنيتها المعرفية وذلك لمواكبه التطورات والمستجدات الحديثة حيث تأخذ المدرسة على عاتقها تربية الجيل و عليه فهي مضطرة إلى إجراء تغييرات تتواءم مع الأحداث الجارية و تتناسب مع متطلبات العصر وبالتالي اصبح من الضرورة تحول المدرسة التقليدية إلى المدرسة المتعلمة.

وقد أوضحت (برانك، 2013) شواهد تحدد فيما اذا كانت المدرسة تعمل كمنظمة متعلمة و هي كما أوردها (أبو زيد، 2013، ص.41):

1 - تمتلك المدرسة المتعلمة تركيباً حافزاً يشجع التكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية و قد يكون هذا الحافز مادياً أو معنوياً.

2- تمتلك المدرسة المتعلمة أهداف مشتركة قابله للتحقيق تتحدى قدرات العاملين.

- 3- تمتلك المدرسة المتعلمة عاملين قادرين على تحديد مراحل التطور التي تمر بها مدارسهم.
- 4- تمتلك المدرسة المتعلمة القدرة على اقتناص المعرفة الجديدة ودمجها في السياق المدرسي بما يخدم أغراضها.
- 5- تمتلك المدرسة المتعلمة قاعدة معرفية وعمليات تمكنها من أبداع الأفكار الجديدة المناسبة لها.
- 6- تحول المدرسة المتعلمة المعلومات المتوفرة لديها بطرق مختلفة بما يخدم مصالحها.
- 7- تمتلك المدرسة المتعلمة المقدرة على الحصول على التغذية الراجعة لخريجها من المجتمع وأولياء أمور الطلبة ، و للخدمات التعليمية التي تقدمها من الطلبة انفسهم ، مما يستلزم توفير الانفتاح والثقة بالنفس.
- 8- تمتلك المدرسة المتعلمة ثقافة منظمة داعمة لتعلم الجميع العاملين والطلبة.
- 9- المدرسة المتعلمة وهي نظام مفتوح حساس للبيئة الخارجية ، وما يحدث فيها من تغيرات اجتماعية أو أساسية أو اقتصادية أو عملية.

طريقة الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

جميع المديرين والمديرات والوكلاء والوكيلات والمعلمين والمعلمات بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية ، ويتكون من (805) مدير ومعلم .

الجدول رقم (1) يبين عدد المعلمين والمديرين بالمدارس الثانوية في محافظة حضرموت (الوادي)

المديرية	عدد الثانويات	معلمون		مديرون		الإجمالي	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
سيئون	11	189	46	20	5	209	51
تريم	8	198	8	16	2	214	10
القطن	4	77	12	5	1	82	13
وادي العين	4	67	0	7	0	74	0
شباب	4	67	3	7	0	74	3
ساه	2	25	0	3	0	28	0
رخية	1	11	0	2	0	13	0
السوم	2	11	0	3	0	14	0
عمد الإجمالي	1	18	0	2	0	20	0
	37	663	69	65	8	728	77
				732		73	
				805		805	

المصدر: مكتب التربية والتعليم بوادي وصحراء حضرموت

عينة الدراسة:

طبقت الدراسة على عينة المديرين والمعلمين البالغ عددهم (260) مديراً ومعلماً، وهم مديرين ومديرات ومعلمين ومعلمات المدارس الثانوية بوادي حضرموت بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (260) استبانة على المديرين والمعلمين بمدارس ثانويات وادي حضرموت. واسترجعت (209) استبانة بنسبة (78,08%)، وكانت (51) استبانة لم يتم استرجاعها. و(6) استبانة غير صالحة (نقص بيانات ديموغرافية). فأصبحت عدد الاستبانة الصالحة (203) بنسبة (78,08%).

خصائص العينة:

توزيع أفراد العينة على المديرية المختارة:

جدول رقم (2)

يبين توزيع عينة البحث في كل مديرية من المديرية ونسبتها وكذلك العينة المسترجعة ونسبة

الجنس وطبيعة العمل

نسبة عينة المديرية إلى مجتمع البحث	نسبة عينة المديرية إلى المجتمع في المديرية/	مجموع العينة	عينة الإناث	عينة الذكور	طبيعة العمل								المديرية
					المديرون				العلمون				
					عينة الإناث	عينة الذكور	إناث	ذكور	عينة الإناث	عينة الذكور	إناث	ذكور	
%10,43	32,31	84	17	67	2	6	5	20	15	61	46	189	سيئون
%8,94	32,14	72	3	69	1	5	2	16	2	64	8	198	تريم
%3,85	32,63	31	4	27	0	2	1	5	4	25	12	77	القطن
%2,98	32,43	24	0	24	0	2	0	7	0	22	0	67	ادي العين
%3,11	32,47	25	1	24	0	2	0	7	1	22	3	67	شباب
%1,12	32,14	9	0	9	0	1	0	3	0	8	0	25	ساه
%0,50	30,77	4	0	4	0	1	0	2	0	3	0	11	رخية
%0,50	28,57	4	0	4	0	1	0	3	0	3	0	11	السوم
%0,87	35,00	7	0	7	0	1	0	2	0	6	0	18	عمد
%32,30	32,30	260	25	235	3	21	8	65	22	214	69	663	المجموع
			260		24		73		236		732		

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر
المديرين و المعلمين .
الباحث / سليمان سرور سالم بلجهر

نسبة	82,36	8,57	26,58	2,73	8,07	0,99	2,61	0,37	29,19	3,11	100	%
لجنس إلى												
المجتمع	90,93		29,32		9,07		2,98		100			
نسبة عينة												
لجنس إلى												
نفس												
الجنس												
العينة												
المسترجعة												
سبة العينة												
المسترجعة												
العينة												
المفقودة												
الغير صالحة												
والغير												
صالحة												

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس وطبيعة العمل و سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس وطبيعة العمل وسنوات الخبرة

سنوات الخبرة									
النسبة	المجموع	أكثر من 20		(20-11)		(10-1)			
		معلم	مدير	معلم	مدير	معلم	مدير		
%88,18	179	54	8	67	2	45	3	ذكور	العينة المسترجعة
%11,82	24	2	0	11	1	9	1	إناث	
%100	203	56	8	78	3	54	4	المجموع	
		64		81		58			
		203							
%100		%31,53		%39,90		%28,57		النسبة	
	100								

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وصمم الباحث الاستبانة مسترشداً على مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة: Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) والذي يتكون من سبعة أبعاد المعدة من قبل (marsick & Wathins, 1993) والذي قام (زايد، وآخرون، 2009) بترجمته إلى العربية وهي: (إيجاد فرصة للتعلم المستمر – تشجيع الاستفهام والحوار – تشجيع التعاون والتعلم الجماعي – تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة – إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم – ربط المدرسة بالبيئة الخارجية – القيادة الاستراتيجية) وقام الباحث بأجراء تعديلات بما يتناسب مع بيئة الدراسة الحالية.

قياس صدق الأداة:

طريقة حساب صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

قام الباحث بعرض الأداة بصورته الأولية على عدد من الأساتذة (المحكمين)، في مجال الإدارة التربوية، ومناهج وطرائق التدريس، وقد بلغ عدد المحكمين (29) محكم.

