

## **استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة**

### **إعداد**

**د/ أمل محمد حسن البدوي**  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي  
المساعد كلية التربية، جامعة الملك  
خالد

**د/ راشد مهدي ال سالم**  
أستاذ الإدارة والإشراف التربوي  
المساعد، وزارة التعليم

## استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة

أمل محمد حسن البدوي\*، راشد مهدي آل سالم

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية  
السعودية.

\*البريد الإلكتروني: ebthal\_alqahtani@outlook.com

### ملخص البحث:

سعى البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال: تعرف مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، تم تطبيق أداة البحث عينة بلغت عددهم (371) عضواً، بواقع (119) قائدة، و(252) معلمة، وأسفر البحث عن موافقة أفراد عينة البحث بدرجة "متوسطة" حول تطبيق "بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وبعد الحوار والمناقشة"؛ وتوصل البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتكونت من أهداف الاستراتيجية المقترحة، ومركزاتها وأسسها، وآليات تطبيقها، والجهات المسؤولة عن تنفيذها؛ وأوصى البحث بتكوين فرق عمل تعمل على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمدارس الثانوية للبنات من أجل تعرف درجة التأثير بها والتخطيط المستقبلي للتعامل معها، وتشكيل فرق عمل على مستوى الإدارة تعمل على مساعدة قائدات المدارس الثانوية في إنجاز المهام التقليدية والكتابية لتفريغ القائدة للعمل على تطوير المدرسة في أبعاد المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: القيادات المدرسية، المنظمة المتعلمة، القيادة الاستراتيجية.

## **A Proposed Strategy for Applying the Dimensions of Learning Organization by the Secondary School Leaders for Females**

**\*Amal Mohammad Hassan AL-badawy , Rashed Mahdy Aal-Salem**

**Management and Educational Planning Department, Faculty of Education, King Khalid University.**

**\*Email: ebthal\_alqahtani@outlook.com**

### **ABSTRACT:**

The research sought to develop a proposed strategy for the role of school leaders in applying the dimensions of the educated organization in secondary schools for girls in Asir region through: Know the importance of school leaders and their roles , the concept of the educated organization and its dimensions , and the research relied on the descriptive method , a tool was applied The search sample reached 371 members , with 119 directors and 252 teachers .The search resulted in the approval of the search sample by "Medium " on the application "After the strategic leadership in support of learning , after " dialogue and discussion "; The research led to the development of the proposed strategy for the role of secondary school leaders in a difficult area in applying the dimensions of the educated organization. It formed the objectives , pillars and foundations of the proposed strategy , the mechanisms for its implementation and the bodies responsible for implementing it; The research recommended the formation of task forces to study and analyze the internal and external environment in secondary schools for girls in order to know the degree of vulnerability and future planning for dealing With her , the formation of departmental task forces to help school principals accomplish the traditional and clerical tasks of discharging the Director to work on the development of the school.

**Keywords:** school leaders , learning organization, strategic leadership.

## أولاً: الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

يعيش العالم اليوم في عالم سريع التغير في كافة المؤسسات فرض عليها تطوير أهدافها حتى يمكن مواكبة تلك التغيرات التي تواجهها، والعمل على استغلال الطاقات البشرية، وتوجيه العاملين، وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، وإيجاد مناخ يساهم في تدعيم الاحترام المتبادل، والشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة من خلال تبني سياسات تعمل على تطبيق نماذج المنظمات المتعلمة، وتعد المنظمة المتعلمة أحد الأنظمة التي تتكون من وحدات تنظيمية تعمل في علاقات تنظيمية تبادلية.

وتعد المؤسسات التعليمية أحد الأصول التي تساهم في زيادة التنمية الاقتصادية، وبها تمتلك الأمم زمام الأمور وتساهم في تقدمها ومواكبتها للتغيرات السريعة في عصر المعرفة واقتصادها، والتعاون بين الدول والجهات العلمية لتشكيل مستقبله لمواجهة تلك المتغيرات والتصدي لها والعمل على تطويرها بإتباع الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة في (Beyond ، 2010:15)، وتعد المدرسة نظاماً اجتماعياً متكاملًا يسعى إلى تحقيق أهدافه، وتعتمد على شبكة من الاتصالات التي تربط العاملين والمجتمع الخارجي من أعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة(عطايا، ورمضان، 2013م: 1070).

