



# البحث السادس

الفروق في آراء مديري مدارس النعيلج العام بالمملكة  
العربية السعودية حول واقع تدريبهم في ضوء المنظمة  
المعلمة لوأكنز ومارسك وفق بعض المتغيرات

## إعداد:

**د. فهد بن عبد الله علي الوليدي**

حاصل على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية  
قسم سياسات واقتصاديات التعليم كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة،

**د. يوسف بن عبد الله العنزي**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك قسم سياسات واقتصاديات التعليم  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة





## الفروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية حول واقع تدريبهم في ضوء المنظمة المتعلمة لوانكنز ومارسك وفق بعض المتغيرات

**د. فهد بن عبد الله علي الوليدي**

حاصل على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

قسم سياسات واقتصاديات التعليم كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة،

**د. يوسف بن عبد الله العنزي**

أستاذ الإدارة التربوية المشارك قسم سياسات واقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

### • المستخلص :

هدف البحث إلى بيان الفروق في آراء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية حول واقع تدريبهم في ضوء المنظمة المتعلمة لوانكنز ومارسك وفق متغيرات (الإدارة التعليمية / المؤهل العلمي / الخبرة). استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي وتمثل مجتمع الدراسة في مديري مدارس التعليم العام بالإدارات العامة للتعليم (الرياض- الطائف- حائل- عسير- الأحساء)، وكانت العينة ٤٠٠ فرداً، واعتمد البحث الاستبانة أداة رئيسة لجمع بيانات بحثه. وكان من أهم نتائج البحث : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف متغيرات (الإدارة التعليمية / المؤهل العلمي / الخبرة). وأوصى البحث بتوعية مديري المدارس بأهمية الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة في مجال الإدارة والقيادة والاستفادة منها وتقبلها بما يسهم في تطوير العمل المدرسي الكلمات المفتاحية: التدريب، التنمية المهنية، إدارة التعليم العام، مدير المدرسة، المنظمة المتعلمة، السلوك التنظيمي.

*Differences in the opinions of general education school principals in the Kingdom of Saudi Arabia about the reality of their training in light of the learning organization according to Watkins and Marske according to some variables*

*Dr. Fahd Abdullah Ali Al-Walidi & Dr. Youssef Abdullah Al-Anzi*

*Abstract:*

*The research aimed to show the differences in the opinions of general education school principals in the Kingdom of Saudi Arabia about the reality of their training in light of the learning organization according to Watkins and Marske according to the variables (educational administration / academic qualification / experience). The researcher used the descriptive survey method and the study population was represented by general education school principals in public administrations. For education (Riyadh - Taif - Hail - Asir - Al-Ahsa), the sample was 400 individuals, and the researcher adopted the questionnaire as the main tool to collect data for his research. One of the most important results of the research was: There are no statistically significant differences between the responses of the study individuals and between the averages of the responses of the study individuals according to the differences in the variables (educational administration / academic qualification /*

experience). The research recommended educating school principals about the importance of being open to new ideas and experiences in the field of management and leadership, benefiting from them, and accepting them in a way that contributes to the development of school work.

**Keywords:** training, professional development, public education administration, school principal, learning organization, organizational behavior.

### • مقدمة:

حظي التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام كبير منذ نشأتها، ولا يزال يحظى بمزيد اهتمام، فقد نصت عليه أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال توفير الدعم الكبير من القيادة الحكيمة لإصلاح وتطوير التعليم، وذلك لدوره المحوري في عملية التقدم والتطور في قدرات ومهارات شباب الوطن، فقد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بمجموعة أهداف استراتيجية متكاملة لتطوير البيئة التعليمية بكافة عناصرها حتى تواكب خطط التنمية.

وانطلاقاً من الدور التربوي في التطوير وتحسين الأداء المدرسي جاءت أهمية تدريب مديري المدارس بهدف رفع جودة التعليم وتحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ حيث يرى القباطي (٢٠١١) أن المدرسة هي المؤسسة الأكثر تأثيراً والأجدر بالاهتمام لدى مطوري منظومة التعليم نظراً لتأثيرها المباشر على مخرجات التعليم علمياً وسلوكياً وتربوياً، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة العتيبي (٢٠١٣) أن أي نظام تعليمي مهما بلغ تقدمه وتميزه فإنه بحاجة إلى المراجعة والتطوير في كافة عناصره لتحقيق المتطلبات الأساسية لمواجهة كافة التحولات الاقتصادية والاجتماعية وما تزامن معها من تحديات كان لزاماً على نظم التعليم أن تنهض بمستوى أدائها وتسعى إلى التجديد والإصلاح والتطوير الذي يعد واجبا حتميا لمواجهة تحديات المستقبل المتطور والمتغير بشكل متسارع.

وباعتبار مدير المدرسة عنصر من عناصر العملية التعليمية فقد أكدت عدد من الدراسات والبحوث كدراسة حمدي (٢٠١٨) ودراسة سلمان (٢٠١٨) ودراسة موسى (٢٠٢٠)، إلى ضرورة عمل مراجعة دقيقة وشاملة لكافة معايير اختيار وتأهيل وتدريب مديري المدارس، ووضع استراتيجيات ومنظومة تدريب طويلة المدى تستجيب لاحتياجات الواقع وتتواءم مع التغيرات والمستجدات العالمية وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة.

لكن الواقع الفعلي لبرامج تدريب وإعداد مديري المدارس والقيادات التربوية في المملكة العربية السعودية يعاني من بعض أوجه القصور، حيث أشارت دراسة الشريف (٢٠١٦) إلى وجود قصور على مستوى الإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم لهذه البرامج التدريبية، وهذه نتيجة حتمية لعملية

التغيير والتطور السريع والمتلاحق في مجال المعلومات والمعرفة والذي تشهده المملكة العربية السعودية كجزء من دول العالم المتقدم، وما لهذا التغيير من انعكاسات على العملية التعليمية والتربوية، وهذا يتطلب تغيير وتطوير مواكب في إعداد وتدريب وبناء قدرات مديري المدارس والقيادات التربوية.

وكذلك من خلال خبرة الباحثان الميدانية في مجال التدريب لاحظ وجود نقص في الكوادر المؤهلة لقيادة عملية التدريب، وغلبة الجانب النظري على الجانب العملي في محتوى الدورات والبرامج المقدمة، وعجز هذه البرامج عن تزويد المدير بمهارات التعلم الذاتي وقصور فرص التعلم المستمر من خلال المدرسة، وعدم وجود خطة استراتيجية واضحة للتنمية المهنية تراعي احتياجات وقدرات المديرين، والتخوف من تبادل المعرفة والتجارب الناجحة بين المديرين في المدارس، وعدم مشاركة المدير في اختيار برامج التدريب المرشح لها، وعدم توافر أدوات تقييم دوري لأثر هذه البرامج المقدمة على أداء مديري المدارس ومن ثم تقديم التغذية الراجعة المناسبة، بالإضافة لضعف التحفيز المادي والمعنوي المصاحب لعمليات التدريب، وقصر فترة البرنامج التدريبي المخصص لتدريب مدير المدرسة واقتصره على دورات روتينية لا تزيد عن شهر ولا تفي بالغرض المقصود منها، فعملية التدريب بسيطة ولا تمثل المطلوب الذي يتفق مع الرؤية والطموح المستقبلي، وهذه تشكل مشكلة في إدارة المدارس، التي تحتاج لمديرين وقادة مؤهلين بإعداد نظري ومهاري قادر على الارتقاء بالمدرسة ونقلها نقلة نوعية من الواقع الحالي إلى المستوى المأمول، ومديرين لديهم القدرة والاستطاعة على نقل الأعمال المنفذة بشكل يومي روتيني على مستوى المدرسة إلى مستوى يحقق الريادة والتميز، ونسعى لتدريب مدير مدرسة يعمل باستمرار على زيادة قدرة المدرسة ورفع طاقتها لتشكيل المستقبل، والميدان التربوي يحتاج لتدريب مدير مدرسة يتبنى فلسفة التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته، ويجيد التعامل مع ظروف التعقيد والغموض التي تصاحب عملية التغيير.

وفي ضوء ذلك شعر الباحثان بالحاجة إلى البحث في مجال أهمية تدريب مديري المدارس من خلال دراسة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساهم في إحداث نقلة نوعية في تدريب مديري المدارس، وتؤثر كذلك في بيئات التعلم وتطوير مخرجاتها التعليمية، فقد أشارت دراسة (العروسي والمقبل، ٢٠٢١) و(العريضي والشهري، ٢٠١٧) و(عواد والحربي، ٢٠١٥) إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُحدث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها، وتعمل باستمرار على زيادة قدرتها على تشكيل المستقبل الذي نرغب بتحقيقه، من خلال تبنيها فرص التعلم المستمر لأفرادها وإيمانها بمبدأ الحوار والاستفسار وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة وعملية التعلم، وتمكين الأفراد

لتكوين رؤية جماعية مشتركة، وربط المدرسة بالمجتمع والبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة عبابنة (٢٠٠٧) إلى أن بناء قدرات مدير المدرسة من المفاهيم الواعدة، حيث يكتسب مدير المدرسة للمهارات القيادية المعرفية والأدائية وفق المدرسة المتعلمة في سبيل تحقيق التميز لمدرسته، وتؤكد ذلك دراسة جبران (٢٠١١) بأن معايير الإدارة المدرسية مرتبطة بمهارات وكفايات إدارة المدرسة وفق نموذج المنظمة المتعلمة لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتكوين رؤية مشتركة وواضحة من العمل الجماعي والانطلاق نحو الابتكار والتميز، ويتفق معهم في هذا الاتجاه ما أشارت إليه دراسة الحربي والزايدي (٢٠١٩) إلى أنه نتيجة لما تواجهه المدرسة في وقتنا الحالي من تغيرات وتحديات تتعلق بالجانب المعرفي والأدائي ظهر مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة تهتم بالتعلم والتدريب والتنمية المستدامة لمديري المدارس، وهذا ما يؤكد البنا (٢٠١٢) على أهمية تدريب مديري المدارس وفقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، لضمان استدامة التعلم والعمل الجماعي ومشاركة عملية التعلم والتفكير المنظمي، وما أشارت إليه دراسة المبلغ (٢٠٢١) إلى ضرورة تنظيم البرامج التدريبية وعقد الندوات وإقامة ورش العمل بما يساعد مديري المدارس على تحقيق درجة ممارسة عالية لجميع المهارات القيادية في كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، وضرورة الأخذ في الاعتبار أبعاد المنظمة المتعلمة عند إعداد برامج التدريب والتطوير الإداري لمديري المدارس.

