



أبعاد المنظمة المتعلمة بمداس اتعلم، اتعلم الحكومي في منطقة اتقصر، وعلاقتنا باتثقافة اتتنظمة تداي المعلمين

خالد بن سليمان صالح الصالحي¹

ملخص اتداساسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على نماذج المنظمة المتعلمة بأنواعها المختلفة، والتعرف على أبعاد المنظمة المتعلمة بمداس التعليم العام الحكومي في منطقة القصر 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 حصو أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصر تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في التدريس، والدورات التدريبية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (1090) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس التعليم العام الحكومي في مرحلته

الثلاثة (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي)، وطبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1438/1437هـ، 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

(3.95) ، ويلاحظ أن أعلى درجات توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت في حصة العبد تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين بمتوسط (4.25)، ثم بعد القيادة الاستراتيجية الدائمة للتعليم المدرسي بمتوسط (4.10)، ثم بعد الرؤية المشتركة للمعلمين بمتوسط (3.99)، ثم بعد تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي بمتوسط (3.77) وجاء في الترتيب الأخير بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي بمتوسط (3.74)، كما جاءت درجة واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس متحققة بدرجة كبيرة،

¹ د. خالد بن سليمان صالح الصالحي ، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية بجامعة القصيم

حصيث بلغ المتوسط الوزى للدرجات الكلية للثقافة التنظيمية (4.12)، كما بينت الدراسة بوجود علاقة موجبة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 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 ومسلّماتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها لربط التعليم بالتنمية، وإعادة النظر في معايير الكفاية الداخلية لها بغية تحقيق أعلى درجات الكفاية الخارجية لها من خلا تطوير الأداء وتوفير مخرجات ملائمة.

وإن سلسلة التغيرات المتسارعة من حصولنا كما يري عبانية والعدوان(2008م، ص18) 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. حصيث يعتبر التعلم التنظيمي مدخلا 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 والعولمة، وما ينتج عنها من زوا حصواجز طو المسافات وبعد الأمكنة، وتأثير ذلك على النظم السياسية والاجتماعية وعلى الثقافات وعلى القيم(خرائط، 1435م، ص5).

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

فلاهتمام بالتعلم التنظيمي في بناء منظمة متعلمة من أهم الجوانب المؤثرة في أداء المنظمات، حصيث تعمل المنظمات على الاستفادة من المعلومات بأقصى درجاتها، وتعتبر معارف وخبرات العاملين أصولاً مهمة، يجب جمعها وحفظها وإدارتها ونشرها واستخدامها (الراشد، 1434هـ، ص5).

وقد انتقلت فكرة المنظمة المتعلمة من ميدان الاقتصاد إلى المؤسسات العربية 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 حصيث 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 المتعلمين في المستوى الفردي فقط، بل أيضاً على مستوى الجماعة والمستويات التنظيمية (رمضان، 2014،

ص2374).

فالمعلمة المتعلمة تتصف بمقدرتها على تمكين العاملين باعتبارها استراتيجية جديدة ومدخل فعا للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل في المدارس والمؤسسات التعليمية، ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها، ومنحهم فرصة التعبير، مما يضيء على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً، وذلك من خلا غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة، ونشر روح الفريق، وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمع، وتخفيف 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 (2030م) في الفكر والتوجهات في مجا التعليم العام، حصيث تسعى المملكة وفق هذه الرؤية إلى تطوير التعليم العام والارتقاء بمخرجاته، وتمكين الطلاب من إحصراز نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية والحصو على تصنيف متقدم في المؤشرات التعليمية للتحصيل التعليمي،

وذلك من خلا مناهج متطورة وتطوير المواهب وبناء الشخصية وتعزيز دور المعلم وتأهيله، وتقويم أداءه وتطويره وعقد شراكات بين المدارس والجهات الحكومية والخاصة لتعزيز فرص التدريب والتأهيل (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2017، ص40). ونظرا لأهمية المدرسة باعتبارها إحصدى مؤسسات المجتمع الذي تقع على عاتقها مسئولية تربية وتعليم أجيال المستقبل، جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع أبعاد المنظمة التعليمية بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم وتوضح علاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة اتداساسة

إن تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة من شأنه الوفاء بتحقيق رؤية المملكة من خلا توفير بيئة تعليمية/ تعليمية متميزة في جميع المستويات الإدارية والفنية بما يساهم في رعاية أفرادها وتنمية وتحسين قدراتهم وذلك من خلا تحديد المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة لحلها عبر توفير حصصية 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، وتعي بما هو مطلوب منه تجاه المجتمع، يجب أن تتحو 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 العويسى(2010)، ودراسة شوي(choi, 2010)، ودراسة الزهراني(1434هـ)، ودراسة رمضان(2014)، ودراسة العتيبي وإبراهيم(2015)، ودراسة الغامدي(2017)، ودراسة العزي(2017).

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 حصي 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 لقللة الدراسات التي اهتمت بتناو 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 اتداساسة: وبناء على ما سبق حصو تحديد المشكلة يمكن صياغة أسئلة الدراسة بما يلي:

1. ما واقع أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما واقع الثقافة التنظيمية لدى معلمى مدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم من وجهة نظرهم ؟ 3. هل توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين استجابات أفراد العينة حصو واقع أبعاد المنظمة التعليمية والثقافة التنظيمية لدى معلمى مدارس التعليم العام الحكومي؟

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

أهداف انداساسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على نماذج المنظمة المتعلمة بأنواعها المختلفة.
 2. 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.
 3. التعرف على نوع العلاقة بين أبعاد المنظمة التعليمية والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي منطقة القصيم وهل هي موجبة أو سالبة.
 4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حصو واقع أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي والى تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة في التدريس، والدورات التدريبية).
- أهمية انداساسة: تكمن أهمية الدراسة في أنها قد تفيد:

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

حداود انداساسة

- الحداود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم، وتحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين.
- الحداود المكانية: مدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم. - الحداود البشرية: المعلمون في مدارس التعليم العام الحكومي.
- الحداود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام: (1437/ 1438هـ).

مصطلحات انداساسة أبعاد

المنظمة المتعلمة

يعرف السيد (2005، ص25) 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 (2014، ص2382) 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 تعرف 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 العوي (2005، ص12) بأنها: منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتزم حصولها أعضاء التنظيم وتؤثر على سلوكهم في المنظمة وتشكل شخصياتهم وتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءتها وقراراتها".

وعليه تعرف 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 وتحكم في خبراتهم وتؤثر في مخرجات المدرسة وكفاءتها وقراراتها.

الإطاس انتظري

أولاً: المنظمة المتعلمة مفاهيم

المنظمة المتعلمة

تعود جذور فكرة المنظمة المتعلمة إلى المدرسة العلمية في الإدارة لفريدريك تيلور والتي تؤكد على ضرورة تعلم العامل حصي ينجز، وكان بيب سنج هو أو 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، 2015، ص44).

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 وواتكنر (Marsick & Watkins, 1999, p.51) بأنها: " المنظمة التي تتعلم وتحو نفسها باستمرار، وذلك من خلا تبنى اسراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر".
وعرفها النعيمي ونايف (2012، ص174) بأنها: "المنظمة التي تتضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغييرات المستمرة في اسراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وسلوك أفرادها بقصد زيادة وتعظيم التعلم المنظم عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتقاناتها وتفعيل دور فريق المعرفة في تلك المنظمات".
وعرفها العنتبي وإبراهيم (2015، ص42) بأنها: " المنظمة التي تشجع التعلم المستمر بين أعضائها، ويعدم التعلم فيها من خلا سلوك قيادي اسراتيجي وتشجع على التعاون والتعلم الجماعي عبر فرق العمل، وتتبنى أنظمة حصديئة لمشاركة المعرفة والتعلم، ويبحث العاملون فيها عن الأفكار الجيدة ليتكيفوا معها ويتبادلونها من خلا رؤية مشرقة".

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.

- تبنى نظام للمعرفة يتيح للجميع الاطلاع على كل ما يدور أو يحيط بالمنظمة ويؤثر على عملها.

- سعى 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 مشرقة 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" (Mulford 2002, p.28 & Silins, Zarins).

ويعرفها جبران (2011، ص430) 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 (2015، ص2383) بأنها "المدرسة التي تسعى باستمرار لتطوير ذاتها من خلال تبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر تعمل على توسيع قدراتها، وإطلاق المجهود لكافة العاملين والطلاب للتعلم من بعضهم البعض، وتدعم الإبداع والتغيير والتطوير المستمر، وتنتقل من ثقافة التعليم إلى ثقافة التعلم".

خصائص المداسسة 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، 2013، ص 29-30):

- 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 وحصل 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 حصو عمل المدرسة واتباع اللامركزية في صنع القرارات. - تطبيق مبدأ التعلم التجريبي والتعلم من الآخرين.
- تعزيز الشعور لدى العاملين بأنهم ينجزون عملاً مهماً لصالح المدرسة والمجتمع. - تعزيز شعور الأفراد بمسؤوليتهم 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 رئيسية هي (العوي، 2012، ص ص71-72):

- 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 ترسخ في ذاكرة الأفراد والمنظمة.

نماذج المنظمة المتعلمة

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

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

- 1- التفكير انظمي أو المنظومي Systems Thinking: يرى "سينج" أن التفكير النظمي 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 النظمي يحقق رؤية كاملة حصو التغيير غير أن البعض مازا يميل إلى التركيز على أجزاء من النظام في عزلة أجزاء أخرى.
- 1- الإتقان أو إتقان الشخصي Personal Mastery: بمعنى الوصول إلى مستوى خاص من الكفاءة والاحصراف المهني من خلا التعليم المستمر. وإتقان 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 خلا الاعتراف المتبادلة بين الفرد والمنظمة.
- 3- انماذج اتعلمة Mental models: هي الافتراضات العميقة الراسخة، والتعميمات، وكافة الصور الذهنية التي تؤثر في كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذ الإجراءات اللازمة حصيالها. ومع الانضباط في العمل ووجود النماذج العقلية يبدأ تحويل المرآة إلى داخل المنظمة لتعكس الصور الداخلية وإبرازها إلى السطح ومن ثم إخضاعها للتدقيق والتحليل.

- 4- 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.
- 5- فريق المتعلم، أو المتعلم الجماعي Team Learning:** تنطلق فكرة فريق التعلم من أن ذكاء الفريق يتجاوز مجموع ذكاء الأفراد المكونة لهذا الفريق، حصيث تتطور قدرات أعضاء الفريق وتنمو أفكارهم بسرعة أكبر نتيجة اتخاذ الفريق لإجراءات منظمة يلوم 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 وحصدة التعلم الأساسي في المنظمات الحديثة.