• صدق المقياس:

1- صدق الاتساق الداخلي:

تم قياس صدق الاتساق الداخلي لمعرفة درجة ارتباط فقرات الأداة ببعضها البعض ودرجة ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وباستخدام (معادلة سيبرمان) بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (34) من غير أفراد العينة، وقد تم الحصول على درجات الارتباط الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) يبين معاملات ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المجال بالدرجة الكلية للمجال

الموجودة فيه

البعد الثاني: الحوار والمناقشة				البعد الأول: التعلم المستمر			
الدالة	P.value	معامل الارتباط	رقم الفقرة	الدالة	P.value	معامل الارتباط	رقم الفقرة
دال	0,000	0,792	7	دال	0,003	0,494	1
دال	0,000	0,593	8	دال	0,000	0,669	2
دال	0,000	0,742	9	دال	0,000	0,568	3
غير دال	0,050	0,339	10	دال	0,000	0,720	4
دال	0,001	0,524	11	دال	0,000	0,608	5
دال	0,000	0,725	12	دال	0,000	0,688	6

البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم				البعد الثالث: التعاون والتعلم الجماعي			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	P.value	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	P.value	الدلالة
13	0,687	0,000	دال	19	0,503	0,002	دال
14	0,794	0,000	دال	20	0,762	0,000	دال
15	0,657	0,000	دال	21	0,755	0,000	دال
16	0,748	0,000	دال	22	0,844	0,000	دال
17	0,640	0,000	دال	23	0,817	0,000	دال
18	0,729	0,000	دال	24	0,755	0,000	دال
البعد الخامس: تمكين العاملين				البعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	P.value	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	P.value	الدلالة
25	0,566	0,000	دال	30	0,751	0,000	دال
26	0,890	0,000	دال	31	0,925	0,000	دال
27	0,806	0,000	دال	32	0,881	0,000	دال
28	0,640	0,000	دال	33	0,859	0,000	دال
29	0,729	0,000	دال	34	0,777	0,000	دال
				35	0,822	0,000	دال
البعد السابع: القيادة الإستراتيجية							
رقم الفقرة	معامل الارتباط	P.value	الدلالة				
36	0,876	0,000	دال				
37	0,807	0,000	دال				
38	0,885	0,000	دال				
39	0,865	0,000	دال				
40	0,869	0,000	دال				
41	0,896	0,000	دال				

معامل الارتباط معامل سييرمان

2- الصدق البنائي: Structure Validity

الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف المراد الوصول إليها من الأداة، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للأداة. وذلك من خلال حساب معامل ارتباط سيبرمان بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة والجدول الآتي يوضح ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة. جدول رقم (5) يبين مدى ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ارتباط البعد مع الدرجة الكلية للاستبانة				
رقم البعد	اسم البعد	معامل الارتباط	P.value	الدالة
1	التعلم المستمر	0,648	0,000	دال
2	الحوار والمناقشة	0,649	0,000	دال
3	التعاون والتعلم الجماعي	0,814	0,000	دال
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	0,917	0,000	دال
5	تمكين العاملين	0,896	0,000	دال
6	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	0,849	0,000	دال
7	القيادة الإستراتيجية	0,912	0,000	دال

بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتبين أن محتوى كل بعد من الأبعاد السبعة له ارتباط قوي بهدف الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد أن الاستبانة (أداة الدراسة) تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والصدق البنائي لجميع أبعاد الدراسة.

ثبات الاستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إيجاد معامل الصدق أي أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي للثبات وكما اقترب معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً وكما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً، وذلك بالنسبة لكل محور على حده وللأداة ككل وكانت النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6) معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة

رقم البعد	اسم البعد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
1	التعلم المستمر	6	0,674
2	الحوار والمناقشة	6	0,688
3	التعاون والتعلم الجماعي	6	0,802
4	أنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	6	0,830
5	تمكين العاملين	5	0,840
6	ربط المدرسة بالبيئية الخارجية	6	0,914
7	القيادة الإستراتيجية	6	0,932
جميع الفقرات	أبعاد المنظمة المتعلمة	41	0,959

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ وتؤكد أن الاستبانة ككل بمحاورها وأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق على العينة. من الجدول رقم (4) معامل سيبرمان لارتباط الفقرة رقم(10) بالبعد الذي تنتمي إليه البعد الثاني كانت ضعيفة فكان ارتباطها بقيمة (0.339) ودلالة (0.050) وهذا يدل على أن الفقرة لا تتمتع بصدق الداخلي خلاف الفقرات الأخرى، ونلاحظ أن معامل الفا كرونباخ يزداد عند حذف الفقرة رقم(10) فقيمة الفا كرونباخ قبل حذف الفقرة (0.688) وقيمة الفا كرونباخ بعد حذف الفقرة (0.745)، وهذا يؤثر على ثبات الأداة ، ومعامل التمييز ضعيف بقيمة (0.087)، لذلك تم حذف الفقرة رقم (10).

3-8- تطبيق الأداة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث بتطبيق هذه الأداة. وذلك بالنزول الميداني إلى مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية، للالتقاء بأفراد عينة الدراسة. المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قام الباحث إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($4=5-1$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وبذلك يتم إضافة قيمة طول الفئة (0,8) إلى أقل قيمة في مقياس الإجابة

الخامسي للحصول على مدى المتوسط الحسابي للفئة الأولى، ثم تضاف إليها قيمة طول الفئة نفسها للحصول على مدى المتوسط الحسابي للفئة الثانية وهكذا حتى الفئة الخامسة كما في الجدول الآتي(أبو عامر، 2008، ص.176):

جدول (7) يوضح درجة المتوسط الحسابي والوزن المثوي لدرجة التوافر للمقياس الخماسي

الوزن بالأرقام	درجة التوافر	الإجابة	مدى المتوسط الحسابي	مدى الوزن المثوي
5	مرتفع جداً	كبيرة جداً	أكبر من 4,20 – 5	أكبر من 84% - 100%
4	مرتفع	كبيرة	أكبر من 3,40 – 4,2	أكبر من 68% - 84%
3	متوسط	متوسطة	أكبر من 2,60 – 3,4	أكبر من 52% - 68%
2	ضعيف	قليلة	أكبر من 1,80 – 2,6	أكبر من 36% - 52%
1	ضعيف جداً	قليلة جداً	أكبر من 1 – 1,8	أكبر من 20% - 36%

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

للإجابة على السؤال الرئيس الذي ينص على (ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين)؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتحصل الباحث على أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3,1365) وانحراف معياري (0,62445) حيث كانت النسبة المئوية (62,73%)، والجدول رقم (8) الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة توافر المنظمة المتعلمة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر
3,1365	0,62445	62,73	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم(8) أعلاه يتبين أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لجميع الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة. بمتوسط حسابي (3,1365) وانحراف معياري (0,62445) حيث كانت النسبة المئوية (62,73%).

تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة كل من (القرني، 2015)، (البو سعيد، 2018)، فجميع هذه الدراسات كانت درجة التوافر فيها متوسطة، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة كل من (الغامدي، 2016)، كانت بدرجة توافر كبيرة.