وتعد قائدة المدرسة المسؤولة الأولى عن تنفيذ السياسة التعليمية، ووفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام، التي تنقل وتترجم لمرؤوسياتها قرارات المستويات الأعلى، وبحكم تأثيرها ونفوذها عليهم تستطيع أن تحدد الطريقة التي يمكنهم بها تنفيذ هذه السياسة (عامر، 2009م: 133)، وتساهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة، ويحقق الاستقرار في العمل، كما يؤدي إلى إيجاد مشاعر من الرضا والحضور الإيجابي للمعلمين والمعلمات، وإكساب قدرة عالية على تحمل الضغوط (الحجاية، 2012م: 341)، ومشاركة المعلمات في صنع القرارات واتخاذها بالمدرسة يؤدي إلى الشعور بالرغبة في الإسهام في وضع أهداف المدرسة، وتمكنهن من المشاركة في مجال أعمال ومهام التنظيم وتقوية الشعور بالانتماء والولاء للمدرسة (محمد، 2013م: 46). وتحسين هيكلها الإداري وتطويره، وحث المرؤوسين على المشاركة بفعالية في صنع القرارات واتخاذها، وتطوير الإجراءات المتعلقة بتطبيق المعايير الأساسية للتميز، بحيث يحقق للمؤسسة القدرة على المنافسة والمحافظة على تميزها (Jiang Kai، 2012:75).

وتقوم مشاركتهم في عملية صنع القرار، والثقة بهم والاعتماد عليهم في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة مما يجعلها قادرة على مواجهة التنافس وتحدياته؛ ومن ثم

سعت العديد من الدول في العمل علي تحفيز تلك القيادات المدرسية لتطوير أدائهم بتخصيص جوائز للأفراد المتميزين منهم، وتوفير جو تنافسي يرقى بقدراتهم ويقودهم نحو اطلاق طاقاتهم المخزونة، وتنظيم الجهود الجماعية للرفي بمستوى المؤسسات التعليمية وقدرتها على المنافسة بهدف دفعهم وتشجيعهم نحو التميز الدائم (210-163 Vuyisile, 2013). وتسعي إلى توظيف الكفاءات البشرية للوائح والقوانين ومحاولة الالتزام بها دون التمسك بها أو المغالاة في تطبيقها مما قد يضر بالنواحي الإنسانية والنسج الاجتماعي وثقافة الثقة والإطار الديمقراطي للإدارة التعليمية، كما يجب أن لا نغفل عن دور قيادة التغيير والمرونة في استيعاب المستجدات، والاهتمام بالقرارات ودراستها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية، وقد اتسع نطاق عملية صنع القرار الإداري في المدرسة، واتسع أيضاً مجال المشاركة فيه حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة (برهمن، 2012م: 2)

وفي السياق ذاته أكدت دراسة (عبابنة، والطويل، 2009م)، اتخاذ المؤسسات التعليمية الإجراءات اللازمة لتطبيق الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة المتمثلة في التمكين الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعليم الفريق، والتفكير النظامي في شكل برامج ممارسة على المدى الطويل للأفراد والجماعات والمدرسة ككل والمؤسسات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعي إلى توفير فرص التعلم المستمر، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والابداع والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة.

وتسعي المؤسسات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العاملين بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والابداع على أنها مصادر للطاقة والمقدرة والتجديد والتفاعل مع البيئة لأن نجاح المنظمات في البقاء والاستمرار في الظروف المعاصرة، يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة، وأن ممارسة هذه المنظمات لعملية التعلم تمنحها قيمة مضافة إلى الأعمال التي تؤديها، كما تتصف هذه المنظمات بمقدرتها على الاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات وتحفيز العاملين، والتغيير المنظم والمستمر للأفراد والأنظمة، والمشاركة الكلية للعاملين بأسلوب تعاوني وإجرائي في إطار عملية تغيير مسؤولة وموجهة نحو القيم والمبادئ المشتركة، وقادرة على الاستجابة للضغوط المتنوعة التي تواجهها، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري تقديراً وتحفيزاً على التعلم والابتكار والابداع والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار؛ حيث يمثل إيجاد منظمة معتمدة على التعليم كأحد

المعايير الرئيسية لقياس الأداء، وهذا يعني أن المنظمة تتطور وتتغير بصورة مستمرة على شكل يمكنها من منافسة المنظمات الشبيهة في المستقبل، فالمنظمة المرتكزة على التعليم مطلوب من قيادتها إحداث تغيير سلوكي لديها ولدى الاتباع في بيئة العمل الحاضرة، وهذا يعني التركيز على المداخل المعاصرة أي تصبح منظمات تعلم متمكنة من تجديد ذاتها حتى تواكب التغييرات (الديحاني، 2015م).

ويتطلب بناء المنظمات المتعلمة جهوداً هادفة وتبني أنظمة تفكير تتصف بالتكامل والشمولية، يتم تصميمها وتطويرها باستمرار من خلال الرؤية والأساليب وتجاوز الأهداف المتعلقة بتقدير العاملين، ووجود قيادات تعليمية تحرص على تعلم أساليب التفكير وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين وإثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية، وتشكيل اللجان وفرق العمل، والمقدرة على التأثير في الآخرين والمقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية، وضمان عمليات التعلم واستمراريته، وربط سياسات المنظمة بالأفراد والتحول من الهيكلية التقليدية للمؤسسة إلى هيكلية شاملة تعتمد على التقنيات كل هذه يتطلب قادة مزودين بالمهارات المطلوبة مع التغييرات المتسارعة.