ثانمًا: نموذج براندات: (Brandt, 2003,pp10-15):

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

- 1- الأهداف المشتركة: معظم المنظمات لديها أهداف محددة ومعلنة، والتي تتطلب توجيه المنظمة، وعلى نحو ما للحصو على نفاى كافة العاملين لتحقيق تلك الأهداف، وأكثر الأهداف أهمية في منظمات التعلم تلك التي تتعامل مع تعلم الطلاب، وضمان التحصيل العلمى الجيد لهم.
- 2- التفمادة: 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.
- 3- الجمع ما بين اتعلمات والأفعال: تجمع منظمات التعلم ما بين العمليات والأفعا من خلا 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.
- 4- امتلاك قناعة معرفة: تمتلك منظمات التعلم قاعدة للمعرفة المؤسسية لإيجاد أفكار جديدة من خلا إدارة واضحة للمعرفة، تستخدمها المنظمة لتعزيز قاعدتها المعرفية، وتشجيع الأفكار المبتكرة في هذا المجا.
- 5- الحوافز: إن وجود هيكل من الحوافز من شأنه أن يشجع السلوك التكيفي، تماما كما يتعلم الأفراد عندما توجد دوافع للتعلم، وتتعلم المنظمات عندما يكون لدى أفرادها دوافع للتعلم، هذه الدوافع قد تكون حصوافز لتعلم أشياء جديدة أو دوافع نفسية، ولكن هناك شكل واحصد من الحافز يقدره الجميع هو الحافز المادي.

- 6- تبادل المعلومات: منظمات التعلم تتباد المعلومات في كثير من الأحيان مع المصادر الخارجية ذات الصلة، تماماً كما يتعلم الأفراد من خلال التفاعل فيما بينهم، فالمنظمات تتعلم أيضاً من خلال التفاعل مع المصادر الخارجية.
- 7- 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 تغيرات جوهرية في التعليم.
- 8- تحسين التعليمات الأساسية: وهي سمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات التعليمية إلى تسعي إلى التحول إلى منظمات تعلم، من خلال الانتباه إلى العمليات، خاصة المتصلة منها بجمهور المستفيدين من الخدمة، ومصادر الحصول على المعلومات.
- 9- الثقافة التنظيمية: هذه الثقافة التنظيمية يجب أن تكون إنسانية أي تتسم بالعلاقات الإنسانية الداعمة مهنيًا، كما تمتد هذه الثقافة التنظيمية إلى المكان وما يشمله من تجهيزات وأنشطة ثقافية وتدريبية يحتاج إليها كافة العاملين.
- 10- الانفتاح على التبعة الخاصة: منظمات التعلم هي أنظمة مفتوحة على البيئة الخارجية، تراعي المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، حصرية على المشاركة مع أولياء الأمور.

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

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

1- انقادة لتتبع، اتداعمة: 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 استراتيجيات 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.

1- الأفراد: تتطلب منظمة التعلم أفراد قادرين على:

- تحتاج منظمة التعلم إلى أفراد دايبي 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 والتنموية والتدريب، وهي من المصادر التي يمكن أن توفر تدريب يساعد في تطوير الممارسة.

3- توتندا المعرفة: وذلك كما يلي:

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

4- الاستفادة من اتكنوتوجما، 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 والحفا عليها.
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الوصو إلى المعرفة، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتعلم من الممارسات الجيدة والنتائج غير المقصودة.
- تعزيز الاتصالات بالعالم الخارجي من خلا محركات البحث ومواقع الإنترنت ذات الصلة.

سابعاً: نموذج ماسيك 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، 2013، ص ص 22-28):

- 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 حصاجة الأفراد إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، بل يمتد إلى تعلم كيفية التحو 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 للتعليم 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 استراتيجي أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد فرص وطرق فعالة لمساعدة الأفراد على توضيح افراضاتهم 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 أدايهم.

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

ثانياً: الثقافة التنظيمية مفاهيم

الثقافة التنظيمية

تعدد وتنوع تعريفات الثقافة التنظيمية وفق القايين 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 Kao (2005, p.277) بأنها: "نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والأيدولوجيات التي قامت مجموعة ما باخترها وتبنيها، والاتفاق والإجماع بشأنها سواء كان إجماع غير رسمي من خلا 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 يعقصد بها أنها: "نمط من الافراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حصولها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجى والتكامل الداخلى، ونجح إلى حصد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات" (اشاين، 2017، ص 4).

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

- أنها ترتبط بمجموعة تعمل داخل منظمة ما يحكمها هيكل إداري معين.
- أنها تضم المبادرات 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 حصول 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 (الليبي، 2008، ص23):

- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اشراكات مشركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحصد حصو 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 واحصرام الآخرين.
 - المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشركة حصو 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 يلزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثل ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، الزملاء من الزملاء الآخرين والمتمتلة في التقدير والاحصرام المتباد، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيبي يساعد ويدعم احصتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
- أما فيما يتعلق بمستويات الثقافة التنظيمية فقد أكد الباحثون أنها تتطور من خلا مجموعة من القوى الموجودة في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع والنشاط والمنظمة (وهيئة، 2012، ص 27):
- 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، والهيكلي الإداري للدولة.
 - ثقافة النشاط: حصيبت يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحصد، 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 مميير على جوانب ربيسة مثل نمط اتخاذ القرار، ومضمون السياسات ونمط حصياة 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، حصيبت يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حصو 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 والافراضات التي تحكم سلوكهم أو تحمي تواجدهم في المؤسسة.

أنماط الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنماط متعددة تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، غير أن هناك شبه اتفاق بين كعتاب الإدارة على عد «د من هذه الأنواع العوي، 2005، ص13؛ الليثي، 2008، 27):

- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالزام.
- 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 ببيئة 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): وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحو 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.

اتداساسات اتسابقه

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

قامت دراسة بارك (2008، 270-284) Park بالتحقق من نموذج سينج Senge في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر معلمى المدارس المهنية العليا في مدينة سيو ، وذلك بقياس وتطبيق نموذج "سينج" خاصة النموذج الخامس المتعلق بالانضباط في منظمات التعلم في بيئة مختلفة ثقافيا، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة الاستبانة التي شملت العناصر المكونة لنموذج سينج والتي طبقت على المعلمين في 17 مدرسة ثانوية مهنية تقع في مدينة سيو ، وبلغ عدد المشاركين 97 معلما. وتم اختبار افروضات النموذج باستخدام التحليل العاملي التأكدي،

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 (2009) إلى التعريف بمفهوم المنظمة المتعلمة وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، وتقييم الإمكانيات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل، واستخدمت الدراسة نموذج ماركس وواتكر للمنظمة المتعلمة، إذ تشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبل الموجودين على رأس العمل خلا فترة إجراء الدراسة الميدانية، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها 321 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 حصص 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 (2010) تحديد العقبات التي تحو 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 موقوفات شخصية للأفراد العاملين أيضاً تعيق 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 العويسى (2010م) إلى التعرف على مدى قدرة التعلم التنظيمي كمدخل لتطوير المؤسسات الربوية على المدراس الحكومية في سلطنة عمان حصيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة تمثلت بالاستبانة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومديرين مدراس سلطنة عمان، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية ممثلة من مديري ومديرات مدارس المنطقة حصيث بلغ عدد العينة النهائي بعد استكما الحصر على الاستبانات من المديرين والمديرات (15)، ومن المعلمين والمعلمات (87) 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 حصو 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 أحصد أنماط المنهج الوصفي وهو الطريقة المسحية الكمية. وشملت عينة الدراسة 285 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 آ هديل (1434هـ) 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 خلا تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة والبالغ عددهم الإجمالي (50Z) مديراً ومعلماً، منهم (30) مديراً و(47Z) 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 ببيشة جاءت بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) بين واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وبين التعلم التنظيمي.

وحصدت 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 و50 مدرسة بمقاطعة نيوبرونزويك New Brunswick الكندية التي تحاو تنفيذ مدخل مجتمعات التعلم المهنية، وشملت الاستبانة أربعة مجالات أساسية هي: الثقافة التنظيمية، القيادة، التعليم، النمو المهني،

وأظهرت النتائج قلة وجود معوقات في مجال 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 السائدة، وطبقت الاستبانة على عينة شملت 77 موظفا من خلفيات علمية مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم التحديات في هذا المجال هو ضعف المعرفة المهنية والتنظيمية للحملات المعرف بها دوليا في تحقيق التنمية المستدامة، ففي البلديات المحلية لا يزال هناك نقص عام في الوعي حصو الاستدامة على جميع المستويات، وعدم كفاية التنسيق بين أماكن التنفيذ وبين موظفي البلديات والمنظمات غير الحكومية والجمعيات المهنية.

كما هدفت دراسة البنا (2012) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في غزة لاسرائيليات المنظمة المتعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة متضمنة لاسرائيليات المنظمة المتعلمة على (405) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية تمارس اسرائيليات المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة. أما دراسة الكبيسي (2013) 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 (370) معلم ومعلمة في عمان بالأردن، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة رمضان (2014) 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 وواتكر تم تطبيقها على عينة بلغت (443) من العاملين بالمعاهد الأزهرية، وتوصل إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر في المعاهد الأزهرية المتعلمة بدرجة متوسطة.

وقد هدفت دراسة الغامدي (2017) إلى تعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحصة 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 (397) مديرة ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية.

بينما هدفت دراسة عطوي (2017) 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 اداساسات اتسابقة جددا أن

- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، فيما عدا دراسة زيتلو(2011) فقد استخدمت المنهج الكيفي إلى جانب المنهج الكمي.
- طبقت الدراسات على عينات من المعلمين والمدرين 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 المتعلمة على نمط الثقافة التنظيمية السائدة لدى المعلمين.
- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وفي بناء أدوات الدراسة، إجراءات التطبيق، وفي تفسير وتناقشة النتائج.

إجراءات اداساسة الممدانمة

أولاً: مناج اداساسة

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 حصو 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 خلا ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها (سليمان 2009، 140) 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.

ثانماً: مجتمع اداساسة:

تمثل مجتمع الدراسة جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، في العام الدراسي 1437/1438هـ والبالغ عددهم (30351)، (مركز الإحصاء ، تعليم القصيم، 1438).