جدول رقم (9) يبين درجة توافر الأبعاد وترتيبها تنازلي

م	الأبعاد	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر
2	تشجيع الحوار والاستفهام	1	3,5593	0,65069	71,186	كبيرة
7	القيادة الإستراتيجية	2	3,3393	0,9319	66,786	متوسطة
3	التعاون والتعلم الجماعي	3	3,1397	0,73206	62,794	متوسطة
6	ربط المدرسة البيئة الخارجية	4	3,1208	0,88941	62,416	متوسطة
4	إنشاء أنظمة للمعرفة	5	2,986	0,82676	59,72	متوسطة
1	التعلم المستمر	6	2,9341	0,6473	58,6	متوسطة
5	تمكين العاملين	7	2,909	0,86085	58,18	متوسطة
	المنظمة المتعلمة ككل					
			3,1365	0,62445	62,73	متوسطة

يبين الجدول رقم (9) أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة التوافر لجميع الأبعاد وترتيبها تنازلي حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2,909 – 3,5593) وبأوزان مئوية تراوحت بين (58,18% – 71,186%).

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بالنسبة لإبعاد الأداة ككل كانت ضمن درجة التوفر (كبيرة – متوسطة).

ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك أسباب حدثت من توافرها بدرجة أعلى منها قلة مشاركة العينة المبحوثة في وضع الرؤية التي تواكب كل ما هو حديث، ومحدودية مشاركتهم في المؤتمرات العلمية والمحلية والإقليمية والدولية، ومحدودية إمكانيات العينة المبحوثة من إنتاج معرفة مفيدة تواجهه التحديات التي تقف عائقاً أمام تطبيق المنظمة المتعلمة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول البعد الأول (التعلم المستمر)

للإجابة على السؤال الفرعي الأول الذي ينص على (ما درجة توافر فرص التعلم المستمر بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين)؟

تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لجميع فقرات البعد، وفي ما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات بعد التعلم

المستمر

م	الفقرات	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التوافر
1	يناقش المعلمون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة لتطوير العمل.	1	3,44	0,915	68,8	كبيرة
5	يتعامل المعلمون مع المشكلات اللاتي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم.	2	3,19	0,994	63,8	متوسطة
2	يحدد المعلمون المهارات الأساسية التي يحتاجونها في عملهم المستقبلي.	3	3,17	0,903	63,4	متوسطة
4	يعطى المعلمون وقتاً كافياً لدعم التعلم.	4	3,06	1,022	61,2	متوسطة
3	يعمل المعلمون على الحصول على مصادر مادية أخرى لدعم التعلم.	5	2,65	1,14	53	متوسطة
6	يكافأ المعلمون لتعلمهم معارف جديدة.	6	2,1	1,099	42	قليلة
البعد الأول: التعلم المستمر			2,9341	0,6473	58,682	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (10) أعلاه يجد الباحث أن درجة توافر المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لفقرات بعد التعلم المستمر كانت كبيرة في فقرة واحدة فقط، وقليلة في فقرة واحدة أيضاً، فيما جاءت بقية الفقرات متوسطة، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2,1 - 3,44)، وبأوزان مئوية تراوحت بين (42% - 68,8%)، وجاءت انحرافات المعيارية متوسطة. وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط درجة توافر المنظمة المتعلمة لفقرات بعد التعلم المستمر بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,9341)، وبوزن مئوي

متوسط بلغ (58,682%)، وانحراف معياري صغير بلغ (0,6473) يدل على نسبة التباينات الصغيرة في تقديرات العينة المبحوثة.

ويظهر أيضاً من الجدول رقم (10) أعلاه أن الفقرة (يناقش المعلمون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة لتطوير العمل) جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة توافر كبيرة، وحظيت على أعلى متوسط حسابي في البعد بلغ (3,44)، وبانحراف معياري بلغ (0,915)، ويشير وزنها المئوي إلى نسبة موافقة كبيرة تشكل (68.8%) وهذا يشير على أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الأخلاق العالية التي يتمتعون بها المعلمون والمعلمات والتعاون في ما بينهم للاستفادة من خبرات بعضهم البعض وتصحيح الأخطاء التي ربما حصلت من بعضهم، وأن المعلمين والمعلمات يدركون أهمية التعلم والاستفادة من التجارب السابقة لأنها تؤدي إلى التعلم بشكل أفضل وتلافي الأخطاء، واكتساب الخبرات الجماعية، وأن التعلم الجماعي أفضل من التعلم الفردي.

اتفقت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة كل من (الغامدي، 2016)، (البو سعيد، 2018). وجاءت الفقرة (يكافئ المعلمون لتعلمهم معارف جديدة) بالمرتبة السادسة والأخيرة في هذا البعد وكذلك الأخيرة في فقرات الاستبانة، وحظيت على سادس متوسط حسابي في البعد بلغ (2,1)، وبانحراف معياري بلغ (1,099)، ويشير وزنها المئوي إلى نسبة موافقة قليلة تشكل (42%) وهذا يشير على أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أقل الفقرات لضعف الإمكانيات المادية وعدم تخصيص ميزانية للحوافز للمعلمين على كل ما يبذلونه من تطوير أنفسهم وتطوير مدارسهم. وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج دراسة كل من (البو سعيد، 2018).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني البعد الثاني (الحوار والمناقشة)

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على (ما درجة توافر تشجيع الحوار والاستفهام والحوار بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟) تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لجميع فقرات البعد، وفي ما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات بعد الحوار

والمناقشة

م	الفقرات	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التوافر
10	يحترم المعلمون وجهات نظر بعضهم البعض.	1	4,02	0,881	80,4	كبيرة
7	يتبادل المعلمون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.	2	3,68	0,982	73,6	كبيرة
8	يصغي المعلمون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم اليهم.	3	3,53	0,863	70,6	كبيرة
11	يقضي المعلمون وقتاً مناسباً لبناء الثقة فيما بينهم.	4	3,33	1,038	66,6	متوسطة
9	يشجع المعلمون على إثارة أسئلة (لماذا؟) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	5	3,24	0,971	64,8	متوسطة
البعد الثاني: الحوار والمناقشة						
			3,5593	0,65069	71,186	كبيرة

بالنظر إلى الجدول رقم (11) أعلاه يجد الباحث أن درجة توافر المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لفقرات بعد الحوار والمناقشة كانت كبيرة في ثلاث فقرات، ومتوسطة في فقرتين. حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3,24 – 4,02)، بأوزان مئوية تراوحت، بين (64,8% – 80,4%). وجاءت انحرافات المعيارية متوسطة. وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط درجة توافر المنظمة المتعلمة لفقرات بعد الحوار والمناقشة بدرجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي (3,5593)، وبوزن مؤوي كبير بلغ (71,186%)، وانحراف معياري صغير بلغ (0,65069) يدل على نسبة التباينات الصغيرة في تقديرات العينة المبحوثة.