### • سؤال البحث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية حول واقع تدريبهم في ضوء المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك وفق متغيرات (الإدارة التعليمية / المؤهل العلمي / الخبرة)؟

### • هدف البحث:

هدف البحث إلى بيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية حول واقع تدريبهم في ضوء المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك وفق متغيرات (الإدارة التعليمية / المؤهل العلمي / الخبرة).

### • أهمية البحث:

برزت أهمية الدراسة في الجانبين التاليين كما يلي:

### • الأهمية العلمية النظرية:

◀ إلقاء الضوء على موضوع تدريب مديري المدارس بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية وفقاً لأبعاد نموذج المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick).

◀ تعد المنظمة المتعلمة مدخلاً مهماً وحديثاً للتدريب وينعكس على تطوير الأداء العلمي والعملية لمدير المدرسة وبأدوات مهنية شاملة.

#### • الأهمية التطبيقية :

◀ تزويد الباحثين والتربويين والمهتمين من قادة للمدارس والعاملين في مجال التربية بنتائج البحث حول الفروق في آراء مديري المدارس حول واقع التدريب من منظور المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك. (Watkins & Marsick).

◀ يؤمل أن تسهم نتائج البحث في إيجاد حلول مناسبة لتدريب مديري المدارس وفقاً لنموذج المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك. (Watkins & Marsick).

#### • حدود البحث:

#### • الحدود الموضوعية:

اقتصرت البحث على بيان الفروق في آراء مديري المدارس حول أهمية التدريب بالملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة والتي حددتها واتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) من خلال نظيرهم للمنظمة المتعلمة.

#### • الحدود المكانية:

شملت مدارس التعليم العام للمدارس الحكومية التابعة للإدارات التعليمية: (الرياض- الطائف- حائل- عسير- الأحساء).

#### • الحدود الزمانية:

طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤هـ.

#### • الحدود البشرية:

تم تطبيق البحث على عينة تضمنت، مديري مدارس التعليم العام.

#### • مصطلحات البحث:

#### • التدريب:

"تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة واسبابهم السلوك اللازم، ومساعدتهم في الاستفادة من قدراتهم، حتى يحقق لنفسه وللمنشأة التي يعمل فيها وللمجتمع أكثر ما يمكن تحقيقه من مزايا (الحارثي، ٢٠١٥). ويعرف البحث التدريب إجرائياً: أنشطة وممارسات تهدف لإحداث تغييرات إيجابية في المنظمة والجماعة والأفراد على مستوى المعلومات والمعارف والخبرات بغرض تطوير وتحسين الأداء وفقاً لنموذج المنظمة المتعلمة.

#### • مدير المدرسة :

والمقصود بمدير المدرسة إجرائياً في هذه الدراسة: هو الشخص الذي يمثل رأس الهرم في السلطة التنفيذية بالمدرسة، حيث يعمل على تنفيذ الخطة

التربوية والتعليمية، بهدف تحقيق التوازن في مدرسته وبمعاونة المعلمين وأولياء أمور الطلاب.

### • المنظمة المتعلمة:

المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر" (Watkins & Marsick, 1993). ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: تلك المنظمة التي تحاول تحقيق أهدافها، من خلال توافر هيكل تنظيمي مرن، وثقافة تنظيمية منفتحة، بإشراك العاملين بها في صناعة القرارات، وإتاحة فرص التعلم المستمر لهم، لمواكبة كل جديد، لإدارة المعرفة، باستخدام التكنولوجيا الحديثة، لمزيد من التمكين الإداري، والانفتاح على البيئة الخارجية (هيبة وأحمد، ٢٠٠٩). ويعرف البحث المنظمة المتعلمة (المدرسة المتعلمة) إجرائياً: بالمدرسة التي يقودها مدير تربوي يعمل على تحويلها من المدرسة التقليدية إلى مدرسة متعلمة من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن استثمار التجارب وتمكين الأفراد وإدارة التقنية والمعرفة بشكل فعال، ودعم عمليات التعلم المستمر.

### • الدراسات السابقة:

#### • أولاً: دراسات تناولت التنمية المهنية والتدريب:

ألقت دراسة القرشي (٢٠١٩) الضوء على دور برامج التدريب علي راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة تكونت من قسمين؛ الأولي عبارته عن السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، والجنس، والمستوي التعليمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية، وعدد الدورات التدريبية)، والثانية عبارته عن ٦ محاور شملت نوعية وفترة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المدربين وتقييم العملية الإدارية ورفع كفاءة الأداء لتحقيق رؤية المملكة، وتم توزيعهم على ١٧٥ موظف وموظفة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في جدة. وقد خلصت الدراسة الي عدة نتائج منها انه يساهم البرنامج التدريبي القائم على الأساليب الحديثة والمتطورة في رفع كفاءة أداء العاملين، كما يساعد اختلاف الفترات الزمنية للتدريب خلال العام في رفع كفاءة الأداء.

وكشفت دراسة عبدالله (٢٠١٨) عن دور البرامج التدريبية في إعداد القيادات التربوية، واشتملت أدوات الدراسة على الاستبيان، واللقاءات، والزيارات الميدانية. اقتضى العرض المنهجي للدراسة تقسيمها إلى تسعة محاور. تناول الأول الجودة الشاملة والتميز في المؤسسات التعليمية، وتضمن على مفهوم

الجودة الشاملة، ومبررات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والمبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة. وعرض الثاني المفاهيم المرتبطة بالإصلاح المتمركز حول المدرسة، واشتمل على الإصلاح المتمركز حول المدرسة، مفهوم التحسين المدرسي، ودورة التحسين المدرسي ومراحلها. وذكر الثالث أنشطة عملية إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال، خلق الاستعداد للتغيير، والتغلب على مقاومة التغيير، وخلق رؤية، وضمان المساندة السياسية، وإدارة التحول، واستمرارية القوة الدافعة. وتطرق الرابع إلى مراحل إدارة التغيير وهي، الإحساس بالحاجة للتغيير، والتخطيط وتنفيذ التغيير، واستقرار ومؤسسية التغيير. وعرض الخامس معايير التعلم والتغيير. وانتقل السادس إلى التعامل مع الثقافات التنظيمية من خلال، معايير الثقافة التنظيمية القابلة للتغيير، وسياسات تغيير المؤسسة التعليمية. وبين السابع الطرق والتدريبات المستخدمة في بناء الفريق. وذكر الثامن الأسس التي ينبغي أن تقوم عليها تطوير القيادات، ودور المؤسسات التعليمية والتربوية في القيادات، وقدرات التحول المطلوبة في بناء وتطوير المناهج والبرامج الدراسية، وقدرات التحول المطلوبة في تقنية المعلومات الإلكترونية. وتطرق التاسع إلى الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الجودة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات. واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة المشاركة الفعالة للإرادة العليا للمؤسسة التعليمية في عملية التطوير والتحسين وتأكيد تطبيق اللامركزية في قطاع التعليم.

وكشفت دراسة ربيع (٢٠١٥) عن فعالية برامج التدريب على رأس العمل كاستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإداري، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة بيان فعالية برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارة التمكين الإداري بالإضافة إلى تحديد التأثيرات التي تحدثها عملية وضوح مفهوم استراتيجية التدريب على رأس العمل وتحديد الاحتياجات التدريبية لبرنامج التدريبي، وكذلك اختيار المديرين والمتدربين في تنمية مهارات التمكين الإداري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت ٢١٤ موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن برامج التدريب على رأس العمل آتية مناسبة تكفل توارث الخبرات والمهارات المتميزة في العمل بين الأجيال المتعاقبة بالإضافة إلى أن ممارسة برامج التدريب على رأس العمل أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية فهي عملية مستمرة تحقق للمتدرب المعرفة والممارسة معا.

فيما هدفت دراسة بني مفرج (٢٠١٢) إلى "تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ضوء متطلبات منظمة التعلم"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لقيادات المدارس الثانوية ومن ثم التوصل إلى تصور مستقبلي حول تطوير الأداء الإداري في ضوء منظمات التعلم من وجهة نظر الخبراء التربويين، كما هدفت للكشف عن

الفروق بين أداء القيادات تعزى للمتغيرات (المؤهل والخبرة والجنس والوظيفة الحالية) واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة في جمع البيانات وأساليب دلفاي للخروج بالتصور المقترح من خلال ثلاث جولات بين الخبراء، وشملت عينة الدراسة مدراء المدارس الثانوية في الأردن. وأظهرت الدراسة أن واقع الأداء متوسط في جميع المجالات وهي (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، الاتصال الإداري الفعال، تقويم الأداء)، كما أظهرت عدم وجود فروق في واقع الأداء تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية والنوع الاجتماعي، بينما أظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والوظيفة الحالية، ثم خرجت الدراسة بتصور مقترح لتطوير القيادات يتكون من أربعة مراحل (الإعداد - التغيير - التعميم وصيانة الإنجاز - بدء العمل).

### • ثانياً: دراسات تناولت المنظمة المنعومة: • المنظمة المنعومة في المؤسسات والمنظمات العامة:

بينت دراسة باعاجمة (٢٠٢٠) معرفة أثر المنظمة المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والثروة المعدنية من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في: (التعلم المستمر، الحوار والاستعلام، فرق العمل، مشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) واستراتيجيات التغيير التنظيمي المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد)، كما هدفت لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد العينة حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتطبيق أبعاد استراتيجيات التغيير التنظيمي في الوكالة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المسحي واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وأخذت (201) مفردة كعينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤١٧) موظفاً وموظفة بين قياديين وإداريين وفنيين، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة للعديد من التوصيات: تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين العاملين من خلال إقامة المزيد من البرامج التدريبية وورش العمل وتوفير فرص دعم التعلم الذاتي لتطوير العاملين، وتفعيل دور فرق العمل ومشاركة العاملين في وضع الخطط لتنفيذ الأهداف.

