

## أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين

خالد بن سليمان صالح الصالحي<sup>١</sup>

### ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على نماذج المنظمة المتعلمة بأنواعها المختلفة، والتعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس، والتعرف على نوع العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس، وهل هي موجبة أو سالبة، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في التدريس، والدورات التدريبية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (١٠٩٠) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس التعليم العام الحكومي في مراحلها الثلاثة (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي)، وطبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ، وجاءت أبرز نتائج الدراسة على النحو التالي: أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس متحققة بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية على الأبعاد (٣,٩٥)، ويلاحظ أن أعلى درجات توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت في حالة البعد تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين بمتوسط (٤,٢٥)، ثم بُعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي بمتوسط (٤,١٠)، ثم بُعد الرؤية المشتركة للمعلمين بمتوسط (٣,٩٩)، ثم بُعد تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي بمتوسط (٣,٧٧) وجاء في الترتيب الأخير بُعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي بمتوسط (٣,٦٤)، كما جاءت درجة واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس متحققة بدرجة كبيرة،

<sup>١</sup> د. خالد بن سليمان صالح الصالحي، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية بجامعة القصيم

حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية للثقافة التنظيمية (٤,١٦)، كما بينت الدراسة بوجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١. بين توافر المنظمة المتعلمة بأبعادها الفرعية لدى مديري المدارس وبين الثقافة التنظيمية لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: الاهتمام بنشر ثقافة المنظمة المتعلمة في المدارس ووضع برامج تدريبية لذلك، وضرورة ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، و تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية، التعليم العام.

### المقدمة

ما يشهده العالم من تطورات سريعة ومتلاحقة في شتى مجالات الحياة العلمية، والعملية وما يواجهه التعليم العام بمراحله المختلفة من تحديات تتعلق بتحقيقها لأهدافها، وإدارة الممارسات التعليمية والإدارية والعلاقات بين أعضائها من معلمين وإداريين ومشرفين، وكذلك علاقتها بالسياق الاجتماعي والثقافي الموجودة، الأمر الذي يفرض عليها كمنظمة تعليمية، وكذلك على القائمين عليها إعادة التفكير في ممارستها ومسلماها وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لها من خلال تطوير الأداء وتوفير مخرجات ملاءمة.

وإن سلسلة التغيرات المتسارعة من حولنا كما يري عبانية والعدوان (٢٠٠٨م، ص١٨) أفرزت مفاهيماً إدارية جديدة، تهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإدارة التي تريد التحلي بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام، ومن أهم المفاهيم الجديد مفهوم التعلم التنظيمي وما يقابله من مصطلحات مثل المنظمة المتعلمة والمنظمة العارفة والمنظمات المفكرة وغيرها.

حيث يعتبر التعلم التنظيمي مدخلاً من مداخل التطوير، في ظل سرعة وتيرة التغيير وتفجر المعرفة الإنسانية، والتقدم المذهل في الاتجاهات العلمية وتطبيقاتها في مجالات تقنية المعلومات والفضاء الخارجي والتقنيات الحيوية والعملية، وما ينتج عنها من زوال حواجز طول المسافات وبعد الأمكنة، وتأثير ذلك على النظم السياسية والاجتماعية وعلى الثقافات وعلى القيم (خراط، ١٤٣٥م، ص٥).

وفي سبيل هذا كان لابد من التطوير والتحديث من خلال عمليات التعلم الدائم والمستمر، وهو جوهر فكرة تحول المؤسسات التعليمية إلى ما يُعرف باسم المنظمة المتعلمة Learning Organization، والتي وصفها بيتر سينج (Senge, 1990, p.3) بأنها المنظمة التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، فجوهر العمل في هذه المنظمة هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون ويعملون معاً.

فالاهتمام بالتعلم التنظيمي في بناء منظمة متعلمة من أهم الجوانب المؤثرة في أداء المنظمات، حيث تعمل المنظمات على الاستفادة من المعلومات بأقصى درجاتها، وتعتبر معارف وخبرات العاملين أصولاً مهمة، يجب جمعها وحفظها وإدارتها ونشرها واستخدامها(الراشد، ١٤٣٤ هـ، ص ٥).

وقد انتقلت فكرة المنظمة المتعلمة من ميدان الاقتصاد إلى المؤسسات التربوية كفكرة للتطوير في تلك المؤسسات باعتبارها منظمات كالمؤسسات الاقتصادية بأشكالها المختلفة، وقد رافقها فكرة أخرى وهي التعلم التنظيمي Organization Learning وهنا فرق بين المصطلحين؛ فالتعلم التنظيمي يشير إلى العمليات أو الأنشطة التي تتعلم من خلالها المنظمة، وذلك من حيث المهارات والعمليات والأنشطة والأدوات التي تنتج هذا التعلم، بالإضافة إلى أنه يركز على المتعلمين الأفراد، بينما المنظمة المتعلمة تمثل الشكل التنظيمي الذي يحدد القدرة على التعلم ونواتج التعلم وذلك بالتركيز على خصائصها وأبعادها وأنظمتها، كما أن التركيز ينصب في منظمة التعلم ليس على المعلمين في المستوى الفردي فقط، بل أيضاً على مستوى الجماعة والمستويات التنظيمية(رمضان، ٢٠١٤، ص ٢٣٧٤).

فالمنظمة المتعلمة تتصف بمقدرتها على تمكين العاملين باعتبارها استراتيجية جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل في المدارس والمؤسسات التعليمية، ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها، ومنحهم فرصة التعبير، مما يضيفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً، وذلك من خلال غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمع، وتحفيز العاملين كافة على المستوى الفردي والجماعي على زيادة مقدرتهم للوصول إلى النتائج المرغوب فيها، (Marsick& Karen, 1994, p.354).

لذا يمكن الاستفادة من فكرة وتطبيقات المنظمة المتعلمة في تطوير الهيكل الإداري في المدارس لكي تواكب المتطلبات والمستجدات والمتغيرات التي أحدثتها رؤية المملكة (٢٠٣٠م) في الفكر والتوجهات في مجال التعليم العام، حيث تسعى المملكة وفق هذه الرؤية إلى تطوير التعليم العام والارتقاء بمخرجاته، وتمكين الطلاب من إحراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات التعليمية للتحصيل التعليمي، وذلك من خلال مناهج متطورة وتطوير المواهب وبناء الشخصية وتعزيز دور المعلم وتأهيله، وتقويم أداه وتطويره وعقد شراكات بين المدارس والجهات الحكومية والخاصة لتعزيز فرص التدريب والتأهيل(رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٧، ص ٤٠). ونظراً لأهمية المدرسة باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع الذي تقع على عاتقها مسؤولية تربية وتعليم أجيال المستقبل، جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع أبعاد المنظمة التعليمية بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم وتوضيح علاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

## مشكلة الدراسة

إن تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة من شأنه الوفاء بتحقيق رؤية المملكة من خلال توفير بيئة تعليمية/ تعليمية متميزة في جميع المستويات الإدارية والفنية بما يساهم في رعاية أفرادها وتنمية وتحسين قدراتهم وذلك من خلال تحديد المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها عبر توفير حرية التجريب واتخاذ المخاطرة المحسوبة، والتعلم المستمر، والعمل بروح الفريق، وتوفير الثقة والاستقلالية، وتهيئة بيئة العمل المناسبة وإتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة والتطوير المهني والشخصي.

ولكي تستطيع المدارس القيام بهذا والتفاعل مع ما يحيط بها من متغيرات وتنفيذ تغييرات استراتيجية تواجه من خلالها هذه المتغيرات وتتوافق معها، وتفي بما هو مطلوب منه تجاه المجتمع، يجب أن تتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، والعمل على تبني الإجراءات اللازمة لذلك، خاصة مع تأكيد العديد من الدراسات على أهمية تبني أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة مثل دراسة العويس (٢٠١٠)، ودراسة شوي (choi, 2010)، ودراسة الزهراني (١٤٣٤هـ)، ودراسة رمضان (٢٠١٤)، ودراسة العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥)، ودراسة الغامدي (٢٠١٦)، ودراسة العنزي (٢٠١٦).

وفي ضوء ما أكدته الدراسات السابقة على أهمية تبني فكر المنظمة المتعلمة في تطوير المدارس والمؤسسات، وأهمية تبني جميع المنتمين لمدارس التعليم العام الحكومي لهذا الفكر حتى يتم وضعه موضع التنفيذ، لأن عدم تبنيه يجعله مجرد فكر نظري بعيد عن التطبيق، كان لابد من الوقوف على درجة توافر أبعاد المنظمة في المدارس بكل مكوناتها، وعلاقة ذلك بالثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين بالمدرسة، ونظرا لقلة الدراسات التي اهتمت بتناول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس في منطقة القصيم وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين - في حدود علم الباحث - جاءت هذه الدراسة للتحقق من درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية في منطقة القصية وعلاقة هذه التوافر من عدمه على الثقافة التنظيمية لدى المعلمين بتلك المدارس.

**أسئلة الدراسة:** وبناء على ما سبق حول تحديد المشكلة يمكن صياغة أسئلة الدراسة بما يلي:

١. ما واقع أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم من وجهة نظرهم؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين استجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد المنظمة التعليمية والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في التدريس، والدورات التدريبية)؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على نماذج المنظمة المتعلمة بأنواعها المختلفة.
٢. التعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصيم من وجهة نظرهم.
٣. التعرف على نوع العلاقة بين أبعاد المنظمة التعليمية والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصيم وهل هي موجبة أو سالبة.
٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول واقع أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي والتي تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في التدريس، والدورات التدريبية).

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تفيد:

- مسؤولي التعليم بشكل عام لتحسين أساليب القيادة والمشاركة والتعاون ورسم الرؤى المشتركة.
- تنفيذ قادة المدارس والوكلاء: حيث يصبح المدير قائداً تربوياً مبدعاً يقود فريق العمل في المدرسة وفق مبدأ ديمقراطي لإدارته.
- وتم العاملين والمعلمين في المدارس حيث يسود فيهم روح التعاون، وتبادل الخبرات، والتعلم من بعضهم البعض.
- كما تفيد الباحثين: بتقديم معرفة علمية في مجال المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في التعليم، والتي تفتح المجال لمزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم، وتحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين.
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم.
- الحدود البشرية: المعلمون في مدارس التعليم العام الحكومي.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام: (١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ).

## مصطلحات الدراسة

### أبعاد المنظمة المتعلمة

يعرف السيد (٢٠٠٥، ص ٦٥) المنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تحث الأفراد الذين ينتمون لها على التعلم المستمر ونقل خبرات التعلم إلى بعضهم البعض، بحث يسهم هذا التعلم المستمر في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة وبما يعكس ويتواءم مع ظروف البيئة المتغيرة".

وعرفها رمضان (٢٠١٤، ص ٢٣٨٢) بأنها: "المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر ورفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والعمل ضمن فريق عمل جماعي واعي في ظل وجود رؤية مشتركة لتحقيق أهداف تلك المنظمة".

في ضوء ما سبق تُعرف الدراسة الحالية أبعاد المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها: الإجراءات التي تتخذ على مستوى مدارس التعليم العام كمنظمات متعلمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي المستمر لرفع كفاءة العاملين فيها للتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية بالمدرسة، وتقاس بالدرجة الكلية المتحصلة من استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة الخاصة بدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة القصيم

### الثقافة التنظيمية

عرفها العوفي (٢٠٠٥، ص ١٢) بأنها: منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر على سلوكهم في المنظمة وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءتها وقراراتها".

وعليه تُعرف الدراسة الحالية الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها: منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك التي يتفق عليها أعضاء مدارس التعليم العام، وتؤثر على سلوكهم في المدرسة وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في مخرجات المدرسة وكفاءتها وقراراتها.

## الإطار النظري

### أولاً: المنظمة المتعلمة

#### مفهوم المنظمة المتعلمة

تعود جذور فكرة المنظمة المتعلمة إلى المدرسة العلمية في الإدارة لفريدريك تايلور والتي تؤكد على ضرورة تعلم العامل حتى ينجز، وكان بيتر سنجر هو أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة بوصفها تعمل على توسيع قدرات العاملين فيها واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير للوصول إلى النتائج التي يرغبها العاملون في تلك المنظمة (العنبي وإبراهيم، ٢٠١٥، ص ٤٤).

وقد تعددت وتنوعت تعريفات المنظمة المتعلمة بتعدد الخلفيات المعرفية لمن قام بتقديم التعريف ونوع المنظمة التي يتصدى لدراساتها سواء كانت اقتصادية أو خدمية، ومنها:

عرفتها مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1999, p.51) بأنها: " المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر".

وعرفها النعيمي ونايف (٢٠١٢، ص ١٧٤) بأنها: " المنظمة التي تتضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغييرات المستمرة في استراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وسلوك أفرادها بقصد زيادة وتعظيم التعلم المنظم عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتقاناتها وتفعيل دور فريق المعرفة في تلك المنظمات".

وعرفها العتيبي وإبراهيم (٢٠١٥، ص ٤٦) بأنها: " المنظمة التي تشجع التعلم المستمر بين أعضائها، ويُدعم التعلم فيها من خلال سلوك قيادي استراتيجي وتشجع على التعاون والتعلم الجماعي عبر فرق العمل، وتتبنى أنظمة حديثة لمشاركة المعرفة والتعلم، ويبحث العاملون فيها عن الأفكار الجيدة ليتكيفوا معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة".

مما سبق عرضه من التعريفات نخلص إلى أنها أكدت على مجموعة من الخصائص المميزة لفكرة المنظمة المتعلمة منها:

- أهمية التعلم المستمر للارتقاء بأعضاء المنظمة ومن ثم الارتقاء بالمنظمة ذاتها.
- التأكيد على مبدأ المشاركة والتعاون بين أعضاء المنظمة.
- تبني نظام للمعرفة يتيح للجميع الاطلاع على كل ما يدور أو يحيط بالمنظمة ويؤثر على عملها.
- سعي جميع أعضاء المنظمة للتطوير والتحسين والارتقاء بالمنظمة.
- التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.
- تمكين جميع العاملين من تحديد المشكلات والمشاركة في حلها.

وعلى ضوء انتشار مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية تم تعريف المدرسة كمنظمة متعلمة على أنها "منظمة تعمل على تطوير أهداف مشتركة للتعلم، وتعزز من بيئات التعليم والتعلم التعاوني وتوفر فرص للتطوير المهني المستمر للعاملين بها، وتشجع المبادرات البناءة وتوجه أعضائها نحو استعراض جميع الجوانب المتعلقة والمؤثرة في طبيعة العمل المدرسي" (Silins, Zarins & Mulford 2002, p.28).

ويعرفها جبران (٢٠١١، ص ٤٣٠) بأنها "المدرسة التي يمارس فيها التعلم الفردي والتنظيمي للمعلمين والإداريين بشكل مستمر لتحقيق الاندماج مع البيئة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق رؤية واضحة من العمل الجماعي، والانطلاق نحو التميز والابتكار وتحقيق التعلم مدى الحياة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية".

ويعرفها رمضان (٢٠١٥، ص ٢٣٨٣) بأنها "المدرسة التي تسعى باستمرار لتطوير ذاتها من خلال تبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر تعمل على توسيع قدراتها، وإطلاق المجال لكافة العاملين والطلاب للتعلم من بعضهم البعض، وتدعم الإبداع والتغيير والتطوير المستمر، وتنتقل من ثقافة التعليم إلى ثقافة التعلم".