ومن الجدول رقم (11) أعلاه جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصها (يحترم المعلمون وجهات نظر بعضهم البعض) بالمرتبة الأولى في الأداة ككل وفي البعد هذا وحظيت على أعلى متوسط حسابي في البعد بلغ (4,2)، وبانحراف معياري بلغ (0,881)، ويشير وزنها المؤوي إلى نسبة موافقة كبيرة تشكل (80,4%) وهذا يشير إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى الاحترام المتبادل بين المعلمين والمعلمات والأخذ بمقترحات بعضهم البعض، وهذا يدل على رسالة المدارس الثانوية السامية في احترام وجهات نظر بعضهم البعض

وإلى التربية الفاضلة من قبل المعلمين، وأن هذا السلوك الأخلاقي يساعد على تكوين العلاقات الإنسانية الحميدة، وإن المدارس الثانوية تعتبر مؤسسات علمية تربوية فهي تعكس هذا السلوك التربوي، وقد يكون استخدام الأنماط الديمقراطية في إدارة المدارس الثانوية يساعد على تشجيع الحوار والاستفهام. اتفقت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة كل من (الغامدي، 2016)، (البو سعيد، 2018). وجاءت الفقرة رقم (9) والتي نصها (يشجع المعلمون على إثارة أسئلة (لماذا؟) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي) بالمرتبة الخامسة و الأخيرة في هذا البعد، وحظيت على خامس متوسط حسابي في البعد بلغ (3,24)، وبانحراف معياري بلغ (0,971)، ويشير وزنها المئوي إلى نسبة موافقة متوسطة تشكل (64,8%) وهذا يشير على أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار من قبل الإدارة وعدم إتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين وأبداء رأيهم، وأن حرية المدارس في صنع القرارات وتنفيذها تكون مرتبطة بقرارات إدارة التربية، وأن المدارس هي الجهة منفذة لكل ما يملأ عليها، وإن كثير من المعلمين يعتقدون بأنهم وصلوا إلى مرحلة متقدمة من التأهيل والكفاءة، وأن أي مناقشة تعتبر عيباً أو نقصاً في حقهم.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث البعد الثالث (التعاون والتعلم الجماعي)

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على (ما درجة توافر تشجيع التعاون والتعلم الجماعي بمدارس ثانويات وادي حضرموت وجهة نظر المديرين والمعلمين؟) تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لجميع فقرات البعد. وفي ما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التعاون والتعلم الجماعي

م	الفقرات	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التوافر
15	يستفيد أعضاء فريق العمل من آراء بعضهم نتيجة المناقشات في تصحيح معلوماتهم واتجاهاتهم.	1	3,62	0,961	72,4	كبيرة
17	تتق فرق العمل بأخذ الإدارة لتوصياتها.	2	3,37	1,067	67,4	متوسطة
13	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي.	3	3,29	0,959	65,8	متوسطة
14	يركز أعضاء فريق العمل على مهمتهم كمجموعة، وكيف يمكن أن تعمل المجموعة بشكل جيد.	4	3,23	1,028	64,6	متوسطة
12	تمتلك فرق العمل الحرية الكافية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	5	2,83	0,961	56,6	متوسطة
16	تكافأ فرق العمل على إنجازاتها.	6	2,49	1,086	49,8	قليلة
	البعد الثالث: التعاون والتعلم الجماعي					
			3,1397	0,73206	62,794	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (12) أعلاه يجد الباحث أن درجة توافر المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لفقرات بعد التعاون والتعلم الجماعي كانت كبيرة في فقرة، ومتوسطة في أربع فقرات، وقليلة في فقرة، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2,49 - 3,62)، بأوزان مئوية تراوحت، بين (49,8% - 72,4%)، وجاءت انحرافات المعيارية متوسطة.

وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط درجة توافر المنظمة المتعلمة لفقرات بعد التعاون والعمل الجماعي بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (3,1397)، وبوزن مؤي متوسط بلغ (62,794%). وانحراف معياري صغير بلغ (0,73206) يدل على نسبة التباينات الصغيرة في تقديرات العينة المبحوثة. ومن الجدول رقم (12) جاءت الفقرة رقم (15) والتي نصها (يستفيد أعضاء فريق العمل من آراء بعضهم نتيجة المناقشات في تصحيح معلوماتهم واتجاهاتهم) بالمرتبة الأولى وحظيت على أعلى متوسط حسابي في البعد بلغ (3,62)، وبانحراف معياري بلغ (0,961)، ويشير وزنها المؤي إلى نسبة موافقة كبيرة

تشكل (72,4%) وهذا يشير إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص فريق العمل على العمل الجماعي، وأن العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي، ولأن فرق العمل تساعد في الحصول على خبرات ومهارات مختلفة، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين الأفراد لإنجاز الأعمال بأسرع وقت.

وجاءت الفقرة رقم (16) والتي نصها (تكافؤ فرق العمل على إنجازاتها) بالمرتبة السادسة والأخيرة في هذا البعد وكذلك بالمرتبة قبل الأخيرة في فقرات الاستبانة، وحظيت على سادس متوسط حسابي في البعد بلغ (2,49)، وبانحراف معياري بلغ (1,086)، ويشير وزنها المئوي إلى نسبة موافقة قليلة تشكل (49,8%) وهذا يشير على أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أقل الفقرات لأنه لا توجد ميزانية مخصص من قبل الإدارات العليا تخصص بهذا الشأن، ولا توجد حوافز ولا مكافأة مادية لفرق العمل على ما يقومون به، وإنما رواتب أساسية كغيرهم من خارج فرق العمل، وأن حصلت مكافأة فهي معنوية وليس مادية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع البعد الرابع (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة)

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع الذي ينص على (ما درجة توافر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين)؟
تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لجميع فقرات البعد، وفي ما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات بعد إنشاء

أنظمة لمشاركة المعرفة

م	الفقرات	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التوافر
19	يمكن المديرين المعلمون من الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	1	3,26	1,031	65,2	متوسطة
22	يتيح المديرين للمعلمين الاطلاع والتعرف على الدروس المستفادة من تجاربهم.	2	3,1	1,09	62	متوسطة

18	تستخدم الاتصالات المتبادلة بشكل اعتيادي، مثل: نظم الاقتراحات، لوحات الإعلانات، والاجتماعات المفتوحة.	3	2,94	1,074	58,8	متوسطة
21	يتبع المديرين معايير مهنية واضحة لقياس الأداء الحالي والأداء المتوقع.	4	2,9	1,068	58	متوسطة
20	تحتفظ المدرسة ببيانات حديثه عن مهارات المعلمين.	5	2,87	1,168	57,4	متوسطة
23	تكرم المدرسة المعلمين على المبادرات التي يقدمها كل منهم.	6	2,84	1,148	56,8	متوسطة
البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة			2,986	0,82676	59,72	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (13) أعلاه يجد الباحث أن درجة توافر المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لفقرات بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة كانت متوسطة في جميع فقرات البعد، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2,84 - 3,26)، بأوزان مئوية تراوحت، بين (56,8% - 65,2%)، وجاءت انحرافات المعيارية متوسطة. وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط درجة توافر المنظمة المتعلمة لفقرات بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,986)، وبوزن مؤوي متوسط بلغ (59,72%). وانحراف معياري صغير بلغ (0,82676) يدل على نسبة التباينات الصغيرة في تقديرات العينة المبحوثة.

ومن الجدول رقم (13) أعلاه جاءت الفقرة رقم (19) والتي نصها (يمكن المديرين المعلمين من الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب) بالمرتبة الأولى وحظيت على أعلى متوسط حسابي في البعد بلغ (3,26)، وبانحراف معياري بلغ (1,031)، ويشير وزنها المؤوي إلى نسبة موافقة متوسطة تشكل (56,2%)، وهذا يشير إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى تمكن المديرين من الجوانب المهمة في تنظيم العمل وسهولة الحصول على ما يرغبون به دون أي تعقيدات، ويشير ذلك إلى خبرة المديرين في كيف تنظيم الوقت.

اتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة (البو سعيد، 2018) التي أوضحت أن تلك الإجراءات توفر الوقت والجهد.