ثالثاً: عينة اِداَساسة

عينة تقنين الأدوات التعمنة الاستلَاعمة)

تكونت العينة الاستلَاعمة الى تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية بالتطبيق عليها من 50 معلماً من معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم، وطبقت الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1438/1437هـ. عينة اِداَساسة الأساسية

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 1090 معلماً من معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم، وطبقت الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1438/1437هـ، والجدو التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء المتغيرات المختلفة للدراسة:

جدول (1): توزيع عينة اِداَساسة الأساسية في ضوء متغيرات اِداَساسة المختلفة

المرحلة اِتعلَممة	اِتعداد	اِتسبة	سنوات اِخبرة	اِتعداد	اِتسبة	اِتداوِمات اِتداَساسبة	اِتعداد	اِتسبة
اِتباَلي	408	37.4%	أقل من 5	110	10.0%	أقل من 5	123	11.3%
مِتوسط	355	32.2%	من 5 لأقل من 10	381	35.0%	من 5 لأقل من 10	424	42.2%
ثاَنوَي	327	30.0%	من 10 سنوات فأكثر	599	55.0%	من 10 دورات فأكثر	503	47.1%

يتضح من الجدو السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة الحالية من معلمي المرحلة اِتباَلية وبلغت نسبتهم في العينة 37.4%، يليهم معلمي المرحلة المِتوسطة بنسبة 32.2%، وأخيراً معلمي المرحلة الثاَنوَي بنسبة 30%، كذلك كانت النسبة الأكبر من المعلمين من ذوي اِخبرة المِرْتفعة، وبلغت نسبة أصحاب سنوات اِخبرة من 10 سنوات فأكثر 55%، يليهم أصحاب سنوات اِخبرة من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات بنسبة 35%، وأخيراً أصحاب سنوات اِخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%، وبالنسبة لعدد الدورات التدرِيبية كانت النسبة الأكبر لأصحاب 10 دورات تدرِيبية فأكثر وبلغت نسبتهم 47.1% يليهم أصحاب الدورات التدرِيبية من 5 دورات لأقل من 10 دورات بنسبة 42.2%، وأخيراً مجموعة أقل من 5 دورات وبلغت نسبتهم 11.3%.

ساَبعا: أدوات اِتداَساسة

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحققها 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.

1- استبانة المنظمة المتعلمة نداءي فتانداي المدارس بمنطقة القصيم:

تم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) Learning Organization Questionnaire المطور بواسطة مارسيك واتكبر (Watkins & Marsick, 1997)، والذي قام بترجمته زايد وآخرون (2009) والذي يتكون من سبعة أبعاد تمثل أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تم إجراء بعض التعديلات على المقياس حصي يلايم 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 (48) عبارة، وتم الاستجابة للعبارة الاختيار من بين خمسة اختيارات هي: (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) لتقابل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على العرئيب 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:

اتصاق:

✓ اتصاق اتظاهري اصداق المحكمين): Face Validity

حصيث تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمتخصصين في المجا، وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرايهم فيها من حصيث: مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمجا المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقترح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو بالإضافة أو إعادة الصياغة، وقد قدم المحكمون ملاحظظات 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 بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدو التالي:

جداول (1): معاملات الارتباط بين عباسات كل ب عدا من أبعاد الاستبانة وانداسجة اكلمة تلب عدا

انقماة الاسر انجمة انداعمة تلغل, المدايسي		تلجم انغل, انائي وانتلون المدايسي		سبط المدايسة بائبنة الخاصجة والمجتمع المحلي		انزوية المشركة تلعلمين		تلجم الحواس والمنافشة بين المعلمين	
الاسباط	العباسة	الاسباط	العباسة	الاسباط	العباسة	الاسباط	العباسة	الاسباط	العباسة
**0.81z	1	**0.79z	1	**0.732	1	**0.757	1	**0.530	1
**0.852	2	**0.740	2	**0.573	2	**0.83z	2	**0.833	2
**0.848	3	**0.774	3	**0.757	3	**0.852	3	**0.745	3
**0.819	4	**0.825	4	**0.80z	4	**0.832	4	**0.729	4
**0.83z	5	**0.817	5	**0.845	5	**0.805	5	**0.594	5
**0.851	z	**0.571	z	**0.821	z	**0.751	z	**0.719	z
**0.879	7	**0.825	7	**0.773	7	**0.785	7	**0.784	7
**0.793	8	**0.839	8	**0.770	8	**0.7z8	8	**0.714	8
		**0.724	9	**0.827	9				
**0.802	9	**0.778	10	**0.853	10	**0.538	9	**0.717	9
		**0.755	11						

** داة إحصائياً عدا مستوى 0.01

يتضح من الجدو السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد 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 بالجدو التالي:

جداول (3): معاملات الارتباط بين الأبعاد المختلفة للاستبانة وانداسجة اكلمة

انقماة الاسر انجمة تلغل, المدايسي	تلجم انغل, انائي وانتلون المدايسي	سبط المدايسة بائبنة والمجتمع المحلي	انزوية المشركة تلعلمين	تلجم الحواس والمنافشة بين المعلمين
**0.8z9	**0.927	**0.875	**0.919	**0.71z

** داة إحصائياً عدا مستوى 0.01

يتضح من الجدو 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 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس الأبعاد المختلفة للمنظمة المتعلمة فيما بينها وتماسكها بعضها البعض.

ثاماً: اثبات:

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

جدول (4): معاملات ثبات أفكارونباخ لاستبانة المنظمة المتعلمة

الاستبانة	انفعادة الاسرنامجمة	تشجع انتعل, اذاتي	سبط المداسمة بالبنمة	اترؤية المشركمة	تشجع الحواس
ككل	انداعمة تلنعل, المداسمي	وانتعاون المداسمي	الخاصجة والمجتمع المحلي	تلمطين	والمنافسة بين المعلمين
0.972	0.940	0.925	0.911	0.90z	0.872

يتضح من الجدو 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.

١- استبانة الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس اتعلم, اتعلم بمنطقة اتقصم:

وتتم الاستجابة لعبارات الاستبانة الحالية بأن يتم الاختيار من بين خمسة اختيارات هي (ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً) لتقابل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، وجميع عبارات الاستبانة موجبة الاتجاه، والدرجة المرتفعة تعبر عن تحقق درجة مرتفعة للثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم.

صداق وثبات الاستبانة: أولاً:

اتصداق:

✓ اتصداق اتظاهري اتصداق المحكمين): Face Validity

حصيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الخبراء والمتخصصين في المجا وطلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرايهم فيها من حصيث: مدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمجا المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقترح 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 بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة بالجدو التالي:

جدول (5): معاملات ارتباط دسجات عباسات انتظافة انتظممة واتداسجة اتكلمة تلاستبانه

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	**0.z52	z	**0.z85	11	**0.739	1z	**0.700
2	**0.820	7	**0.722	12	**0.810	17	**0.7zz
3	**0.757	8	**0.529	13	**0.811	18	**0.739
4	**0.700	9	**0.z28	14	**0.73z	19	**0.701
5	**0.z22	10	**0.593	15	**0.781	20	**0.595

** داتة إحصائياً عندا مستوى 0.01

يتضح من الجدو السابق أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهو ما يؤكد اتساق وتجانس كل عبارات استبانة الثقافة التنظيمية لدى معلى مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم فيما بينها وتماسكها مع بعضها بعضاً.
ثانياً: اثبات:

تم التحقق من ثبات درجات استبانة الثقافة التنظيمية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت قيمة معامل الثبات 0.945 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 معلى مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظرهم.
ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على واقع المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية بناء على متوسط الاستجابات للعبارات أو المتوسط الوزني للدرجات الكلية في أبعاد الاستبانة كما هو موضح بالجدو التالي:

جدول (6): محكات الحكم على واقع المنظمة المتعلمة وانتظافة انتظممة

م	المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد	درجة التحقق
1	أقل من 1.8	ضعيف جداً أو منعدم
2	من 1.8 لأقل من 2.2	ضعيف
3	من 2.2 لأقل من 3.4	متوسط
4	من 3.4 لأقل من 4.2	كبير
5	من 4.2 فأكثر	كبير جداً

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

كالتالي:

أولاً: نتأكد من صدق وثبات أدوات انداساسة تم استخدامها:

- 1- معامل ارتباط بيرسون *Pearson correlation* في التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة. 2- معامل ثبات ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* في التأكد من ثبات أدوات الدراسة.
- ثانياً: تلاجابة عن أسئلة انداساسة تم استخدامها:
- 1- التكرارات *Frequencies* والنسب المئوية *Percent* والمتوسطات *Mean* والانحرافات المعيارية *Std. Deviation*: في الإجابة عن السؤالين الأو والثاني، وذلك للتعرف على واقع المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس والثقافة التنظيمية لدى المعلمين.
- 2- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في الكشف عن دلالة العلاقة بين المنظمة المتعلمة لدى المديرين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين.
- 3- اختبار تحليل التباين أحصادي 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).
- 4- اختبار أقل فرق دا *LSD* كأسلوب للمقارنات البعدية بين المجموعات في حصالة دلالة تحليل التباين أحصادي الاتجاه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون *Pearson Correlation* في التعرف على دلالة العلاقة بين المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس والثقافة التنظيمية لدى المعلمين.

نتائج انداساسة ومناقشتنا

أولاً: الإجابة على اتسؤال الأول

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

ولالإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات استبانة المنظمة المتعلمة بأبعادها الخمسة والى تم اختبارها، 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 الجدو التالي:

اتبعدا الأول: تشجيع الحواس والمناقشة بين المعلمين:

جداول (7): انتكاسات وانتسب المنوية والمتوسطات والانحرافات المعماسية لاستجابات أفراد عينة اداساسة حول المنظمة المتعلمة والمتعلقة باتبعدا الأول: تشجيع الحواس والمناقشة بين المعلمين

م	اتبعاسات	الاستجابة										الانحراف المعماسي	دسجة انتحقق	انترنمب	
		ضعفة جداً		ضعفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس				
1	أبأاد الاحصرام والتقدير مع زملاى المعلمين.	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1	45	12.7	138	83.2	907	0.498	كبيرة جداً	1	
2	أبأاد الآراء والمعلومات بكل صراحة وشفافية.	0.0	0.0	0.0	0.0	15.7	171	34.1	372	50.2	547	0.735	كبيرة جداً	3	
3	أهم ببناء الثقة مع زملاى المعلمين.	0.0	0.0	0.0	0.0	11.4	124	29.3	319	59.4	547	0.291	كبيرة جداً	2	
4	أصعب لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهة نظري.	0.0	0.0	0.0	0.0	17.2	188	33.5	325	48.2	530	0.771	كبيرة جداً	4	
5	بتم التشجيع على المشاركة فى اتخاذ القرارات المدرسية.	0.0	0.0	2.5	27	34.5	372	35.0	382	28.0	305	0.843	كبيرة	9	
z	يحرص الجميع فى المدرسة على العمل بروح الفريق.	0.0	0.0	3.9	43	24.0	222	33.9	370	38.1	415	0.881	كبيرة	8	
7	أشارك المعلمين فى اللجان المدرسية بفاعلية	1.5	12	7.5	82	18.4	201	22.1	284	42.5	507	1.037	كبيرة	7	
8	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التواصل مع بعضهم البعض.	0.0	0.0	1.5	12	22.7	291	27.4	299	44.4	484	0.825	كبيرة	z	
9	تأخذ الإدارة المدرسية بتوصيات ومقترحات فرق العمل واللجان العاملة.	0.0	7	1.3	14	20.8	227	35.3	385	41.9	457	0.842	كبيرة	5	
المتوسط انوزنى تلبعدا الأولكل: تشجيع الحواس والمناقشة بين المعلمين													4.151	0.796	كبيرة جداً

يتضح من الجدو السابق أن درجة المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس فى منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بتشجيع الحوار والمناقشة بين المتعلمين متحققة بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الوزنى للدرجات الكلية فى هذا البعد 4.251 بانحراف معياري 0.79z.