#### مشكلة البحث:

تبدل القيادات المعنية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بوجه عام، والمدرسة الثانوية على وجه الخصوص جهوداً مستمرة من أجل تحسين وتطوير التعليم الثانوي، والارتقاء بمستواه؛ ويظهر ذلك في التوجه نحو تطبيق اللامركزية بالتعليم وانتقال السلطات والصلاحيات إلى مستوى المدرسة، وجعلها وحدة إدارية قائمة بذاتها بهدف تحسين المخرجات التعليمية ومنح المدارس درجة كبيرة من الاستقلالية، والمرونة الإدارية، ودعم العلاقات الإنسانية التي تتميز بالانفتاح والتعاون والالتزام المتبادل مع المجتمع المحيط بها، والاهتمام بالأداء الإداري، وتغيير مسمى المديرات إلى قائدات المدارس، وحرص وزارة التعليم على تطوير الإدارات التعليمية وأدائها الرئيسية المتمثلة في صنع القرار الإداري، وعملت على تعزيز دور القيادات التربوية لتكون فاعلة في عملية تطوير التعليم من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية صنع القرارات، وتوسيع تفويض الصلاحيات الممنوحة للعاملين، ويعد هذا كله هدفاً استراتيجياً ضمن أهداف الخطة العشرية 1425-1435هـ (الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، 1425هـ: 118).

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أوجه القصور في أدائها، ومنها: دراسة (المالكي، 2010م) التي أكدت على أن عملية تطوير التعليم الثانوي أصبحت تستوجب من القائمين عليه توجيه الأداء إلى أعلى المعايير العالمية لنظام الاعتماد، والاستمرار في تطبيق الدورات التدريبية لمديرات المدارس لبيان

كيفية تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة، وتوفير ميزانية كافية تساعد مديرات المدارس على تطبيق تلك الاستراتيجيات، وأسفرت دراسة (الأحمري، 2014م) عن أن ممارسة الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المدرسة المتعلمة وخصائصها كانت بدرجة متوسطة، ويعد تمكين العاملين للمنظمة المتعلمة بدرجة موافقة ضعيفة، وأن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني صعوبات كبيرة في التكيف مع التطورات التي تشهدها بيئتها، بالرغم من جهودها المعتبرة لإحداث التغيير المستهدف (نبيل، 2011م:1)

ومن ثم فالمؤسسات التعليمية بوجه عام والمدارس الثانوية للبنات بوجه خاص ليست بمعزل عن التغييرات المتسارعة التي لا يمكن مواجهتها إلا عبر إيجاد منظمات متعلمة، مما يتحتم إحداث نقلة أساسية في طريق قيادة هذه المؤسسات ولتكن منظمات تؤمن بالتعلم والتدريب، وتقبل النقد وترحب به، مما يكسبها المقدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير المتنامي، واعتماد مدخل حديث يساهم في جودتها ويجعلها منظمات متعلمة من خلال التركيز على أهمية واستمرار التعليم والتعلم معاً من أجل تحقيق أهدافها.

#### أسئلة البحث:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تطبيق قائدات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة؟. ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

س1: ما واقع تطبيق بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم للمنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

س2: ما واقع تطبيق بعد فرق العمل بالمدارس الثانوية للبنات للمنظمة المتعلمة بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

س3: ما واقع تطبيق بعد التمكين بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

س4: ما واقع تطبيق بعد التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

س5: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول دور قائدة المدرسة في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم،

استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة...  
د/أمل محمد حسن بدوي د/ راشد مهدي آل سالم

وفرق العمل، والتمكين، وربط المؤسسة بالبيئة المحيطة للمنظمة المتعلمة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟.

س6: ما الاستراتيجية المقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس؟.

**أهداف البحث:**

سعى البحث الحالي إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة.

**أهمية البحث:**

تطلق أهمية البحث الحالي النظرية والتطبيقية مما يلي مجال دراسة المنظمة المتعلمة من الاتجاهات الحديثة التي تطبق في تطوير المؤسسات التعليمية عامة، وتعد المنظمة المتعلمة مدخلاً فاعلاً يمكن المؤسسات التعليمية من التكيف بدرجة عالية مع بيئتها وتمكن العاملين بها من فهم جميع الأفكار والقيم، ويساعد المسؤولين في وزارة التعليم عامة والإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في معرفة المرتكزات الحيوية لبناء استراتيجية واضحة لدور القيادات المدرسية في تطبيق المنظمة المتعلمة.

**منهج البحث:**

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، والذي يفيد في وصف المشكلة وتحليلها، خاصة في وصف ورصد واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير للمنظمة المتعلمة وأبعادها.

**مصطلحات البحث:**

**1- المنظمة المتعلمة:**

يقصد بالمنظمة المتعلمة أنها "بيئة العمل الإيجابية والخلاقة التي يتم فيها استخدام كل المواد على تنوعها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين لتبسيط العلاقة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها أيضاً كان نوعها، كما أنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعلم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين(الديحاني، 2015م: 20).