وهدف دراسة مصطفى (٢٠٢٠) لمعرفة أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر من هذا البحث هو تسليط الضوء على نموذج المنظمات المتعلمة كونه النموذج الأكثر حداثة في المجال الإداري، وذلك لما يضمن للمنظمات من سرعة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية المتسارعة من خلال توفيره لفرص التعلم المستمر وهو ما يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسات المكونة

لقطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر والذي يضم ثلاث متعاملين، حيث تم التوصل إلى أن هناك توجه من طرف هذه المؤسسات نحو نموذج المنظمات المتعلمة من خلال تبنيها لأبعادها الأربع الأساسية المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي وكذلك بعد الثقافة التنظيمية والهيكل التشاركية إضافة إلى بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج الدراسة القياسية أن لهذه الأبعاد المساهمة الفعالة في تحسين الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

واستعرضت دراسة قهوجي وبدر (٢٠١٤) دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين في مدينة دمشق، هدف البحث إلى التعرف على مدى امتلاك شركتي الاتصال الخلوية أبعاد المنظمة المتعلمة ودور هذه الأبعاد التي حددتها الباحثة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، التمكين، ذاكرة المنظمة) في تحسين أداء العاملين وتم اعتماد الاستبيان لجمع البحث من عينة البحث التي تكونت من ٦٠ موظف في شركتي الاتصال الخلوية في مدين دمشق واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن شركتي الاتصال الخلوية تمتلك أبعاد المنظمة المتعلمة (الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التعلم المستمر، فرق العمل، التمكين، ذاكرة المنظمة) ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين أداء العاملين. ووجود فروق جوهرية بين آراء المديرين والموظفين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء حيث أعطى المديرين درجة تأييد أعلى من الموظفين

وهدفت دراسة هاني والرواش (٢٠١٤) إلى التعرف على أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق الأهداف فقد تم تصميم استبانة وفقا لخصائص وأهداف الدراسة وقد تم توزيع (١٣٠) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (١١٠) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (٨٤,٦٪). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر دال إحصائي لآ أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في تحقيق التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات تكنولوجيا المعلومات لآ أساسيات بناء المنظمة المتعلمة بهدف تحقيق التنمية المستدامة التي تمكن تلك الشركات من القدرة على المنافسة في ظل انفتاح السوق الأردني. وأن تعمل الاستفادة من التجارب الدولية والعربية في مجال دعم المنظمات المتعلمة وتبني أفضل الوسائل التي أثبتت فاعليتها في تحقيق التنمية المستدامة وبالأخص في الدول النامية.

وسعت دراسة القواسمة والعمرى (2013) إلى معرفة أثر خصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، والاستعلام والحوار، والتعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين، وتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، وربط

المنظمة بالبيئة الخارجية والقيادة الاستراتيجية) على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية، كما تهدف إلى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة، والتحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة أعمال مختلفة، كبيئة الأعمال العربية، وأخيراً معرفة أثر العوامل الديموغرافية (المستوى التعليمي، والخبرة الكلية في المنظمة) على اتجاهات أفراد العينة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) والبالغ عددهم بنحو (٣٥٠٠) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن خصائص المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بدلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة، وبين هذه الخصائص السبعة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى، كما أثبتت نتائج التحقق من أداة الدراسة صلاحيتها لقياس خصائص هذه المنظمة المتعلمة في البيئة الأردنية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، والخبرة الكلية في المنظمة).

وتعرفت دراسة كلاً من زايد وبوشيت والمطيري (2009) على مفهوم المنظمة المتعلمة، إلى جانب أهم خصائص المنظمات المتعلمة، بالإضافة إلى تقييم الإمكانات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي الوثائقي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبل، الموجودين على رأس عملهم البالغ عددهم (٣٢١) فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار.

وحددت دراسة صالح وأحمد (2007) نقاط القوة والضعف لدى شركة الكهرباء بوصفها مؤشرات للتحويل إلى المنظمات المتعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من الذين يتمتعون بالخبرة في المنظمات وهم المسؤولون عن اتخاذ القرارات، ومن خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية للبيئة SWOT أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن هناك نقاط قوة وضعف للمنظمات على الرغم من الظروف الحالية، وأن لدى الشركة العاملة لنقل الطاقة الكهربائية مقومات تمكنها من أن تكون أقرب إلى منظمات متعلمة بسبب أهميتها ونمط الإدارة والإفادات والتعيينات وأن يكون العاملون بها ذوي خبرات دائمة.

وهدفت دراسة أبو خضير (2006) إلى تقديم تصور مقترح لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة في المعهد وفقا لمتغيرات: مقر العمل، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، والتعرف على درجة جاهزية الأنظمة الفرعية في معهد الإدارة العامة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وفقا لمقياس (ماركردت) للمنظمة المتعلمة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج المسحي الوصفي التحليلي، ومنهج النظم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريب، وشاغلي الوظائف التعليمية والتخصصية والثقافية والاجتماعية الموجودين على رأس العمل في فترة إجراء الدراسة والبالغ عددهم (٧٨٠) فردا، وتم استخدام نموذج (ماركردت) للمنظمة المتعلمة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلمة في المعهد وفقا لمتغيرات: مقر العمل، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، وتوافر نظام التقنية، وتوافر نظام جاهز للمعرفة وقابل للتطبيق، وتوافر نظام للتحويل التنظيمي، وتوافر نظام للتمكين، وتوافر نظام التعلم، وتقديم تصور لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة.

### • المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية:

كشفت دراسة المبلع (٢٠٢١) عن المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وجاءت الأدوات متمثلة في استمارة استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتمثلت العينة في مجموعة من قادة مدارس التعليم العام بمدينة حائل وبلغ عددهم (١٧٢) قائد. وتمثلت الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها ستفيد قادة المدارس والقائمين على التدريب والإعداد والتأهيل والإشراف على القيادات التربوية في الوقوف على الاتجاهات الحديثة، وكذلك على معايير وشروط اختيار قادة المدارس وكذلك وضع الخطط والبرامج والأساليب المناسبة للتوجهات المستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومنها، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠١) في محور الرؤية المشتركة والنموذج العقلي تعزي للدورات التدريبية لصالح الحاصلين على دورات تدريبية. كما أوصت الدراسة بعدة توصيات ومنها: تنظيم البرامج التدريبية وعقد الندوات وإقامة ورش العمل بما يساعد قادة المدارس على تحقيق درجة ممارسة

عالية لجميع المهارات القيادية في كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة، الأخذ في الاعتبار أبعاد المنظمة المتعلمة عند إعداد برامج التدريب والتطوير الإداري لقادة المدارس، إدراج أبعاد المنظمة المتعلمة ضمن معايير جوائز التميز التي تنظمها وزارة التعليم، ضرورة توفير ميزانية مدرسية كافية بما يساهم في مساعدة القيادات المدرسية في تفعيل تحول المدارس من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة بالمدارس

وسعت دراسة البدوي (٢٠٢٠) إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال تعريف مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، تم تطبيق أداة البحث عينة بلغت عددهم (٣٧١) عضواً، بواقع (١١٩) قائدة، و(٢٥٢) معلمة، وأسفر البحث عن موافقة أفراد (عينة البحث بدرجة "متوسطة" حول تطبيق "بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم، وبعد" الحوار والمناقشة"؛ وتوصل البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتكونت من أهداف الاستراتيجية المقترحة، ومركزاتها وأسسها، وآليات تطبيقها، والجهات المسؤولة عن تنفيذها؛ وأوصى البحث بتكوين فرق عمل تعمل على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمدارس الثانوية للبنات من أجل تعرف درجة التأثير بها والتخطيط المستقبلي للتعامل معها، وتشكيل فرق عمل على مستوى الإدارة تعمل على مساعدة قائدات المدارس الثانوية في إنجاز المهام التقليدية والكتابية لتفريغ القائدة للعمل على تطوير المدرسة في أبعاد المنظمة المتعلمة.

واستعرضت دراسة الفرهود (٢٠١٩) رؤية لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٣) عضو هيئة تدريس من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية طبقت عليهم استبانة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في الكليات التقنية كانت منخفضة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة حول درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي وطبيعة العمل الحالي وقدمت الدراسة رؤية من (٦٨) ممارسة تربوية في ضوء نموذج "مارسك" وواتكنز" لتحويل الكليات التقنية إلى منظمات متعلمة.

وهدفت دراسة جاد (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع تطبيق معايير وضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية فيها في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة أسوان، ومحاولة وضع تصور مقترح لإمكانية تفعيل تلك المعايير بجامعة أسوان في المستقبل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت

في جانبها الميداني على مقياس Watkins & Marsick المعدل بواسطة الباحث، والذي تم تطبيقه على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بمختلف كليات الجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: حصلت الأبعاد السبعة لمقياس أبعاد المنظمة المتعلمة على درجة متوسطة، وكان أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة تحققاً في جامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث هو البعد السادس "ربط الجامعة بالبيئة الخارجية"، وحصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وأقل أبعاد المنظمة المتعلمة تحققاً بجامعة أسوان هو البعد الخامس "تمكين أعضاء هيئة التدريس نحو رؤية مشتركة"، حيث حصل على أدنى المتوسطات الحسابية وفي النهاية توصلت الدراسة لتصور مقترح لإمكانية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان، وأوصت بضرورة تبني معايير المنظمة المتعلمة وممارسة أبعادها في الجامعات المصرية وتهيئة الإمكانيات اللازمة لتطبيقها.