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

وآخرون (Williams & et al, 2012) والى أظهرت نتائجها قلة وجود معوقات في مجال الثقافة التنظيمية والقيادة، حصيت 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 الأو فمهما ما تحقق بدرجة كبيرة جداً كعبارة "أبداً الاحصرام والتقدير مع زملائي المعلمين" والى جاءت في الترتيب الأو من حصيت درجة التحقق بمتوسط 4.791 وانحراف معياري 0.498، يليها عبارة "أهتم ببناء الثقة مع زملائي المعلمين" بمتوسط قدره 4.480 وانحراف معياري 0.291، ثم عبارة "أبداً الآراء والمعلومات بكل صراحة وشفافية" بمتوسط قدره 4.345 وانحراف معياري 0.735، ثم عبارة "أصعب لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن وجهة نظري" بمتوسط قدره 4.301 وانحراف معياري 0.771. وفي الترتيب الأخير كانت أقل العبارات من حصيت درجة التحقق عبارة "يتم التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية" بمتوسط 3.885 وانحراف معياري 0.843 متحققة بدرجة كبيرة، وفي الترتيب قبل الأخير عبارة "يحرص الجميع في المدرسة على العمل بروح الفريق" بمتوسط 4.021 وانحراف معياري 0.881 ومتحققة بدرجة كبيرة. **أبداً الثاني: الرؤية المشتركة للمعلمين:**

جداول (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة ائداساسة حول المنظمة المتعلمة

والمتعلمة باتبعدا الثاني: الرؤية المشتركة للمعلمين

رقم	البيانات	الاستجابة										الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		ضعف جداً		ضعف		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					المتوسط
		نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس				
1	نبي المدرسة رؤيتها ورسالتها بمشاركة المعلمين.	0.0	0.0	10.1	110	39.1	42z	27.2	297	23.2	257	3.243	0.951	كبيرة	8
2	تطور المدرسة خططها بناء على استمراف ونوفعات المستقبل	4.8	52	z.3	z9	29.4	321	43.4	473	1z.1	175	3.59z	0.988	كبيرة	9
3	تركز خطط المدرسة على تعلم الطلبة وتوفيقهم.	0.2	7	1.9	21	19.3	210	35.8	390	42.4	4z2	4.173	0.850	كبيرة	3
4	توجه رؤية المدرسة جهود العاملين نحو تحقيق التميز والإبداع	0.0	0.0	1.3	14	20.2	224	34.7	378	43.5	474	4.204	0.807	كبيرة جداً	2
5	تتاح حصرة الاختيار وإبداء الرأي عند تنفيذ وتوزيع مهام العمل	0.8	9	3.9	42	18.8	205	32.8	358	43.7	47z	4.147	0.912	كبيرة	4

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								التعليقات	رقم		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس			نسبة	تكراس
1	كبيرة جداً	0.855	4.310	52.2	5z9	30.4	331	14.5	158	2.1	23	0.8	9	تشجع المدرسة المعلمين على المبادرات والأفكار التي يقدمونها	z
z	كبيرة	0.882	4.029	34.8	379	38.3	418	22.z	24z	3.7	40	0.z	7	يلهم المعلمون في إنجاز أعمالهم بخطط وأنظمة المدرسة	7
7	كبيرة	0.857	3.7z5	22.0	240	38.2	41z	34.1	372	5.7	z2	0.0	0.0	توافق الرؤية الشخصية للمعلم مع رؤية وبرامج المدرسة	8
5	كبيرة	0.8z5	4.0z1	38.4	419	31.5	343	27.9	304	2.2	24	0.0	0.0	نهتم المدرسة بتوثيق جميع المشاركات والأنشطة المتميزة للاستفادة منها مستقبلاً	9
				المتوسط الوزني تباعداً التالي لكل: اترؤية المشتركة لتعلمين											
كبيرة		0.885	3.991												

يتضح من الجدو 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 3.992 بانحراف معياري 0.885. وتعد هذه النتيجة إلى حصر قادة مدارس التعليم العام في منطقة القصيم على وجود رؤية واضحة لمدارسهم، لاسيما وأن وجود هذه الرؤية تعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة، كذلك حصر 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 (2009) التي توصلت نتائجها إلى أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافر 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 الأو من حيث درجة التحقق بمتوسط 4.310 وانحراف معياري 0.855، يليها عبارة "توجه رؤية المدرسة جهود العاملين نحو تحقيق التميز والإبداع" بمتوسط قدره 4.204 وانحراف معياري 0.807، ومنها ما تحقق بدرجة كبيرة كعبارة "تركز خطط المدرسة على تعلم الطلبة وتفوقهم" والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق بمتوسط 4.173 وانحراف معياري

0.85، يليها عبارة "تتاح حصرياً الاختيار وإبداء الرأي عند تنفيذ وتوزيع مهام العمل" بمتوسط 4.147 وانحراف معياري 0.912. وهناك عبارات تحققت بدرجة كبيرة ولكنها قريبة للدرجة المتوسطة من حيث درجة التحقق، فقد جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تطور المدرسة خططها بناء على استعراض وتوقعات المستقبل" بمتوسط 3.59z وانحراف معياري 0.988، وكذلك في الترتيب قبل الأخير عبارة "تبنى المدرسة رؤيتها ورسالتها بمشاركة المعلمين" بمتوسط 3.743 وانحراف معياري 0.951، وقبلها في الترتيب السابع جاءت عبارة "تتوافق الرؤية الشخصية للمعلم مع رؤية

ويرامح المدرسة" بمتوسط 3.7z5 وانحراف معياري 0.875، ومن الواضح هنا أن العبارات التي حصلت مكانة متأخرة في الترتيب هي العبارات المتعلقة برؤية المدرسة ومشاركة المعلمين فيها وكذلك التخطيط واستعراض المستقبل.

البيانات الآتية: سبط المداسسة باتبمنة الخاسجة والمجتمع المحلي:

جداول (9): انتكراسات وانتسب المنوية والمتوسطات والانحرافات المعماسية لاستجابات أفراد عمنة اداساسة حول المنظمة المتعلمة

والمعلقة بالبيانات الآتية: سبط المداسسة باتبمنة الخاسجة والمجتمع المحلي

م	التعبارات	الاستجابة										الانحراف المعماسي	الدرجة المتحقق	الترتيب	
		ضعف جداً		ضعف		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس				
1	يتم تشجيع المعلمين للاستفادة من خدمات وأنشطة الإدارات والمؤسسات المختلفة	19	1.7	1zz	15.2	312	28.z	278	25.5	315	28.9	3.24z	1.103	كبيرة	5
2	يتم مشاركة أولياء أمور الطلاب عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم	35	3.2	101	9.3	44z	40.9	3z4	33.4	144	13.2	3.441	0.943	كبيرة	9
3	يتم التعرف على أثر القرارات على معنويات المعلمين والعاملين من قبل إدارة المدرسة	0.0	0.0	97	8.9	393	3z.1	379	34.8	221	20.3	3.zz4	0.898	كبيرة	4
4	تتعاون المدرسة مع المؤسسات والجهات الخارجية من أجل تبادل الخبرات	9	0.8	174	1z.0	415	38.1	290	2z.z	202	18.5	3.4z1	0.994	كبيرة	8
5	تشجع المدرسة المعلمين على الاستفادة من المؤسسات والجهات المختلفة	0.0	0.0	19z	18.0	403	37.0	310	28.4	181	1z.z	3.437	0.9z9	كبيرة	10
z	توفر البيئة المدرسية التعاون والتنافس التي تعمل على توليد الأفكار وتطوير العمل	9	0.8	105	9.z	304	27.9	409	37.5	2z3	24.1	3.745	0.957	كبيرة	3
7	تتميز البيئة الخارجية والمجتمع المحلي بالمشاركة والتواصل مع المدرسة	31	2.8	107	9.8	441	40.5	278	25.5	233	21.4	3.528	1.022	كبيرة	7

م	القياسات	الاستجابية										المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		ضعفة جداً		ضعفة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً						
		نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس					
8	تشجع المدرسة جميع المعلمين على الأخذ في الاعتبار وجهات نظر المتفرفين المختلفة	7	0.z	38	3.5	241	22.1	421	38.z	383	35.1	4.041	0.877	كبيرة	1	
9	تعمل المدرسة على فترات تعليمية وتربوية بينها وبين المؤسسات الربوية الأخرى	3z	3.3	204	18.7	287	2z.3	2z7	24.5	29z	27.2	3.535	1.1z9	كبيرة	z	
10	توفير المدرسة شبكات تواصل بالتقنيات الحديثة مع المجتمع المحلي وأوليا الأمور	20	1.8	122	11.2	188	17.2	348	31.9	412	37.8	3.927	1.077	كبيرة	2	
المتوسط الوزني تلبعدا اثنتانكل: سبط المداسسة باتيمنة الخاسجة والمجتمع المحلي													3.64	1.001	كبيرة	

يتضح من الجدو 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 3.742 بانحراف معياري 1.001.

وتعزى 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 التحو إلى منظمة متعلمة يتوقف إلى حصد كبير على مقدار النجاح الذي تحققة المدرسة في الانفتاح على بيئتها الخارجية والاستفادة من خدمات مؤسسات المجتمع المحلي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الغامدي (2012) التي توصلت

إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة كبيرة في المدارس الثانوية بمنطقة الباحصة، 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 المتفرفين المختلفة" في الترتيب الأو من حيث درجة التحقق بمتوسط 4.041 وانحراف معياري 0.877، يليها عبارة "توفير المدرسة شبكات تواصل بالتقنيات الحديثة مع المجتمع المحلي وأوليا الأمور" بمتوسط قدره 3.927 وانحراف معياري 1.077، ثم عبارة "توفر البيئة المدرسية التعاون والتنافس التي تعمل على توليد الأفكار وتطوير العمل" والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث درجة التحقق بمتوسط 3.745 وانحراف معياري 0.957.