### خصائص المدرسة كمنظمة المتعلمة:

في ضوء ما تم عرضه عن مفهوم المنظمة المتعلمة، ومفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة، والكتابات التي تناولتها أكدت الدراسات والكتابات على أن المدرسة كمنظمة متعلمة يجب أن يتوافر فيها مجموعة من الخصائص هي (الكبيسي، ٢٠١٣، ص ٢٩ - ٣٠):

- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- تشجيع جميع العاملين بالمدرسة على المشاركة في صنع القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات وصنع القرارات.
- نقل المعرفة بين أقسام المدرسة وبينها وبين غيرها من المدارس بسرعة وسهولة.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.
- تقديم أنشطة معرفية متنوعة.
- مساعدة العاملين على توحيد رؤيتهم حول عمل المدرسة واتباع اللامركزية في صنع القرارات.
- تطبيق مبدأ التعلم التجريبي والتعلم من الآخرين.
- تعزيز الشعور لدى العاملين بأنهم ينجزون عملاً مهماً لصالحهم وصالح المدرسة والمجتمع.
- تعزيز شعور الأفراد بمسئوليتهم تجاه تحقيق النمو والتقدم وتحسين المخرجات.
- إشاعة مناخ الاحترام بين أفراد المدرسة.

ونظراً لوجود بعض التداخل والخلط بين المنظمة والمتعلمة والتعلم التنظيمي، فقد اهتم الباحثون بعملية التمييز بينهما، وذلك بتحديد خمسة فروق رئيسة هي (العنزي، ٢٠١٦، ص ٧١-٧٢):

- المنظمة المتعلمة تعبر عن شكل ونوع المنظمة بينما التعلم التنظيمي هو نشاط أو عملية تحدث داخل المنظمة.

- تحتاج المنظمة المتعلمة جهوداً مبدولة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة ولكن التعليم التنظيمي هو عملية طبيعية موجودة في المنظمة ولا تحتاج لأي جهد لإنشائه.
- يرتبط الأدب النظري للتعلم التنظيمي بالجانب الأكاديمي أكثر منه بالجانب العملي، والعكس صحيح بالنسبة للمنظمة المتعلمة فهي مرتبطة بالجانب العملي أكثر من أي شيء آخر.
- عملية التعلم في التعلم التنظيمي تشدد على التعلم على المستوى الفردي، ولكن التعلم في المنظمة المتعلمة ينتشر على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.
- المعرفة في التعلم التنظيمي تخزن في ذاكرة الأفراد فقط، ولكن في المنظمة المتعلمة تترسخ في ذاكرة الأفراد والمنظمة.

### نماذج المنظمة المتعلمة

أولاً: نموذج سينج: (Senge, 1990, pp10-12)

يشمل هذا النموذج خمسة مكونات تجتمع مع بعضها البعض لتشكيل منظمة التعلم، ويمكن توضيح المكونات الخمسة فيما يلي:

١- التفكير النظامي أو المنظومي Systems Thinking: يرى "سينج" أن التفكير النظامي يمثل رؤية للأوضاع والظواهر بشكل كلي، أي إدراك الكل بكافة أجزائه ومكوناته دون التركيز على جزء دون الآخر، أو دون إدراك العلاقات بين الأجزاء بعضها البعض من جانب وعلاقتها بالكل التي تنتمي إليه من جانب آخر. ورغم أن التفكير النظامي يحقق رؤية كاملة حول التغيير غير أن البعض مازال يميل إلى التركيز على أجزاء من النظام في عزلة أجزاء أخرى.

٢- الإتقان أو التمكن الشخصي Personal Mastery: بمعنى الوصول إلى مستوى خاص من الكفاءة والاحتراف المهني من خلال التعليم المستمر. والتمكن الشخصي مصطلح يشير إلى الانضباط وعمق الرؤية الشخصية، والتركيز على الطاقات الذاتية، والقدرة على التعلم والمثابرة في العمل، ورؤية الواقع بموضوعية. وثمة روابط وثيقة بين التعلم الشخصي والتعلم التنظيمي، وذلك من خلال الالتزامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة.

٣- النماذج العقلية Mental models: هي الافتراضات العميقة الراسخة، والتعميمات، وكافة الصور الذهنية التي تؤثر في كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها. ومع الانضباط في العمل ووجود النماذج العقلية يبدأ تحويل المرآة إلى داخل المنظمة لتعكس الصور الداخلية وإبرازها إلى السطح ومن ثم إخضاعها للتدقيق والتحليل.

٤- **بناء رؤية مشتركة Building Shared Vision**: عندما يكون هناك رؤية مشتركة، فإن الأفراد يتعلمون ويتفوقون لأنهم يريدون تحقيق هذه الرؤية. ويجب أن تعبر الرؤية المشتركة عن رغبات وتطلعات كافة الأفراد لا ينفرد بها القادة. ذلك لأن منظمة التعلم تتطلب ترجمة الرؤى الفردية إلى رؤى مشتركة تعبر عن الجميع، هذه الرؤية المشتركة تشمل مجموعة من المبادئ والتوجيهات التي تحقق الممارسة الفعالة، كما تنطوي الرؤية المشتركة على الصور المحتملة للمستقبل، والتي تعزز الالتزام الحقيقي من جميع الأفراد لتحقيقها.

٥- **فريق التعلم أو التعلم الجماعي Team Learning**: تنطلق فكرة فريق التعلم من أن ذكاء الفريق يتجاوز مجموع ذكاء الأفراد المكونة لهذا الفريق، حيث تتطور قدرات أعضاء الفريق وتنمو أفكارهم بسرعة أكبر نتيجة اتخاذ الفريق لإجراءات منظمة يلتزم بها الجميع. ويقوم فريق التعلم على الحوار وتوجيه الأعضاء إلى التفكير معاً، واكتشاف الأفكار بصورة جماعية، وهذه أمور لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، ومن ثم يمكن القول بأن فرق التعلم أو التعلم الجماعي وليس الفردي هي وحدة التعلم الأساسي في المنظمات الحديثة.

ثانياً: نموذج براندت: (Brandt, 2003, pp10-15):

يشمل هذا النموذج عشرة أبعاد تتميز بها المنظمة المتعلمة، هي:

١- **الأهداف المشتركة**: معظم المنظمات لديها أهداف محددة ومعلنة، والتي تتطلب توجيه المنظمة، وعلى نحو ما للحصول على تفاني كافة العاملين لتحقيق تلك الأهداف، وأكثر الأهداف أهمية في منظمات التعلم تلك التي تتعامل مع تعلم الطلاب، وضمان التحصيل العلمي الجيد لهم.

٢- **القيادة**: تمتلك منظمات التعلم قيادة قادرة على تحديد مراحل تنمية وتطوير المنظمة، وإذا كانت المنظمات تتغير بمرور الوقت فإن قيادة منظمة التعلم يجب أن تحدد التغييرات بشكل واعي، ومن ثم تحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها.

٣- **الجمع ما بين العمليات والأفعال**: تجمع منظمات التعلم ما بين العمليات والأفعال من خلال إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد للتوصل إلى أفضل الطرق التي تتناسب مع تحقيق الأهداف، مثل إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد داخل المنظمة في التفكير في صياغة رؤية مشتركة قوية للمستقبل.

٤- **امتلاك قاعدة معرفية**: تمتلك منظمات التعلم قاعدة للمعرفة المؤسسية لإيجاد أفكار جديدة من خلال إدارة واضحة للمعرفة، تستخدمها المنظمة لتعزيز قاعدتها المعرفية، وتشجيع الأفكار المبتكرة في هذا المجال.

٥- **الحوافز**: إن وجود هيكل من الحوافز من شأنه أن يشجع السلوك التكيفي، تماماً كما يتعلم الأفراد عندما توجد دوافع للتعلم، وتتعلم المنظمات عندما يكون لدى أفرادها دوافع للتعلم، هذه الدوافع قد تكون حوافز لتعلم أشياء جديدة أو دوافع نفسية، ولكن هناك شكل واحد من الحافز يقدره الجميع هو الحافز المادي.

٦- تبادل المعلومات: منظمات التعلم تتبادل المعلومات في كثير من الأحيان مع المصادر الخارجية ذات الصلة، تماما كما يتعلم الأفراد من خلال التفاعل فيما بينهم، فالمنظمات تتعلم أيضا من خلال التفاعل مع المصادر الخارجية.

٧- الاستفادة من التغذية الراجعة: فهناك فائدة كبيرة من التفاعل مع الآخرين والحصول على ردود أفعالهم، فالمنظمة المتعلمة تحصل على تغذية راجعة من عمليات التقييم المستمر للطلاب، بالاستفادة من نتائج التقييم في إحداث تغييرات جوهرية في التعليم.

٨- تحسين العمليات الأساسية: وهي سمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسات التعليمية إلى تسعى إلى التحول إلى منظمات تعلم، من خلال الانتباه إلى العمليات، خاصة المتصلة منها بجمهور المستفيدين من الخدمة، ومصادر الحصول على المعلومات.

٩- الثقافة التنظيمية الداعمة: هذه الثقافة التنظيمية يجب أن تكون إنسانية أي تتسم بالعلاقات الإنسانية الداعمة مهنيا، كما تمتد هذه الثقافة التنظيمية إلى المكان وما يشمله من تجهيزات وأنشطة ثقافية وتدريبية يحتاج إليها كافة العاملين.

١٠- الانفتاح على البيئة الخارجية: منظمات التعلم هي أنظمة مفتوحة على البيئة الخارجية، تراعى المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حريصة على الشراكة مع أولياء الأمور.

ثالثاً: نموذج سيرات: (Serrat, 2010, pp1-5):

يقوم هذا النموذج على أن المنظمة المتعلمة كمنظومة تتكون من مجموعة من النظم الفرعية، وكل نظام فرعي يدعم النظم الأخرى في تعظيم التعلم، كما يلي:

١- القيادة للتعلم الداعمة: يتضح ذلك في المقومات الآتية:

- استخدام نظم الاتصالات لتسهيل النقل الأفقي للمعلومات والمعرفة عبر حدود الهيكل التنظيمي الرسمي.
- تخصيص الموارد، وتوفير الميزانيات المالية لإدارة المعرفة والبنية التحتية للتعلم.
- إتاحة برامج التعلم والتطوير لدعم مجتمعات الممارسة، ولتحفيز الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.
- التخطيط للتعلم داخل منظمة التعلم من خلال وضع استراتيجية للتعلم، تشمل الهيكل التنظيمي والنظم والإجراءات اللازمة للتعلم.
- تشجيع التعلم وتبادل المعرفة، وتطوير الكفاءات اللازمة لتحقيق التعلم، وخلق فرص لتبادل المعرفة، وغرس ثقافة تعليمية داعمة.

## ٢- الأفراد: تتطلب منظمة التعلم أفراد قادرين على:

- تحتاج منظمة التعلم إلى أفراد دائمي التأمل في أعمالهم، لفهم نقاط القوة والضعف، وقادرين على استخدام مجموعة من الأدوات والمداخل لإدارة المعرفة، والقدرة على العمل الجماعي الإيجابي.
- تعظيم الاستفادة من فرص برامج التعلم المتاحة، خاصة البرامج الرسمية، وخبرات العمل المكتسبة يوماً بعد يوم، واجتماعات الفريق.
- الاستفادة من مصادر التعلم الفردي والتنمية والتدريب، وهي من المصادر التي يمكن أن توفر تدريب يساعد في تطوير الممارسة.

## ٣- توليد المعرفة: وذلك كما يلي:

- توفر المنظمة فرص التعلم للحصول على هذه المعرفة، والتي يتم تبادلها مع الآخرين من خلال الاتصال، والحصول عليها من الوثائق.
- تحرص منظمات التعلم على اتخاذ مداخل مختلفة للتعلم لتطوير هذه المعرفة، من خلال تأسيس البنى الأساسية اللازمة لإدارة المعرفة.
- توفر المنظمة التغذية المرتدة، لتقييم المعلومات بغرض تحسين الأداء حيث تُعد التغذية المرتدة من العناصر الأساسية للتعلم.
- توفير المعرفة المتعلقة بأساليب التقييم والمساءلة، حيث تمتلك أنظمة ضمان لتوفير مخرجات التقييم الذاتي المستقلة على نطاق واسع.
- ترتبط منظمات التعلم بقواعد المعرفة مع العالم الأوسع من خلال الشبكة، ووضع ترتيبات التعلم التعاوني المتبادل مع منظمات التعلم الأخرى.

## ٤- الاستفادة من التكنولوجيا، وذلك كما يلي:

- تسعى منظمة التعلم إلى توفير فرص الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة والتعلم داخل المنظمة.
- تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم التنظيمي وبناء مجتمعات التعلم والحفاظ عليها.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى المعرفة، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتعلم من الممارسات الجيدة والنتائج غير المقصودة.
- تعزيز الاتصالات بالعالم الخارجي من خلال محركات البحث ومواقع الإنترنت ذات الصلة.

### رابعاً: نموذج مارسك وواتكنز

وسيتم التركيز على هذا النموذج لاعتماد الدراسة عليه، فقد قام هذا النموذج على تكامل ثلاثة مستويات رئيسة للمنظمة المتعلمة تتكامل وتتداخل فيما بينها، وهي بهذا تؤثر في قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهي (الكبيسي، ٢٠١٣، ص ص ٢٦ - ٢٨):

- الأفراد، فتعلم الأفراد من الأمور الأساسية التي يرتبط تعلمهم بتعلم المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تطور المنظمة وتقدمها.

- الفريق أو الجماعة: فيجب على المنظمة أن تحرص على إيجاد روح الفريق والمنافسة بين أعضاء الفريق، مع وجود روح التعاون لتبادل الخبرات والمهارات والمعارف وتعلمها، مع وجود الحرية الكافية لأداء المهام.

- المنظمة ككل: فالتعلم على مستوى المنظمة يذهب أبعد من حاجة الأفراد إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، بل يمتد إلى تعلم كيفية التحول والتغيير في السياسات والإجراءات والأعمال الروتينية، ويحدث هذا عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها ومواجهة مشكلاتها.

وبناء على هذا التكامل والتداخل بين هذه المستويات الثلاثة حددت الباحثتان سبعة أبعاد تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة وهي (Marsick & Watkins, 1999, p.67):

- خلق فرص للتعلم المستمر: مقدرة الأفراد العاملين على التعلم أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر.

- تشجيع الاستفهام والحوار: يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها، فالحوار استراتيجية أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد فرص وطرق فعالة لمساعدة الأفراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية.

- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يصمم العمل بطريقة يتعرض العاملون من خلالها لطرق متنوعة من التفكير ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً وتقدر التعاون.

- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تعمل المنظمة على إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة وتقاسمها وتوزيعها وتخزينها وتفسيرها، وكذلك مساعدة العاملين في الحصول على المعرفة وتوفير كافة الوسائل المادية اللازمة لعملية التعلم.

- تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة: وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها.

- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم، وتأثيره على المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم.

- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: يقدم القادة نموذجاً للتعلم ويعملون على دعمه كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج.

### ثانياً: الثقافة التنظيمية

#### مفهوم الثقافة لتنظيمية

تتعدد وتعنى تعريفات الثقافة التنظيمية وفق القائمين بتقديم التعريف وفلسفتهم وخلفيتهم المعرفية، فقد عرفها فرنش وزملاءه (French, Bell & Zawacki, 2005, P.406) بأنها: "الفلسفات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة داخل منظمة ما".

ويعرفها كاو (Kao, 2005, p.277) بأنها: "نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والأيدولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها، والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير مكتوبة، وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة العمل، وهي بذلك يمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل داخل المنظمة".

فالثقافة التنظيمية يُقصد بها أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات" (شائين، ٢٠١٧، ص ٤).

نستخلص مما سبق من تعريفات أن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة أمور:

- أنها ترتبط بمجموعة تعمل داخل منظمة ما يحكمها هيكل إداري معين.
- أنها تضم المشتركات بين أعضاء المنظمة من قيم وأفكار وفلسفات ومعتقدات.
- أنها تنتقل وتورث داخل المنظمة بين أعضائها ومن جيل إلى جيل بها.
- أنها قد تكون رسمية مكتوبة وقد تكون غير مكتوبة كالعرف السائد.
- أنها تسهم في حل المشكلات التي توجه المنظمة وأعضائها.
- أنها تتشكل بفعل النمط الإداري السائد كما أنها تسهم في رسمه.
- أنها تشكل طريقة التفكير داخل المنظمة.

#### مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها:

الثقافة التنظيمية شأنها شأن الثقافة بمفهومها العام تتشكل وتتكون من مجموعة من المكونات، وقد أجمع الباحثون على أن الثقافة التنظيمية لها ثلاثة مكونات هي (الليثي، ٢٠٠٨، ص ٢٣):

- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
  - المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
  - الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، الزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
- أما فيما يتعلق بمستويات الثقافة التنظيمية فقد أكد الباحثون أنها تتطور من خلال مجموعة من القوى الموجودة في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع والنشاط والمنظمة (وهيئة، ٢٠١٢، ص ٢٦):
- ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل، نظام التعليم والنظام السياسي والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة.
  - ثقافة النشاط: حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة في نفس النشاط، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرار، ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس وغيرها.
  - ثقافة المنظمة: عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة والخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد داخل هذه القطاعات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر ضغوط مختلفة مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو تحمي تواجدهم في المؤسسة.

## أنماط الثقافة التنظيمية

للتقافة التنظيمية أنماط متعددة تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يُستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، غير أن هناك شبه اتفاق بين كُتَّاب الإدارة على عددٍ من هذه الأنواع (العوفي، ٢٠٠٥، ص ١٣؛ الليثي، ٢٠٠٨، ٢٧):

- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة (Supportive Culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
- ثقافة العمليات (Process Culture): وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عمله.
- ثقافة المهمة (Task Culture): وتتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ثقافة الدور (Role Culture): ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، تهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

## الدراسات السابقة

- اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالمنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في مجالات ومؤسسات مختلفة، وتتركز الدراسة الحالية على عدد من هذه الدراسات وذلك وفق مؤشرين هما:
- الدراسات التي اهتمت بالتعليم التنظيمي عامة والمنظمة المتعلمة بصفة خاصة على مستوى المدارس.
  - الدراسات الحديثة وسترتب من الأقدم إلى الأحدث.

قامت دراسة بارك (2008, 270-284) Park بالتحقق من نموذج سينج Senge في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمي المدارس المهنية العليا في مدينة سيول، وذلك بقياس وتطبيق نموذج "سينج" خاصة النموذج الخامس المتعلق بالانضباط في منظمات التعلم في بيئة مختلفة ثقافياً، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة الاستبانة التي شملت العناصر المكونة لنموذج سينج والتي طبقت على المعلمين في ١٧ مدرسة ثانوية مهنية تقع في مدينة سيول، وبلغ عدد المشاركين ٩٧٦ معلماً. وتم اختبار افتراضات النموذج باستخدام التحليل العاملي التأكيدي،

والتي قدمت دليلاً قوياً على صحة بناء الأداة لقياس مفهوم المنظمة المتعلمة في البيئة المدرسية، ودعمت النتائج أيضاً الفكرة القائلة بأنه رغم أن نظرية المنظمة المتعلمة والمفاهيم المرتبطة بها، وضعت في البداية على خلفية الثقافة الغربية، إلا أنه يمكن أن تنطبق على سياق المدرسة الكورية الجنوبية، مما يجعلها تعكس الثقافة الآسيوية.

وهدفت دراسة بنجامين (Benjamin, 2009) إلى التحقق من درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدرسة واعتبارها منظمة متعلمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدم استبانة متضمنة لأبعاد المنظمة المتعلمة تم تطبيقها على عينة من المعلمين والمديرين، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين أكثر إدراكاً لأبعاد المنظمة المتعلمة من المديرين.

وهدفت دراسة زايد وبوبشيت والمطيري (٢٠٠٩) إلى التعريف بمفهوم المنظمة المتعلمة وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، وتقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل، واستخدمت الدراسة نموذج مارسك وواتكنز للمنظمة المتعلمة، إذ تشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل الموجودين على رأس العمل خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها ٣٢١ فرداً، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم للمعرفة والتعلم، في حين كان أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار، وقدمت بعض التوصيات لتطوير كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة ومعالجة نقاط الضعف فيها، مثل توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية.

واستهدفت الدراسة دراسة شوي (٢٠١٠) تحديد العقبات التي تحول دون التعلم التنظيمي في المدارس، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود عقبات على مستوى المدارس كالهيكلة التنظيمي، والثقافة المدرسية، ومديري المدارس، و معوقات شخصية للأفراد العاملين أيضاً تُعيق عملية التعلم التنظيمي، وتوصلت لنتائج تفيد أن عقبات التعلم التنظيمي في مدارس هوج كونج الثانوية ليست قوية، وأن العقبات التي على مستوى المدرسة كانت أكثر خطورة من تلك التي على المستوى الشخصي.

وهدفت دراسة العويسي (٢٠١٠م) إلى التعرف على مدى قدرة التعلم التنظيمي كمدخل لتطوير المؤسسات التربوية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة تمثلت بالاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومديرين مدارس سلطنة عمان، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية ممثلة من مديري ومديرات مدارس المنطقة حيث بلغ عدد العينة النهائي بعد استكمال الحصول على الاستبانات من المديرين والمديرات (١٥)، ومن المعلمين والمعلمات (٨٧) معلماً ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة وجود عناصر التعلم التنظيمي بالمدارس

من وجهة نظر المديرين والمعلمين تتراوح بين العالية والضعيفة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول درجة وجود عناصر التعلم التنظيمي في المدارس.

وبينت دراسة محمد وآخرون (Mohmd & et al., 2011, pp58-63) العلاقة بين القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس ونشاط المعلمين نحو تحويل المدارس إلى منظمات تعلم، واستخدمت الدراسة أحد أنماط المنهج الوصفي وهو الطريقة المسحية الكمية. وشملت عينة الدراسة ٢٨٥ معلم من المدارس الثانوية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في المدارس التي أخذت منها عينة الدراسة، ومقدار أنشطة المعلمين الرامية لتحويل المدارس إلى منظمات تعلم جاءت مرتفعة، وكشفت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس وتنظيم ممارسات المعلمين نحو تحويل المدرسة إلى منظمة تعلم، وأوصت الدراسة بتنظيم العمل الحالي لمديري المدارس في توجيه المعلمين نحو تحقيق تميز المدرسة وتفعيل القيادة التحويلية في تنظيم ممارسات العمل لتحقيق التحسين المستمر لضمان استدامة المدارس كمنظمات تعليمية. وهدفت دراسة زيتلو (Zietlow, 2011) إلى الكشف عن المدارس العليا كمنظمات متعلمة بالمقارنة بين المدارس المثالية والمدارس متدنية الأداء في جنوب كاليفورنيا، واستخدم الباحث المنهج الكمي والكيفي، وأعد استبانة متضمنة لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة عند سنج للمنظمة المتعلمة لصالح المدارس المثالية.

وهدفت دراسة آل هديل (١٤٣٤هـ) إلى التعرف على واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين والكشف عن واقع التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة والبالغ عددهم الإجمالي (٥٠٦) مديراً ومعلمياً، منهم (٣٠) مديراً و(٤٧٦) معلماً، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن واقع ممارسة المديرين للسلوك التحويلي جاءت بدرجة "عالية" من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن ممارسة التعلم التنظيمي في إدارات المدارس الثانوية بيشة جاءت بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلم التنظيمي.

وحددت دراسة ويليامز وآخرون (Williams & et al, 2012) المعوقات التي تواجه تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، وجوانب الدعم اللازمة للتغلب على هذه المعوقات، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في ٥٠ مدرسة بمقاطعة نيوبرونزويك New Brunswick الكندية التي تحاول تنفيذ مدخل مجتمعات التعلم المهنية، وشملت الاستبانة أربعة مجالات أساسية هي: الثقافة التنظيمية، القيادة، التعليم، النمو المهني، وأظهرت النتائج قلة وجود معوقات في مجالي الثقافة التنظيمية والقيادة، وأشار المعلمون إلى أن كل من المعرفة

والمهارات والمشاركة في القيادة والتعاون المهني كانت موجودة. كما أن القدرة على تحسين تعلم الطلاب في المدارس عينة الدراسة واضحة وأنها مرتبطة بالقيادة المشتركة والتعاون المهني، وهما من الأركان الأساسية لمنظمات التعلم. وأوضحت دراسة بانكوفيتش وآخرون (Paunkovic & et al. 2012) العلاقة بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية، ومدى إمكانية تبني نموذج جديد للتنمية المستدامة، حيث انطلقت هذه الدراسة من فرضية أن عملية التعلم التنظيمي تتأثر بعدد كبير من العوامل بما في ذلك الثقافة التنظيمية والوطنية، والتي تؤثر على برامج التنمية المستدامة في صربيا، وللتحقق من هذه الفرضية سعت الدراسة إلى تحليل عدد من الخصائص التنظيمية وربطها ببعض الأبعاد الثقافية من أجل استكشاف النموذج الأمثل لعملية التعلم التنظيمي والتي تتماشى مع الثقافة الوطنية السائد، وطبقت الاستبانة على عينة شملت ٦٧ موظفا من خلفيات علمية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم التحديات في هذا المجال هو ضعف المعرفة المهنية والتنظيمية للحملات المعترف بها دوليا في تحقيق التنمية المستدامة، ففي البلديات المحلية لا يزال هناك نقص عام في الوعي حول الاستدامة على جميع المستويات، وعدم كفاية التنسيق بين أماكن التنفيذ وبين موظفي البلديات والمنظمات غير الحكومية والجمعيات المهنية.

كما هدفت دراسة البنا (٢٠١٢) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في غزة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة متضمنة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة على (٤٠٥) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية تمارس استراتيجيات المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.

أما دراسة الكبيسي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى معرفة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس وعلاقتها بالإبداع الإداري، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي وأعد استبانة وطبقها على عينة مكونة من (٣٧٠) معلم ومعلمة في عمان بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة رمضان (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد لمنظمة المتعلمة في المعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانة لأبعاد المنظمة المتعلمة عند مارسك وواتكنز تم تطبيقها على عينة بلغت (٤٤٣) من العاملين بالمعاهد الأزهرية، وتوصل إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر في المعاهد الأزهرية المتعلمة بدرجة متوسطة.

وقد هدفت دراسة الغامدي (٢٠١٦) إلى تعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأعدت استبانة لأبعاد المنظمة المتعلمة وتم تطبيقها على عينة من العاملين بالمدارس الثانوية بلغت (٣٩٦) مديرة ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية.

بينما هدفت دراسة عطوي (٢٠١٦) إلى تعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأعدت استبانة

لأبعاد المنظمة المتعلمة وأخرى عن أنماط الثقافة التنظيمية، وتوصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية، وأن له تأثير على نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة.

### باستعراض الدراسات السابقة نجد أن

- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، فيما عدا دراسة زيتلو (٢٠١١) فقد استخدمت المنهج الكيفي إلى جانب المنهج الكمي.
- طبقت الدراسات على عينات من المعلمين والمدرسين بوصفهم أهم الفئات العاملة في المدرسة والمؤثرين والمتأثرين بها.
- تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في المنهج المستخدم وفي التركيز على المدرسة كمنظمة متعلمة.
- تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في أنها تهتم بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم، كما أنها تبحث عن تأثير توافر أبعاد المنظمة المعلمة على نمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين.
- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وفي بناء أدوات الدراسة، وفي إجراءات التطبيق، وفي تفسير ومناقشة النتائج.

### إجراءات الدراسة الميدانية

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مدخل بحثي كمي قائم على المنهج الوصفي - بنمطيه المسحي والارتباطي - والذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فالمنهج الوصفي هو عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها (سليمان ٢٠٠٩، ١٤٠) وفي الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي بهدف التعرف على واقع أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام، وكذلك واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم، والتعرف على نوع العلاقة بين أبعاد المنظمة التعليمية والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، في العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ والبالغ عددهم (٣٠٣٥١)، (مركز الإحصاء ، تعليم القصيم، ١٤٣٨).

### ثالثاً: عينة الدراسة

#### عينة تقنين الأدوات (العينة الاستطلاعية)

تكونت العينة الاستطلاعية التي تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بالتطبيق عليها من ٥٠ معلماً من معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم، وطبقت الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

#### عينة الدراسة الأساسية

تكونت عينة الدراسة الأساسية من ١٠٩٠ معلماً من معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم، وطبقت الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء المتغيرات المختلفة للدراسة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة الأساسية في ضوء متغيرات الدراسة المختلفة

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة	سنوات الخبرة	العدد	النسبة	الدورات التدريبية	العدد	النسبة
ابتدائي	٤٠٨	٣٧,٤%	أقل من ٥	١١٠	١٠,٠%	أقل من ٥	١٢٣	١١,٣%
متوسط	٣٥٥	٣٢,٦%	٥ لأقل من ١٠	٣٨١	٣٥,٠%	٥ لأقل من ١٠	٤٦٤	٤٢,٦%
ثانوي	٣٢٧	٣٠,٠%	١٠ سنوات فأكثر	٥٩٩	٥٥,٠%	١٠ دورات فأكثر	٥٠٣	٤٦,١%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة الحالية من معلمي المرحلة الابتدائية وبلغت نسبتهم في العينة ٣٧,٤%، يليهم معلمي المرحلة المتوسطة بنسبة ٣٢,٦%، وأخيراً معلمي المرحلة الثانوية بنسبة ٣٠,٠%، كذلك كانت النسبة الأكبر من المعلمين من ذوي الخبرة المرتفعة، وبلغت نسبة أصحاب سنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر ٥٥%، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٥%، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٠%، وبالنسبة لعدد الدورات التدريبية كانت النسبة الأكبر لأصحاب ١٠ دورات تدريبية فأكثر وبلغت نسبتهم ٤٦,١% يليهم أصحاب الدورات التدريبية من ٥ دورات لأقل من ١٠ دورات بنسبة ٤٢,٦%، وأخيراً مجموعة أقل من ٥ دورات وبلغت نسبتهم ١١,٣%.

#### رابعاً: أدوات الدراسة

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من الأفراد عينة الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع

الدراسة الحالية، والأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات تم بناء أدوات الدراسة الحالية، وفيما يلي وصف للأدوات المستخدمة في الدراسة وخصائصها الإحصائية وكيفية الاستجابة عليها وتحديد الدرجات.

#### ١- استبانة المنظمة المتعلمة لدى قائدي المدارس بمنطقة القصيم:

تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) Learning Organization Questionnaire المطور بواسطة مارسيك واتكنز ( , Watkins & Marsick ١٩٩٧)، والذي قام بترجمته زايد وآخرون (٢٠٠٩) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تم إجراء بعض التعديلات على المقياس حتى يلائم طبيعة المدارس التي سيطبق فيها، كما تم الاكتفاء على خمسة أبعاد فقط، هي: تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين، الرؤية المشتركة للمعلمين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي، وتكونت الاستبانة من (٤٨) عبارة، وتتم الاستجابة للعبارة الاختيار من بين خمسة اختيارات هي: (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب وجميع عبارات الاستبانة موجبة الاتجاه، والدرجة المرتفعة تعبر عن تحقق درجة مرتفعة للمنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين.

#### صدق وثبات الاستبانة

##### أولاً: الصدق:

##### ✓ الصدق الظاهري (صدق المحكمين): Face Validity

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمتخصصين في المجال، وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمجال المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

##### ✓ صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٢): معاملات الارتباط بين عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي		تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي		ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي		الرؤية المشتركة للمعلمين		تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين	
الارتباط	العقارة	الارتباط	العقارة	الارتباط	العقارة	الارتباط	العقارة	الارتباط	العقارة
**٠,٨١٦	١	**٠,٧٩٦	١	**٠,٧٣٢	١	**٠,٧٥٧	١	**٠,٥٣٠	١
**٠,٨٥٢	٢	**٠,٧٤٠	٢	**٠,٥٧٣	٢	**٠,٨٣٦	٢	**٠,٨٣٣	٢
**٠,٨٤٨	٣	**٠,٧٧٤	٣	**٠,٧٥٧	٣	**٠,٨٥٢	٣	**٠,٧٤٥	٣
**٠,٨١٩	٤	**٠,٨٢٥	٤	**٠,٨٠٦	٤	**٠,٨٣٢	٤	**٠,٧٢٩	٤
**٠,٨٣٦	٥	**٠,٨١٧	٥	**٠,٨٤٥	٥	**٠,٨٠٥	٥	**٠,٥٩٤	٥
**٠,٨٥١	٦	**٠,٥٧١	٦	**٠,٨٢١	٦	**٠,٧٥١	٦	**٠,٧١٩	٦
**٠,٨٧٩	٧	**٠,٨٢٥	٧	**٠,٧٧٣	٧	**٠,٦٨٥	٧	**٠,٧٨٤	٧
**٠,٦٩٣	٨	**٠,٨٣٩	٨	**٠,٦٧٠	٨	**٠,٧٦٨	٨	**٠,٧١٤	٨
		**٠,٧٢٤	٩	**٠,٨٢٧	٩				
**٠,٨٠٢	٩	**٠,٧٧٨	١٠	**٠,٨٥٣	١٠	**٠,٥٣٨	٩	**٠,٧١٧	٩
		**٠,٦٥٥	١١						

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبانة فيما بينها.