ويقصد بها إجرائياً بأنها المنظمة التي تعمل على التعلم المستمر لجميع العاملين، والتعاون البناء، ومشاركة جميع العاملين بها في عمليات صنع القرار واتخاذها، وإتاحة الفرص الكاملة لتبادل المعلومات، وربط المنظمة بالبيئة المحيطة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة بهدف تحقيق النمو المستمر في تطوير أداء المنظمة وجودتها.

## 2- أبعاد المنظمة:

يقصد بأبعاد المنظمة بأنها "مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة والاستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة، وبناء الرؤية المشتركة، وبناء الشبكة الاتصالية والتعلم الاستراتيجي" (الحواجر، 2011م:383).

وتعرف إجرائياً في البحث الحالي مجموعة الرؤى التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة ويجب أن يلم بها أعضاء المدارس الثانوية للبنات من أجل الوصول للمعرفة الدائمة بدرجة عالية من الإبداع التنظيمي في عملية التطبيق لأبعاد (بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وبعد فرق العمل وبعد التمكين، وبعد التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة) لأبعاد المنظمة المتعلمة.

## حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على المنظمة المتعلمة وأبعادها المختلفة، وهي بعد (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وفرق العمل، والتمكين، والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة) ودور قائدة المدرسة في تطبيق أبعادها في المدارس الثانوية للبنات في مدينة أبها الحضرية.

## البحوث والدراسات السابقة:

يمكن تصنيفها وفقاً لتسلسلها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم داخل على النحو التالي:

قام (الغامدي، 2016م) بدراسة هدفت تعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية في منطقة الباحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومقياس أبعاد المنظمة المتعلمة طبق على عينة بلغت (396) قائداً ومعلماً، وأسفرت الدراسة عن أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة البحث عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (فرص التعلم، والحوار، والمشاركة، والبيئة الخارجية) لصالح الإناث.

وهدفت دراسة (نوفل، 2016م) تعرف مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة برياض الأطفال في مصر، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (50) معلمة من رياض الأطفال، وأسفرت النتائج توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة على أبعاد التمكين الشخصي، والتعلم الجامعي، والنماذج العقلية في رياض الأطفال، وجاءت الموافقة بدرجة منخفضة على بعدي التفكير النظمي، والرؤية الشخصية.

وأجري" (العياصره، والحارثي: 2015م) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على (671) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة الطائف، وأسفرت عن أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كانت بدرجة كبيرة.

وأجري (رمضان، 2014م) دراسة هدفت تعرف مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة الخاصة بأبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج مارسك وواتكنز طبقت على عينة بلغت (443) معلماً، وأسفرت نتائج الدراسة على أن جميع أبعاد المقياس قد حصل على درجة "متوسطة".

وهدفت دراسة" (الأحمري، 2014م) التعرف على واقع الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة خميس مشيط ومدينة أبها في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (400) مديرة، وأسفرت عن أن واقع الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية للبنات حول ممارسة أبعاد المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة، وأعلى الأبعاد بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، بينما جاءت الموافقة على المقترحات التي تطور الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة بدرجة "كبيرة جداً"؛ وهدفت دراسة (الحارثي، 2014م) إلى معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي، وأوصت زيادة الوعي لدى العاملين والمدراء بمفهوم المنظمة المتعلمة، وبناء جو من الثقة بينهم وبين العاملين داخل المؤسسة، وحاولت دراسة (الراشد، 2013م)، والتعرف على واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (150) مشرفاً، وأسفرت عن أن واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، وجاءت الموافقة على المقترحات الخاصة بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة العامة والتعليم بمنطقة القصيم الواردة بالاستبانة بدرجة متوسطة؛ وهدفت دراسة" (الرفاعي

وآخرون، 2013م) للتعرف على مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها في المؤسسات العامة الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (100) موظفاً، وتوصلت إلى أن مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة، أوصت بوضع آليات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

وتناولت دراسة عباس وآخرون (Abbas, et al, 2011) تقييم مستويات التعليم في المؤسسات الباكستانية بالقطاع الخاص في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي، ومقياس مارسك وواتكنس للمنظمة المتعلمة. وأسفرت عن وجود خمسة أبعاد للمنظمة هي: المناخ التعليمي، ومشاركة الموظفين، والتطوير النظمي للموظفين، والقيادة، وحوافز التعلم الإيجابية. وتناولت دراسة (المهدي؛ الحربي، 2010م)، وخصائص المنظمة المتعلمة، وتحديد مدى قدرة مديري المدارس في مصر والسعودية على دعم هذه الخصائص في مدارسهم، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة (247) مديراً و(533) معلماً؛ وأسفرت عن تحديد خمسة أبعاد أساسية لبناء المدرسة المتعلمة، وكانت أعلى الأبعاد من وجهة نظر المعلمين السعوديين هو بعد ممارسة التجديد والتجريب، بينما كانت أعلى الأبعاد من وجهة نظر العينة المصرية هو بعد إدارة المعرفة وأقلها هو بعد التمكين والالتزام القيادي.