وجاءت معظم باقي العبارات متحققة بدرجة أقرب للمتوسطة في الترتيب الأخير جاءت عبارة "تشجع المدرسة المعلمين على الاستفادة من المؤسسات والجهات المختلفة" بمتوسط 3.437 وانحراف معياري 0.9z9،

وكذلك في الترتيب قبل الأخير عبارة "يتم مشاركة أولياء أمور الطلاب عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأنبيهم" بمتوسط 3.441 وانحراف معياري 0.943، وقبلها في الترتيب الثامن جاءت عبارة "تتعاون المدرسة مع المؤسسات والجهات الخارجية من أجل تبادل الخبرات" بمتوسط 3.421 وانحراف معياري 0.994، وفي الترتيب السابع جاءت عبارة "تميز البيئة الخارجية والمجتمع المحلي بالمشاركة والتواصل مع المدرسة" 3.528 وانحراف معياري 1.022، وفي الترتيب السادس عبارة "تعمل المدرسة على شراكات تعليمية وتربوية بينها وبين المؤسسات التربوية الأخرى" بمتوسط 3.535 وانحراف معياري 1.129.

اتبعدا الرابع: تشجيع انتعل، اندائي واتعاون المداسسي:

جداول (10): انتكاسات وانتسب المنوية والمتوسطات والانحرافات المعماسية لاستجابات أفراد عينة انداساسة حول المنظمة المتعلمة

والمعلقة باتبعدا الرابع: تشجيع انتعل، اندائي واتعاون المداسسي

الترتيب	نسبة التحقق	الانحراف المعماسي	المتوسط	الاستجابة										التعليقات	C
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
				نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس		
7	كبيرة	1.050	3.73z	30.2	329	25.9	282	33.8	3z8	7.7	84	2.5	27	يساعد المعلمون بعضهم بعضاً على التعلم وتبادل الخبرات	1
3	كبيرة	0.900	3.991	33.2	3z2	39.4	430	20.z	224	z.8	74	0.0	0.0	تشكل المدرسة فرق عمل لإنجاز المهام والأعما	2
2	كبيرة	0.901	4.001	35.5	387	33.3	3z3	27.9	304	2.4	2z	0.9	10	تأخذ المدرسة بتوصيات ونتائج فرق العمل (اللجان)	3
1	كبيرة	0.949	4.041	39.4	430	32.0	349	22.7	247	5.0	54	0.9	10	تشجع المدرسة فرق العمل على الإنجاز والتطوير	4
z	كبيرة	0.940	3.820	28.5	311	32.z	355	31.9	348	z.3	z9	0.z	7	توفر الثقة لدى المعلمين في أن المدرسة ستأخذ بتوصياتهم وفراصاتهم	5
4	كبيرة	0.902	3.912	32.0	349	31.1	339	33.z	3zz	2.7	29	0.z	7	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليي التعلم والتعليم	z
8	كبيرة	0.930	3.731	24.5	2z7	33.0	3z0	33.z	3zz	8.9	97	0.0	0.0	يسعى العاملون إلى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية	7

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								التعليقات	رقم		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس			نسبة	تكراس
5	كبيرة	0.833	3.839	21.2	235	47.2	514	25.0	272	2.3	29	0.0	0.0	يستفيد العاملون من خبرات وتجارب الآخرين	8
10	كبيرة	0.925	3.587	19.4	211	34.4	375	32.5	354	13.1	143	0.2	7	يظهر المعلمون الرغبة في البحث عن فرص التعلم داخل المدرسة وخارجها	9
9	كبيرة	0.905	3.292	17.7	193	45.7	498	25.3	272	10.2	112	0.2	7	يحرص المعلم على الاطلاع على المستجدات العلمية ويعشج على ذلك	10
11	متوسطة	1.131	3.200	11.3	123	32.2	355	30.5	332	12.2	177	9.4	103	تفوض للمعلمين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير العمل المدرسي	11
				المتوسط الوزني تلبعدا الترابعكل: تشجيع التعلم، اتدائي والتعاون المداسي											
كبيرة		0.946	3.777												

يتضح من الجدو 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 3.777 بانحراف معياري 0.942. وقد تعززت هذه النتيجة إلى تشجيع القيادة المدرسية للتعلم الذاتي والجماعي للمعلمين القائم على التعاون المدرسي، وهي من العوامل التي تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي ال فعا الذي يعد مقوماً أساسياً من مقومات المنظمة المتعلمة، وذلك من خلا جصرص 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 (2013)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور في ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة، خاصة في مجا 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 الأو عبارة "تشجع المدرسة فرق العمل على الإنجاز والتطوير" بمتوسط 4.041 وانحراف معياري 0.949، يليها عبارة "تأخذ المدرسة بتوصيات ونتائج فرق العمل (اللجان)" بمتوسط قدره 4.001 وانحراف معياري 0.901؛ ثم عبارة "تشكل المدرسة فرق عمل لإنجاز المهام والأعمال"، والتي جاءت في الترتيب

الترتيب	دسجة التحقيق	الانحراف المعاسي	المتوسط	الاستجابة								التعليقات	ق		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعفة				ضعفة جداً	
				نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس			نسبة	تكراس
9	كبيرة	0.972	3.894	31.2	340	37.5	409	21.7	23z	8.8	9z	0.8	9	يحرص قائد المدرسة على ربط الأنشطة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي	z
7	كبيرة	0.93z	4.02z	37.z	410	34.8	379	20.2	220	7.4	81	0.0	0.0	يعتبر قائد المدرسة أن تنمية المعلمين وتطويرهم من مهامه الأساسية	7
4	كبيرة	0.754	4.148	34.5	37z	48.2	525	15.0	1z3	2.4	2z	0.0	0.0	يأخذ قائد المدرسة في الاعتبار شكاوى ومقترحات أولياء الأمور ويقوم بمعالجتها وتطويرها	8
8	كبيرة	0.957	4.000	3z.7	400	35.7	389	18.5	202	9.1	99	0.0	0.0	يسعى قائد المدرسة إلى وضع الأنظمة والتعليمات التي تساعد المعلمين على تطويرهم	9
كبيرة		0.876	4.106	المتوسط الوزني تلبعدا الخامسكل: انقادة الاسترنامجة انداعمة تلتعل، المداسي											

يتضح من الجدو 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 4.10z بانحراف معياري 0.87z.

وتعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادة المدرسية على إتاحة فرص التعلم المدرسي، من خلا ممارسة الأنشطة والمهام الإدارية المختلفة، وتنظيم الندوات واللقاءات الثقافية، وما يتاح للمعلمين من تغذية راجعة عن أدائهم سواء من خلا القيادة المدرسة أو الإيفاد التربوي أو الطلاب، بجانب ما تتيحه وحصة 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 الأو بمتوسط 4.299 وانحراف معياري 0.805، يليها عبارة "ينتقل القايد من كونه مسؤولا عن المدرسة إلى القيام بدور المدعم والمؤثر والمشجع" بمتوسط قدره 4.2z4 وانحراف معياري 0.831، وجاء منها ما هو متحقق بدرجة كبيرة فقط حيث جاء في الترتيب الثالث عبارة "يملك القايد المدرسي رؤية واضحة لمستقبل المدرسة" بمتوسط 4.1z2 وانحراف معياري 0.848، يليها في الترتيب الرابع عبارة "يأخذ قايد المدرسة في الاعتبار شكاوى ومقترحات أولياء الأمور ويقوم بمعالجتها وتطويرها" بمتوسط 4.148 وانحراف معياري

0.754، وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة "يحرص قائد المدرسة على ربط الأنشطة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي" بمتوسط 3.894 وانحراف معياري 0.972 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 الجدو التالي:

جداول (11): أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصم، من وجهة نظر المعلمين

الترتيب	درجة تحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	واقف أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصم، من وجهة نظر المعلمين
1	كبيرة جداً	0.79z	4.251	البعد الأو : تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين
3	كبيرة	0.885	3.992	البعد الثاني: الرؤية المشتركة للمعلمين
5	كبيرة	1.001	3.242	البعد الثالث: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي
4	كبيرة	0.94z	3.777	البعد الرابع: تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي
2	كبيرة	0.87z	4.10z	البعد الخامس: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي
	كبيرة	0.901	3.954	انداسجة اكلمة للمنظمة المتعلمة

يتضح من الجدو السابق أن: درجة المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصم من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة كبيرة، حصيت بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية على الاستبانة 3.954 بانحراف معياري 0.901، ويلاحظ أن أعلى درجات المنظمة المتعلمة كانت في حصاله البعد الأو "تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين وجاء بمتوسط 4.251 وانحراف معياري 0.79z، ثم البعد الخامس "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي" بمتوسط 4.10z وانحراف معياري 0.87z، ثم البعد الثاني "الرؤية المشتركة للمعلمين" بمتوسط 3.992 وانحراف معياري 0.885، ثم البعد الرابع "تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي" بمتوسط 3.777 وانحراف معياري 0.94z، وجاء في الترتيب الأخير البعد الثالث "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي" بمتوسط 3.242 وانحراف معياري 1.001.

ثانماً: الإجابة على اسؤال اتنائي:

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

ولإجابة 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 الجدو التالي:

جداول (13): اتكراسات وانتسب المنوية والمتوسطات والانحرافات المعمسية لاستجابات عمدة انداساسة حول انتفاافة انتظمة

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعمسي	المتوسط	الاستجابة										التعليقات	رقم
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً			
				نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس		
8	كبيرة جداً	0.79z	4.331	51.0	55z	33.8	3z8	12.z	137	2.7	29	0.0	0.0	أطلع باستمرار إلى التطور في عمل المدرسي.	1
10	كبيرة	0.8z5	4.180	44.3	483	32.4	353	20.9	228	1.7	19	0.z	7	أحرص على الاستمرار بالعمل في المدرسة وأسعى إلى تحقيق أهدافها.	2
13	كبيرة	0.809	4.121	37.1	404	40.4	440	20.2	220	2.4	2z	0.0	0.0	أهتم كثيراً بتطوير أعما وبرامج المدرسة	3
14	كبيرة	0.812	4.084	33.9	370	43.2	471	21.1	230	0.8	9	0.9	10	مستعد لإعطاء المدرسة جزءاً كبير من وقفي وجهدي من أجل تميزها ونجاحها	4
z	كبيرة جداً	0.788	4.338	50.5	550	3z.0	392	10.5	114	3.1	34	0.0	0.0	أقبل أي مهمة أو عمل أكلف به من قبل إدارة المدرسة	5
18	كبيرة	0.945	3.7zz	2z.z	290	31.0	338	3z.2	395	4.7	51	1.5	1z	تتيح لي المدرسة المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	z
15	كبيرة	0.925	4.053	34.z	377	45.3	494	12.7	138	5.7	z2	1.7	19	تطبق المدرسة الأنظمة واللوائح على المعلمين والعاملين بالمساواة.	7
1	كبيرة جداً	0.z40	4.z14	z9.1	753	24.1	2z3	5.9	z4	0.9	10	0.0	0.0	أحافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظي على ممتلكاتي الخاصة	8
1z	كبيرة	0.999	3.92z	37.z	410	25.3	27z	29.9	32z	z.3	z9	0.8	9	أشعر بأن لي تأثير في المجتمع المحلي بسبب عملي في المدرسة	9
4	كبيرة جداً	0.z98	4.510	z1.4	zz9	29.7	324	7.4	81	1.5	1z	0.0	0.0	يسود بين المعلمين جو من الثقة والاحترام المتبادل .	10
5	كبيرة جداً	0.7z3	4.374	53.9	588	30.4	331	14.9	1z2	0.8	9	0.0	0.0	أحرص على احصاء الوقت والالتزام بالمواعيد.	11
9	كبيرة جداً	0.785	4.210	41.7	455	39.3	428	17.2	188	1.7	19	0.0	0.0	أهتم بتقديم الخبرات والأفكار الجديدة للمدرسة	12
11	كبيرة	0.777	4.159	37.z	410	42.4	4z2	18.3	199	1.7	19	0.0	0.0	أهتم بالتعلم الذاتي واكتساب المهارات التدريسية	13
17	كبيرة	0.983	3.83z	30.z	333	33.3	3z3	25.3	27z	10.8	118	0.0	0.0	اشترك باتخاذ القرارات المدرسية وأقوم بالمشاركة في معالجة قضايا المدرسة	14