وجاءت الفقرة رقم (23) والتي نصها (تكترم المدرسة المعلمين على المبادرات التي يقدمها كل منهم) بالمرتبة السادسة والأخيرة في هذا البعد وكذلك الأخيرة في فقرات الاستبانة، وحظيت على سادس

متوسط حسابي في البعد بلغ (2,84)، وبانحراف معياري بلغ (1,148)، ويشير وزنها المئوي إلى نسبة موافقة متوسطة تشكل (56,8%) وهذا يشير على أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أقل الفقرات لعدم وجود ميزانية خاصة بالمدارس لكي تتصرف بها لمن يستحقها، وإنما وظائف حكومية من الإدارات العليا.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس البعد الخامس (تمكين العاملين)

للإجابة على السؤال الفرعي الخامس الذي ينص على (ما درجة توافر العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟) تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لجميع فقرات البعد، وفي ما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات بعد تمكين

العاملين

م	الفقرات	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التوافر
24	تتيح المدرسة للمعلمين حرية الاختيار عند تنفيذ المهام.	1	3,37	0,96	67,4	متوسطة
25	تدعو المدرسة المعلمين للمساهمة في إثراء رؤيتها الاستراتيجية.	2	3,11	1,159	62,2	متوسطة
27	تدعم المدرسة المعلمين ذوي المبادرات البناء والذين يقومون بمغامرات محسوبة.	3	2,8	1,215	56	متوسطة
28	تبني المدرسة رؤى موحدة عبر مجموعات في المستويات الإدارية المختلفة.	4	2,68	1,098	53,6	متوسطة
26	تمنح المدرسة المعلمين الموارد المالية التي يحتاجونها لإنجاز الأعمال.	5	2,58	1,174	51,6	قليلة
البعد الخامس: تمكين العاملين			2,909	0,86985	58.18	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (14) أعلاه يجد الباحث أن درجة توافر المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لفقرات بعد تمكين العاملين كانت

متوسطة في أربع فقرات، وقليلة في فقرة، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2,58) – (3,37)، بأوزان مئوية تراوحت، بين (51,6% – 67,4%). وجاءت انحرافات المعيارية متوسطة.

وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط توافر المنظمة المتعلمة لفقرات بعد تمكين العاملين بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (2,909)، وبوزن مؤوي متوسط بلغ (58,18%)، وانحراف معياري صغير بلغ (0,86085) يدل على نسبة التباينات الصغيرة في تقديرات العينة المبحوثة.

ومن الجدول رقم (14) جاءت الفقرة رقم (24) والتي نصها (تتيح المدرسة للمعلمين حرية الاختيار عند تنفيذ المهام) بالمرتبة الأولى وحظيت على أعلى متوسط حسابي في البعد بلغ (3,37)، وبانحراف معياري بلغ (0,96)، ويشير وزنها المؤوي إلى نسبة موافقة متوسطة تشكل (67,4%) وهذا يشير إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اتخاذ المديرين أسلوب الديمقراطية في الإدارة، وأن هناك وعي لدى المديرين بأن أسلوب الحرية بمثابة تحفيز للمعلمين لأداء العمل بطريقة جيدة، وللإستفادة من المعلمين كلاً حسب تخصصه ورغباته وميوله.

اتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة (الغامدي، 2016) التي أوضحت بأن هناك وعي لدى القيادات المدرسية، وكذلك مع دراسة (البو سعيد، 2018) التي أوضحت إتاحة الفرص للموظفين للاختيار بما يتوافق مع تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم، وهذا الإجراء يعزز من الجودة في الأداء وتحمل الموظف مسؤولية اختياره.

وجاءت الفقرة رقم (28) والتي نصها (تمنح المدرسة المعلمين الموارد المالية التي يحتاجونها لإنجاز الأعمال) بالمرتبة الخامسة و الأخيرة في هذا البعد، وحظيت على خامس متوسط حسابي في البعد بلغ (2,58)، وبانحراف معياري بلغ (1,174)، ويشير وزنها المؤوي إلى نسبة موافقة قليلة تشكل (51,6%) وهذا يشير على أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى لعدم وجود ميزانية تتصرف بها المدرسة، وقلة توفر الإمكانيات والصلاحيات الممنوحة للمديرين لتكريم المعلمين .

واتفقت نتيجة هذه الفقرة مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2016) التي أوضحت بأن هناك مركزية وعدم التخلي عن الصلاحيات مازالت تسيطر على معظم القيادات المدرسية فلا بد للمعلم من الرجوع للإدارة عند الحاجة لموارد معينة.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس البعد السادس (ربط المدرسة بالبيئة الخارجية)

للإجابة على السؤال الفرعي السادس الذي ينص على (ما درجة توافر ربط المدرسة بالبيئة

الخارجية في مدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين)؟

تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المثوي لجميع فقرات البعد، وفي ما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

م	الفقرات	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر
33	تعمل المدرسة جنباً إلى جنب مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.	1	3,28*	1,079	65,6	متوسطة
32	تهتم المدرسة بمعرفة أثر قراراتها على مجتمعتها الأصلي.	2	3,28*	1,191	65,6	متوسطة
31	تشجع المدرسة جميع المعلمين على أخذ وجهة نظر المستفيدين عند وضع القرارات.	3	3,15	1,117	63	متوسطة
30	تشجع المدرسة الموظفين على العمل بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة.	4	3,14	1,126	62,8	متوسطة
29	تساعد المدرسة المعلمين على الموازنة بين متطلبات العمل بالمدرسة ومتطلبات المجتمع.	5	2,96	1,077	59,2	متوسطة
34	تشجع المدرسة المعلمين على الحصول على إجابات ومعلومات من المجتمع لحل مشكلات المدرسة.	6	2,92	1,078	58,4	متوسطة
البعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية			3,1208	0,88941	62,416	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (15) أعلاه يجد الباحث أن درجة توافر المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لفقرات بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية كانت متوسطة في جميع الفقرات، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2,92 - 3,28)، بأوزان مئوية تراوحت بين (58,4% - 65,6%)، وجاءت انحرافات المعيارية متوسطة.

وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط درجة توافر المنظمة المتعلمة لفقرات بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (3,1208)، وبوزن مئوي متوسط بلغ (62,416%). وانحراف معياري صغير بلغ (0,88941) يدل على نسبة التباينات الصغيرة في تقديرات العينة المبحوثة. من الجدول رقم (15) جاءت الفقرة رقم (33) والتي نصها (تعمل المدرسة جنباً إلى جنب مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة) بالمرتبة الأولى وحظيت على أعلى متوسط حسابي في البعد بلغ (3,28)، وبانحراف معياري بلغ (1,079)، ويشير وزنها المئوي إلى نسبة موافقة متوسطة تشكل (65,6%) وهذا يشير إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدرسة جزء من المجتمع، وأن حاجات المدرسة من حاجات المجتمع وكذلك العكس، ولدور المديرين في الأخذ بالمدارس إلى تطلعات المجتمع المحيط بها، وللعلاقة الودية بين المجلس المدرسي ومجلس الآباء فكلهم جزء من المدرس وجزء من المجتمع المحيط بها.