وهدفت دراسة هالي (Haley, 2010) للتعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأداء المكتبة في الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة طبقت على عينة بلغت (141) موظفاً بالمكتبات من ضمن (115) جامعة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأسفرت عن أن أبعاد المنظمة المتعلمة الأكثر تأثيراً في معاملات الطلاب مع المكتبة عندما تكون بيئة المكتبة قائمة على التعلم، وتوفر بيئة تعليمية مميزة، وتسهل عملية الاتصال والتواصل، وأن هناك علاقة بين زيادة الإنفاق المادي على المكتبة وتمكين وتفعيل عملية التعلم.

#### تعقيب عام على البحوث والدراسات السابقة:

يلاحظ مما سبق أهمية الاهتمام بالدراسات بالمنظمة المتعلمة، كما يلاحظ وجود أوجه تشابه واختلاف يمكن تناولها على النحو التالي:

- أوجه تشابه: تأكيد البحث الحالي على أهمية المنظمة المتعلمة في تحقيق مكانة بين المؤسسات التعليمية وقدرتها على النمو والتطوير المستمر.
- أوجه اختلاف: التوصل إلى استراتيجية مقترحة، والخطوات الإجرائية كمرتكزات لبناء الاستراتيجية بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير.

- أوجه الاستفادة: استفاد البحث الراهن من الدراسات السابقة بوجه عام في تحديد عنوانه ومشكلته، والمنهج، وصياغة اطاره النظري ومقترحاته.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث عدد من النقاط التي تتعلق بموضوع البحث على النحو التالي:

### 1. المنظمة المتعلمة وأبعادها:

#### (1) مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization:

تعرف المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها، وتبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل وتعرف أيضاً بأنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، وإيجاد منظمة مرنة للغاية (الشلقان، 2012م:83).

وأما المدرسة المتعلمة فتعرف 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 (رمضان، 2014م:2383).

ويمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتيح لجميع العاملين بها ظروف (مادية، وبشرية) للتعلم والتطوير الفردي والجماعي تؤدي إلى اكتساب أنماط جديدة من أساليب العمل وأنماط متغيرة للتعامل والتفاعل مع المنظمة التي تنعكس في أداء جميع العاملين بحيث تجعلهم أكثر استعداد لمواجهة المواقف أو المشكلات التي تواجه المؤسسة.

#### (2) نماذج المنظمة المتعلمة:

توجد العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي عكست وجهات نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبراتهم في هذا المجال ويمكن عرض أهم هذه النماذج على النحو التالي:

### أ. نموذج السينات السبعة:

ويعتمد هذا النموذج على سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة، وهي: البناء: ويمثل شكل المنظمة وهيكلها الذي يدعم رؤيتها للتحويل إلى منظمة متعلمة، والاستراتيجية وتعني بالأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة للاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة الخارجية والعلاء المنافسين، والأنظمة، وهي الإجراءات وخطوات سير العمل، والنمط ويمثل الثقافة التي ينبغي أن تتبناها المنظمة والتعريف ويصف العمليات التي يتم من خلالها استقطاب وتعيين وتدريب وتطوير العاملين، والمهارات وتمثل القدرات التي ينبغي أن يمتلكها العاملين بالمنظمة، والقيم المشتركة وتعني المفاهيم العامة والقواعد والأعراف السائدة في المنظمة التي تؤثر في قراراتها الرسمية وأهدافها (العتيبي، وإبراهيم، 2015م: 51)

### ب. نموذج ريدنج:

يعتمد نموذج ريدنج على بعدين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط كل بعد منهما بعدد من الأبعاد الفرعية، ويرتكز النموذج على ست خطوات هي: تحديد الهدف والفائدة، واختيار أداة التقويم واكتشاف والنتائج، وتطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة، وتخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة، وتطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة، كما يعتمد هذا النموذج على استخدام دليل لتقويم المنظمة الراغبة في التحول إلى منظمة متعلمة، ويتكون الدليل من أن أية مؤسسة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات، (حسن، 2012م: 57).

### ج. نموذج جيمز James

ويعتمد هذا النموذج على تحديد عدد من الأبعاد للمنظمة المتعلمة تمثلت في القيادة التي تركز على تعلم وتعليم وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة، والثقافة التي يجب أن تتصف بالتجدد لضمان التحسين المستمر وتتجسد بالمساواة والعدالة في المكافآت، ونشر الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وصناعة المعرفة بحيث تعمل المنظمة على تحويل العاملين إلى صناع للمعرفة كل منهم مسؤول عن نشر المعلومات المهمة للآخرين ويعملون على اكتساب مهارات جديدة تجعلهم أفراد مهمين في المنظمة (حسن، 2012م: 59).