الترتيب	نسجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابة								التجاسات	ق		
				كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				ضعيفة جداً	
				نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس	نسبة	تكراس			نسبة	تكراس
12	كبيرة	0.828	4.130	38.1	415	40.5	441	17.9	195	3.2	39	0.0	0.0	يسود العمل المدرسي روح الجماعة والعمل بفرق واحد	15
20	كبيرة	1.039	3.592	21.9	239	34.4	375	25.4	277	17.4	190	0.8	9	بم وضع الأهداف المدرسية بصورة جماعية	12
19	كبيرة	1.058	3.293	28.5	311	28.9	315	25.9	282	12.7	182	0.0	0.0	أساهم في تقديم المعلومات والإحصاءات اللازمة في المشكلات والظواهر المدرسية	17
7	كبيرة جداً	0.753	4.331	48.2	530	37.2	410	12.0	131	1.7	19	0.0	0.0	وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة لي من المدرسة	18
3	كبيرة جداً	0.597	4.519	57.2	224	37.4	408	5.3	58	0.0	0.0	0.0	0.0	أحصرم القواعد والأنظمة المطبقة في المدرسة	19
2	كبيرة جداً	0.224	4.558	25.5	714	24.8	270	9.7	102	0.0	0.0	0.0	0.0	أحصرص على إنجاز عملي بجودة وكفاءة عالية	20
				المتوسط الوزني للثقافة التنظيمية لكل											
كبيرة		0.816	4.166												

يتضح من الجدو السابق أن درجة الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة القصيم من وجهة

نظرهم متحققة بدرجة كبيرة، حصيت بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية للثقافة التنظيمية 4.122 بانحراف معياري

0.822.

وتؤكد هذه النتيجة النتائج المتعلقة بواقع أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام في منطقة القصيم حيث جاءت أيضا متوفرة بدرجة كبيرة، ويمكن

تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمنظمة

وقدرتها على التحو 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

"أحصافظ على ممتلكات المدرسة كمحافظي على ممتلكاتي الخاصة"، والتي جاءت في الترتيب الأو بمتوسط 4.214 وانحراف معياري 0.240، يليها

عبارة "أحصرص على إنجاز عملي بجودة وكفاءة عالية" في الترتيب الثاني بمتوسط 4.558 وانحراف معياري 0.224، ثم عبارة "أحصرم القواعد

والأنظمة المطبقة في المدرسة" في الترتيب الثالث بمتوسط 4.519 وانحراف معياري 0.597، ثم عبارة "يسود بين المعلمين جو من الثقة والاحترام المتبادل

" في الترتيب الرابع

بمتوسط 4.510 وانحراف معياري 0.298، وتحققت بعض العبارات بدرجة كبيرة ومنها عبارة "أحصرص على الاستمرار بالعمل في المدرسة وأسى إلى تحقيق أهدافها" في الرتيب العاشر بمتوسط 4.180 وانحراف معياري 0.825، ثم عبارة "أهتم بالتعلم الذاتي واكتساب المهارات التدريسية" في الرتيب الحادي عشر بمتوسط 4.159 وانحراف معياري 0.777، ثم عبارة "يسود العمل المدرسي روح الجماعة والعمل بفريق واحد" في الرتيب الثاني عشر بمتوسط 4.130 وانحراف معياري 0.828، فعبارة "أهتم كثيراً بتطوير أعما وبرامج المدرسة" في الرتيب الثالث عشر بمتوسط 4.121 وانحراف معياري 0.809. وتحققت بعض العبارات بدرجة كبيرة أقرب للمتوسطة كعبارة "تتيح لي المدرسة المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل" في الرتيب الثامن عشر بمتوسط 3.722 وانحراف معياري 0.945، وعبارة "أساهم في تقديم المعلومات والإحصاءات اللازمة في المشكلات والظواهر المدرسية" في الرتيب التاسع عشر بمتوسط 3.293 وانحراف معياري 1.058، وفي الرتيب الأخير جاءت عبارة "يتم وضع الأهداف المدرسية بصورة جماعية" بمتوسط 3.592 وانحراف معياري 1.039.

ثالثاً: الإجابة على أسئلة اثنتان

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 بالجدو التالي:

جداول (14): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المنظمة المتعلمة ودرجات الثقافة التنظيمية

أبعاد المنظمة المتعلمة						المتغيرات
التشجيع الحواس والمنافسة بين المعلمين	الرؤية المشتركة للمعلمين	سبب المدارس ببيئة الخاسمة والمجتمع المحلي	تشجيع التعلم، الذاتي والتعاون المدرسي	انقادة الاستراتيجيات اداء اعمه لتعلم، المدرسي	الاناسجة اكلمة	
**0.753	**0.710	**0.531	**0.283	**0.222	**0.728	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدو السابق أنه توجد علاقات إحصائية ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها الفرعية المختلفة بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين ودرجاتهم حصو 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. وتعززى هذه النتيجة إلى ما تتيحه وزارة التعليم من أنشطة وبرامج للتطوير المدرسي، بجانب ما يتاح للمعلمين من خبرات ومهارات سواء من خلا العمل المدرسي أو من خلا برامج التنمية المهنية، الى من شأنها تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم مما يجعل مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم أكثر قدرة للتحو إلى منظمات

متعلمة، كما أن امتلاك المدرسة لأبعاد المنظمة المتعلمة من شأنه تنمية وإثراء الثقافة التنظيمية السائدة، وتتنفق هذه النتائج مع دراسة عطوي (2017)، والى توصلت نتائجها إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية، وأن لها تأثير على نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة.

سابعاً: الإجابة على اتسؤال اترابع:

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

1- متغير المرحلة ائداساسية

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

جدواو (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعامسية في لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة ائتنظمة

ئداى المعلمين في ضوء المرحلة ائداساسية

المرحلة ائداساسية								المتغيرات	المنظمة المتعلمة
اتعمنة ككل		ثانوي		متوسط		ابتدائي			
انحراف معامسي	متوسط	انحراف معامسي	متوسط	انحراف معامسي	متوسط	انحراف معامسي	متوسط		
4.992	38.2z3	4.715	38.291	4.784	39.423	5.1z9	37.233	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين	
5.9z9	35.929	5.892	35.003	4.747	3z.8z2	z.817	35.8z0	الرؤية المشركة للمعلمين.	
7.385	3z.424	z.337	37.110	z.771	35.941	8.5z0	3z.294	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
7.745	41.550	z.859	41.755	7.151	42.037	8.818	40.9z3	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	
z.481	3z.952	5.959	38.202	z.227	3z.431	z.959	3z.404	القيادة الاسراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.	
27.990	189.119	24.928	190.3z1	24.811	190.z93	32.4z7	18z.755	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
11.z30	83.325	11.0z9	85.119	10.073	84.208	12.93z	81.118	الثقافة التنظيمية	

جداول (16): دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية لدى المعلمين والتي تعزى لاختلاف المرحلة التأسيسية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدات للتباين	المتغيرات	المنظمة المتعلمة
0.01	18.872	455.222	2	910.532	بين المجموعات	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	
		24.124	1087	2222.900	داخل المجموعات		
			1089	27133.432	الكلي		
0.01	8.410	295.245	2	591.290	بين المجموعات	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
		35.154	1087	38212.270	داخل المجموعات		
			1089	38803.521	الكلي		
غير دالة	2.239	121.840	2	243.279	بين المجموعات	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
		54.411	1087	59144.500	داخل المجموعات		
			1089	59388.180	الكلي		
غير دالة	1.990	119.122	2	238.324	بين المجموعات	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	
		59.878	1087	25087.401	داخل المجموعات		
			1089	25325.725	الكلي		
0.01	8.808	324.755	2	729.509	بين المجموعات	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.	
		41.411	1087	45014.010	داخل المجموعات		
			1089	45743.519	الكلي		
غير دالة	2.344	1832.027	2	3224.054	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
		781.533	1087	849522.442	داخل المجموعات		
			1089	853190.495	الكلي		
0.01	12.525	1258.877	2	3317.755	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية	
		132.442	1087	143929.272	داخل المجموعات		
			1089	147287.031	الكلي		

يتضح من الجدو (15، 12) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 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 0.01 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 دا كأسلوب للمقارنات البعدية في حصة دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدو التالي:

جداول (17): دلالة التفروق أبعاد المنظمة المتعلمة واتقافة انتنظمة من وجاة نظر المعلمين في المراحل انداساسة المختلفة

المتغيرات	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= 37.233)	متوسط (م= 39.423)
تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين	متوسط (م= 39.423)	**2.189	
	ثانوي (م= 38.291)	**1.058	**1.132
الرؤية المشتركة للمعلمين	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= 35.820)	متوسط (م= 32.822)
	متوسط (م= 32.822)	*1.002	
	ثانوي (م= 35.003)	0.857	**1.859
اتقادة الاستراتيجية انداعمة لتعلم, المداسسي	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= 32.404)	متوسط (م= 32.431)
	متوسط (م= 32.431)	0.027	
	ثانوي (م= 38.202)	**1.797	**1.771
اتقافة انتنظمة	المرحلة الدراسية	ابتدائي (م= 81.118)	متوسط (م= 84.209)
	متوسط (م= 84.209)	**3.091	
	ثانوي (م= 85.119)	**4.002	0.911

* اتفرق بين المتوسطين دال عندا مستوى 0.05، ** اتفرق بين المتوسطين دال عندا مستوى 0.01

يتضح من الجدو السابق أن:

- بالنسبة لتشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كبعده 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 0.01، يليهم المعلمين في المرحلة الثانوية حيث كانت الفروق بينهم وبين المعلمين في المرحلة الابتدائية دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وبالتالي تكون أقل المجموعات في تقييم تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كبعده من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الابتدائية.
- بالنسبة للرؤية المشتركة للمعلمين كبعده 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 0.05، والفروق بينهم وبين المعلمين في المرحلة الثانوية دالة إحصائياً عن مستوى 0.01، وبالتالي يتضح أن أقل المجموعات في تقييم الرؤية المشتركة كبعده من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الثانوية.