وجاءت الفقرة رقم (34) والتي نصها (يكافأ المعلمون لتعلمهم معارف جديدة) بالمرتبة السادسة والأخيرة في هذا البعد وكذلك الأخيرة في فقرات الاستبانة، وحظيت على سادس متوسط حسابي في البعد بلغ (2,92)، وبانحراف معياري بلغ (1,098)، ويشير وزنها المئوي إلى نسبة موافقة متوسطة تشكل (58,4%) وهذا يشير إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أقل الفقرات لأنه لا توجد ميزانية خاصة بالمدارس ولا هناك مكافأة للمعلمين غير رواتبهم الشهرية.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع البعد السابع (القيادة الإستراتيجية)

للإجابة على السؤال الفرعي السابع الذي ينص على (ما درجة توافر القيادة الاستراتيجية بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟) تم استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لجميع فقرات البعد، وفي ما يلي عرض النتائج ومناقشتها:

جدول رقم (16) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لفقرات بعد القيادة

الإستراتيجية

م	الفقرات	ترتيبها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر
38	يعلم المديرون ويوجهون المعلمين على كيفية القيام بعملهم.	1	3,55	1,057	71	كبيرة
36	يتمتع المديرون بقدرات مناسبة لإحداث التغيير المطلوب.	2	3,34*	1,14	66,8	متوسطة

40	تتطابق ممارسات المديرين خطط المدرسة الإستراتيجية.	3	3,34*	1,14	66,8	متوسطة
39	يبحث المديرين باستمرار في إيجاد فرص التعلم.	4	3,32	1,126	66,4	متوسطة
37	يدعم المديرين غيرهم من المعلمين من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية المدرسة.	5	3,29	1,141	65,8	متوسطة
35	يدعم المديرين بشكل عام وضع خطة إستراتيجية تتصل بالتعلم والتدريب.	6	3,19	1,256	63,8	متوسطة
البعد السابع: القيادة الإستراتيجية			3,3393	0,9313	66,786	متوسطة

* عند تساوي المتوسطات الحسابية تم ترتيب الفقرات تنازلياً بحسب الأقل انحراف معياري.

بالنظر إلى الجدول رقم (16) أعلاه يجد الباحث أن درجة توافر المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وفقاً لفقرات بعد القيادة الإستراتيجية كانت بدرجة كبيرة في فقرة واحدة، ومتوسطة في خمس فقرات. حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3,19 - 3,55)، بأوزان مئوية تراوحت بين (63,8% - 71%). وجاءت انحرافات المعيارية متوسطة.

وكنتيجة إجمالية فقد بلغ متوسط درجة توافر المنظمة المتعلمة لفقرات بعد القيادة الإستراتيجية بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي (3,3393)، وبوزن مؤي متوسط بلغ (66,786%). وانحراف معياري صغير بلغ (0,9319) يدل على نسبة التباينات الصغيرة في تقديرات العينة المبسوثة.

من الجدول رقم (16) جاءت الفقرة رقم (38) والتي نصها (يعلم المديرين ويوجهون المعلمين على كيفية القيام بعملهم) بالمرتبة الأولى وحظيت على أعلى متوسط حسابي في البعد بلغ (3,55)، وبانحراف معياري بلغ (1,057)، ويشير وزنها المؤي إلى درجة توافر كبيرة تشكل (71%) وهذا يشير إلى أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا بد أن يكون هناك من يعطي أوامر بتنفيذ الأعمال داخل المدرسة، وإرشادهم وتوجيههم لكي يودوا عملهم بأكمل وجه، وذلك من خلال الاجتماعات والمناقشات.

وجاءت الفقرة رقم (35) والتي نصها (يدعم المديرين بشكل عام وضع خطة إستراتيجية تتصل بالتعلم والتدريب) بالمرتبة السادسة والأخيرة في هذا البعد وكذلك الأخيرة في فقرات الاستبانة، وحظيت على سادس متوسط حسابي في البعد بلغ (3,19)، وبانحراف معياري بلغ (1,256)، ويشير وزنها المؤي إلى نسبة موافقة قليلة تشكل (63,8%) وهذا يشير على أن درجة توافر المنظمة المتعلمة في هذه الفقرة

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على أقل الفقرات لأن التدريب والتأهيل يكون مرتبطاً بالإدارة العليا بمكتب التربية والتعليم وليس من صلاحيات المديرين.

اتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة (الغامدي، 2016) التي أوضحت إن الترشيح للدورات يكون من قبل الأشراف التربوي، وحسب عدد الدورات السابقة، واختلفت مع دراسة (الבו سعيد، 2018) التي أوضحت أن ذلك حقاً من حقوق المعلمين، لأنه يساعد على الإنماء المهني وتطوير قدرات ومهارات المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

أولاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تقديرات أفراد العينة في كل بعد من أبعاد الاستبيان (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية) تعزى لتغير الجنس؟

جدول رقم (17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ومستوى دلالة لكل بعد من

أبعاد الاستبيان وفقاً لتغير الجنس

البعد	متغير الجنس	أفراد العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) اختبار (T)	مستوى دلالة	الدلالة
التعلم المستمر	ذكر	179	2,9426	0,62685	0,469	0,64	غير دال
	أنثى	24	2,8684	0,80619			
الحوار والمناقشة	ذكر	179	3,5419	0,63941	964-	0,337	غير دال
	أنثى	24	3,6947	0,73747			
التعلم الجماعي	ذكر	179	3,125	0,73073	724 -	0,47	غير دال
	أنثى	24	3,2544	0,7523			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة	ذكر	179	2,9752	0,8251	470 -	0,639	غير دال
	أنثى	24	3,0702	0,85764			
تمكين العاملين	ذكر	179	2,8959	0,84095	545 -	0,586	غير دال
	أنثى	24	3,0105	1,02301			
البيئة الخارجية	ذكر	179	3,1261	0,84775	0,167	0,869	غير دال
	أنثى	24	3,0789	1,1933			
القيادة الإستراتيجية	ذكر	179	3,3243	0,88358	438 -	0,666	غير دال
	أنثى	24	3,4561	1,27153			
الكل	ذكر	179	3,1287	0,59659	450 -	0,653	غير دال
	أنثى	24	3,1974	0,82764			

* فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05).

بالنظر إلى الجدول رقم (17) أعلاه يتبين أن اختبار T.Test كشف أن الفروق ليس ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مدارس ثانويات وادي حضرموت لدرجة توافر المنظمة المتعلمة على مستوى الأبعاد إجمالاً تعزى لمتغير الجنس. حيث تشير قيمة إحصائية T المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig بلغت (0,653)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05). وعلى مستوى كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كشف اختبار T.Test أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية لدرجة توافر المنظمة المتعلمة في الأبعاد: التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون والتعلم الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية، تعزى لمتغير الجنس. حيث تشير قيم إحصائية T المحسوبة للأبعاد على التوالي (0,469، -964، -724، -470، -545، 0,167، 438-)

إلى نسب احتمالية Sig جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0,05) ومن ثم لا يوجد اختلاف جوهري بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- تشابه العمل بين الجنسين، وعدم التمييز بينهم في المعاملة، وأنهم يخضعون لنفس المعاملة ونفس الظروف.
 - 2- وضوح الصورة أمام أفراد عينة الدراسة ذكوراً وإناثاً، مما يجعلهم لا يختلفون في تقدير توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية.
 - 3- أن المهام والمسؤوليات واحدة التي يقوم بها الجنسين ولا توجد لكل جنس مهام مخصصة.
 - 4- الواقع البيئي الذي يخضع له متغير الجنس موحداً، كما أنهم يتلقون طرق الإعداد والتدريب نفسها من خلال: الدورات، وورش العمل في إطار البيئة الواحدة وكونهم يتبعون وزارة واحدة.
- تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (صالح وأبو مخ، 2017)، والتي لم تجد فروق في الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تقديرات أفراد العينة في كل مجال من مجالات الاستبيان (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية)، تعزى لمتغير طبيعة العمل؟

جدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الاستبانة وفقاً لمتغير

طبيعة العمل

البعد	طبيعة العمل	أفراد العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) اختبار T	مستوى الدلالة	الدلالة
التعلم المستمر	مدير	19	2,886	72233,0	0,344-	0,732	غير دال
	معلم	148	2,9403	0,63947			
الحوار والمناقشة	مدير	19	3,5474	064925	0,850-	0,933	غير دال
	معلم	148	3,5608	0,65306			
التعاون والتعلم الجماعي	مدير	19	3,3947	078609	1,621	0,107	غير دال
	معلم	148	3,107	0,72113			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة	مدير	19	3,4211	0,6652	2,474	*0,014	دال
	معلم	148	2,9302	0,83072			
تمكين العاملين	مدير	19	3,4211	0,73301	2,811	*0,006	دال
	معلم	148	2,8432	0,85604			
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	مدير	19	3,6491	0,7389	2,807	*0,006	دال
	معلم	148	3,0529	88641,0			
القيادة الإستراتيجية	مدير	19	3,8509	0,76758	2,585	*0,011	دال
	معلم	148	3,2736	0,88641			
الكل	مدير	19	3,4513	0,60435	2,366	*0,019	دال
	معلم	148	3,0961	0,61738			

* فرق المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05).

بالنظر إلى الجدول رقم (18) أعلاه يتبين أن اختبار T.Test كشف أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مدارس ثانويات وادي حضرموت لدرجة توافر المنظمة المتعلمة على مستوى الأبعاد إجمالاً تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين حيث تشير قيمة إحصائية T المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig بلغت (0,019)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

وعلى مستوى كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كشف اختبار T.Test أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية لدرجة توافر المنظمة المتعلمة في الأبعاد: (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون والتعلم الجماعي)، تعزى لمتغير طبيعة العمل. حيث إن قيم إحصائية T المحسوبة في كل بعد تشير إلى نسبة احتمالية Sig بلغت على التوالي: (0,732، 0,933، 0,107)، وهن أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وكشف اختبار T.Test وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية لدرجة توافر المنظمة المتعلمة في الأبعاد: (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية)، تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين. حيث تشير قيم إحصائية T المحسوبة للأبعاد على التوالي (2,811، 2,474، 2,807، 2,585) إلى نسب احتمالية Sig بلغت على التوالي (0,014، 0,006، 0,011) جميعها أصغر من مستوى الدلالة (0,05). ويعزو الباحث ذلك إلى:

- 1- المديرين لهم ميل أكبر لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- 2- يرون بعض المعلمين أن العمل الإداري خاص بالمديرين وعليهم توفير ما تطلبه المدرسة وبالتالي لا يقدمون أي مساعدات تخص الإدارة.
- 3- المركزية في اتخاذ القرارات تجعل بعض المعلمين يعزفون عن المشاركة وتطبيق ما يظهر من نمط إداري جديد.
- 4- وجود المنافسة بين المديرين فكل مدير يريد أن يظهر مدرسته بما تليق به.
- 5- أن فئة المديرين لديهم دافع أكثر من المعلمين لظهور مدارسهم بأفضل حال.
- 6- تمتع المديرين بخبرة أكثر من المعلمين.

ثالثاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تقديرات أفراد العينة في كل بعد من أبعاد الاستبيان (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول رقم (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الاستبانة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

البعد	متغير سنوات الخبرة	أفراد العينة (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعلم المستمر	10-1 سنوات	60	2,8265	0,62912
	11-20 سنوات	80	2,9823	0,69376
	أكثر من 20 سنوات	63	2,9744	0,60173
	الكل	203	2,9341	0,64730
تشجيع الحوار	10-1 سنوات	60	3,6735	0,59679
	11-20 سنوات	80	3,5848	0,6538
	أكثر من 20 سنوات	63	3,4192	0,6817
	الكل	203	3,9593	0,5069
التعلم الجماعي	10-1 سنوات	60	3,1088	0,80475
	11-20 سنوات	80	3,2652	0,69736
	أكثر من 20 سنوات	63	3,0096	0,69028
	الكل	203	3,1397	0,72206
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة	10-1 سنوات	60	2,8265	0,80072
	11-20 سنوات	80	3,1338	0,82339
	أكثر من 20 سنوات	63	2,9487	0,83857
	الكل	203	2,9860	0,82676
تمكين العاملين	10-1 سنوات	60	2,8939	0,85255
	11-20 سنوات	80	2,9333	0,9337
	أكثر من 20 سنوات	63	2,8923	0,78462
	الكل	203	2,9090	0,86085
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	10-1 سنوات	60	3,0442	1,01367
	11-20 سنوات	80	3,1818	0,87839
	أكثر من 20 سنوات	63	3,1154	0,7835
	الكل	203	3,1208	0,88941
القيادة الإستراتيجية	10-1 سنوات	60	3,2007	0,99651
	11-20 سنوات	80	3,4419	0,95429
	أكثر من 20 سنوات	63	3,3397	0,83624
	الكل	203	3,3393	0,93190
الكل	10-1 سنوات	60	3,0719	0,63459
	11-20 سنوات	80	3,2155	0,64945
	أكثر من 20 سنوات	63	3,0971	0,5822
	الكل	203	3,1365	0,62445

بالنظر إلى الجدول رقم (19) يتبين أن هناك فروق في المتوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد. واختلاف تقديرات فئات العينة الثلاث لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية في كل بعد من أبعاد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وفي الكل. لصالح ذوي الخبرة (11- 20) سنوات وقد يكون سبب ذلك هو أن ذوي سنوات الخبرة من (11- 20) أكثر عينة الدراسة، وهم عندهم خبرة ومطلعين على التطورات التكنولوجية الحديثة، بخلاف أصحاب الخبرة (أكثر من 20) سنوات الذين عندهم خبره ولكن لم يتواكبوا مع كل التطورات الحديثة، وخلاف أصحاب الخبرة (1- 10) سنوات الذين هم يواكبون التغيرات التكنولوجية ولكن خبرتهم قليلة.

وقد استنتج الباحث أن أكثر بعد يهتم به المديرون أكثر من غيره من الأبعاد أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر فئات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة هو بعد تشجيع الحوار والاستفهام، ثم بعد القيادة الإستراتيجية، ثم بعد التعاون والتعلم الجماعي، ثم بعد ربط المدرسة البيئية الخارجية، ثم بعد إنشاء أنظمة للمعرفة، ثم بعد التعلم المستمر، ثم بعد تمكين العاملين.