كذلك تم التأكد من تجانس واتساق أبعاد الاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية للاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣): معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للاستبانة والدرجة الكلية

القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي	الرؤية المشتركة للمعلمين	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين
**٠,٨٦٩	**٠,٩٢٧	**٠,٨٧٥	**٠,٩١٩	**٠,٧١٦

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد المختلفة للمنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والدرجة الكلية للاستبانة معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد المختلفة للمنظمة المتعلمة فيما بينها وتماسكها بعضها البعض.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات للاستبانة الحالية وأبعادها المختلفة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة المنظمة المتعلمة

الاستبانة	القيادة الاستراتيجية	تشجيع التعلم الذاتي	ربط المدرسة بالبيئة	الرؤية المشتركة	تشجيع الحوار
ككل	الداعمة للتعلم المدرسي	والتعاون المدرسي	الخارجية والمجتمع المحلي	للمعلمين	والمناقشة بين المعلمين
٠,٩٧٢	٠,٩٤٠	٠,٩٢٥	٠,٩١١	٠,٩٠٦	٠,٨٧٢

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة المنظمة المتعلمة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية في التعرف على المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين.

#### ٢- استبانة الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم:

وتتم الاستجابة لعبارات الاستبانة الحالية بأن يتم الاختيار من بين خمسة اختيارات هي (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) لتقابل الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب، وجميع عبارات الاستبانة موجبة الاتجاه، والدرجة المرتفعة تعبر عن تحقق درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم.

#### صدق وثبات الاستبانة:

##### أولاً: الصدق:

#### ✓ الصدق الظاهري (صدق المحكمين): *Face Validity*

حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجال وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمجال المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة.

#### ✓ صدق الاتساق الداخلي: *Internal Consistency*

تم كذلك التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بُعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٥): معاملات ارتباط درجات عبارات الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للاستبانة

العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
١	**٠,٦٥٢	٦	**٠,٦٨٥	١١	**٠,٧٣٩	١٦	**٠,٧٠٠
٢	**٠,٨٢٠	٧	**٠,٧٢٢	١٢	**٠,٨١٠	١٧	**٠,٧٦٦
٣	**٠,٧٥٧	٨	**٠,٥٢٩	١٣	**٠,٨١١	١٨	**٠,٧٣٩
٤	**٠,٧٠٠	٩	**٠,٦٢٨	١٤	**٠,٧٣٦	١٩	**٠,٧٠١
٥	**٠,٦٢٢	١٠	**٠,٥٩٣	١٥	**٠,٧٨١	٢٠	**٠,٥٩٥

\*\* دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس كل عبارات استبانة الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.

ثانياً: الثبات:

تم التحقق من ثبات درجات استبانة الثقافة التنظيمية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت قيمة معامل الثبات ٠,٩٤٥ وهو ما يؤكد أن لدرجات الاستبانة ثبات مرتفع؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية في التعرف على الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم.

ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على واقع المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية بناءً على متوسط الاستجابات للعبارات أو المتوسط الوزني للدرجات الكلية في أبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦): محكات الحكم على واقع المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية

م	المتوسط الحسابي للعبرة أو المتوسط الوزني للبعد	درجة التحقق
١	أقل من ١,٨	ضعيف جداً أو منعدم
٢	من ١,٨ لأقل من ٢,٦	ضعيف
٣	من ٢,٦ لأقل من ٣,٤	متوسط
٤	من ٣,٤ لأقل من ٤,٢	كبير
٥	من ٤,٢ فأكثر	كبير جداً

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في الدراسة الحالية تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS كالتالي:

أولاً: للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة تم استخدام:

١- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.

٢- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* في التأكد من ثبات أدوات الدراسة.

ثانياً: للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام:

١- التكرارات *Frequencies* والنسب المئوية *Percent* والمتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation*:

في الإجابة عن السؤالين الأول والثاني، وذلك للتعرف على واقع المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس والثقافة التنظيمية لدى المعلمين.

٢- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في الكشف عن دلالة العلاقة بين المنظمة المتعلمة لدى المديرين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين.

٣- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الإجابة عن السؤال الرابع وذلك في التعرف على مدى اختلاف المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية باختلاف متغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

٤- اختبار أقل فرق دال *LSD* كأسلوب للمقارنات البعدية بين المجموعات في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه.

٥- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التعرف على دلالة العلاقة بين المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس والثقافة التنظيمية لدى المعلمين.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### أولاً: الإجابة على السؤال الأول

ينص السؤال الأول للدراسة على "ما واقع أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصم من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات استبانة المنظمة المتعلمة بأبعادها الخمسة والتي تم اختيارها، ثم تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك للحكم على واقع أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصم من وجهة نظر المعلمين، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

البُعد الأول: تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين:

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة والمتعلقة بالبُعد الأول: تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين

م	العبارات	الاستجابة												
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
١	أبادل الاحترام والتقدير مع زملائي المعلمين.	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٤٥	٤,١	١٣٨	١٢,٧	٩٠٧	٨٣,٢	٤,٧٩١	٠,٤٩٨	كبيرة جداً
٢	أبادل الآراء والمعلومات بكل صراحة وشفافية.	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	١٧١	١٥,٧	٣٧٢	٣٤,١	٥٤٧	٥٠,٢	٤,٣٤٥	٠,٧٣٥	كبيرة جداً
٣	أهتم ببناء الثقة مع زملائي المعلمين.	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	١٢٤	١١,٤	٣١٩	٢٩,٣	٥٤٧	٥٩,٤	٤,٤٨٠	٠,٦٩١	كبيرة جداً
٤	أصغي لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهة نظري.	٠,٠	٠,٠	٧	٠,٦	١٨٨	١٧,٢	٣٦٥	٣٣,٥	٥٣٠	٤٨,٦	٤,٣٠١	٠,٧٧١	كبيرة جداً
٥	يتم التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.	٠,٠	٠,٠	٢٧	٢,٥	٣٧٦	٣٤,٥	٣٨٢	٣٥,٠	٣٠٥	٢٨,٠	٣,٨٨٥	٠,٨٤٣	كبيرة
٦	يحرص الجميع في المدرسة على العمل بروح الفريق.	٠,٠	٠,٠	٤٣	٣,٩	٢٦٢	٢٤,٠	٣٧٠	٣٣,٩	٤١٥	٣٨,١	٤,٠٦١	٠,٨٨١	كبيرة
٧	أشارك المعلمين في اللجان المدرسية بفاعلية	١٦	١,٥	٨٢	٧,٥	٢٠١	١٨,٤	٢٨٤	٢٦,١	٥٠٧	٤٦,٥	٤,٠٨٦	١,٠٣٧	كبيرة
٨	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التواصل مع بعضهم البعض.	٠,٠	٠,٠	١٦	١,٥	٢٩١	٢٦,٧	٢٩٩	٢٧,٤	٤٨٤	٤٤,٤	٤,١٤٨	٠,٨٦٥	كبيرة
٩	تأخذ الإدارة المدرسية بتوصيات ومقترحات فرق العمل واللجان العاملة.	٧	٠,٦	١٤	١,٣	٢٢٧	٢٠,٨	٣٨٥	٣٥,٣	٤٥٧	٤١,٩	٤,١٦٦	٠,٨٤٢	كبيرة
المتوسط الوزني للبُعد الأول ككل: تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين		٤,٢٥١	٠,٧٩٦	كبيرة جداً										

يتضح من الجدول السابق أن درجة المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بتشجيع الحوار والمناقشة بين المتعلمين متحققة بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البُعد ٤,٢٥١ بانحراف معياري ٠,٧٩٦.

وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص قادة مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم على تشجيع الحوار وتوفير فرص النقاش والعمل الجماعي من خلال ما تشكله من لجان وفرق للعمل داخل المدرسة، مما يؤدي إلى تحقيق التواصل وتوضيح وجهات النظر وتبادل الآراء بين المعلمين داخل المدرسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ويليامز

وآخرون (Williams & et al, 2012) والتي أظهرت نتائجها قلة وجود معوقات في مجالي الثقافة التنظيمية والقيادة، حيث أشار المعلمون إلى أن المعرفة والمهارات والمشاركة في القيادة والتعاون المهني القائم على الحوار والمناقشة كانت موجودة بدرجة كبيرة.

أما بشأن النتائج على مستوى عبارات البعد الأول فمنها ما تحقق بدرجة كبيرة جداً كعبارة "أبداً الاحترام والتقدير مع زملائي المعلمين" والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط ٤,٧٩١ وانحراف معياري ٠,٤٩٨، يليها عبارة "أهتم ببناء الثقة مع زملائي المعلمين" بمتوسط قدره ٤,٤٨٠ وانحراف معياري ٠,٦٩١، ثم عبارة "أبداً الآراء والمعلومات بكل صراحة وشفافية" بمتوسط قدره ٤,٣٤٥ وانحراف معياري ٠,٧٣٥، ثم عبارة "أصغي لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهة نظري" بمتوسط قدره ٤,٣٠١ وانحراف معياري ٠,٧٧١. وفي الترتيب الأخير كانت أقل العبارات من حيث درجة التحقق عبارة "يتم التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" بمتوسط ٣,٨٨٥ وانحراف معياري ٠,٨٤٣، وبتحقيق بدرجة كبيرة، وفي الترتيب قبل الأخير عبارة "يحرص الجميع في المدرسة على العمل بروح الفريق" بمتوسط ٤,٠٦١ وانحراف معياري ٠,٨٨١ وبتحقيق بدرجة كبيرة.

#### البعد الثاني: الرؤية المشتركة للمعلمين:

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

#### حول المنظمة المتعلمة والمتعلقة بالبعد الثاني: الرؤية المشتركة للمعلمين

م	العبارات	الاستجابة										الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التحقق	الترتيب
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١	تبني المدرسة رؤيتها ورسالتها بمشاركة المعلمين.	٠,٠	٠,٠	١١٠	١٠,١	٤٢٦	٣٩,١	٢٩٧	٢٧,٢	٢٥٧	٢٣,٦	٣,٦٤٣	٠,٩٥١	كبيرة	٨
٢	تطور المدرسة خططها بناءً على استشراف وتوقعات المستقبل	٥٢	٤,٨	٦٩	٦,٣	٣٢١	٢٩,٤	٤٧٣	٤٣,٤	١٧٥	١٦,١	٣,٥٩٦	٠,٩٨٨	كبيرة	٩
٣	تركز خطط المدرسة على تعلم الطلبة وتفوقهم.	٧	٠,٦	٢١	١,٩	٢١٠	١٩,٣	٣٩٠	٣٥,٨	٤٦٢	٤٢,٤	٤,١٧٣	٠,٨٥٠	كبيرة	٣
٤	توجه رؤية المدرسة جهود العاملين نحو تحقيق التميز والإبداع	٠,٠	٠,٠	١٤	١,٣	٢٢٤	٢٠,٦	٣٧٨	٣٤,٧	٤٧٤	٤٣,٥	٤,٢٠٤	٠,٨٠٧	كبيرة جداً	٢
٥	تتاح حرية الاختيار وإبداء الرأي عند تنفيذ وتوزيع مهام العمل	٩	٠,٨	٤٢	٣,٩	٢٠٥	١٨,٨	٣٥٨	٣٢,٨	٤٧٦	٤٣,٧	٤,١٤٧	٠,٩١٢	كبيرة	٤

م	العبارات	الاستجابة										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
٦	تشجع المدرسة المعلمين على المبادرات والأفكار التي يقدمونها	٠,٨	٩	٢,١	٢٣	١٤,٥	١٥٨	٣٠,٤	٣٣١	٥٦٩	٥٢,٢	٤,٣١٠	٠,٨٥٥	كبيرة جداً	١
٧	يلتزم المعلمون في إنجاز أعمالهم بخطط وأنظمة المدرسة	٠,٦	٧	٣,٧	٤٠	٢٢,٦	٢٤٦	٤١٨	٤١٨	٣٧٩	٣٤,٨	٤,٠٢٩	٠,٨٨٢	كبيرة	٦
٨	تتوافق الرؤية الشخصية للمعلم مع رؤية وبرامج المدرسة	٠,٠	٠,٠	٥,٧	٦٢	٣٤,١	٣٧٢	٤١٦	٤١٦	٣٨,٢	٢٤٠	٣,٧٦٥	٠,٨٥٧	كبيرة	٧
٩	تحمم المدرسة بتوثيق جميع المشاركات والأنشطة المتميزة للاستفادة منها مستقبلاً	٠,٠	٠,٠	٢,٢	٢٤	٢٧,٩	٣٠٤	٣٤٣	٣٤٣	٣١,٥	٤١٩	٤,٠٦١	٠,٨٦٥	كبيرة	٥
		المتوسط الوزني للبعد الثاني ككل: الرؤية المشتركة للمعلمين										٣,٩٩٢	٠,٨٨٥	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن درجة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بالرؤية المشتركة للمعلمين متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣,٩٩٢ بانحراف معياري ٠,٨٨٥.

وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص قادة مدارس التعليم العام في منطقة القصيم على وجود رؤية واضحة لمدارسهم، لاسيما وأن وجود هذه الرؤية تُعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة، كذلك حرص القيادات المدرسية على إعلان الرؤية في أقسام ومرافق المدرسة المختلفة، وأن يشارك في صياغتها ومراجعتها وتطويرها كافة العاملين، ويدركها المعلمين والطلاب بأبعادها وأهدافها المختلفة، ومن ثم يمكن وصفها بالرؤية المشتركة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة زايد وبوبشيت والمطيري (٢٠٠٩) التي توصلت نتائجها إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم للمعرفة والتعلم. أما بشأن النتائج على مستوى عبارات البعد الثاني فمنها ما تحقق بدرجة كبيرة جداً كعبارة "تشجع المدرسة المعلمين على المبادرات والأفكار التي يقدمونها" والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط ٤,٣١٠ وانحراف معياري ٠,٨٥٥، يليها عبارة "توجه رؤية المدرسة جهود العاملين نحو تحقيق التميز والإبداع" بمتوسط قدره ٤,٢٠٤ وانحراف معياري ٠,٨٠٧، ومنها ما تحقق بدرجة كبيرة كعبارة "تركز خطط المدرسة على تعلم الطلبة وتفوقهم" والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق بمتوسط ٤,١٧٣ وانحراف معياري

٠,٨٥، يليها عبارة "تتاح حرية الاختيار وإبداء الرأي عند تنفيذ وتوزيع مهام العمل" بمتوسط ٤,١٤٧ وانحراف معياري ٠,٩١٢.

وهناك عبارات تحققت بدرجة كبيرة ولكنها قريبة للدرجة المتوسطة من حيث درجة التحقق، فقد جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تطور المدرسة خططها بناءً على استشراف وتوقعات المستقبل" بمتوسط ٣,٥٩٦ وانحراف معياري ٠,٩٨٨، وكذلك في الترتيب قبل الأخير عبارة "تبني المدرسة رؤيتها ورسالتها بمشاركة المعلمين" بمتوسط ٣,٦٤٣ وانحراف معياري ٠,٩٥١، وقبلها في الترتيب السابع جاءت عبارة "تتوافق الرؤية الشخصية للمعلم مع رؤية وبرامج المدرسة" بمتوسط ٣,٧٦٥ وانحراف معياري ٠,٨٧٥، ومن الواضح هنا أن العبارات التي احتلت مكانة متأخرة في الترتيب هي العبارات المتعلقة برؤية المدرسة ومشاركة المعلمين فيها وكذلك التخطيط واستشراف المستقبل.