#### د. نموذج مارسك وواتكنز Marsick and Watkins Model

ويحدد هذا النموذج عنصرين متكاملين ومتداخلين مع بعضها البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، هما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي مستوى الأفراد، والجماعات، وأبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لهذا النموذج هي: إيجاد فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية وأبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لهذا النموذج هي: خلق فرص للتعلم المستمر، وتشجيع الاستفهام والحوار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية (المطيري، 2009م: 5-6).

#### هـ. نموذج ردينج Redding

ويقدم النموذج دليلاً لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة مستند إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعليم الاستراتيجي في ولاية ينوي بالولايات المتحدة الأمريكية ويتضمن نموذج ردينج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منها عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن الأنموذج ست خطوات هي: تحديد الهدف والفائدة، اختيار أداة التقويم اكتشاف النتائج، وتطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة، وتخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة وتطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة، (حسين، 2012م: 57).

#### و. نموذج ماركودت: Marguardt

يتكون نموذج ماركودت من خمسة أنظمة فرعية هي: نظام التعلم، والتنظيم، ونظام الأفراد، والمعرفة ونظام التقية، وتتفاعل الأنظمة الخمسة وتتكامل مع بعضها البعض، لذا فإن أي قصور أو ضعف في أي نظام من الأنظمة الفرعية الخمسة سيؤثر حتماً على الأنظمة الفرعية الأخرى، ويعد نظام التعلم هو النظام المحوري للمنظمة المتعلمة (الغامدي، 2016:41).

### ز. نموذج سنج للمنظمة المتعلمة:

يعد نموذج سينج من النماذج المهمة الذي حدد له خمسة مبادئ للمنظمة المتعلمة، وهي: التميز الذاتي، والتفكير النظامي، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي، والنماذج الذهبية، وأن البراعة الشخصية تتطلب من الأفراد العاملين في المنظمات تحديد قيمهم وأهدافهم والعمل لتحقيقها من منطلق تلك القيم، (الرفاعي 2013م: 227). ووضع هذا النموذج بيتر سنج في عام 1990م من أجل تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها من أجل تشكيل المستقبل الذي ترغب به، وذلك عبر زيادة قدرات الأفراد العاملين بها وتوسيع مداركهم باستمرار لتحقيق النتائج التي يصبون إليها، ويتعلم العاملون بها مهارة التعلم الجماعي المستمر، وقد وضع سنج خمسة ضوابط ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة متعلمة وهي: التفكير النظامي، والتمكين الذاتي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم الجماعي (الذياب، 2014: 42).

### (3) أبعاد المنظمة المتعلمة:

يشير مفهوم أبعاد المنظمة المتعلمة إلى مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية التشاركية والهيكل المرن والثقافة القوية، والتمكين الإداري للعاملين، ونظام للمعلومات المفتوح واختيار النماذج الحديثة للتفكير (الحواجر، 2011م: 383)، وتشمل الأبعاد المرتكزات في الأساسية للمنظمة المتعلمة في الأسس التي يستند عليها في تشخيص وجود التعلم، وقد أورد الباحثون العديد من الأبعاد واتفقوا في بعضها كما اختلفوا في الكثير، فهناك من يري أنها خمسة أبعاد، وآخرون يرون أنها ستة أبعاد، وآخرون يرون أنها سبعة أبعاد، ويمكن عرض أهم هذه الأبعاد وقد اختصرتها على أربعة أبعاد وهي على النحو التالي:

#### أ- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المستمر:

تسعي المنظمات في ظل تسارع التغيرات إلى تبني هياكل تنظيمية، وقيادات متميزة تؤمن بالتغيير، وتؤمن بمشاركة الأفراد في قيادة المؤسسة، وتقييم ناضج للممارسات ومقارنتها بأفضل الممارسات (أبو قاعود؛ الربايعة، 2013م: 7)، والمنظمة المتعلمة يعمل قادتها على إدارتها بشكل واع ومنظم وتعد عملية التعلم أحد العناصر الجوهرية في قيمها وأهدافها، وأن تستثمر القيادة في بناء الأفراد وتساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (هاني، 2007م: 5)، ومنظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل المؤسسة مرنة، واستخدام الاستراتيجيات التي تعمل على التشاور العام في المؤسسة

ويتمثل في التعلم، ووضع الاستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة، (مراد، 2012م:58)، وأن تجعل الأفراد يشاركون بالمعلومات الخاصة عن المؤسسة، وأن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها (النعمة؛ وسليمان، 2012م:170).