- بالنسبة للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي كبعيد 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 0.01، 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 0.01، والمعلمين في المرحلة المتوسطة والثانوية يكاد يكون لهما نفس المستوى في الثقافة التنظيمية حيث لم تكن الفروق بينهم دالة إحصائياً.

وقد تعزى هذه النتائج بصفة عامة إلى أن معلمى 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.

1- 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 تعزى لمتغير الخبرة في التدريس (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات لأقل من عشر سنوات، من عشر سنوات فأكثر) فكانت النتائج كما هي موضحة بالجداء التالية:

جداول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في لأبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والثقافة التنظيمية

المعلمين في ضوء الخبرة في التدريس

سنوات الخبرة في التدريس						المتغيرات	المنظمة المتعلمة
من 10 فأكثر		من 5 لأقل من 10		أقل من 5			
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري		
38.917	4.985	37.480	4.218	37.418	5.751	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	
32.422	5.823	35.058	5.222	32.245	7.290	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
37.250	7.229	35.231	2.218	32.055	7.784	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
42.858	7.051	39.972	7.572	39.882	10.277	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.	
32.723	2.398	32.955	2.127	38.191	7.788	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي.	
192.174	22.401	184.701	27.048	187.791	32.492	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
84.479	10.239	82.105	10.944	81.224	17.201	الثقافة التنظيمية	

جداول (19): دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين وانتقافة انتزظمة تداى المعلمين واتتي ت عزى لاختلاف الخبرة في انتداسيس

مستوى اندالاة	فتممة ف	متوسط المربعات	دسجات الحرية	مجموع المربعات	مصداس التنبان	المتغيرات	المنظمة المتعلمة
0.01	11.z15	283.870	2	5z7.740	بين المجموعات	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	
		24.439	1087	2z5z5.z92	داخل المجموعات		
			1089	27133.432	الكلى		
0.01	z.348	224.007	2	448.014	بين المجموعات	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
		35.28z	1087	38355.54z	داخل المجموعات		
			1089	38803.5z1	الكلى		
0.01	8.990	483.198	2	9zz.395	بين المجموعات	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.	
		53.74z	1087	58421.785	داخل المجموعات		
			1089	59388.180	الكلى		
0.01	19.z0z	1137.2z8	2	2274.53z	بين المجموعات	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسى.	
		58.005	1087	z3051.189	داخل المجموعات		
			1089	z5325.725	الكلى		
غير دالة	2.390	100.145	2	200.290	بين المجموعات	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسى.	
		41.898	1087	45543.229	داخل المجموعات		
			1089	45743.519	الكلى		
0.01	8.554	zz10.23z	2	13220.472	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة	
		772.742	1087	839970.024	داخل المجموعات		
			1089	853190.495	الكلى		
0.01	z.847	91z.193	2	1832.387	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية	
		133.813	1087	145454.z44	داخل المجموعات		
			1089	147287.031	الكلى		

يتضح من الجدو (18، 19) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 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 المدرسى) راجعة لاختلاف الخبرة في التدريس.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسى) راجعة لاختلاف الخبرة في التدريس.

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 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 دا LSD كأسلوب للمقارنات البعدية في حصاله دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدو التالي:

جداول (10): دلالة اتفروق أبعاد المنظمة المتعلمة واتثقافة اتتنظمية من وجة نظر المعلمين ذوي الخبرة المختلفة في اتداسيس

المتغيرات	الخبرة	أقل من 5 (م=37.418)	من 5 لأقل من 10 (م=37.480)
تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	الخبرة	أقل من 5 (م=37.418)	من 5 لأقل من 10 (م=37.480)
		0.0z2	من 10 فأكثر (م=38.917)
الرؤية المشتركة للمعلمين.	الخبرة	أقل من 5 (م=3z.24z)	من 5 لأقل من 10 (م=35.058)
		1.188	من 10 فأكثر (م=3z.42z)
سطح العداسة بالبيئة الخاسجة والمجتمع المحلي.	الخبرة	أقل من 5 (م=3z.055)	من 5 لأقل من 10 (م=35.231)
		0.824	من 10 فأكثر (م=37.250)
تشجيع اتعلم، اتأاتي واتعاون العداسي.	الخبرة	أقل من 5 (م=39.882)	من 5 لأقل من 10 (م=39.97z)
		0.094	من 10 فأكثر (م=42.558)
اتداسجة اتكلمة تلمنظمة المتعلمة.	الخبرة	أقل من 5 (م=187.791)	من 5 لأقل من 10 (م=184.701)
		3.090	من 10 فأكثر (م=192.174)
اتثقافة اتتنظمية.	الخبرة	أقل من 5 (م=81.2z4)	من 5 لأقل من 10 (م=82.105)
		0.841	من 10 فأكثر (م=84.479)

* اتفروق بين المتوسطين دال عندا مستوى 0.05، ** اتفروق بين المتوسطين دال عندا مستوى 0.01

يتضح من الجدو السابق أن:

- بالنسبة لتشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كبعده من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر)، حصيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائية عن مستوى 0.01، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات لأقل من 10) متساوي في تقييم تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كبعده من أبعاد المنظمة المتعلمة.

- بالنسبة للرؤية المشتركة للمعلمين كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر)، وأقل المجموعات هم أصحاب سنوات الخبرة (5 سنوات لأقل من 10 سنوات) حصيث كانت الفروق بينهم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ومجموعة سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) تحتل مرتبة متوسطة بين المجموعتين في تقييم الرؤية المشتركة كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الثانوية.
 - بالنسبة ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر)، وأقل المجموعات هم أصحاب سنوات الخبرة (5 سنوات لأقل من 10 سنوات)، حصيث كانت الفروق بينهم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ومجموعة سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) تحتل مرتبة متوسطة بين المجموعتين في تقييم ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة هم معلمي المرحلة الثانوية.
 - بالنسبة لتشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر)، حصيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عن مستوى 0.01، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات لأقل من 10) متساوي في تقييم تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة.
 - بالنسبة للدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر)، وأقل المجموعات هم أصحاب سنوات الخبرة (5 سنوات لأقل من 10 سنوات) حصيث كانت الفروق بينهم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ومجموعة سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات) تحتل مرتبة متوسطة بين المجموعتين في تقييم المنظمة المتعلمة بمدارس منطقة القصيم.
 - بالنسبة للثقافة التنظيمية: أعلى المجموعات هم مجموعة المعلمين أصحاب الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر)، حصيث كانت الفروق بينهم وبين باقي المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات لأقل من 10) متساوي في تقييم الثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس منطقة القصيم.
- والنتائج في مجملها هنا تؤكد على أن مجموعة سنوات خبرة المرتفعة (10 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 مجموعى سنوات خبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات لأقل من 10 سنوات) متقاربتان في المستوى في الثقافة التنظيمية وغالبية أبعاد المنظمة المتعلمة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من ذوى الخبرة المرتفعة (10 سنوات فأكثر) أكثر وعياً وإدراكاً لمقومات ومتطلبات تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة، كما أنهم

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

3. متغير انداوسات انداسيبيمة:

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

جداول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين وثقافة انتظمة ندای المعلمين في ضوء انداوسات انداسيبيمة

انداوسات انداسيبيمة						المتغيرات
من 10 فأكثر		من 5 لأقل من 10		أقل من 5		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
4.451	39.129	5.390	37.110	4.271	39.073	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.
z.123	3z.022	5.742	35.177	5.508	38.390	الرؤية المشتركة للمعلمين.
8.308	3z.408	z.514	35.905	z.047	38.447	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.
7.z74	41.4z9	7.572	41.390	8.z3z	42.488	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.
z.553	3z.473	z.194	3z.z31	z.415	40.122	القيادة الاسرائيلية الداعمة للتعلم المدرسي.
27.9z1	189.501	27.443	18z.213	28.221	198.520	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة.
10.321	85.419	12.017	79.940	11.893	87.528	الثقافة التنظيمية

جداول (11): دلالة الفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين وثقافة انتظمة ندای المعلمين والتي تعزى لاختلاف انداوسات انداسيبيمة

مستوى الدلالة	فئة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المتغيرات	المنظمة المتعلمة
0.01	22.423	537.548	2	1075.09z	بين المجموعات	تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين.	
		23.973	1087	2z058.33z	داخل المجموعات		
			1089	27133.432	الكلية		
0.01	14.554	50z.012	2	1012.024	بين المجموعات	الرؤية المشتركة للمعلمين.	
		34.7z7	1087	37791.53z	داخل المجموعات		
			1089	38803.5z1	الكلية		

مستوى الدالة	قائمة ف	متوسط المرجات	درجات الحرية	مجموع المرجات	مصداس التباين	المتغيرات
0.01	5.813	314.247	2	z28.494	بين المجموعات	رط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي.
		54.057	1087	58759.z85	داخل المجموعات	
			1089	59388.180	الكل	
غير دالة	1.028	z1.zz3	2	123.32z	بين المجموعات	تشجيع التعلم الذاتي والتعاون المدرسي.
		59.984	1087	z5202.398	داخل المجموعات	
			1089	z5325.725	الكل	
0.01	17.14z	z99.490	2	1398.980	بين المجموعات	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المدرسي.
		40.795	1087	44344.539	داخل المجموعات	
			1089	45743.519	الكل	
0.01	9.z35	7431.085	2	148z2.170	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة
		771.231	1087	838328.32z	داخل المجموعات	
			1089	853190.495	الكل	
0.01	38.307	4848.791	2	9z97.581	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		12z.577	1087	137589.450	داخل المجموعات	
			1089	147287.031	الكل	

يتضح من الجدو (21، 22) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 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 للتعلم 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 0.01 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 دا LSD كأسلوب للمقارنات البعدية في حصاله دلالة تحليل التباين فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدو التالي:

جداول (13): دلالة الفروق أبعاد المنظمة المتعلمة وانتقافة انتزظمة من وجة نظر المعلمين باختلاف ائداسات انتداسيية