### البعد الثالث: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي:

جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

#### حول المنظمة المتعلمة والمتعلقة بالبعد الثالث: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			نسبة	تكرار
٥	كبيرة	١,١٠٣	٣,٦٤٦	٢٨,٩	٣١٥	٢٥,٥	٢٧٨	٢٨,٦	٣١٢	١٥,٢	١٦٦	١,٧	١٩	١	يتم تشجيع المعلمين للاستفادة من خدمات وأنشطة الإدارات والمؤسسات المختلفة
٩	كبيرة	٠,٩٤٣	٣,٤٤١	١٣,٢	١٤٤	٣٣,٤	٣٦٤	٤٠,٩	٤٤٦	٩,٣	١٠١	٣,٢	٣٥	٢	يتم مشاركة أولياء أمور الطلاب عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم
٤	كبيرة	٠,٨٩٨	٣,٦٦٤	٢٠,٣	٢٢١	٣٤,٨	٣٧٩	٣٦,١	٣٩٣	٨,٩	٩٧	٠,٠	٠,٠	٣	يتم التعرف على أثر القرارات على معنويات المعلمين والعاملين من قبل إدارة المدرسة
٨	كبيرة	٠,٩٩٤	٣,٤٦١	١٨,٥	٢٠٢	٢٦,٦	٢٩٠	٣٨,١	٤١٥	١٦,٠	١٧٤	٠,٨	٩	٤	تتعاون المدرسة مع المؤسسات والجهات الخارجية من أجل تبادل الخبرات
١٠	كبيرة	٠,٩٦٩	٣,٤٣٧	١٦,٦	١٨١	٢٨,٤	٣١٠	٣٧,٠	٤٠٣	١٨,٠	١٩٦	٠,٠	٠,٠	٥	تشجع المدرسة المعلمين على الاستفادة من المؤسسات والجهات المختلفة
٣	كبيرة	٠,٩٥٧	٣,٧٤٥	٢٤,١	٢٦٣	٣٧,٥	٤٠٩	٢٧,٩	٣٠٤	٩,٦	١٠٥	٠,٨	٩	٦	توفر البيئة المدرسية التعاون والتنافس التي تعمل على توليد الأفكار وتطوير العمل
٧	كبيرة	١,٠٢٢	٣,٥٢٨	٢١,٤	٢٣٣	٢٥,٥	٢٧٨	٤٠,٥	٤٤١	٩,٨	١٠٧	٢,٨	٣١	٧	تميز البيئة الخارجية والمجتمع المحلي بالمشاركة والتواصل مع المدرسة

م	العبارات	الاستجابة													
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
٨	تشجع المدرسة جميع المعلمين على الأخذ في الاعتبار وجهات نظر المشرفين المختلفة	٧	٠,٦	٣٨	٣,٥	٢٤١	٢٢,١	٤٢١	٣٨,٦	٣٨٣	٣٥,١	٤,٠٤١	٠,٨٧٧	كبيرة	١
٩	تعمل المدرسة على شراكات تعليمية وتربوية بينها وبين المؤسسات التربوية الأخرى	٣٦	٣,٣	٢٠٤	١٨,٧	٢٨٧	٢٦,٣	٢٦٧	٢٤,٥	٢٩٦	٢٧,٢	٣,٥٣٥	١,١٦٩	كبيرة	٦
١٠	توفير المدرسة شبكات تواصل بالتقنيات الحديثة مع المجتمع المحلي وأوليا الأمور	٢٠	١,٨	١٢٢	١١,٢	١٨٨	١٧,٢	٣٤٨	٣١,٩	٤١٢	٣٧,٨	٣,٩٢٧	١,٠٧٧	كبيرة	٢
المتوسط الوزني للبعد الثالث ككل: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي		٣,٦٤٢	١,٠٠١	كبيرة											

يتضح من الجدول السابق أن درجة المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣,٦٤٢ بانحراف معياري ١,٠٠١.

وتُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام القيادة المدرسية بالانفتاح على البيئة الخارجية وحرصها على تكوين علاقات وشراكات مع المجتمع المحلي باعتبار إن البيئة الخارجية للمدرسة هي مصدر تزويد المدرسة بأهم مدخلاتها وهم الطلاب الذين يعد الاهتمام بتعليمهم من المقومات الأساسية للمنظمة المتعلمة، كما أن نجاح المدرسة في التحول إلى منظمة متعلمة يتوقف إلى حد كبير على مقدار النجاح الذي تحققه المدرسة في الانفتاح على بيئتها الخارجية والاستفادة من خدمات مؤسسات المجتمع المحلي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الغامدي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة، خاصة ما يتصل ببعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية.

أما بشأن النتائج على مستوى عبارات البعد الثالث فجميعها تحققت بدرجة كبيرة ولا يوجد منها ما تحقق بدرجة كبيرة جداً، وجاءت عبارة "تشجع المدرسة جميع المعلمين على الأخذ في الاعتبار وجهات نظر المشرفين المختلفة" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق بمتوسط ٤,٠٤١ وانحراف معياري ٠,٨٧٧، يليها عبارة "توفير المدرسة شبكات تواصل بالتقنيات الحديثة مع المجتمع المحلي وأوليا الأمور" بمتوسط قدره ٣,٩٢٧ وانحراف معياري ١,٠٧٧، ثم عبارة "توفر البيئة المدرسية التعاون والتنافس التي تعمل على توليد الأفكار وتطوير العمل" والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق بمتوسط ٣,٧٤٥ وانحراف معياري ٠,٩٥٧.

وجاءت معظم باقي العبارات متحققة بدرجة أقرب للمتوسطة ففي الترتيب الأخير جاءت عبارة "تشجع المدرسة المعلمين على الاستفادة من المؤسسات والجهات المختلفة" بمتوسط ٣,٤٣٧ وانحراف معياري ٠,٩٦٩،

وكذلك في الترتيب قبل الأخير عبارة "يتم مشاركة أولياء أمور الطلاب عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم" بمتوسط ٣,٤٤١ وانحراف معياري ٠,٩٤٣، وقبلها في الترتيب الثامن جاءت عبارة "تتعاون المدرسة مع المؤسسات والجهات الخارجية من أجل تبادل الخبرات" بمتوسط ٣,٤٦١ وانحراف معياري ٠,٩٩٤، وفي الترتيب السابع جاءت عبارة "تتميز البيئة الخارجية والمجتمع المحلي بالمشاركة والتواصل مع المدرسة" ٣,٥٢٨ وانحراف معياري ١,٠٢٢، وفي الترتيب السادس عبارة "تعمل المدرسة على شراكات تعليمية وتربوية بينها وبين المؤسسات التربوية الأخرى" بمتوسط ٣,٥٣٥ وانحراف معياري ١,١٦٩.

البُعد الرابع: تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي:

جدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول المنظمة المتعلمة والمتعلقة بالبُعد الرابع: تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي

م	العبارات	الاستجابة										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً					
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
١	يساعد المعلمون بعضهم بعضاً على التعلم وتبادل الخبرات	٢٧	٢,٥	٨٤	٧,٧	٣٦٨	٣٣,٨	٢٨٢	٢٥,٩	٣٢٩	٣٠,٢	٣,٧٣٦	١,٠٥٠	كبيرة	٧
٢	تشكل المدرسة فرق عمل لإنجاز المهام والأعمال	٠,٠	٠,٠	٧٤	٦,٨	٢٢٤	٢٠,٦	٤٣٠	٣٩,٤	٣٦٢	٣٣,٢	٣,٩٩١	٠,٩٠٠	كبيرة	٣
٣	تأخذ المدرسة بتوصيات ونتائج فرق العمل (اللجان)	١٠	٠,٩	٢٦	٢,٤	٣٠٤	٢٧,٩	٣٦٣	٣٣,٣	٣٨٧	٣٥,٥	٤,٠٠١	٠,٩٠١	كبيرة	٢
٤	تشجع المدرسة فرق العمل على الإنجاز والتطوير	١٠	٠,٩	٥٤	٥,٠	٢٤٧	٢٢,٧	٣٤٩	٣٢,٠	٤٣٠	٣٩,٤	٤,٠٤١	٠,٩٤٩	كبيرة	١
٥	تتوفر الثقة لدى المعلمين في أن المدرسة ستأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم	٧	٠,٦	٦٩	٦,٣	٣٤٨	٣١,٩	٣٥٥	٣٢,٦	٣١١	٢٨,٥	٣,٨٢٠	٠,٩٤٠	كبيرة	٦
٦	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليتي التعليم والتعلم	٧	٠,٦	٢٩	٢,٧	٣٦٦	٣٣,٦	٣٣٩	٣١,١	٣٤٩	٣٢,٠	٣,٩١٢	٠,٩٠٢	كبيرة	٤
٧	يسعى العاملون إلى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية	٠,٠	٠,٠	٩٧	٨,٩	٣٦٦	٣٣,٦	٣٦٠	٣٣,٠	٣٦٧	٢٤,٥	٣,٧٣١	٠,٩٣٠	كبيرة	٨

م	العبارات	الاستجابة										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً						
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار					
٨	يستفيد العاملون من خبرات وتجارب الآخرين	٠,٠	٠,٠	٦,٣	٦٩	٢٧٢	٢٥,٠	٥١٤	٤٧,٢	٢٣٥	٢١,٦	٣,٨٣٩	٠,٨٣٣	كبيرة	٥	
٩	يظهر المعلمون الرغبة في البحث عن فرص التعلم داخل المدرسة وخارجها	٠,٦	٧	١٤٣	١٣,١	٣٥٤	٣٢,٥	٣٧٥	٣٤,٤	٢١١	١٩,٤	٣,٥٨٧	٠,٩٦٥	كبيرة	١٠	
١٠	يحرص المعلم على الاطلاع على المستجدات العلمية ويُشجع على ذلك	٠,٦	٧	١١٦	١٠,٦	٢٧٦	٢٥,٣	٤٩٨	٤٥,٧	١٩٣	١٧,٧	٣,٦٩٢	٠,٩٠٥	كبيرة	٩	
١١	تفوض للمعلمين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير العمل المدرسي	١,٠٣	٩,٤	١٧٧	١٦,٢	٣٣٢	٣٠,٥	٣٥٥	٣٢,٦	١٢٣	١١,٣	٣,٢٠٠	١,١٣١	متوسطة	١١	
المتوسط الوزني للبعد الرابع ككل: تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي														٣,٧٧٧	٠,٩٤٦	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن درجة المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بتشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٣,٧٧٧ بانحراف معياري ٠,٩٤٦.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تشجيع القيادة المدرسية للتعلم الذاتي والجماعي للمعلمين القائم على التعاون المدرسي، وهي من العوامل التي تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي الفعّال الذي يعد مقوماً أساسياً من مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال حرص القيادات المدرسية على تشكيل فرق العمل واللجان المدرسية التي تتيح تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء الفريق، ونشر ثقافة التعلم الذاتي. وتختلف هذه النتائج مع دراسة عبدالرازق وعبدالعليم (٢٠١٣)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور في ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة، خاصة في مجال إيجاد فرص التعليم الذاتي المستمر، وفرص الحوار وتشجيع الاستفسار.

أما بشأن النتائج على مستوى عبارات البعد الرابع فجميعها تحققت بدرجة كبيرة إلا عبارة واحدة تحققت بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول عبارة "تشجع المدرسة فرق العمل على الإنجاز والتطوير" بمتوسط ٤,٠٤١ وانحراف معياري ٠,٩٤٩، يليها عبارة "تأخذ المدرسة بتوصيات ونتائج فرق العمل (اللجان)" بمتوسط قدره ٤,٠٠١ وانحراف معياري ٠,٩٠١؛ ثم عبارة "تشكل المدرسة فرق عمل لإنجاز المهام والأعمال"، والتي جاءت في الترتيب

الثالث من حيث درجة التحقق بمتوسط ٣,٩٩١ وانحراف معياري ٠,٩٠٠، ومن الواضح أن العبارات التي احتلت المراتب الأولى في هذا المحور هي العبارات الخاصة بتنظيم العمل وتوزيع الأعمال على اللجان المختلفة. ومن العبارات التي يمكن اعتبارها متحققة بدرجة أقرب للمتوسطة عبارة "يحرص المعلم على الاطلاع على المستجدات العلمية ويُشجع على ذلك" وجاءت بمتوسط ٣,٦٩٢ وانحراف معياري ٠,٩٠٥ وكذلك عبارة "يظهر المعلمون الرغبة في البحث عن فرص التعلم داخل المدرسة وخارجها" وجاءت بمتوسط ٣,٥٨٧ وانحراف معياري ٠,٩٦٥، وهي العبارات التي ترتبط بحرص المعلم على تطوير الذات والتنمية المهنية من خلال البحث والاطلاع، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "تفوض للمعلمين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير العمل المدرسي" بمتوسط ٣,٢٠٠ وانحراف معياري ١,١٣١ ومتحققة بدرجة متوسطة.

البُعد الخامس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي:

جدول (١١): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

حول المنظمة المتعلمة والمتعلقة بالبُعد الخامس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي

م	العبارات	الاستجابة													
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة				
١	ينتقل القائد من كونه مسؤولاً عن المدرسة إلى القيام بدور المدعم والمؤثر والمشجع	٩	٠,٨	٢٠	١,٨	١٥٦	١٤,٣	٣٩٤	٣٦,١	٥١١	٤٦,٩	٤,٢٦٤	٠,٨٣١	كبيرة جداً	٢
٢	يملك القائد المدرسي رؤية واضحة لمستقبل المدرسة	٩	٠,٨	١٧	١,٦	٢١٢	١٩,٤	٤٠٢	٣٦,٩	٤٥٠	٤١,٣	٤,١٦٢	٠,٨٤٨	كبيرة	٣
٣	يبحث قائد المدرسة باستمرار عن فرص تطوير العمل	٩	٠,٨	٧	٠,٦	١٥٤	١٥,٠	٣٧٩	٣٤,٨	٥٣١	٤٨,٧	٤,٢٩٩	٠,٨٠٥	كبيرة جداً	١
٤	تشجع المدرسة المعلمين على التدريب والنمو المهني لهم	١٦	١,٥	٥٥	٥,٠	١٧١	١٥,٧	٤٥١	٤١,٤	٣٩٧	٣٦,٤	٤,٠٦٢	٠,٩٢٣	كبيرة	٦
٥	يساهم قائد المدرسة على اطلاع المعلمين على المستجدات في المجال التعليمي	٠,٠	٠,٠	٥٤	٥,٠	١٩٣	١٧,٧	٤٣٧	٤٠,١	٤٠٦	٣٧,٢	٤,٠٩٦	٠,٨٦٠	كبيرة	٥

م	العبارات	الاستجابة												
		ضعيفة جداً		ضعيفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً				
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
٦	يحرص قائد المدرسة على ربط الأنشطة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي	٠,٨	٩٦	٨,٨	٢٣٦	٢١,٧	٤٠٩	٣٧,٥	٣٤٠	٣١,٢	٣,٨٩٤	٠,٩٧٢	كبيرة	٩
٧	يعتبر قائد المدرسة أن تنمية المعلمين وتطويرهم من مهامه الأساسية	٠,٠	٨١	٧,٤	٢٢٠	٢٠,٢	٣٧٩	٣٤,٨	٤١٠	٣٧,٦	٤,٠٢٦	٠,٩٣٦	كبيرة	٧
٨	يأخذ قائد المدرسة في الاعتبار شكاوى ومقترحات أولياء الأمور ويقوم بمعالجتها وتطويرها	٠,٠	٢٦	٢,٤	١٦٣	١٥,٠	٥٢٥	٤٨,٢	٣٧٦	٣٤,٥	٤,١٤٨	٠,٧٥٤	كبيرة	٤
٩	يسعى قائد المدرسة إلى وضع الأنظمة والتعليمات التي تساعد المعلمين على تطويرهم	٠,٠	٩٩	٩,١	٢٠٢	١٨,٥	٣٨٩	٣٥,٧	٤٠٠	٣٦,٧	٤,٠٠٠	٠,٩٥٧	كبيرة	٨
المتوسط الوزني للبعد الخامس ككل: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي		٠,٨٧٦	٤,١٠٦	كبيرة										

يتضح من الجدول السابق أن درجة المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية في هذا البعد ٤,١٠٦ بانحراف معياري ٠,٨٧٦.

وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادة المدرسية على إتاحة فرص التعلم المدرسي، من خلال ممارسة الأنشطة والمهام الإدارية المختلفة، وتنظيم الندوات واللقاءات الثقافية، وما يتاح للمعلمين من تغذية راجعة عن أدائهم سواء من خلال القيادة المدرسة أو الإشراف التربوي أو الطلاب، بجانب ما تتيحه وحدة التدريب بالإدارة العامة للتعليم من برامج وفرص للتنمية المهنية المستمرة.

أما بشأن عبارات هذا المحور فمنها ما تحقق بدرجة كبيرة جداً كعبارة "يبحث قائد المدرسة باستمرار عن فرص تطوير العمل" والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط ٤,٢٩٩ وانحراف معياري ٠,٨٠٥، يليها عبارة "ينتقل القائد من كونه مسئولاً عن المدرسة إلى القيام بدور المدعم والمؤثر والمشجع" بمتوسط قدره ٤,٢٦٤ وانحراف معياري ٠,٨٣١، وجاء منها ما هو متحقق بدرجة كبيرة فقط حيث جاء في الترتيب الثالث عبارة "يملك القائد المدرسي رؤية واضحة لمستقبل المدرسة" بمتوسط ٤,١٦٢ وانحراف معياري ٠,٨٤٨، يليها في الترتيب الرابع عبارة "يأخذ قائد المدرسة في الاعتبار شكاوى ومقترحات أولياء الأمور ويقوم بمعالجتها وتطويرها" بمتوسط ٤,١٤٨ وانحراف معياري

٠٠,٧٥٤ ، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "يحرص قائد المدرسة على ربط الأنشطة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي" بمتوسط ٣,٨٩٤ وانحراف معياري ٠,٩٧٢ متحققة بدرجة كبيرة.

ومجمل ما تم التوصل إليه في إجابة هذا السؤال والخاص بواقع أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصم من وجهة نظر المعلمين يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

جدول (١٢): أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصم من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	واقع أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصم من وجهة نظر المعلمين
١	كبيرة جداً	٠,٧٩٦	٤,٢٥١	البعد الأول: تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين
٣	كبيرة	٠,٨٨٥	٣,٩٩٢	البعد الثاني: الرؤية المشتركة للمعلمين
٥	كبيرة	١,٠٠١	٣,٦٤٢	البعد الثالث: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي
٤	كبيرة	٠,٩٤٦	٣,٧٧٧	البعد الرابع: تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي
٢	كبيرة	٠,٨٧٦	٤,١٠٦	البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي
	كبيرة	٠,٩٠١	٣,٩٥٤	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة

يتضح من الجدول السابق أن: درجة المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصم من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية على الاستبانة ٣,٩٥٤ بانحراف معياري ٠,٩٠١، ويلاحظ أن أعلى درجات المنظمة المتعلمة كانت في حالة البعد الأول "تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين وجاء بمتوسط ٤,٢٥١ وانحراف معياري ٠,٧٩٦، ثم البعد الخامس "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي" بمتوسط ٤,١٠٦ وانحراف معياري ٠,٨٧٦، ثم البعد الثاني "الرؤية المشتركة للمعلمين" بمتوسط ٣,٩٩٢ وانحراف معياري ٠,٨٨٥، ثم البعد الرابع "تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي" بمتوسط ٣,٧٧٧ وانحراف معياري ٠,٩٤٦، وجاء في الترتيب الأخير البعد الثالث "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي" بمتوسط ٣,٦٤٢ وانحراف معياري ١,٠٠١.

ثانياً: الإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني للدراسة الحالية على " ما واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصم من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الثقافة التنظيمية، ثم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذه الاستجابات وذلك للحكم

على واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم من وجهة نظرهم، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٣): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول

الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة										العبارات	م
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
٨	كبيرة جداً	٠,٧٩٦	٤,٣٣١	٥١,٠	٥٥٦	٣٣,٨	٣٦٨	١٢,٦	١٣٧	٢,٧	٢٩	٠,٠	٠,٠	أطلع باستمرار إلى التطور في عملي المدرسي.	١
١٠	كبيرة	٠,٨٦٥	٤,١٨٠	٤٤,٣	٤٨٣	٣٢,٤	٣٥٣	٢٠,٩	٢٢٨	١,٧	١٩	٠,٦	٧	أحرص على الاستمرار بالعمل في المدرسة وأسعى إلى تحقيق أهدافها.	٢
١٣	كبيرة	٠,٨٠٩	٤,١٢١	٣٧,١	٤٠٤	٤٠,٤	٤٤٠	٢٠,٢	٢٢٠	٢,٤	٢٦	٠,٠	٠,٠	أهتم كثيراً بتطوير أعمال وبرامج المدرسة	٣
١٤	كبيرة	٠,٨١٢	٤,٠٨٤	٣٣,٩	٣٧٠	٤٣,٢	٤٧١	٢١,١	٢٣٠	٠,٨	٩	٠,٩	١٠	مستعد لإعطاء المدرسة جزءاً كبير من وقتي وجهدي من أجل تميزها ونجاحها	٤
٦	كبيرة جداً	٠,٧٨٨	٤,٣٣٨	٥٠,٥	٥٥٠	٣٦,٠	٣٩٢	١٠,٥	١١٤	٣,١	٣٤	٠,٠	٠,٠	أقبل أي مهمة أو عمل أكلف به من قبل إدارة المدرسة	٥
١٨	كبيرة	٠,٩٤٥	٣,٧٦٦	٢٦,٦	٢٩٠	٣١,٠	٣٣٨	٣٦,٢	٣٩٥	٤,٧	٥١	١,٥	١٦	تتيح لي المدرسة المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	٦
١٥	كبيرة	٠,٩٢٥	٤,٠٥٣	٣٤,٦	٣٧٧	٤٥,٣	٤٩٤	١٢,٧	١٣٨	٥,٧	٦٢	١,٧	١٩	تطبق المدرسة الأنظمة واللوائح على المعلمين والعاملين بالمساواة.	٧
١	كبيرة جداً	٠,٦٤٠	٤,٦١٤	٦٩,١	٧٥٣	٢٤,١	٢٦٣	٥,٩	٦٤	٠,٩	١٠	٠,٠	٠,٠	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة	٨
١٦	كبيرة	٠,٩٩٩	٣,٩٢٦	٣٧,٦	٤١٠	٢٥,٣	٢٧٦	٢٩,٩	٣٢٦	٦,٣	٦٩	٠,٨	٩	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع المحلي بسبب عملي في المدرسة	٩
٤	كبيرة جداً	٠,٦٩٨	٤,٥١٠	٦١,٤	٦٦٩	٢٩,٧	٣٢٤	٧,٤	٨١	١,٥	١٦	٠,٠	٠,٠	يسود بين المعلمين جو من الثقة والاحترام المتبادل.	١٠
٥	كبيرة جداً	٠,٧٦٣	٤,٣٧٤	٥٣,٩	٥٨٨	٣٠,٤	٣٣١	١٤,٩	١٦٢	٠,٨	٩	٠,٠	٠,٠	أحرص على احترام الوقت والالتزام بالمواعيد.	١١
٩	كبيرة جداً	٠,٧٨٥	٤,٢١٠	٤١,٧	٤٥٥	٣٩,٣	٤٢٨	١٧,٢	١٨٨	١,٧	١٩	٠,٠	٠,٠	أهتم بتقديم الخبرات والأفكار الجديدة للمدرسة	١٢
١١	كبيرة	٠,٧٧٧	٤,١٥٩	٣٧,٦	٤١٠	٤٢,٤	٤٦٢	١٨,٣	١٩٩	١,٧	١٩	٠,٠	٠,٠	أهتم بالتعلم الذاتي واكتساب المهارات التدريسية	١٣
١٧	كبيرة	٠,٩٨٣	٣,٨٣٦	٣٠,٦	٣٣٣	٣٣,٣	٣٦٣	٢٥,٣	٢٧٦	١٠,٨	١١٨	٠,٠	٠,٠	اشترك باتخاذ القرارات المدرسية وأقوم بالمشاركة في معالجة قضايا المدرسة	١٤

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								العبارات	م		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			نسبة	تكرار
١٢	كبيرة	٠,٨٢٨	٤,١٣٠	٣٨,١	٤١٥	٤٠,٥	٤٤١	١٧,٩	١٩٥	٣,٦	٣٩	٠,٠	٠,٠	يسود العمل المدرسي روح الجماعة والعمل بفريق واحد	١٥
٢٠	كبيرة	١,٠٣٩	٣,٥٩٢	٢١,٩	٢٣٩	٣٤,٤	٣٧٥	٢٥,٤	٢٧٧	١٧,٤	١٩٠	٠,٨	٩	يتم وضع الأهداف المدرسية بصورة جماعية	١٦
١٩	كبيرة	١,٠٥٨	٣,٦٩٣	٢٨,٥	٣١١	٢٨,٩	٣١٥	٢٥,٩	٢٨٢	١٦,٧	١٨٢	٠,٠	٠,٠	أساهم في تقديم المعلومات والإحصاءات اللازمة في المشكلات والظواهر المدرسية	١٧
٧	كبيرة جداً	٠,٧٥٣	٤,٣٣١	٤٨,٦	٥٣٠	٣٧,٦	٤١٠	١٢,٠	١٣١	١,٧	١٩	٠,٠	٠,٠	وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة لي من المدرسة	١٨
٣	كبيرة جداً	٠,٥٩٧	٤,٥١٩	٥٧,٢	٦٢٤	٣٧,٤	٤٠٨	٥,٣	٥٨	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	أحترم القواعد والأنظمة المطبقة في المدرسة	١٩
٢	كبيرة جداً	٠,٦٦٤	٤,٥٥٨	٦٥,٥	٧١٤	٢٤,٨	٢٧٠	٩,٧	١٠٦	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	أحرص على إنجاز عملي بجودة وكفاءة عالية	٢٠
كبيرة		٠,٨٢٦	٤,١٦٦	المتوسط الوزني للثقافة التنظيمية ككل											

يتضح من الجدول السابق أن درجة الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية للثقافة التنظيمية ٤,١٦٦ بانحراف معياري ٠,٨٢٦.

وتؤكد هذه النتيجة النتائج المتعلقة بواقع أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم حيث جاءت أيضاً متوفرة بدرجة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمنظمة وقدرتها على التحول إلى منظمة متعلمة؛ بمعنى أن قدرة المنظمة على التعلم تزداد حينما يتوفر لها ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، ومن ثم فالعلاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ويليامز وآخرون (Williams & et al, 2012) والتي هدفت إلى تحديد المعوقات التي تواجه تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، والتي أظهرت نتائجها قلة وجود معوقات في مجال الثقافة التنظيمية مما أدى إلى تحسين تعلم الطلاب في المدارس عينة الدراسة، وأنها مرتبطة بالقيادة المشتركة والتعاون المهني، وهما من الأركان الأساسية لمنظمات التعلم.

أما بشأن العبارات الفرعية للثقافة التنظيمية، فجاءت بعض العبارات متحققة بدرجة كبيرة جداً كعبارة "أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة"، والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط ٤,٦١٤ وانحراف معياري ٠,٦٤٠، يليها عبارة "أحرص على إنجاز عملي بجودة وكفاءة عالية" في الترتيب الثاني بمتوسط ٤,٥٥٨ وانحراف معياري ٠,٦٦٤، ثم عبارة "أحترم القواعد والأنظمة المطبقة في المدرسة" في الترتيب الثالث بمتوسط ٤,٥١٩ وانحراف معياري ٠,٥٩٧، ثم عبارة "يسود بين المعلمين جو من الثقة والاحترام المتبادل" في الترتيب الرابع

بمتوسط ٤,٥١٠ وانحراف معياري ٠,٦٩٨، وتحققت بعض العبارات بدرجة كبيرة ومنها عبارة "أحرص على الاستمرار بالعمل في المدرسة وأسعى إلى تحقيق أهدافها" في الترتيب العاشر بمتوسط ٤,١٨٠ وانحراف معياري ٠,٨٦٥، ثم عبارة "أهتم بالتعلم الذاتي واكتساب المهارات التدريسية" في الترتيب الحادي عشر بمتوسط ٤,١٥٩ وانحراف معياري ٠,٧٧٧، ثم عبارة "يسود العمل المدرسي روح الجماعة والعمل بفريق واحد" في الترتيب الثاني عشر بمتوسط ٤,١٣٠ وانحراف معياري ٠,٨٢٨، فعبارة "أهتم كثيراً بتطوير أعمال وبرامج المدرسة" في الترتيب الثالث عشر بمتوسط ٤,١٢١ وانحراف معياري ٠,٨٠٩.

وتحققت بعض العبارات بدرجة كبيرة أقرب للمتوسطة كعبارة "تتيح لي المدرسة المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل" في الترتيب الثامن عشر بمتوسط ٣,٧٦٦ وانحراف معياري ٠,٩٤٥، وعبارة "أساهم في تقديم المعلومات والإحصاءات اللازمة في المشكلات والظواهر المدرسية" في الترتيب التاسع عشر بمتوسط ٣,٦٩٣ وانحراف معياري ١,٠٥٨، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "يتم وضع الأهداف المدرسية بصورة جماعية" بمتوسط ٣,٥٩٢ وانحراف معياري ١,٠٣٩.

### ثالثاً: الإجابة على السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المنظمة التعليمية والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجات أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بمنطقة القصيم ودرجاتهم في الثقافة التنظيمية فكانت كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٤): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المنظمة المتعلمة ودرجات الثقافة التنظيمية

أبعاد المنظمة المتعلمة						المتغيرات
الدرجة الكلية	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي	الرؤية المشتركة للمعلمين	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين	
**٠,٧٦٨	**٠,٦٦٢	**٠,٦٨٣	**٠,٥٣١	**٠,٧١٠	**٠,٧٥٣	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقات إحصائية ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها الفرعية المختلفة بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين ومتوسط درجاتهم حول واقع الثقافة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية بمعنى أنه كلما امتلكت المنظمة ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم كلما زادت قدرتها على امتلاك مقومات بناء المنظمة المتعلمة والعكس، خاصة في مجالات: الرؤية المشتركة للمعلمين، وتشجيع الحوار

والمناقشة، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وتشجيع التعلم الذاتي والتعاوني، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي. وتُعزى هذه النتيجة إلى ما تتيحه وزارة التعليم من أنشطة وبرامج للتطوير المدرسي، بجانب ما يتاح للمعلمين من خبرات ومهارات سواء من خلال العمل المدرسي أو من خلال برامج التنمية المهنية، التي من شأنها تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم مما يجعل مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم أكثر قدرة للتحويل إلى منظمات متعلمة، كما أن امتلاك المدرسة لأبعاد المنظمة المتعلمة من شأنه تنمية وإثراء الثقافة التنظيمية السائدة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة عطوي (٢٠١٦)، والتي توصلت نتائجها إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية، وأن لها تأثير على نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة.

#### رابعاً: الإجابة على السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع للدراسة "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، والخبرة، والدورات التدريبية)؟".