#### ب- فرق العمل " العمل الجماعي":

تعتمد على الأساليب التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسؤوليتهم عن إنجاز العمل بمسؤولية جماعية؛ حيث كان في الماضي وضع رؤي المؤسسة بواسطة القيادة العليا، ومع تطور الأمر أصبحت رؤي وأهداف المؤسسة عملية مشتركة بين القيادة وجميع العاملين بالمؤسسة (عبد الوهاب، 2012م:190)؛ حيث تقوم فرق العمل والقيادة المشتركة دوراً مهماً في دراسة العمليات للقيادة الأكاديمية من خلال تبادل وجهات النظر المختلفة حول القضايا الاستراتيجية في قيادة المؤسسة، (Maarten: 403-420، 2011)، كما أن بيئة العمل التي تؤمن بالعاملين تزيد شعورهم بالإدارة الذاتية وتدفعهم للاهتمام أكثر بعملهم واتخاذ قرارات عقلانية (الجردي، 2012م:753).

#### ج- التمكين المنظم:

يعتبر الأفراد في أي منظمة قلبها النابض والعنصر الأهم الذي ينبغي أن يحظى بأقصى درجات الاهتمام، فالمنظمة تستمد نجاحها وتميزها وقدرتها على الابتكار من خلال عناصرها البشرية، وهذا ما اكسب نظام الأفراد أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة باعتبارهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف، ويتطلب الاستثمار الفعال للقوى البشرية تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم. ويقصد بالتمكين جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة الأخرى ومنها المعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرار (الرشودي، 2009م:66). كما أن إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، لا يقتصر على المحفزات فقط، بل لابد من استخدام الحوافز المعنوية ومعرفة حاجاتهم ودوافعهم، لما تلعبه الحوافز دوراً فاعلاً في تعزيز العلاقات ما بين التنظيم والعاملين فيه، (الطعاني؛ السويبي، 2013م:241)؛ حيث تسهم القيادة من خلال التحفيز في تحقيق الروح العالية للعاملين بالمؤسسة وتقديم إطاراً لفهم تأثير القائد على الشخصية العامة لهم (Kelly:177-189، 2012).

#### د- التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة:

تعتمد المنظمة المتعلمة على زيادة قدرتها على التنبؤ لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة، وأنها المنظمة التي تضع الاستراتيجيات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم عمليات التعلم المستمر، وتبادل التجارب داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي، واستخدام التقنية في التعلم، وتبادل المعرفة، (صقر، 2002م:2)، وتشكل الحرية البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين بالمؤسسة لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في الأنشطة الخاصة، في حين تشير الاستقلالية إلى تقلص دور القادة في خطوط العمليات؛ كما يتميز هذا العصر بثورة تقدمت فيها الناحية التكنولوجية في جميع المجالات، ودخلت التقنية في جميع مدخلات منظومة التعليم؛ حيث انتشرت المواقع الإلكترونية واستخدمت شبكات الانترنت، والبريد الإلكتروني، وحلت المناهج الإلكترونية محل المقررات التقليدية (53-25: Patricia D. 2010).

#### ثالثاً: الإطار الميداني للبحث:

يتناول الإطار الميداني عرضاً لأهداف البحث الميداني وإجراءاته، واختيار عينة البحث وتحديد حجمها، وكذا المعالجة الإحصائية للبيانات وعرض النتائج وتحليلها على النحو التالي:

1- هدف البحث الميداني: يهدف البحث الميداني الوقوف على آراء عينة البحث حول واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات لأبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير.

#### 2- إجراءات البحث الميداني:

(1) أداة البحث: في ضوء الأهداف التي يسعى إليها البحث استخدم البحث استبانة اشتملت على عدد من الأبعاد حول واقع تطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة.

(2) مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير البالغ عددهم (1479) قائداً وقائدة، و(5721) معلمة (وزارة التعليم، موقع إحصائية التعليم العام، 1439-1440هـ)، وخاصة مدينة أبها الحضرية (أبها، وخميس مشيط، وأحد رفيدة) وتم تحديد عينة البحث طبقاً لتطبيق معادلة هيربرت أركن، وتخص نسبة المجتمع،

استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة...  
د/أمل محمد حسن بدوي د/ راشد مهدي آل سالم

وتتغير بتغير حجم المجتمع (بشماني، 2014م: 90)، وبلغت عددهم (371) عضواً، بواقع (119) مديرة، و(252) معلمة، وتم استبعاد منها عدد (58) استبانة أما بسبب عدم إكمال البيانات، أو ملء الاستبانة بطريقة عشوائية.

3) أداة البحث: اعتمد البحث في بناء الاستبانة على ما يلي:

- المقابلات الشخصية مع المعلمات حول تطبيق واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير، والبحث النظري للمنظمة في الجامعات العربية والأجنبية، وتم تصميم أداة البحث (الاستبانة)؛ حيث تكونت الاستبانة من أربعة أبعاد، وخطاب موجه إلى مدير الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير يوضح الهدف من البحث.

- البيانات الأولية: وتشمل متغيرات نوع الوظيفة الحالية (قائدة ووكيلة، ومعلمة)، والجدول التالي يوضح أبعاد الاستبانة وعدد العبارات التي يحتوى عليها كل بعد والنسبة المئوية.