فيما تناولت دراسة حجازي (٢٠١٨) تفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة، من خلال التعرف على أهم مبررات ودواعي التنمية المهنية للمعلمين، والكشف عن أهم أساليب التنمية المهنية للمعلمين وتحديد أهم مداخلها، وإلقاء الضوء على المنظمة المتعلمة باعتبارها أحد التوجهات والمداخل الحديثة للتنمية المهنية للمعلمين، والكشف عن مبررات التحول نحو المنظمة المتعلمة وتحديد أهم نماذج هذه المنظمة، بالإضافة إلى الكشف عن متطلبات تحول المدارس إلى منظمات متعلمة، وهذا وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد قدمت الدراسة بعض المقترحات والإجراءات لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وانتهت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين في ضوء نموذج مارسيك وواتكنز للمنظمة المتعلمة.

وسعت دراسة المصري (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض والتعرف على معوقات تطبيقها، وأثر بعض المتغيرات على ذلك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) موظفة من موظفات الإدارات التابعة لإدارة التربية والتعليم بالرياض وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغيري نوع الوظيفة وسنوات الخدمة، وتوجد فروق حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق حول معوقات تطبيقها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وكشفت دراسة الشريف (٢٠١٧) عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٧٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج تعزى المغيرات التخصص الوظيفية الحالية، عدد سنوات الخبرة)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير التخصص في البعد الثاني والثالث لصالح التخصص العلمي.

وهدفت دراسة محمد (٢٠١٧) إلى الوقوف على متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة وذلك من خلال التعرف على الإطار الفلسفي لمفهوم المنظمة المتعلمة، والوقوف على بعض أساليب تطوير وظائف المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، الوقوف على درجة (أهمية-توفر) وظائف المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين بها، وأخيراً بناء نموذج مقترح لتطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يستخدم لوصف المنظمة المتعلمة، وكذلك لتطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات وفروض الدراسة، وتم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة مارسيك وواتكينز والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية، وقد تم إجراء بعض التعديلات على المقياس حتى يلائم أهداف البحث والبيئة السعودية التي سيطبق فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) من العاملين بالمدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من درجة التوافر والأهمية وبلغت إجمالي درجة التوفر ٣٨,٠٥% فيما كانت الأهمية ٨٧,٣% وبلغت الفجوة النسبية ٤٩,٢٥% كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من درجة التوافر والأهمية بحسب متغير الوظيفة. وبلغ إجمالي درجة التوفر ٣٨,٠٥% وبلغت الأهمية ٨٧,٣% وبلغت الفجوة النسبية ٤٩,٢٥%. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح يتضمن بعض آليات تطوير المدرسة الثانوية بمدينة الأحساء في ضوء نموذج مارسيك وواتكينز

فيما تناولت دراسة أبو احمد (٢٠١٦) تقويم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، والكشف عن واقع أداء وحدات التدريب والجودة، والكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تقويم المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام، وتمثلت عينة الدراسة من العاملين في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام وتم اختيارها عشوائيا من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية والبالغ عددها (١٢٨) مدرسة حسب إحصاء (٢٠١٤/ ٢٠١٥ م). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيري النوع (ذكر-أثني)، والخبرة (أقل من ١٠ سنوات- من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة- ٢٠ سنة فأكثر) فيما يتعلق بتوافر وأهمية أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك في المعوقات والمقترحات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي في توافر وأهمية أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث كان توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بوحدات التدريب والجودة منخفض بنسبة (40.80%)، والموافقة على أهمية هذه الأبعاد مرتفع بنسبة (٩١.٧١%)، ومعوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة مرتفع بنسبة (٩٠.٤١%)، ومقترحات التغلب على هذه المعوقات مرتفع بنسبة (٩٢.٦٨%)، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير تبعية المدرسة، وانتهت الدراسة بتصور مقترح لتقويم أداء وحدات التدريب والجودة في ضوء المنظمة المتعلمة.

وكشفت دراسة عواد (٢٠١٥) درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة (٣٠٠) معلما ومعلمة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٣٧) فقرة، توزعت على (٧) مجالات وهي: (تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، تمكين المعلمين/ المعلمات من رؤية جماعية مشتركة، توفير فرص التعلم المستمر، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وإنشاء أنظمة لمشاركة التعلم والمعرفة). كما تضمنت سؤالاً مفتوحاً النهاية. وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢.٩٣)، وبدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) (تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات. وجاءت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) (بين فئة الدراسات العليا من جهة وكل من فئتي الدبلوم والبيكالوريوس من جهة أخرى، وجاءت الفروق

لصالح كل من فئتي الدبلوم والبكالوريوس في تشجيع التعلم التعاوني التشاركي، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وفي الدرجة الكلية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين كل من فئتي الدبلوم والدراسات العليا، وجاءت الفروق لصالح فئة الدبلوم في توفير فرص التعلم المستمر، وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة الخدمة من (٥ إلى أقل من ١٠) من جهة، وكل من فئتي الخدمة (أقل من ٥ سنوات)، ومن (١٠ فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح كل من فئتي الخدمة (أقل من ٥ سنوات)، ومن (١٠ فأكثر) في تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئتي الخدمة (أقل من ٥ سنوات) ومن (٥ إلى أقل من ١٠)، وجاءت الفروق لصالح فئة الخدمة (أقل من ٥ سنوات) في ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، وأخيرا أظهرت النتائج أن أبرز سبل تفعيل استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث من منظور المعلمين والمعلمات هي: تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية بأهمية الحاجة لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس، لما له من أثر كبير في ذاته وكبير في آثاره، يجعل من المدرسة منظمة دائمة التعلم في ضوء نتائج الدراسة، يمكن التقدم بالتوصيات التالية: عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس وللمعلمين لتوضيح ممارسات المنظمة المتعلمة وكيفية تفعيلها في المدارس- ضرورة إعادة هيكلة المدارس وفقا لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة- إتاحة الحرية أثناء العمل والاتجاه نحو تقليص البيروقراطية- توجيه الاهتمام نحو أهمية استدامة التعلم- توجيه الاهتمام نحو العمل الجماعي، والتفكير النظامي- العمل على توفير الميزانيات اللازمة من قبل الإدارات العليا، لدعم استخدام استراتيجيات المنظمة المتعلمة داخل المدارس.

وكشفت دراسة (الحارثي، ٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: أن ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل، ولمجال تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة، ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من (١٠) سنوات، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير كل من المؤهل العلمي والتخصص.

وتعرفت دراسة (الراشد، ٢٠١٣) وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة، ومعوقات تطبيقها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي (المسحي) والاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية والإدارية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم، وتكونت العينة من (١٥٠) مشرفاً، ومن أهم نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لواقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة ككل جاء بدرجة متوسطة، وأن المتوسط الحسابي للمعوقات ككل كانت بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب الثلاث فقرات الأولى من حيث حدة المعوق كما يأتي: قلّة الإمكانيات المادية المتاحة للبحث والتطوير، ثم ضعف الرغبة لدى الأفراد في التعلم، ثم غياب الشفافية في أداء المهام والمسؤوليات.

ووقفت دراسة "العزمي وآخرين (Alazmi et al. , 2013) على تأثير تحول مجموعة مختارة من المدارس الثانوية بدولة الكويت إلى منظمات متعلمة في زيادة مستويات فاعلية استخدام معلميهما لإستراتيجيات حل المشكلات، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام إحدى أدوات البحوث الكمية، وهو: منهج البحوث الارتباطية. وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي عدة مدارس ثانوية بدولة الكويت، واستعانت الباحثات في إجراء دراستهن بعينة عشوائية مؤلفة من (٣٢٠) موزعة ما بين (١٦٣) من الذكور، و(١٥٧) من الإناث ممن يتمتعون بمستويات لا بأس بها من التنوع في ضوء تأثير عوامل التخصص الدراسي، وعدد سنوات الخبرة في العمل بالتدريس، وعدد مرات المشاركة في برامج التدريب، والتنمية المهنية أثناء الخدمة، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق اثنين من الاستبيانات المسحية المقننة من منظور القياس النفسي، وهما: "استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) "ك" و"اتكينز ومارسيك" (١٩٩٧) و"استبيان إستراتيجيات حل المشكلات (PSSQ) "ك" "القحطاني والعجمي" (٢٠٠٨) وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية، وذات دلالة إحصائية بين تحول المدارس الثانوية المختارة بدولة الكويت إلى منظمات متعلمة، وزيادة مستويات فاعلية استخدام معلميهما لإستراتيجيات حل المشكلات، كما أبرزت النتائج التأثير الإيجابي للأبعاد السبع الرئيسة الآتية لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة في الارتقاء بفاعلية استخدام معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت لإستراتيجيات حل المشكلات على كافة المستويات الفردية والجماعية لمجموعات وفرق العمل، والتنظيمية المختلفة، وهي: التعلم المستمر والحوار، والاستقصاء والتعلم الجماعي في إطار فريق، والنظم الضمنية والتمكين والارتباط المنظومي والقيادة الإستراتيجية.

وأبرزت دراسة "لودرميلك (Loudermilk, 2013) "دور نموذج المنظمة المتعلمة كـ "سينج" في تطوير الممارسات التدريسية لمعلمي المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية من منظور فلسفة تدريس وتعلم مهارات القرن

الحادي والعشرين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مادتي اللغة الإنجليزية، والرياضيات من كلا الجنسين في ولاية تكساس الأمريكية، واستعانت الباحثة في إجراء دراستها بعينة عشوائية من معلمي مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات من كلا الجنسين، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر الحصول على الدرجات التحصيلية للطلاب الذين يدرس لهم حالياً المعلمون المشاركون، في ضوء نتائج أداؤهم الدراسي التي حصلوا عليها في الاختبارات التقييمية للمعرفة، والمهارات الدراسية الأساسية التي طبقت على طلاب الصف الدراسي الحادي عشر بالمدارس المختارة في مادتي اللغة الإنجليزية، والرياضيات خلال العام الدراسي السابق مباشرة، فضلاً عن تطبيق أحد الاستبيانات المسحية المقننة من منظور القياس النفسي، وهو: "استبيان نجاح المدارس في التحول إلى منظمات متعلمة (SSP-LO)" "د" بوبن وآخرين" (٢٠٠٦) وكشفت الدراسة عن التأثير الإيجابي لنموذج المنظمة المتعلمة في تطوير الممارسات التدريسية لمعلمي المدارس العليا. فقد أكدت النتائج وضوح مساهمة نموذج المنظمة المتعلمة على نحو دال إحصائياً في ارتفاع مستويات التحصيل الدراسي للطلاب في مادتي اللغة الإنجليزية والرياضيات.