#### ١. متغير المرحلة الدراسية

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالية:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية								المتغيرات	المنظمة المتعلمة
العينة ككل		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط		
٤,٩٩٢	٣٨,٢٦٣	٤,٧١٥	٣٨,٢٩١	٤,٧٨٤	٣٩,٤٢٣	٥,١٦٩	٣٧,٢٣٣	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين	
٥,٩٦٩	٣٥,٩٢٩	٥,٨٩٢	٣٥,٠٠٣	٤,٧٤٧	٣٦,٨٦٢	٦,٨١٧	٣٥,٨٦٠	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
٧,٣٨٥	٣٦,٤٢٤	٦,٣٣٧	٣٧,١١٠	٦,٧٧١	٣٥,٩٤١	٨,٥٦٠	٣٦,٢٩٤	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
٧,٧٤٥	٤١,٥٥٠	٦,٨٥٩	٤١,٧٥٥	٧,١٥١	٤٢,٠٣٧	٨,٨١٨	٤٠,٩٦٣	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	
٦,٤٨١	٣٦,٩٥٢	٥,٩٥٩	٣٨,٢٠٢	٦,٢٢٧	٣٦,٤٣١	٦,٩٥٩	٣٦,٤٠٤	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.	
٢٧,٩٩٠	١٨٩,١١٩	٢٤,٩٢٨	١٩٠,٣٦١	٢٤,٨١١	١٩٠,٦٩٣	٣٢,٤٦٧	١٨٦,٧٥٥	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
١١,٦٣٠	٨٣,٣٢٥	١١,٠٦٩	٨٥,١١٩	١٠,٠٧٣	٨٤,٢٠٨	١٢,٩٣٦	٨١,١١٨	الثقافة التنظيمية	

جدول (١٦): دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين والتي تعزى لاختلاف المرحلة الدراسية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	بين المجموعات	٩١٠,٥٣٢	٢	٤٥٥,٢٦٦	١٨,٨٧٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٦٢٢٢,٩٠٠	١٠٨٧	٢٤,١٢٤		
	الكلية	٢٧١٣٣,٤٣٢	١٠٨٩			
الرؤية المشتركة للمعلمين.	بين المجموعات	٥٩١,٢٩٠	٢	٢٩٥,٦٤٥	٨,٤١٠	٠,٠١
	داخل المجموعات	٣٨٢١٢,٢٧٠	١٠٨٧	٣٥,١٥٤		
	الكلية	٣٨٨٠٣,٥٦١	١٠٨٩			
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	بين المجموعات	٢٤٣,٦٧٩	٢	١٢١,٨٤٠	٢,٢٣٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٩١٤٤,٥٠٠	١٠٨٧	٥٤,٤١١		
	الكلية	٥٩٣٨٨,١٨٠	١٠٨٩			
تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	بين المجموعات	٢٣٨,٣٢٤	٢	١١٩,١٦٢	١,٩٩٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٥٠٨٧,٤٠١	١٠٨٧	٥٩,٨٧٨		
	الكلية	٦٥٣٢٥,٧٢٥	١٠٨٩			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.	بين المجموعات	٧٢٩,٥٠٩	٢	٣٦٤,٧٥٥	٨,٨٠٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	٤٥٠١٤,٠١٠	١٠٨٧	٤١,٤١١		
	الكلية	٤٥٧٤٣,٥١٩	١٠٨٩			
الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	بين المجموعات	٣٦٦٤,٠٥٤	٢	١٨٣٢,٠٢٧	٢,٣٤٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٤٩٥٢٦,٤٤٢	١٠٨٧	٧٨١,٥٣٣		
	الكلية	٨٥٣١٩٠,٤٩٥	١٠٨٩			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	٣٣١٧,٧٥٥	٢	١٦٥٨,٨٧٧	١٢,٥٢٥	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٤٣٩٦٩,٢٧٦	١٠٨٧	١٣٢,٤٤٦		
	الكلية	١٤٧٢٨٧,٠٣١	١٠٨٩			

يتضح من الجدول (١٦، ١٥) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين، الرؤية المشتركة للمعلمين، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي) راجعة لاختلاف المرحلة الدراسية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (الدرجة الكلية، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي) راجعة لاختلاف المرحلة الدراسية.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم ترجع لاختلاف المرحلة الدراسية.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المعلمين في المراحل الدراسية المختلفة في تقييم أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية تم استخدام اختبار أقل فرق دال كأسلوب للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٧): دلالة الفروق أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المراحل الدراسية المختلفة

المتغيرات	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= ٣٧,٢٣٣)	متوسط (م= ٣٩,٤٢٣)
تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين	متوسط (م= ٣٩,٤٢٣)	**٢,١٨٩	
	ثانوي (م= ٣٨,٢٩١)	**١,٠٥٨	**١,١٣٢
الرؤية المشتركة للمعلمين	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= ٣٥,٨٦٠)	متوسط (م= ٣٦,٨٦٢)
	متوسط (م= ٣٦,٨٦٢)	*١,٠٠٢	
	ثانوي (م= ٣٥,٠٠٣)	٠,٨٥٧	**١,٨٥٩
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= ٣٦,٤٠٤)	متوسط (م= ٣٦,٤٣١)
	متوسط (م= ٣٦,٤٣١)	٠,٠٢٧	
	ثانوي (م= ٣٨,٢٠٢)	**١,٧٩٧	**١,٧٧١
الثقافة التنظيمية	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= ٨١,١١٨)	متوسط (م= ٨٤,٢٠٩)
	متوسط (م= ٨٤,٢٠٩)	**٣,٠٩١	
	ثانوي (م= ٨٥,١١٩)	**٤,٠٠٢	٠,٩١١

\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠٥ ، \*\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن:

- بالنسبة لتشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين في المرحلة المتوسطة، حيث كانت الفروق بينهم وبين المعلمين في المرحلة الابتدائية والمعلمين في المرحلة الثانوية دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، يليهم المعلمين في المرحلة الثانوية حيث كانت الفروق بينهم وبين المعلمين في المرحلة الابتدائية دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وبالتالي تكون أقل المجموعات في تقييم تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الابتدائية.
- بالنسبة للرؤية المشتركة للمعلمين كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين في المرحلة المتوسطة، حيث كانت الفروق بينهم وبين المعلمين في المرحلة الابتدائية دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، والفروق بينهم وبين المعلمين في المرحلة الثانوية دالة إحصائياً عن مستوى ٠,٠١، وبالتالي يتضح أن أقل المجموعات في تقييم الرؤية المشتركة كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الثانوية.

- بالنسبة للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين في المرحلة الثانوية حيث كانت الفروق بينهم وبين المعلمين في المرحلة الابتدائية والمعلمين في المرحلة المتوسطة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون هناك تساوي بين المعلمين في المرحلة المتوسطة والمعلمين في المرحلة الابتدائية في هذا البعد للمنظمة المتعلمة.
- بالنسبة للثقافة التنظيمية: المعلمين في المرحلة الابتدائية هم أقل المجموعات في الثقافة التنظيمية حيث تفوق عليهم المعلمين في المرحلة الثانوية وفي المرحلة المتوسطة بفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، والمعلمين في المرحلة المتوسطة والثانوية يكاد يكون لهما نفس المستوى في الثقافة التنظيمية حيث لم تكن الفروق بينهم دالة إحصائياً.

وقد تُعزى هذه النتائج بصفة عامة إلى أن معلمي المراحل الدراسية الأعلى أكثر وعياً بأبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية اللازمة لها عن المعلمين في المراحل الدراسية الأقل، حيث يكون معلم المرحلة الثانوية أكثر وعياً من معلم المرحلة المتوسطة، ومعلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية أكثر وعياً من المرحلة الابتدائية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المرحلة الدراسية ونمط الإدارة المدرسية السائد والتنظيم الإداري المتبع ومستوى تأهيل المعلمين.

## ٢. متغير سنوات الخبرة في التدريس:

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين تُعزى لمتغير الخبرة في التدريس (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات، من عشر سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالية:

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين

### والثقافة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء الخبرة في التدريس

سنوات الخبرة في التدريس						المتغيرات	المنظمة المتعلمة
من ١٠ فأكثر		من ٥ لأقل من ١٠		أقل من ٥			
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري		
٤,٩٨٥	٣٨,٩١٧	٤,٦١٨	٣٧,٤٨٠	٥,٧٥١	٣٧,٤١٨	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	
٥,٨٦٣	٣٦,٤٢٦	٥,٦٢٢	٣٥,٠٥٨	٧,٢٩٠	٣٦,٢٤٥	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
٧,٦٦٩	٣٧,٢٥٠	٦,٦١٨	٣٥,٢٣١	٧,٧٨٤	٣٦,٠٥٥	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
٧,٠٥١	٤٢,٨٥٨	٧,٥٧٦	٣٩,٩٧٦	١٠,٢٧٧	٣٩,٨٨٢	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	
٦,٣٩٨	٣٦,٧٢٣	٦,١٦٧	٣٦,٩٥٥	٧,٧٨٨	٣٨,١٩١	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي.	
٢٦,٤٠١	١٩٢,١٧٤	٢٧,٠٤٨	١٨٤,٧٠١	٣٦,٤٩٢	١٨٧,٧٩١	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
١٠,٦٣٩	٨٤,٤٧٩	١٠,٩٤٤	٨٢,١٠٥	١٧,٢٠١	٨١,٢٦٤	الثقافة التنظيمية	

جدول (١٩): دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين والتي تُعزى لاختلاف الخبرة في التدريس

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات	المنظمة المتعلمة
٠,٠١	١١,٦١٥	٢٨٣,٨٧٠	٢	٥٦٧,٧٤٠	بين المجموعات	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	
		٢٤,٤٣٩	١٠,٨٧	٢٦٥٦٥,٦٩٢	داخل المجموعات		
			١٠,٨٩	٢٧١٣٣,٤٣٢	الكلية		
٠,٠١	٦,٣٤٨	٢٢٤,٠٠٧	٢	٤٤٨,٠١٤	بين المجموعات	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
		٣٥,٢٨٦	١٠,٨٧	٣٨٣٥٥,٥٤٦	داخل المجموعات		
			١٠,٨٩	٣٨٨٠٣,٥٦١	الكلية		
٠,٠١	٨,٩٩٠	٤٨٣,١٩٨	٢	٩٦٦,٣٩٥	بين المجموعات	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
		٥٣,٧٤٦	١٠,٨٧	٥٨٤٢١,٧٨٥	داخل المجموعات		
			١٠,٨٩	٥٩٣٨٨,١٨٠	الكلية		
٠,٠١	١٩,٦٠٦	١١٣٧,٢٦٨	٢	٢٢٧٤,٥٣٦	بين المجموعات	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	
		٥٨,٠٠٥	١٠,٨٧	٦٣٠٥١,١٨٩	داخل المجموعات		
			١٠,٨٩	٦٥٣٢٥,٧٢٥	الكلية		
غير دالة	٢,٣٩٠	١٠٠,١٤٥	٢	٢٠٠,٢٩٠	بين المجموعات	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.	
		٤١,٨٩٨	١٠,٨٧	٤٥٥٤٣,٢٢٩	داخل المجموعات		
			١٠,٨٩	٤٥٧٤٣,٥١٩	الكلية		
٠,٠١	٨,٥٥٤	٦٦١,٠٢٣٦	٢	١٣٢٢٠,٤٧٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
		٧٧٢,٧٤٢	١٠,٨٧	٨٣٩٩٧,٠٢٤	داخل المجموعات		
			١٠,٨٩	٨٥٣١٩٠,٤٩٥	الكلية		
٠,٠١	٦,٨٤٧	٩١٦,١٩٣	٢	١٨٣٢,٣٨٧	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية	
		١٣٣,٨١٣	١٠,٨٧	١٤٥٤٥٤,٦٤٤	داخل المجموعات		
			١٠,٨٩	١٤٧٢٨٧,٠٣١	الكلية		

يتضح من الجدول (١٨، ١٩) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (الدرجة الكلية، تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين، الرؤية المشتركة للمعلمين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي) راجعة لاختلاف الخبرة في التدريس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي) راجعة لاختلاف الخبرة في التدريس.

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم راجعة لاختلاف الخبرة في التدريس.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المعلمين في المراحل الدراسية المختلفة في تقييم أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية تم استخدام اختبار أقل فرق دال *LSD* كأسلوب للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٢٠): دلالة الفروق أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ذوي الخبرة

المختلفة في التدريس

المتغيرات	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٧,٤١٨)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٧,٤٨٠)
تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٧,٤١٨)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٧,٤٨٠)
	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٦,٢٤٦)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٥,٠٥٨)
الرؤية المشتركة للمعلمين.	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٦,٢٤٦)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٥,٠٥٨)
	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٦,٠٥٥)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٥,٢٣١)
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٦,٠٥٥)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٥,٢٣١)
	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٩,٨٨٢)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٩,٩٧٦)
تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٣٩,٨٨٢)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٣٩,٩٧٦)
	الخبرة	أقل من ٥ (م = ١٨٧,٧٩١)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ١٨٤,٧٠١)
الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة.	الخبرة	أقل من ٥ (م = ١٨٧,٧٩١)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ١٨٤,٧٠١)
	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٨١,٢٦٤)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٨٢,١٠٥)
الثقافة التنظيمية.	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٨١,٢٦٤)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٨٢,١٠٥)
	الخبرة	أقل من ٥ (م = ٨٤,٤٧٩)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٨٢,١٠٥)

\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠٥ ، \* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن:

- بالنسبة لتشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عن مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠) متساوي في تقييم تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

- بالنسبة للرؤية المشتركة للمعلمين كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر)، وأقل المجموعات هم أصحاب سنوات الخبرة (٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) حيث كانت الفروق بينهم دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ومجموعة سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات) تحتل مرتبة متوسطة بين المجموعتين في تقييم الرؤية المشتركة كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الثانوية.

- بالنسبة ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر)، وأقل المجموعات هم أصحاب سنوات الخبرة (٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات)، حيث كانت الفروق بينهم دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ومجموعة سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات) تحتل مرتبة متوسطة بين المجموعتين في تقييم ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الثانوية.

- بالنسبة لتشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عن مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠) متساوي في تقييم تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

- بالنسبة للدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر)، وأقل المجموعات هم أصحاب سنوات الخبرة (٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) حيث كانت الفروق بينهم دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ومجموعة سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات) تحتل مرتبة متوسطة بين المجموعتين في تقييم المنظمة المتعلمة بمدارس منطقة القصيم.

- بالنسبة للثقافة التنظيمية: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠) متساوي في تقييم الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس منطقة القصيم.

والنتائج في مجملها هنا تؤكد على أن مجموعة سنوات خبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر) هم أعلى المجموعات في تقييم أبعاد المنظمة المتعلمة لدى معلمي مدارس التعليم العام في منطقة القصيم، وأنهم أعلى المجموعات في الثقافة التنظيمية، وكانت مجموعتي سنوات خبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) متقاربتان في المستوى في الثقافة التنظيمية وغالبية أبعاد المنظمة المتعلمة. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من ذوى الخبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر) أكثر وعياً وإدراكاً لمقومات ومتطلبات تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة، كما أنهم

أكثر وعياً بالثقافة التنظيمية من أقرانهم من ذوى الخبرة الأقل، هذه الخبرة استمدها المعلمون من العمل المدرسي المتواصل لسنوات متعددة، وما اكتسبوه من معارف ومهارات من خلال العمل وما يتاح لهم من فرص التنمية المهنية المستمرة.