ولمعرفة إذا ما كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (20) يبين تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) للأبعاد وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى دلالة
التعلم المستمر	بين المجموعات	0,805	2	0,402	0,96	0,385
	داخل المجموعات	68,748	200	0,419		
	الكل	69,553	202			
تشجيع الحوار	بين المجموعات	1,702	2	0,851	2,035	0,134
	داخل المجموعات	68,581	200	0,418		
	الكل	70,283	202			
التعلم الجماعي	بين المجموعات	1,965	2	0,983	1,852	0,16
	داخل المجموعات	86,997	200	0,53		
	الكل	88,962	202			
إنشاء أنظمة للمعرفة	بين المجموعات	2,761	2	1,38	2,045	0,133
	داخل المجموعات	110,707	200	0,675		
	الكل	113,467	202			

0,958	0,043	0,032	2	0,065	بين المجموعات	تمكن العاملين
		0,75	200	122,952	داخل المجموعات	
			202	123,017	الكل	
0,716	0,335	0,267	2	0,535	بين المجموعات	البيئة الخارجية
		0,797	200	130,78	داخل المجموعات	
			202	131,315	الكل	
0,392	0,942	0,818	2	1,637	بين المجموعات	القيادة الإستراتيجية
		0,869	200	142,524	داخل المجموعات	
			202	144,161	الكل	
0,412	0,893	0,349	2	0,697	بين المجموعات	الكل
		0,39	200	64,033	داخل المجموعات	
			202	64,73	الكل	

بالنظر إلى الجدول رقم (20) أعلاه يتبين أن اختبار تحليل التباين One Way ANOVA كشف أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية في تقديرات فئات عينة الدراسة الثلاث في كل بعد من أبعاد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. والكل ففي الأبعاد إجمالاً حيث بلغت قيمة إحصائية F المحسوبة (0,893) وتشير قيمة إحصائية F المحسوبة إلى نسبة احتمالية Sig غير المعنوية بلغت (0,412) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) حيث أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد $(\alpha \leq 0.05)$.

وعلى مستوى كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة كشف اختبار تحليل التباين One Way ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مدارس ثانويات وادي حضرموت الحكومية حول متغير سنوات الخبر في بعد: (التعلم المستمر، الحوار والمناقشة، التعاون والعمل الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين العاملين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الإستراتيجية). حيث تشير قيم إحصائية F المحسوبة إلى نسب احتمالية Sig غير المعنوية بلغت على التوالي (0,385، 0,134، 0,16، 0,133، 0,958، 0,716، 0,392) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05). ومن ثم لا يوجد اختلاف كبير أو جوهري بين أفراد عينة الدراسة في مدارس ثانويات وادي حضرموت حول التحديات التي تواجه تطوير المدارس إلى المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزى الباحث ذلك أن مفهوم المنظمة المتعلمة مفهوم جديد ، وأن المعلومات عنه جديدة لدى المديرين والمعلمين بكافة فئات خبراتهم ، ومن السهل ممارسة المنظمة المتعلمة من قبل العينة سواء كانت لديهم خبره أم لا.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (صالح وأبو مخ ، 2017) ، (الغامدي ، 2016) ، (البو سعيد ، 2018) ، التي أكدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا الرسالة، يمكن أن يوصي الباحث بما يلي والتي قد تساعد في تحسين أبعاد المنظمة المتعلمة:
- (1) العمل على تحسين مستوى المنظمة المتعلمة في مدارس ثانويات وادي حضرموت ، من خلال الاهتمام بجميع أبعادها ، بالدورات التدريبية وورشات العمل المتخصصة بهذا المجال ، وتعريفهم بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة وتبيين خصائصها ومعوقاتها ، وإطلاع جميع الأفراد داخل المدارس بدورهم في المساهمة الفعالة في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لما لها من فوائد على العملية التعليمية.
- (2) عقد الدورات والمؤتمرات التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية في وادي حضرموت لزيادة وعي العاملين بها.
- (3) عقد حلقات نقاش حول الأساليب الحديثة في الإدارة والتدريس بين المعلمين والمديرين.
- (4) تبادل الخبرات والزيارات الاستطلاعية في مجال الأساليب الإدارية الحديثة بين المديرين على مستوى المديرية والمحافظات والجمهورية.
- (5) ضرورة توفير ميزانية مدرسية تساهم في المساعدة في تفعيل تحول المدارس من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة.
- (6) إعادة النظر في استراتيجيات وخطط استخدام تقنية المعلومات في المدارس الثانوية بما يحقق أقصى درجات الفاعلية والكفاءة مع كل نمط جديد من الأنماط الإداري الحديثة.

المقترحات:

- (1) إجراء دراسة مقارنة حول درجة توفر المنظمة المتعلمة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.
 - (2) إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في ساحل حضرموت والمحافظات الأخرى.
 - (3) إجراء دراسة مقارنة بين المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمتغيرات الإدارية الأخرى مثل (الأبداع الإداري، والرضاء الوظيفي، التمكين الإداري،...).
 - (4) التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات المتعلمة في المدارس الثانوية وطرق معالجتها.
 - (5) وضع تصورات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية من خلال تطبيق مفاهيم واستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرين في المدارس الثانوية في مجال المنظمة المتعلمة.

مراجع بالغة العربية:

- أبو خضير، إيمان سعود. (2007). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن (21)*. الرياض: دار المؤبد.
- أبو زيد، محمد إبراهيم خليل. (2013). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاها الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية - غزة.
- أبو عامر، آمال. (2008). *واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- بني هاني، جهاد صباح (2007). *أسياسيات بنا المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3(4)، 1-21.
- البو سعيد، سالم بن سليمان بن سالم. (2018). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.
- زايد، عبد الناصر وبوشيت، خالد و المطيري، ذعار. (2009). *المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*. معهد الإدارة العامة. الرياض.
- زناتي، امل (2004). *تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. جمهورية مصر العربية.
- صالح، علي محمد جبران وأبو مخ، محمود محمد زكي. (2017). *درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 41(1).
- صباح، ميسرة. (2011). *واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة*. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحة (2007). *المدرسة كمنظمة متعلمة. المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*، اريد، الأردن، 37-68.
- العياصر، معن والحارثي، خلود. (2015). *درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 11(1)، 43-41.
- الغامدي، رحمة بنت محمد صالح. (2016). *درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*. 7(16).

فريال، بلعلى نسيمه. (2014). المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *مجلة دراسات اقتصادية*. (51).
القرني، نورة بنت عوض. (2015). المدرسة كممنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادي. *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، 10(2)، 9-111.
قشطة، عبد الحليم عباس. (1999). *الجماعات والقيادة*. العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
النعمي، صالح. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. 1(31).

مراجع بالغة الانجليزية

Ali, Ali Khamis. (2012). Academic Staffs Perceptions of Characteristis of Learning Organization in a Higher Learning Institution. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 55-82.
Habtoor, Ammar. (2019). *Improving Yemeni Higher Education Institutions Performance through Learning Organization, Knowledge Transfer and Strategy Adoption*. Unpublished thesis. Universiti Utara Malaysia. Malaysia.
Hilli c.& Jones . 6(2001) . " *Strategic management theory* , 5 the/eb .Houghton Mifflin co . New York .
Marsick, Victoria J & Watkins, Karen E .(2003). Making Learning Count Diagnosing the Leaning Culture in organizations. *Advances. Sage publications*. 5(2).
Razali , M & Amara, N .Shobri , N , (2013) . learning organization practices and job satisfaction among academicians at public university , *International journal of social and humanity* , 3(5), 518-522
Senge , p(1999) .*The Fifth Discipline The Art and Practice of the learning organization*. New York: Doubleday.