ووقفت دراسة يعقوب وحمزة (Yakop & Hamzah, 2012) على طبيعة العلاقة بين ممارسات كل من القيادة والمنظمة المتعلمة على مستوى مجموعة مختارة من المدارس الثانوية بماليزيا، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام إحدى أدوات البحوث الكمية، وهو: منهج البحوث الارتباطية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التي تقع بمدينة كوالالمبور، وولاية سيلانجور بماليزيا من كلا الجنسين، واستعان الباحثان في إجراء دراستهما بعينة عشوائية مؤلفة من معلمي عدة مدارس من كلا الجنسين، ممن يتمتعون بمستويات مرتفعة من التنوع في خلفياتهم الأكاديمية السابقة، وتخصصاتهم الدراسية، وعدد سنوات الخبرة في العمل بالتدريس، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق اثنين من الاستبيانات المسحية المقننة من منظور القياس النفسي، وهما: "استبيان الممارسات القيادية (LPQ)" "د" جونستون وكالدويل" (٢٠٠١) "استبيان المنظمة المتعلمة (LOQ)" "د" ماركوارت" (٢٠٠٢) وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة، والمنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بماليزيا. وبشكل أكثر تحديداً، كشفت النتائج عن ارتباط نجاح جهود، ومبادرات المعلمين في تحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة على نحو وثيق باتباعهم للممارسات القيادية الخمس الرئيسة الآتية، وهي: التركيز على الارتقاء بمستويات التحصيل الدراسي للطلاب والتطوير المستمر لعمليتي التدريس، والتعلم وتطبيق المناهج، والمقررات الدراسية الفعالة ومد جسور التعاون، والشراكة داخل نطاق

المنظومة المدرسية وخارجها، وبناء مناخ مدرسي محفز، وداعم لدفع عجلة الإصلاح، والتطوير المستدام مدى الحياة للمنظومة المدرسية.

وقد تناولت دراسة جبران (2011) الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن؛ وتقرير ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشتركين تبعاً لخصائصهم الشخصية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٣٩) معلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: وصف المدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة (٣.١٤)، وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي (٣.٤٦)، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

وقام العرفج (2010) بدراسة هدفت إلى: معرفة واقع جامعة الملك فيصل من حيث تبنيها لمفهوم المنظمات المتعلمة، وتكونت عينة الدراسة (١١٢) فرداً من منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين على مستوى الكليات والعمادات المساندة والإدارات المختلفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة عند مستوى متوسط.

وهدف دراسة (Ng, 2010) إلى التحقق من استخدام أبعاد المنظمة المستخدمة من قبل (Marsick & Watkins) في إدراك العلاقة لإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والتعرف على مدى فاعلية دور القيادة والثقافة التنظيمية والمحفزات في بناء المنظمة المتعلمة. وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: أن فهم أبعاد المنظمة المتعلمة مكن إدارة الجامعات والكليات من فهم العوامل المحفزة للعاملين للمشاركة في بناء المعرفة، وتزويدهم للبرامج التدريبية المناسبة.

وقاست دراسة "المهدي والحربي (Al-Mahdy & Al-Harby, 2010)" مستويات قدرة مديري المدارس المصرية، والسعودية على تحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة والكشف عن المعوقات، واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام إحدى أدوات البحوث الكمية، وهو: المنهج الوصفي- التحليلي، واستعان الباحثان في إجراء دراستهما بعينة عشوائية مؤلفة من مجتمع الدراسة الممثل بمديري المدارس والمعلمين من كلا الجنسين من بين منسوبي كافة المراحل التعليمية (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية) وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر تطبيق أحد الاستبيانات المسحية المقننة من منظور القياس النفسي، وهو: "استبيان المنظمات المتعلمة (LOQ)" لـ "المهدي والحربي" (٢٠١٠) وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن توافر الأبعاد الخمس

الرئيسية الآتية للمنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة بالمدارس المصرية، والسعودية- وإن كانت أكثر توافراً نسبياً بالمدارس السعودية- وهي: (١) الابتكار، والتجريب. (٢) دعم البحث والاستقصاء، والتعلم. (٣) التمكين، والتزام القيادة. (٤) إدارة المعرفة. (٥) الرؤية، والرسالة المدرسية. وبشكل أكثر تحديداً، أكدت عينة مديري المدارس، والمعلمين المصريين المشاركين في الدراسة على أن بعد إدارة المعرفة هو أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً بمدارسهم بينما تمثل أقلها في بعد التمكين والتزام الإدارة، وفيما يتعلق بعينة مديري المدارس، والمعلمين السعوديين المشاركين في الدراسة؛ فأكدوا بدورهم أن أكثر أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً بمدارسهم هو الابتكار والتجريب، بينما تمثل أقلها في أبعاد دعم البحث والاستقصاء، والتعلم.

وهدفت دراسة البغدادي (2008) إلى معرفة العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وجاهزيتها للتغيير. وتكون مجتمع الدراسة من كليات التعليم العالي الخاص في العراق بشكل عام، وكليتين منها فقط من الكليات العاملة في بغداد لأغراض الدراسة هما كلية الرفادين، وكلية المنصور، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة كالتالي: أن هناك علاقة دالة بين جاهزية المنظمة للتغيير وخصائص المنظمة المتعلمة في القيم الاجتماعية، والتزام وتعهد القيادة، والتمكين، والاتصالات، ونقل المعرفة، وخصائص الفرد العامل، ونمو وتطوير الأداء.

### • منهجية البحث وإجراءاته :

#### • منهج البحث:

يعد المنهج الوصفي أنسب المناهج المقترحة لهذا البحث حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً أو كمياً (عبيدات وآخرون، ٢٠١٤)

والمنهج الوصفي لا يتوقف فقط عند وصف جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات بهدف تطوير الواقع وتحسينه. (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤، ص ١٢٩).

#### • مجتمع البحث:

يشير عبيدات، وآخرون (٢٠١٤) إلى أن مجتمع الدراسة هو "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث" (ص ٩٩).

وعرفه ملحم (٢٠٠٢م) بأنه "جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراسته الباحث". (ص ٢٤٧).

ويتكوّن مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في إدارات (الرياض، الطائف، عسير، حائل، الإحساء)، والبالغ عددهم (٢٩٤٣) مدير.

## • عينة البحث:

قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من خلال استخدام أسلوب الرابطة الأمريكية لكيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan) لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (الصيد، ١٩٨٩، ص. ١٣٧):

$$S = \frac{\chi^2 * N * p(1 - P)}{d^2 * (N - 1) + \chi^2(p * (1 - p))}$$

حيث

S = حجم العينة

N = حجم مجتمع الدراسة

p = نسبة انتشار الظاهرة في المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان أن تساوي (٠.٥) لأن ذلك سوف يعطي أكبر حجم عينة ممكن.

d = درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي ومورجان أن يساوي (٠.٠٥).

$\chi^2$  = قيمة مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (٠.٩٥) وهي تساوي (٣.٨٤١).

ثم حدد الباحثان حجم عينة الدراسة بعد التعويض في المعادلة السابقة

$$S = \frac{(3.841) (2943) (0.5) (1-0.5)}{(0.05)^2 (2943-1) + 3.841 (0.5(1-0.5))}$$

$$S = 340$$

وقام الباحثان بإرسال الاستبانة الإلكترونية إلى مجتمع البحث، حتى حصل على (٤٠٠)، من الردود الإلكترونية.

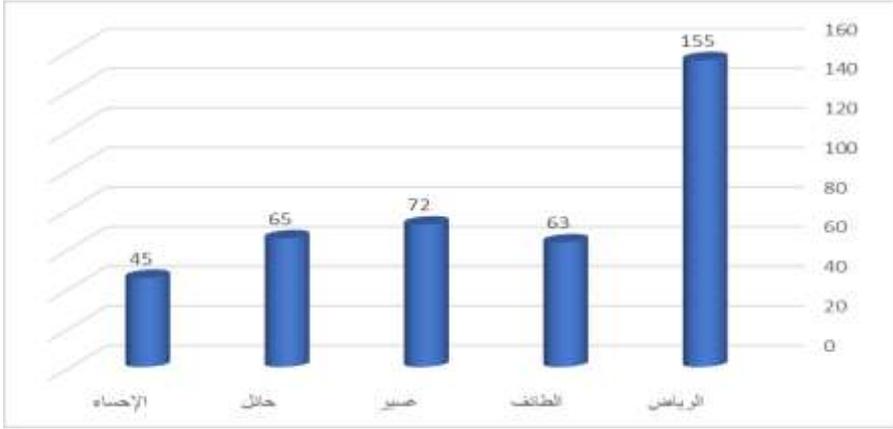
وفيما يلي خصائص أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

## • إدارة التعليم:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير إدارة التعليم

النسبة	التكرار	إدارة التعليم
٣٨.٨	١٥٥	الرياض
١٥.٨	٦٣	الطائف
١٨.٠	٧٢	عسير
١٦.٣	٦٥	حائل
١١.٣	٤٥	الإحساء
٪١٠٠	٤٠٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١٥٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٨.٨٪)، من منسوبي إدارة التعليم بالرياض، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٤٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (١١.٣٪) من منسوبي إدارة التعليم بالإحساء، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