### ٣. متغير الدورات التدريبية:

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه *One Way ANOVA* في الكشف عن دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين تُعزى لمتغير الدورات التدريبية (أقل من خمس دورات، من خمس دورات لأقل من عشر دورات، من عشر دورات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالية:

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين في ضوء الدورات التدريبية

الدورات التدريبية						المتغيرات	المنظمة المتعلمة
من ١٠ فأكثر		من ٥ لأقل من ١٠		أقل من ٥			
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري		
٤,٤٥١	٣٩,١٢٩	٥,٣٩٠	٣٧,١١٠	٤,٦٧١	٣٩,٠٧٣	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	
٦,١٢٣	٣٦,٠٢٢	٥,٧٤٢	٣٥,١٧٧	٥,٥٠٨	٣٨,٣٩٠	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
٨,٣٠٨	٣٦,٤٠٨	٦,٥١٤	٣٥,٩٠٥	٦,٠٤٧	٣٨,٤٤٧	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
٧,٦٧٤	٤١,٤٦٩	٧,٥٧٢	٤١,٣٩٠	٨,٦٣٦	٤٢,٤٨٨	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	
٦,٥٥٣	٣٦,٤٧٣	٦,١٩٤	٣٦,٦٣١	٦,٤١٥	٤٠,١٢٢	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.	
٢٧,٩٦١	١٨٩,٥٠١	٢٧,٤٤٣	١٨٦,٢١٣	٢٨,٢٢١	١٩٨,٥٢٠	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة.	
١٠,٣٢١	٨٥,٤١٩	١٢,٠١٧	٧٩,٩٤٠	١١,٨٩٣	٨٧,٥٢٨	الثقافة التنظيمية	

جدول (٢٢): دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين والتي تُعزى لاختلاف الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات	المنظمة المتعلمة
٠,٠١	٢٢,٤٢٣	٥٣٧,٥٤٨	٢	١٠٧٥,٠٩٦	بين المجموعات	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	المنظمة المتعلمة
		٢٣,٩٧٣	١٠٨٧	٢٦٠٥٨,٣٣٦	داخل المجموعات		
			١٠٨٩	٢٧١٣٣,٤٣٢	الكلية		
٠,٠١	١٤,٥٥٤	٥٠٦,٠١٢	٢	١٠١٢,٠٢٤	بين المجموعات	الرؤية المشتركة للمعلمين.	المنظمة المتعلمة
		٣٤,٧٦٧	١٠٨٧	٣٧٧٩١,٥٣٦	داخل المجموعات		
			١٠٨٩	٣٨٨٠٣,٥٦١	الكلية		

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
٠,٠١	٥,٨١٣	٣١٤,٢٤٧	٢	٦٢٨,٤٩٤	بين المجموعات	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.
		٥٤,٠٥٧	١٠٨٧	٥٨٧٥٩,٦٨٥	داخل المجموعات	
			١٠٨٩	٥٩٣٨٨,١٨٠	الكلية	
غير دالة	١,٠٢٨	٦١,٦٦٣	٢	١٢٣,٣٢٦	بين المجموعات	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.
		٥٩,٩٨٤	١٠٨٧	٦٥٢٠٢,٣٩٨	داخل المجموعات	
			١٠٨٩	٦٥٣٢٥,٧٢٥	الكلية	
٠,٠١	١٧,١٤٦	٦٩٩,٤٩٠	٢	١٣٩٨,٩٨٠	بين المجموعات	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.
		٤٠,٧٩٥	١٠٨٧	٤٤٣٤٤,٥٣٩	داخل المجموعات	
			١٠٨٩	٤٥٧٤٣,٥١٩	الكلية	
٠,٠١	٩,٦٣٥	٧٤٣١,٠٨٥	٢	١٤٨٦٢,١٧٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة
		٧٧١,٢٣١	١٠٨٧	٨٣٨٣٢٨,٣٢٦	داخل المجموعات	
			١٠٨٩	٨٥٣١٩٠,٤٩٥	الكلية	
٠,٠١	٣٨,٣٠٧	٤٨٤٨,٧٩١	٢	٩٦٩٧,٥٨١	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		١٢٦,٥٧٧	١٠٨٧	١٣٧٥٨٩,٤٥٠	داخل المجموعات	
			١٠٨٩	١٤٧٢٨٧,٠٣١	الكلية	

يتضح من الجدول (٢١، ٢٢) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (الدرجة الكلية، تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين، الرؤية المشتركة للمعلمين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي) راجعة لاختلاف الدورات التدريبية.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي) راجعة لاختلاف الدورات التدريبية.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في الثقافة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم راجعة لاختلاف الدورات التدريبية.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة بين المعلمين أصحاب الدورات التدريبية المختلفة في تقييم أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كأسلوب للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٢٣): دلالة الفروق أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين باختلاف

الدورات التدريبية

المتغيرات	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٩,٠٧٣)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٧,١٠٩)
تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٩,٠٧٣)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٧,١٠٩)
	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٩,١٢٩)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٧,١٠٩)
الرؤية المشتركة للمعلمين.	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٨,٣٩٠)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٥,١٧٧)
	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٦,٠٢٢)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٥,١٧٧)
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٨,٤٤٧)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٥,٩٠٥)
	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٦,٤٠٨)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٥,٩٠٥)
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي.	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٤٠,١٢٢)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٦,٦٣٢)
	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٣٦,٤٧٣)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٣٦,٦٣٢)
الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة.	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=١٩٨,٥٢٠)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=١٨٦,٢١٣)
	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=١٨٩,٥٠١)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=١٨٦,٢١٣)
الثقافة التنظيمية	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٨٧,٥٢٩)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٧٩,٩٣٩)
	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٨٥,٤١٩)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٧٩,٩٣٩)

\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠٥، \*\* الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن:

- بالنسبة لتشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أقل المجموعات هم أصحاب الدورات التدريبية (٥ لأقل من ١٠ دورات)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عن مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من ٥ دورات، من ٥ دورات لأقل من ١٠) متساوي في تقييم تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.
- بالنسبة للرؤية المشتركة للمعلمين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة عند مستوى ٠,٠١، يليها مجموعة (١٠ دورات فأكثر) حيث كانت الفروق بينهم وبين مجموعة (٥ لأقل من ١٠ دورات) دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، وبالتالي نستنتج أن أقل المجموعات في تقييم الرؤية المشتركة كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة هم المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (٥ لأقل من ١٠ دورات).

- بالنسبة لربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون هناك تساوي بين المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (٥ لأقل من ١٠ دورات، و ١٠ دورات فأكثر) في تقييم ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.
- بالنسبة للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون هناك تساوي بين المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (٥ لأقل من ١٠ دورات، و ١٠ دورات فأكثر) في تقييم القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي كُبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.
- بالنسبة للدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات)، حيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، ويكاد يكون هناك تساوي بين المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (٥ لأقل من ١٠ دورات، و ١٠ دورات فأكثر) في تقييم المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم.
- بالنسبة للثقافة التنظيمية: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات)، حيث كانت الفروق بينهم وبين مجموعة (٥ دورات لأقل من ١٠) دالة عند مستوى ٠,٠١، يليها مجموعة (١٠ دورات فأكثر)، حيث كانت الفروق بينهم وبين مجموعة (٥ لأقل من ١٠ دورات) دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وبالتالي نستنتج أن أقل المجموعات في تقييم الثقافة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس منطقة القصيم هم المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (٥ لأقل من ١٠ دورات).
- والنتائج في مجملها هنا تؤكد على أن مجموعة المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (أقل من ٥ سنوات) هم أعلى المجموعات في تقييم أبعاد المنظمة المتعلمة لدى معلمي مدارس منطقة القصيم، وأنهم أعلى المجموعات في الثقافة التنظيمية، يليهم مجموعة المعلمون أصحاب الدورات (١٠ دورات فأكثر)، بينما كانت أقل المجموعات هم المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (٥ لأقل من ١٠ دورات).

### ملخص النتائج

#### أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية على الاستبانة ٣,٩٥٤ بانحراف معياري ٠,٩٠١، وذلك فيما يتعلق بتشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين، والرؤية المشتركة للمعلمين، وربط المدرسة بالبيئة

- الخارجية والمجتمع المحلي، وتشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي.
- أن درجة الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم متحققة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية للثقافة التنظيمية ٤,١٦٦ بأخرف معياري ٠,٨٢٦
  - توجد علاقات إحصائية ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها الفرعية المختلفة بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين ومتوسط درجاتهم حول واقع الثقافة التنظيمية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة.
  - توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (الدرجة الكلية، تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين، الرؤية المشتركة للمعلمين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي) راجعة لاختلاف الخبرة في التدريس لصالح سنوات خبرة المرتفعة (١٠ سنوات فأكثر).
  - توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (الدرجة الكلية، تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين، الرؤية المشتركة للمعلمين، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي) راجعة لاختلاف الدورات التدريبية لصالح مجموعة المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (أقل من ٥ سنوات).

### توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج يوصى الباحث بما يلي:
- بناء على نتائج السؤال الأول، والتي أظهرت توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة كبيرة؛ توصى الدراسة بدعم الوعي بإبعاد المنظمة المتعلمة بين القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام، والتأكيد على الممارسات والأساليب الفعالة في تحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة من خلال الندوات والمحاضرات التثقيفية وبرامج التدريب المتخصصة.
  - كذلك بناء على نتائج السؤال الثاني، والتي أظهرت أن درجة الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم متحققة بدرجة كبيرة؛ توصى الدراسة بمواصلة العمل لدعم هذه الثقافة التنظيمية لزيادة قدرة المدارس على التحول إلى منظمات متعلمة.
  - زيادة وعي معلمي مدارس التعليم العام بأبعاد المنظمة المتعلمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وسائل متعددة، مثل: المطويات، والمنشورات، والوسائل التكنولوجية المختلفة.

- إقامة مركز تدريب متخصص على مستوى الإدارة العامة للتعليم، يُعنى بتطوير أداء القيادات المدرسية وتحسين قدراتهم في مجال تحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة.
- تعزيز الشراكة مع البيئة الخارجية وربط المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي؛ للاستفادة من خدمات وأنشطة المؤسسات المختلفة، ولتعزيز قدرة المدرسة على التحول إلى منظمة متعلمة.
- إجراء دراسات مستقبلية مماثلة للدراسة الحالية تتناول متغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.

### المراجع العربية:

- البناء، شادي إبراهيم. (٢٠١٢م). *درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة*
- غزة وسبل تفعيلها*، ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- جبران، علي محمد. (٢٠١١م). *المدرسة كمنظمة متعلمة* ومدير كقائد تعليمي من وجهة نظر لمعلمين في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية*
- سلسلة العلوم الإنسانية*، ١٩ (١)، ص ص ٤٢٧ - ٤٥٨.
- خراط، رواز جميل. (١٤٣٥هـ). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها*، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- رمضان، عصام. (٢٠١٤م). *مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها*، *مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية*، مجلد ٢٨، ع ١٠، ص ص ٢٣٤٣ - ٢٤١٠.
- زايد، عبدالناصر حسين وبوشيت، خالد أحمد والمطيري، ذعار شجاع. (٢٠٠٩م). *المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية*
- دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)*،
- ١-٤ نوفمبر، الرياض، معهد الإدارة.
- السيد، محمد. (٢٠٠٥م). *أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس*،
- المجلة العلمية للاقتصاد*، عدد ٢، ص ص ٦٧ - ١٤٨.

- سليمان، سناء محمد. (٢٠٠٩). *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية*. القاهرة: عالم الكتب.
- شاين، إدجار هـ. (٢٠١٧م). *الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة سلسلة تنمية القيادات*، متاح على [www.leadership.com.sa](http://www.leadership.com.sa).
- الرجوع بتاريخ ١١ / ٥ / ٢٠١٧م.
- عبانية، رائد والعدوان، ياسر. (٢٠٠٨م). *العوامل المؤثرة في استخدام التعلم التنظيمي في البلديات الأردني. دورية الإدارة العامة، ٤٨ (٣)*.
- عبدالرازق، فاطمة زكريا وعبدالعالم، أحمد إبراهيم. (٢٠١٣). *المنظمات المتعلمة وعلاقتها بقوة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد ٤٤ (٣)، ديسمبر*.
- العتيبي، تركي كديميس وإبراهيم، هيفاء عبدالعزيز. (٢٠١٥م). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين في جامعة الطائف، الثقافة والتنمية، عدد ٩٢، ص ٣٥ - ١٦٠*.
- العنزي، أحمد سلامة. (٢٠١٦م). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مجلد ٢٨، عدد ١، ص ٩٦ - ٩٤*.
- العوفي، محمد غالب. (٢٠٠٥). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية*.
- العويسي، رجب علي. (٢٠١٠م). *التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. رسالة التربية، سلطنة عمان، عدد ٢٧، ص ٦٠ - ٧٣*.
- الغامدي، رحمة محمد صالح. (٢٠١٦م). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد ٧٦٧، ج ٢، يناير، ص ٣٥٣ - ٣٩٣*.
- الكبيسي، أريج ميمون. (٢٠١٣م). *درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها*

بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، ماجستير في التربية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط.

الليثي، محمد علي حسن. (٢٠٠٨م). الثقافة لتنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس

التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

المملكة العربية السعودية. (٢٠١٧م). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، متاح على [www.Visio2030.com](http://www.Visio2030.com)، الرجوع

بتاريخ ١٠ / ٥ / ٢٠١٧.

النعمي، صالح ونايف، باسم. (٢٠١٢م). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية، جامعة

بغداد، ٣١(٢)، ص ص ١٦١ - ١٩٠.

النويري، عبير ماجد عطوي. (٢٠١٦م). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط

الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

آل هديل، عبدالله مناحي. (١٤٣٧هـ). واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي في المدارس الثانوية

الحكومية بمحافظة بيشة، ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وهبة، عيساوي. (٢٠١٢م). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة على فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة

الاستشفائية العمومية بتراي بوجمعة ببشار، ماجستير، مدرسة إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة

أبو بكر بلقايد.

المراجع الأجنبية:

Brandt, R. (2003). Is this School a Learning Organization? 10 Ways to Tell, *JSD*, 24(1) National Staff Development Council, Available in: [WWW.NSDC.ORG](http://WWW.NSDC.ORG), On: 9/3/2017.

Benjamin, D.(2009). *The School as Learning Organization: Validation of Dloq With School Staff*, [http:// search.proquest.com](http://search.proquest.com).

Choi, O .(2010). *The Organizational Learning Obstacles in Hong Kong Secondary Schools from Teachers' Perspective*, Ed. D, Dissertation, Chinese University, Hong Kong.

French, W., Bell, c., & Zawacki, A.(2005). *Organization Development and Transformation*, San Francisco, Irwin, Mc Graw- Hill.

- Kao, T.(2005).*The Entrepreneurial Organization*, New York, Prentice- Hall International.
- Marsick, V., & Watkins, K.(1994). The Learning Organization: An integrative Vision for Human Resources Development (HRD), *Quarterly*, 5(4), pp.353- 360.
- Marsick, V., & Watkins, K.(1999).*Facilitating Learning Organization: Making Learning Count*, England, Gower.
- Mohmd, H., Fuziah, Y., Norazah, N. & Saemah, R. (2011). School as Learning Organization: The Role of Principal's Transformational Leadership in Promoting Teacher Engagement. *World Applied Sciences Journal*, No. 14 (Special Issue of Innovation and Pedagogy for Diverse Learners): ISSN 1818-4952© IDOSI Publications.
- Park, J.(2008). Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis. *Asia Pacific Education Review*, 9(3), Education Research Institute.
- Paunkovic, J., Jovanovic, V. & Mihajlovic, D. (2012). Organizational learning for sustainable development, *International Journal of Business & Economic Strategy International Conference on Innovation in Business, Economics & Marketing Research, (IJBES)*, Vol.2.
- Silins, H., Zarins, S. & Mulford, B.(2002). What Characteristics and Process define A school as A learning Organization?, *International Education Journal*, 3(1), pp. 24- 32.
- Senge, M.(1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning Organization*, New York, Doubleday.
- Serrat, O.(2010). *Building a learning organization*. Cornell University ILR School International Publications Key Workplace Documents Washington, DC: Asian Development Bank.
- Watkins, K. & Marsick, V. (1997). Dimensions of the Learning Organization Questionnaire [survey]. Warwick. RI: *Partners for the Learning Organization*.
- Williams, R. B., Brien, K., & LeBlanc, J.(2012).Transforming Schools Into Learning Organizations: Supports And Barriers To Educational Reform. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue 134, July 13.
- Zietlow, G.(20110). *High Schools as Learning Organization: A comparison of exemplar and under Performing High Schools in southern California vising seng's Five key disciplines of a learning Organization*, <http://search.proquest.com>