المتغيرات	الدورات التدريبية	أقل من 5 (م=39.073)	من 5 لأقل من 10 (م=37.109)
تشجيع الحواس والمناقشة بين المعلمين.	من 5 لأقل من 10 (م=37.109)	**1.9z4	
	من 10 فأكثر (م=39.129)	0.05z	**2.020
الرؤية المشتركة للمعلمين.	الدورات التدريبية	أقل من 5 (م=38.390)	من 5 لأقل من 10 (م=35.177)
	من 5 لأقل من 10 (م=35.177)	**3.213	
سطح العارسة بالبنية الخاصة والمجتمع المحلي.	الدورات التدريبية	أقل من 5 (م=38.447)	من 5 لأقل من 10 (م=35.905)
	من 5 لأقل من 10 (م=35.905)	**2.542	
انقماة الاسراةمجة ائداعمة لتلعل, العارسي.	الدورات التدريبية	أقل من 5 (م=40.122)	من 5 لأقل من 10 (م=3z.z32)
	من 5 لأقل من 10 (م=39.97z)	**3.490	
انءاسجة ائكلمة تلمظمة المتعلمة.	الدورات التدريبية	أقل من 5 (م=198.520)	من 5 لأقل من 10 (م=18z.213)
	من 5 لأقل من 10 (م=18z.213)	**12.307	
انتقافة انتزظمة	الدورات التدريبية	أقل من 5 (م=87.529)	من 5 لأقل من 10 (م=79.939)
	من 5 لأقل من 10 (م=79.939)	**7.590	
	من 10 فأكثر (م=85.419)	2.110	**5.480

* انفرق بين المتوسطين دال عئا مستوى 0.05، ** انفرق بين المتوسطين دال عئا مستوى 0.01

يتضح من الجدو السابق أن:

- بالنسبة لتشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كبعء من أبعاد المنظمة المتعلمة: أقل المجموعات هم أصحاب الدورات التدريبية (5 لأقل من 10 دورات)، حصيئكانت الفروق بينهم وبين باى المجموعات دالة إحصايياً عن مستوى 0.01، ويكاد يكون مستوى المجموعتين (أقل من 5 دورات، من 5 دورات لأقل من 10) مساوي و تقييم تشجيع الحوار والمناقشة بين المعلمين كبعء من أبعاد المنظمة المتعلمة.
- بالنسبة للرؤية المشتركة للمعلمين كبعء من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات)، حصيئ كانت الفروق بينهم وبين باى المجموعات دالة عند مستوى 0.01، يليها مجموعة (10 دورات فأكثر) حصيئ كانت الفروق بينهم وبين مجموعة (5 لأقل من 10 دورات) دالة إحصايياً عند مستوى 0.05، وبالتالي نستنتج أن أقل المجموعات و تقييم الرؤية المشتركة كبعء من أبعاد المنظمة المتعلمة هم المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (5 لأقل من 10 دورات).

- بالنسبة لربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلى كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات)، حصيـث كانت الفروق بينهم وبين باقى المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ويكاد يكون هناك تساوي بين المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (5 لأقل من 10 دورات، و10 دورات فأكثر) في تقييم ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلى كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة.
 - بالنسبة للقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات)، حصيـث كانت الفروق بينهم وبين باقى المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ويكاد يكون هناك تساوي بين المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (5 لأقل من 10 دورات، و10 دورات فأكثر) في تقييم القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم المدرسي كبعيد من أبعاد المنظمة المتعلمة.
 - بالنسبة للدرجة الكلية للمنظمة المتعلمة: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات)، حصيـث كانت الفروق بينهم وبين باقى المجموعات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، ويكاد يكون هناك تساوي بين المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (5 لأقل من 10 دورات، و10 دورات فأكثر) في تقييم المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم.
 - بالنسبة للثقافة التنظيمية: أعلى المجموعات هي مجموعة المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (أقل من 5 دورات)، حصيـث كانت الفروق بينهم وبين مجموعة (5 دورات لأقل من 10) دالة عند مستوى 0.01، يليها مجموعة (10 دورات فأكثر)، حصيـث كانت الفروق بينهم وبين مجموعة (5 لأقل من 10 دورات) دالة عند مستوى 0.01، يليها مجموعة (10 دورات فأكثر)، حصيـث كانت الفروق بينهم وبين مجموعة (5 لأقل من 10 دورات) دالة عند مستوى 0.01، وبالتالي نستنتج أن أقل المجموعات في تقييم الثقافة التنظيمية لدى المعلمين بمدارس منطقة القصيم هم المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (5 لأقل من 10 دورات).
- والنتائج في مجملها هنا تؤكد على أن مجموعة المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (أقل من 5 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 (10 دورات فأكثر)، بينما كانت أقل المجموعات هم المعلمون أصحاب الدورات التدريبية (5 لأقل من 10 دورات).

ملخص النتائج

أسفرت انداساسة عن النتائج الآتية:

- أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين متحققة بدرجة كبيرة، حصيـث بلغ المتوسط الوزنى للدرجات الكلية على الاستبانة 3.954 بانحراف معياري 0.901، 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 للتعلم المدرسي.
- أن درجة الثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس في منطقة القصيم من وجهة نظرهم متحققة بدرجة كبيرة، حصيث بلغ المتوسط الوزني للدرجات الكلية للثقافة التنظيمية 4.177 بانحراف معياري 0.822
- توجد علاقات إحصائية ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها الفرعية المختلفة بمدارس التعليم العام بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين ومتوسط درجاتهم حصو واقع الثقافة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حصو أبعاد المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي نغزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للاستبانة.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 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 (10 سنوات فأكثر).
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 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 للتعلم المدرسي) راجعة لاختلاف الدورات التدريبية لصالح مجموعة المعلمين أصحاب الدورات التدريبية (أقل من 5 سنوات).

توصيات انداساسة

- في ضوء النتائج يوصى الباحث بما يلي:
- بناء على نتائج السؤال الأو ، والى 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 خلا الندوات والمحاضرات التثقيفية وبرامج التدريب المتخصصة.
- كذلك بناء على نتائج السؤال الثاني، والى 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 التحو الى منظمات متعلمة.
- زيادة وعي معلمي مدارس التعليم العام بأبعاد المنظمة المتعلمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلا وسائل متعددة، مثل: المطويات، والمنشورات، والوسائل التكنولوجية المختلفة.

- إقامة مركز تدريب متخصص على مستوى الإدارة العامة للتعليم، يعنى 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 التحو إلى منظمة متعلمة.
- إجراء دراسات مستقبلية مماثلة للدراسة الحالية تتناول متغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة الحالية.

المراجع العربية:

البناء، شادي إبراهيم. (2012م). **دسجة ممارسة الإدارة المداسمة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة**

غزة وسبل نفعلا، ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

جبران، على محمد. (2011م). **المدرسة كمنظمة متعلمة ولمدیر كقائد تعليمي من وجهة نظر لمعلمين في الأردن،**

مجلة الجامعة الإسلامية

سلسلة تلغوي الإنسانية، 19(1)، ص ص 427-458.

خراط، رواز جميل. (1435هـ). **دسجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أمّ انقرى من وجاة نظر سؤساء الأقتساي وأعضاء همنة**

انتداسيس بها، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أمّ القرى.

رمضان، عصام. (2014م). **مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة انتجاح تلغوي**

الإنسانمة، مجلد 28، ع10، ص ص 2343-2410.

زايد، عبدالناصر حصسين ويوشيت، خالد أحمد والمطيري، زعار شجاع. (2009م). **المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**

دراسة حصاله: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر انداوي لتلننمة الإداسية: (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)،

1-4 نوفمبر، الرياض، معهد الإدارة.

السيد، محمد. (2005م). **أثر الهيكلية التنظيمية على التحو إلى منظمات التعلم، دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس،**

المجلة اتعلمة تلاققتصاد، عدد2، ص ص 27-148.

سليمان، سناء محمد. (2009). *مناهج اتبعت تعليمي في التريمة وعل، انفس وماساته الأساسية*. القاهرة: عالم الكتب.
شاين، إدجار هـ. (2017م). *الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة سلسلة تنمية القدرات، متاح على*

www.leadership.com.sa.

الرجوع بتاريخ 11 / 5 / 2017م.

عبانية، رايد والعدوان، ياسر. (2008م). *العوامل المؤثرة في استخدام التعلم التنظيمي في البلديات الأردني. دوسية الإدارة العامة، 48(3)*.
عبدالرازق، فاطمة زكريا وعبدالعليم، أحمد إبراهيم. (2013). *المنظمات المتعلمة وعلاقتها بقوة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، مجلة*
داساسات عربية في التريمة وعل، انفس، عدد 44(3)، ديسمبر.

العتيبي، تركي كديميس وإبراهيم، هيفاء عبدالعزيز. (2015م). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين في جامعة*
الطائف، الثقافة واتننمة، عدد 92، ص ص 35-120.

العبري، أحمد سلامة. (2017م). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء التدريس، مجلة اتعلو الهيئة*
اتربوية، كلمة اتريمة، جامعة الملك سعود، مجلد 28، عدد 1، ص ص 97-94.

العوي، محمد غالب. (2005). *الثقافة اتنننمة وعلاقتا بالاتنننمي، ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية*
للعلوم الأمنية.

العوي، رجب علي. (2010م). *التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية*
بسلطنة عمان. سساتة اتريمة، سلطنة عمان، عدد 27، ص ص 70-73.

الغامدي، رحمة محمد صالح. (2017م). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحصة، مجلة كلمة اتريمة، جامعة*
الأزهر، عدد 77، ج 2، يناير، ص ص 353-393.

الكبيسي، أريج ميمون. (2013م). *دسجة نوافر أبعاد منظمة اتعل، في المداس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتا*

بالإبداع الإدا سي تلمدايرين من وجة نظر المعلمين، ماجستير في العربية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط.
 الليبي، محمد على حصسن.(2008م). *انتقافة تنظممة لمداير المداسسة ودوسها في الإبداع الإدا سي من وجة نظر مدايري مداس*
اتعلم، الابتدائي باتعاصمة المقداسة، ماجستير، كلية العربية، جامعة أم القرى.
 المملكة العربية السعودية.(2017م). *سوية المملكة العربية السعودية 1030، متاح على*
www.Visio2030.com، الرجوع

بتاريخ 10 / 5 / 2017.

النعمي، صالح وناف، باسم.(2012م). *دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،*
تلغوي الإنسانية، جامعة

بغداد، (2)31، ص ص 171- 190.

النوري، عير ماجد عطوي.(2017م). *دسجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المداس اثناوية بمحافظة غزة وعلاقتنا بأنماط*
انتقافة انتظممة اتسانداة فعا، ماجستير، كلية العربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

آ هديل، عبدالله مناصي.(1437هـ). *واقف مماسسة اتسلوك اتفمادي اتحويلي وعلاقتنه باتعلم، انتظمي في المداس اثناوية*

الحكومة بمحافظة بمشة، ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وهبة، عيساوي.(2012م). *أثر انتقافة انتظممة على اترضا اتوظمفي "دساسة حاة على فئة الأفراد اتشبه*
طبعين بالمؤسسة

الاستشفانمة اتعمومة بترابي بوجمة ببشاس، ماجستير، مدرسة إدارة الأفراد وحصوكة 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, 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>