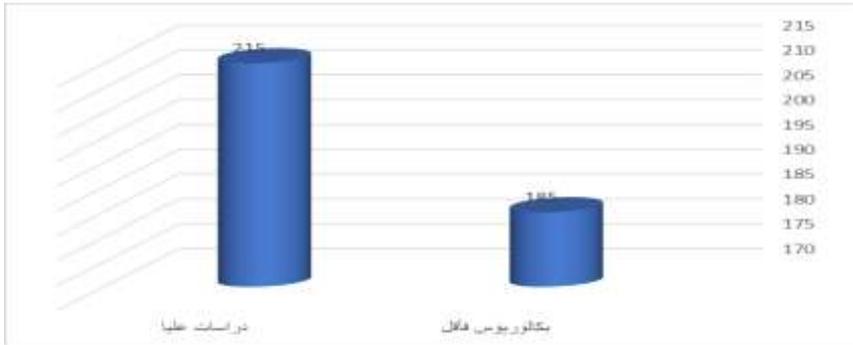
شكل (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير إدارة التعليم

• المؤهل العلمي:

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

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٤٦.٣	١٨٥	بكالوريوس فأقل
٥٣.٧	٢١٥	دراسات عليا
%١٠٠	٤٠٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (٢١٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٣.٧%)، من حملة مؤهل الدراسات العليا، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (١٨٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٦.٣%) من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام إدارات التعليم باختيار أصحاب المؤهلات العليا في تولي إدارة المدارس والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



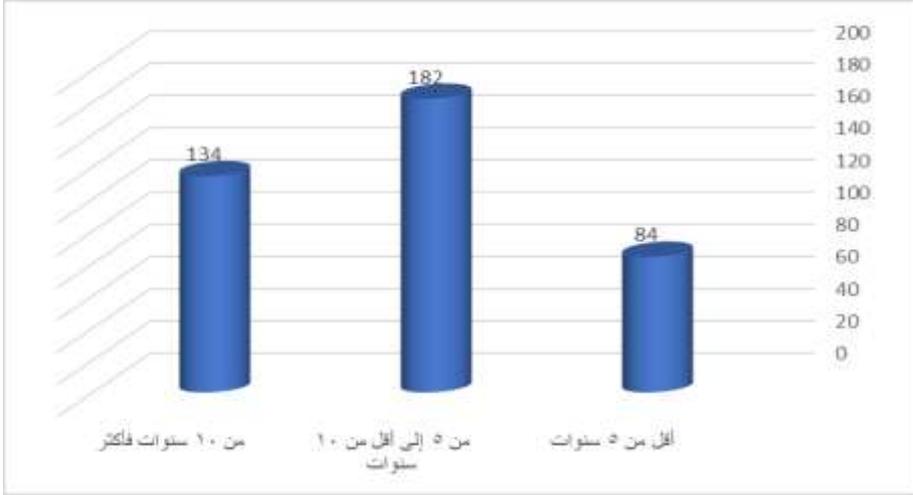
شكل (٢): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

## • سنوات الخبرة:

جدول (٣): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٢١.٠	٨٤	أقل من ٥ سنوات
٤٥.٥	١٨٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٣٣.٥	١٣٤	من ١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	٤٠٠	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (١٨٢) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٥.٥%)، من ذوي الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (٨٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٢١%) من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل (٣): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

## • أداة البحث:

يقصد بأداة البحث أو أداة جمع البيانات "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة، أو الإجابة على تساؤلاتها" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤، ص. ٢٨٧).

وقد استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، والتي تعرف بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجاباتهم عنها" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤، ص. ٢٨٨).

حيث تم استخدام الاستبانة التي أعدها الباحثان وقام بضبطها في بحث سابق لهذا البحث تناول واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك ، وقد شملت ٤٩ بندا موزعة على ٧ محاور ، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة .

### • نتائج البحث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية حول واقع تدريبهم في ضوء المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك وفق متغيرات (الإدارة التعليمية / المؤهل العلمي / الخبرة)؟

### • أولاً: الفروق باختلاف متغير الإدارة التعليمية:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعا لاختلاف متغير الإدارة التعليمية، قام الباحثان باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الإدارة التعليمية

أبعاد الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر	بين المجموعات	٣.٨٦٤	٤	٠.٩٦٦	٣.٠١٨	٠.٠٧٨ غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٦.٤١٧	٣٩٥	٠.٣٢٠		
	المجموع	١٣٠.٢٨١	٣٩٩			
تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	٢.٢٣٥	٤	٠.٥٥٩	١.٧٧٨	٠.١٣٢ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٤.١٣٧	٣٩٥	٠.٣١٤		
	المجموع	١٣٦.٣٧٢	٣٩٩			
تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	٢.٦٩٥	٤	٠.٦٧٤	٢.١٨٠	٠.٠٧١ غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢.٠٨٥	٣٩٥	٠.٣٠٩		
	المجموع	١٢٤.٧٨٠	٣٩٩			
إنشاء أنظمة مشاركة عملية التدريب والتعلم	بين المجموعات	١.٤٦٩	٤	٠.٣٦٧	١.٢٣٦	٠.٢٩٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٧.٠٨٤	٣٩٤	٠.٢٩٧		
	المجموع	١١٨.٥٥٣	٣٩٨			
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	١.٣٨٨	٤	٠.٣٤٧	١.١٦١	٠.٣٢٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٧.٧٧٧	٣٩٤	٠.٢٩٩		
	المجموع	١١٩.١٦٥	٣٩٨			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	بين المجموعات	٢.٤٥٥	٤	٠.٦١٤	٢.٠٧١	٠.٠٨٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٦.٧٨١	٣٩٤	٠.٢٩٦		
	المجموع	١١٩.٢٣٧	٣٩٨			
تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	٢.٢٩٣	٤	٠.٥٧٣	١.٩٤٧	٠.١٠٢ غير دالة
	داخل المجموعات	١١٦.٠٢٦	٣٩٤	٠.٢٩٤		
	المجموع	١١٨.٣١٩	٣٩٨			
جميع أبعاد المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	٢.١٥٣	٤	٠.٥٣٨	٢.٠٧٢	٠.٠٨٤ غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٢.٦٠٧	٣٩٥	٠.٢٦٠		
	المجموع	١٠٤.٧٦٠	٣٩٩			

يتضح من الجدول ٤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعا لاختلاف متغير

الإدارة التعليمية، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، وغير دالة إحصائياً، مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير الإدارة التعليمية نحو أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) فيما يتعلق بإيجاد فرص التعلم المستمر-تشجيع الحوار والاستفسار-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم-تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة-ربط المدرسة بالبيئة الخارجية-القيادة الاستراتيجية الداعمة لعملية التعلم)، ويرجع ذلك إلى أن جميع الإدارات التعليمية التابعين التي يعمل بها أفراد الدراسة يسودها أنظمة إدارية وقوانين تنظيمية متقاربة، وبالتالي فإن تدريب المديرين في تلك الإدارات يحظى بمستويات متقاربة من الأهمية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

### • ثانياً: الفروق باختلاف منغير المؤهل العلمي:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، قام الباحثان باستخدام اختبار (ت)، للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥) اختبار (ت) (Independent Sample T-Test) للفروق في آراء عينة الدراسة باختلاف

#### متغير المؤهل العلمي

أبعاد الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر	بكالوريوس فأقل	١٨٥	٢.٣٤٥٢	٠.٥٤٧٩٤	-١.١٣٢	٣٩٨	٠.٢٥٩ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٤١٠٠	٠.٥٩٠٥٠			
تشجيع الحوار والاستفسار	بكالوريوس فأقل	١٨٥	٢.٣٣٩٠	٠.٥٢١٢١	-١.١٦٤	٣٩٨	٠.٢٤٥ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٤٠٤٧	٠.٥٥٥٧٧			
تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي	بكالوريوس فأقل	١٨٥	٢.٣٢٩٧	٠.٥٣٠٥١	-١.٣٧٣	٣٩٨	٠.١٧١ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٤٠٦٦	٠.٥٨١٦٨			
إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم	بكالوريوس فأقل	١٨٤	٢.٣٥١٧	٠.٥١٢١٢	-١.١١٢	٣٩٧	٠.٢٦٧ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٤١٢٦	٠.٥٧٢٧١			
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	بكالوريوس فأقل	١٨٤	٢.٣٠٩٠	٠.٥٠٨١٢	-١.٢٣٣	٣٩٧	٠.٢١٨ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٣٧٦٧	٠.٥٧٧٨٨			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	بكالوريوس فأقل	١٨٤	٢.٣٥١٧	٠.٥٢٣٩٦	-١.٥٣٤	٣٩٧	٠.١١٦ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٤٣٥٩	٠.٥٦٤٩٢			
تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة	بكالوريوس فأقل	١٨٤	٢.٢٨٤٤	٠.٤٩٣٨٥	-٢.٠١٦	٣٩٧	٠.٠٦٤ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٣٥٣٤	٠.٥٨٢٠١			
جميع أبعاد المنظمة المتعلمة	بكالوريوس فأقل	١٨٥	٢.٣٢٨٢	٠.٤٦٨٨٠	-١.٥١٠	٣٩٨	٠.١٣٢ غير دالة
	دراسات عليا	٢١٥	٢.٤٠٥٧	٠.٥٤٥٦٩			

يتضح من الجدول ٥ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (٠,٠٥)، وغير دالة إحصائياً، مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي نحو أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) فيما يتعلق بإيجاد فرص التعلم المستمر-تشجيع الحوار والاستفسار-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم-تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة-ربط المدرسة بالبيئة الخارجية-القيادة الاستراتيجية الداعمة لعملية التعلم)، ويرجع ذلك إلى أن أفراد الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمي يدركون بدرجة كبيرة أهمية توفير عناصر التدريب والتأهيل اللازم لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.

### • ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، قام الباحثان باستخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
إيجاد فرص التدريب والتعلم المستمر	بين المجموعات	٠,٢٧١	٢	٠,١٣٥	٠,٤١٣	٠,٦١٢
	داخل المجموعات	١٣٠,٠١٠	٣٩٧	٠,٣٢٧		غير دالة
	المجموع	١٣٠,٢٨١	٣٩٩			
تشجيع الحوار والاستفسار	بين المجموعات	٠,١٥١	٢	٠,٠٧٥	٠,٢٣٧	٠,٧٨٩
	داخل المجموعات	١٣٦,٢٢١	٣٩٧	٠,٣١٨		غير دالة
	المجموع	١٣٦,٣٧٢	٣٩٩			
تشجيع التدريب والتعلم والتعاون الجماعي	بين المجموعات	٠,٢٣٣	٢	٠,١١٧	٠,٣٧١	٠,٦٩٠
	داخل المجموعات	١٢٤,٥٤٦	٣٩٧	٠,٣١٤		غير دالة
	المجموع	١٢٤,٧٨٠	٣٩٩			
إنشاء أنظمة لمشاركة عملية التدريب والتعلم	بين المجموعات	٠,٠٨٣	٢	٠,٠٤١	٠,١٣٨	٠,٨٧١
	داخل المجموعات	١١٨,٤٧٠	٣٩٦	٠,٢٩٩		غير دالة
	المجموع	١١٨,٥٥٣	٣٩٨			
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	٠,٤٢٣	٢	٠,٢١٢	٠,٧٠٦	٠,٤٩٤
	داخل المجموعات	١١٨,٧٤٢	٣٩٦	٠,٣٠٠		غير دالة
	المجموع	١١٩,١٦٥	٣٩٨			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	٠,٠٢٢	٢	٠,٠١١	٠,٠٣٧	٠,٩٦٤
	داخل المجموعات	١١٩,٢١٤	٣٩٦	٠,٣٠١		غير دالة
	المجموع	١١٩,٢٣٧	٣٩٨			
تمكين مديري المدارس لجمعهم نحو رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	٠,١١٩	٢	٠,٠٦٠	٠,٢٠٠	٠,٨١٩
	داخل المجموعات	١١٨,٢٠٠	٣٩٦	٠,٢٩٨		غير دالة
	المجموع	١١٨,٣١٩	٣٩٨			
جميع أبعاد المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	٠,٠٨٧	٢	٠,٠٤٣	٠,١٦٤	٠,٨٤٨
	داخل المجموعات	١٠٤,٦٧٣	٣٩٧	٠,٢٦٤		غير دالة
	المجموع	١٠٤,٧٦٠	٣٩٩			

يتضح من الجدول ٦ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث أن جميع قيم مستويات الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، وغير دالة إحصائياً، مما يوضح عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة نحو أهمية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك (Watkins & Marsick) فيما يتعلق بإيجاد فرص التعلم المستمر-تشجيع الحوار والاستفسار-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم-تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة-ربط المدرسة بالبيئة الخارجية-القيادة الاستراتيجية الداعمة لعملية التعلم)، وتوضح تلك النتيجة أن عملية تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة له أهمية كبرى في صقل خبرات ومهارات وقدرات مديري المدارس على تطبيق معايير المنظمة المتعلمة في البيئة المدرسية.

### • النوصيات:

- ◀ تعزيز جوانب وأبعاد المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك والتي حققت درجة مرتفعة في تدريب مديري مدارس التعليم العام بهدف الاستمرارية وتحقيق الاستدامة.
- ◀ تكثيف برامج التوعية بأهمية المنظمة المتعلمة وخاصة في مجال تدريب مديري المدارس، بما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية للمدارس.
- ◀ تشجيع المديرين على ممارسة مهام ومسؤوليات المنظمة المتعلمة في المدارس.
- ◀ حث مديري المدارس على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية التي تبحث في المشكلات التي تواجههم والحلول الملائمة لها.
- ◀ عقد جلسات حوارية بشكل دوري بين مديري المدارس لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل، وتبادل الآراء والأفكار حول كيفية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ◀ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية مع ضرورة إشراكهم والأخذ بأرائهم في عملية التدريب.
- ◀ تكثيف الاهتمام في برامج التدريب المقدمة للمديرين على الموضوعات المتعلقة بصعوبات العمل وكيفية حل المشكلات التي تواجههم.
- ◀ التركيز في برامج التدريب المقدمة للمديرين على عمليات التعلم الجماعي وتشجيعهم على تنمية مفاهيم وقيم التعاون والعمل المشترك لديهم.
- ◀ توفير المعلومات والبيانات اللازمة حول التجارب والخبرات المتميزة لدى مديري المدارس في مجال المنظمة المتعلمة.

- ◀ توفير قاعدة بيانات محدثة ومتطورة والتي تمكن مديري المدارس من الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة وسهولة.
- ◀ توعية مديري المدارس بأهمية الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة والاستفادة منها وتقبلها بما يساهم في تطوير العمل المدرسي.

### • المقترحات:

- ◀ توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام سياسات واقتصاديات التعليم في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول تدريب مديري المدارس.
- ◀ توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام سياسات واقتصاديات التعليم في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول المنظمات المتعلمة وتطبيقاتها في مجال التدريب.
- ◀ تطبيق أدوات البحث الحالي في محافظات ومناطق تعليمية أخرى من المملكة العربية السعودية ومقارنة النتائج فيما بينها.

### • المراجع العربية:

- إبراهيم، تاج السر. (٢٠١٢). تطوير نظام التدريب التربوي المتبع لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. رسالتة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخرطوم الإسلامية.
- أبو احمد، محمد عبدالمنطلب إبراهيم. (٢٠١٦). أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة: دراسة تقويمية. رسالتة ماجستير، كلية التربية، جامعة مدينة السادات. مصر.
- أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجي، زكي رمزي. (٢٠١١). مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية. سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد (١٩). العدد (٢). يونيو.
- أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٦). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. رسالتة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- أبو عفش، مؤيد علي (٢٠١٤). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية. رسالتة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى.
- أبو علي، عبد القادر خالد. (٢٠٢١). الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونوابهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٢٩. ع ٢٤. ص ٣٠٧-٣٣٣.
- البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. ع ١٨٥. ج ١، ص ٢٠١-٢٤١.
- البغدادي، عادل هادي. (٢٠٠٨). العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العدد ٥٧. ص ٧٨-٥٧.
- البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. دار الوراق للنشر. عمان. الأردن.

- جبران، علي. (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية، العدد ٩*
- الحربي، احمد راشد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية التربية والآداب بجامعة تبوك في ضوء نموذج (مارسك وواتكنز). *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، مج ٣٨، ع ١٨٣، ج ١، ص ٨٧-١٢٣.*
- زايد، عبدالناصر، بوبشيت، خالد، والمطيري، ذعار. (٢٠٠٠). *المنظمات المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة.*
- الشريف، هند إسماعيل. (٢٠١٧). *معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ع ١٨، ص ٢١-٢٢.*
- العتيبي، تركي بن كديميس، وإبراهيم، هيفاء بنت عبدالعزيز سليمان. (٢٠١٥). *درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، الثقافة والتنمية، ع ٩٢، ص ٣٥-١٦٠.*
- العرفج، عبدالمحسن بن حسين بن محمد. (٢٠١٠). *واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمات المتعلمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ع ٤، مج ٣٤.*
- العزام، أحمد أنور صيتان. (٢٠١١). *عوامل بناء المنظمة المتعلمة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.*
- الضهود، صالح. (٢٠١٩). *رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية إلى منظمات التعلم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر، مج ٨، ع ١، ص ١١٩-١٤٠.*
- المصري، بدرية عبدالعزيز إبراهيم. (٢٠١٨). *واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، ع ١٩، ص ١٥-١٧٤.*
- باعاججة، إيمان بنت عبدالله، والقرشي، سوزان بنت محمد. (٢٠٢٠). *أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية، أرسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة*
- برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). *في برامج رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).*
- بن عنتر، عبد الرحمن. (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار البازاوي العلمية.*
- البناء، شادي. (٢٠١٢). *درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، أرسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.*
- بني مفرج، محمد. (٢٠١٢). *تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية في ضوء متطلبات منظمة التعلم، أرسالة دكتوراه، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.*
- بني هاني، جهاد صياح. (٢٠٠٧). *أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع ٤، الأردن، المجلد (٣).*
- تيمي، سهيل (٢٠٢١). *واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ع ٤، المجلد ٢.*
- جاد، حاتم فرغلي ضاحي (٢٠١٨). *تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، ج ٥٦، ص ١٢٧-٢٥٦*
- حجازي، هناء شحات السيد إبراهيم (٢٠١٨). *المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦، ص ١١٣-٢٢٧.*

- حسانين، عبد السميع(٢٠١١). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري. دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعين للقطاع العام. القاهرة.
- حسين، أميرة رمضان عبد الهادي(٢٠١٩). تدريب مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. مج ١٩. ١٤. ص ٣٢-١.
- حمائل، عطا الله (٢٠١٢). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - مجلة جامعة القدس. مج ٤. فلسطين
- حمدي، شريف محمود. (٢٠١٨). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مج ٩. ع ٤
- الحارثي، سالم. (٢٠١٥). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان. رسالت ماجستير غير منشورة. كلية العلوم والآداب. جامعة نزوى.
- الحري، تركي، والزايدي، احمد. (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق نموذج سينج بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مصر. مجلد ٣٥
- الحواجرة، كامل (٢٠١٠). مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغير التنظيمي. المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن.
- الحواجرة، كامل. (٢٠١٠). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد ١٠. ٢٢٥-٢٤٥.
- الخطة الوطنية لتنفيذ برامج التحول الوطني (٢٠٢١-٢٠٢٥). في برامج في برامج رؤية المملكة العربية السعودية(٢٠٣٠).
- ديب، اوصاف على. (٢٠١٨). درجة الاحتياجات التدريبية لاستخدام تكنولوجيا الاتصال لدى مديري المدارس الرسمية للتعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بمدينة دمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، مج ٤. ع ٣٣. ص ٥٩-٩٥.
- الدوسري، عادل بن شاهين. (٢٠١٣). الاستراتيجية الوطنية الموحدة للتدريب. الملتقى التطبيقي الثاني للعمالة الوطنية. الكويت.
- ربيع، هناء عبدالنواب. (٢٠١٥). فعالية برامج التدريب على رأس العمل كاستراتيجية لتنمية مهارة التمكين الإداري: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع ٥٤
- رفيق، مهند أكرم. (٢٠٢٢). دور المدير الناجح في تأهيل الموظفين من الناحية الذهنية والعملية. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤. ع ٢٠٤٣ - ٢٠٧١
- الرشدان، يحيى. (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية وجامعة جدارا. أربد. أكتوبر.
- رمضان، عصام. (٢٠١٤). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأهلية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية. فلسطين. المجلد ٢٨. العدد ١٠
- الزهراني، فاطمة عبد الله، والشريف، هند إسماعيل. (٢٠١٧). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد ١٨. مجلد ٢
- السامرائي، أحمد. (٢٠١٠). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي" دراسة حالة : قطاع الكهرباء في العراق. رسالت ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

- السراج، رجب عبد الله رجب (٢٠١٠). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة [جامعة الأزهر. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة.
- السكرانه، بلال. (٢٠١١). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر. عمان، الأردن.
- سالم، علي. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. مج ٣٤، ٢٤
- سلمه، منصور، الرومي، نايف، المعقل، عبدالله، عبدالكريم، راشد، العامر، عبدالرحمن، القاسم، وجيه والعولقي، حسين. (٢٠٠٨). معايير عناصر العملية التعليمية. الجزء الأول. من إصدار وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية - وكالة التخطيط والتطوير - الإدارة العامة للبحوث. الطبعة الأولى لعام ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م. ص ٥٥ - ص ٧٤
- السميح، عبدالمحسن بن محمد بن علي، والغامدي، مشاعل بنت علي بن عبد الله. (٢٠٢١). خريطة بحثية لأولويات البحث في الإدارة التربوية لمجالات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع ٦٤ - ٣٧٥ - ٤٢٠
- الشريف، علي. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد ٦٩. الجزء الرابع
- الشريفي، عباس، وآخرون. (٢٠١٢). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. المجلد (٢٠)، ١٤
- شمسان، عبدالكريم، وعبدالله احمد. (٢٠٢٢). تدريب مديري المدارس لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم بحالات الطوارئ. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع ٢١٤. جامعة تعز. دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي. ص ٥٣٣-٥٦٣
- صالح، سمر، وأحمد، ميسون. (٢٠٠٧). تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحويل إلى المنظمات المتعلمة - دراسة استطلاعية لعينة من لمنظمات في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرفادين، مج ٢٩، ع ٨٥ - ٢٩ - ٥١.
- الصياد، عبد العاطي. (١٩٨٩م). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي. القاهرة: رابطة التربية الحديثة.
- طنطاوي، مصطفى. (٢٠٠٤). أهمية التدريب. المعهد القومي للإدارة العليا. برنامج العلاقات الصناعية، القاهرة.
- الطعاني، حسن احمد. (٢٠٠٧). التدريب الإداري المعاصر. عمان. دار المسيرة.
- عبابنة، صالح. (٢٠٠٧): المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الأردنية. عمان.
- عبدالله، عبد الله سفيينة أحمد، وعبدالله، مديحة حسين. (٢٠١٨). دور البرامج التدريبية في إعداد القيادات التربوية. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج ١٤، ع ٢
- عبد الوهاب، علي محمد. (٢٠٠١). إدارة الأفراد. مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة.
- عبيدات، ذوقان، عبدالحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٤م). البحث العلمي: مفهومه. أدواته. أساليبه. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان.
- العتيبي، ملضي عبد الرحمن. (٢٠١٣). التعليم والانتماء الوطني في المملكة العربية السعودية: رؤية تحليلية للمفهوم. مجلة عالم التربية (٥١٣)
- العريضي، حصّة بنت سعد، والشهري، نهاية علي. (٢٠١٧). تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية) (2030 تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للاداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد (١٨)، المجلد ٤.

- عبدالمطلب، مريم عبدالصمد عبدالله. (٢٠٢٠). المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التربية الخاصة في دولة الكويت: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- العساف، صالح بن حمد. (١٤٢٣). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- عسيري، محمود علي. (٢٠١٩). مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بمدينة جدة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ١. ٣٤، ص ٣٤-٤٥.
- علوش، علا. (٢٠١٦). واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين: دراسة مسحية على كلية الاقتصاد الثانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣٧، ٥٤، ٣٥٣-٣٧٠.
- العروسي، عبدالسلام والمقبل، مها. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير اختيار قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن في ضوء معايير السياق المؤسسي. مجلة شباب الباحثين. جامعة سوهاج
- عواد، هبه محمد نشات فائق، والحربي، نيفين بنت حامد. (٢٠١٥). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة الليث: دراسة ميدانية. مجلة التربية، ١٦، ع ١.
- عيادات، هيثم مصطفى. (٢٠٠٣). الاحتياجات التدريسية المهنية لعلمي التربية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في محافظة اربد. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ].
- القباطي، عثمان (٢٠١١). الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق (٢٧).
- القحطاني، سالم سعيد، العامري، أحمد سليمان، آل مذهب، معدي محمد، والعمر، بدران عبد الرحمن. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان. الرياض.
- القرشي، سوزان بنت محمد، والجهني، نهى سعيد (٢٠١٩). دور برنامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ١٥، ع ٤.
- قهوجي، أحمد، وبدر، لما. (٢٠١٤). دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخليوية في مدينة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٦، العدد ١، ١٨٧-٢٠٨.
- القواسمة، فريد والعمرى، زياد. (٢٠١٣). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية. Arab Economic and Buisness Journal، العدد ٣٨، ٥٢-٣٨.
- الكبيسي، عامر الخضيري. (٢٠١٠). إشكاليات ادارة البرامج التدريبية وتقنيات حلها والوقاية منها. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ع ٣٩.
- الكنيري، نوره نافع. (١٤٤٤). استثمارات التعليم عن بعد في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القصيم.
- المالكي، عادل بن حسني. (٢٠٢٢). دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ٦، ٩٤، ص ٨٥-١١١.
- المبيضين، عقلة محمد. (٢٠١١). التدريب الإداري الموجه بالأداء. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد، سميرة حسن الحاجي. (٢٠١٧). متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة التربية، ع ١٧٢، ٢، ٦١٢-٧١١.

- محمد، فاطمة زكريا، وعبد العليم، أحمد إبراهيم. (٢٠١٣). المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. العدد (٤٤). الجزء (٣)، ديسمبر.
- مخولف، سعد جاد. (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية*. مج ٣٧. ١٤. ص ٣٥٣
- المصدر، سعيد محمد. (٢٠١٠). *أثر التدريب على تنمية الإدارة المحلية، القاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٢). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٠). *دارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة*. القاهرة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، احمد سيد. (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري*. القاهرة. مصر: بدون دار نشر.
- مصطفى، حوحو. (٢٠١٠). *متطلبات الانتقال من المنظمات الكلاسيكية إلى المنظمات المتعلمة*. رسالة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة أبي بكر بلقايد: الجزائر.
- المبلغ، منور بن عبدالله ساير. (٢٠٢١). *المهارات القيادية اللازمة لقادة المدارس في مدينة حائل في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة*. عالم التربية. ع ٧٢ ج ١١٠-١٠٢
- المنيزل، خوله محمد منيزل. (٢٠٢٠). *أثر تدريب المعلمين في قطاع التعليم الرسمي على جودة التعليم في الطوارئ من وجهة نظر مديري المدارس في مخيمات اللاجئين السوريين في الأردن*. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت. الأردن.
- موسى، رزق سالم. (٢٠٢٢). *العلاقة بين فاعلية محتوى الدورات التدريبية للمعلمين ومستوى أدائهم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة المفرق*. المجلة التربوية الأردنية. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. مج ٧. ص ١-٢٣.
- الرواش، نجيب، بني هاني، جهاد. (٢٠١٤). *أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤.
- النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠). *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي الأردنية*. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق.
- نوري، منير. (٢٠١١). *إدارة الموارد البشرية*. ط١. عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- النويري، عبير ماجد عطوي. (٢٠١٦). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة*. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة
- هاشم، زكي محمود. (٢٠٠٠). *إدارة الموارد البشرية*. مطبوعات ذات السلاسل. الطبعة الثانية. الكويت. ص ٤٠٣
- هيبة، زكريا، وأحمد، كمال. (٢٠٠٩). *تحول رياض الأطفال بمصر إلى منظمات متعلمة: دراسة ميدانية*. المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول - التعليم وتحديات المستقبل. جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج. سوهاج.
- وزارة التعليم. (٢٠١٤). *مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام (تطوير)*. الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض. منشورات وزارة التعليم السعودية.
- ولد آده، محمدين. (٢٠١٧). *تطوير عملية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام بموريتانيا على ضوء احتياجاتهم التدريبية*. مجلة البحث العلمي في التربية. ع ١٨. ج ١١. ص ٣٢٥-٣٥٤.

## • المراجع الأجنبية:

- Abeguki et al. Strategic Role of Human Resource Training and Development on Organizational Effectiveness in Nigerian Banking Industries, Global Journal of Human Resource Management, Vol.2, (2014), Pp.24-39
- Al-Otaibi, S. (2000). The Learning Organization Development of Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia. Unpublished PhD Thesis. University of Hull, UK.
- Bernard, M., Daniel, C. (2005). Gestion des ressources humaines: pilotage sociale et performance, 6ème ed, Paris :Dunod.88. Casse P. (1994). La formation performante, Alger: opu. 89.
- James,C.(2003): Designing Learning Organization, Organizational Dynamics, Vol.(32),No.(4).
- Marsick, Victoria; Watkins, Karen. (1993). Facilitating Learning Organization: Making Learning Count. England, Gower
- Marquardt. M. J.( 2002): Building The Learning Organization: Mastering the Five Elements for corporate Learning, USA, Nicholas Barley publishing limited.
- Ng, Poh (2010). Learning organization Dimension On knowledge sharing: A study of Faculty Members in Private Universities in Malaysia
- Senge, p.m.et.al(2006): The Fifth Discipline: Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York, Doubleday Dell publishing group inc.