جدول (1): يوضح أبعاد الاستبانة وعدد العبارات التي يحتوى عليها كل بعد والنسبة المئوية

| عدد العبارات لكل بعد |       | العبارات |    | اسم البعد   |
|----------------------|-------|----------|----|---|
| النسبة المئوية       | العدد | إلى      | من |   |
| 6، 27                | 8     | 8        | 1  | البعد الأول: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. |
| 1، 24                | 7     | 15       | 9  | البعد الثاني: فرق العمل.                          |
| 7، 20                | 6     | 21       | 16 | البعد الثالث: التمكين.                            |
| 6، 27                | 8     | 29       | 22 | البعد الرابع: ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.        |
| % 100                | 29    | -        | -  | المجموع   |

وتكونت الاستبانة من (29) عبارة، تم صياغاتها في شكل أبعاد يجب عنها أفراد العينة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة على مقياس ذي خمس درجات موافق بدرجة (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وغير موافق بدرجة كبيرة، وغير موافق بدرجة كبيرة جداً).

- (4) صدق أداة البحث: تم عرض أداة البحث الميداني على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى مناسبة عبارات الاستبانة للهدف منها، وسلامة صياغة عباراتها. وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات تجاه صياغة بعض العبارات وبعض التعديلات؛ أصبحت الأداة قابلة للتطبيق في صورتها النهائية.
- (5) ثبات أداة البحث: للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معادلة " ألفا كورنباخ" على محاور البحث وجاءت النتائج، كما هي موضحة بالجدول التالي:  
جدول(2): يوضح نتائج ثبات محاور وأبعاد أداة البحث طبقا لطريقة التناسق الداخلي(ألفا كرو نباخ)

| الأبعاد   | قيمة الثبات |
|---|-------------|
| البعد الأول: القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. | 0, 891      |
| البعد الثاني: فرق العمل.                          | 0, 931      |
| البعد الثالث: التمكين.                            | 0, 889      |
| البعد الرابع: ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.        | 0, 921      |
| المجموع   | 0, 901      |

يوضح الجدول السابق درجة الثبات لكل بعد وكذلك الثبات الكلي للاستبانة، ومن هذا الجدول يتبين أن الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0، 901)، وهو ما يؤكد ارتفاع ثبات أداة البحث وأن نتائجها لن تتغير إذا ما تكرر تطبيقها على العينة نفسها مرة أخرى، ومن ثم فإنها تحمل درجة عالية من الثبات والصدق الذي يجعلها صالحة للتطبيق.

- (6) المعالجة الإحصائية للبيانات: بعد الانتهاء من تطبيق أداة البحث وجمعها تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي تم تفريغ البيانات وتبويبها باستخدام الجداول التكرارية: للحصول على النسب المئوية لتكرارات الاستجابات، وتحديد درجة القطع كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(3): مدى الفئة لاستجابات أفراد عينة البحث

| الفئة                      | مدى الفئة             |
|----------------------------|-----------------------|
| موافق بدرجة كبيرة جداً     | 4، 2- 5               |
| موافق بدرجة كبيرة          | 3، 4- الى ما قبل 4، 2 |
| موافق بدرجة متوسطة         | 2، 6- الى اقل من 3، 4 |
| غير موافق بدرجة كبيرة      | 1، 8- الى اقل من 2، 6 |
| غير موافق بدرجة كبيرة جداً | 1- الى ماقل من 1، 8   |

وتم اعتبار أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها، هي الحد الفاصل بين درجات الاستجابة في أداة البحث، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المحور أو الدرجة الكلية.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج البحث الميداني:

فيما يلي عرضاً لنتائج استجابات أفراد عينة البحث من قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير ومعلميها حول واقع أبعادها تطبيق المنظمة المتعلمة.

نتائج السؤال الأول: ونص على: ما واقع تطبيق بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم للمنظمة المتعلمة بالمدرسة الثانوية في منطقة عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث، وجاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (4): التكرارات، والمتوسطات لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم للمنظمة المتعلمة.

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | درجة الموافقة |       |                       |        |        |       |        |   |   |       | العبارة |
|---------|-------------------|---------|---------------|-------|-----------------------|--------|--------|-------|--------|---|---|-------|---------|
|         |                   |         | غير موافق     |       | غير موافق بدرجة كبيرة |        | متوسطة |       | كبيرة  |   | كبيرة جداً                                    |       |         |
|         |                   |         | %             | ت     | %                     | ت      | %      | ت     | %      | ت   | %   | ت     |         |
| 8       | 31، 1             | 749، 23 | 11، 42        | 2، 20 | 75، 5                 | 23، 87 | 1، 22  | 82، 1 | 22، 9  | 22، 85  | منح المعلمات الثقة الكاملة في آرائهم وأفكارهم |       |         |
| 2       | 23، 1             | 938، 24 | 15، 57        | 6، 22 | 84، 3                 | 25، 94 | 1، 26  | 97، 5 | 10، 39 | تشجيع المعلمات على الابتكار والتجديد في العمل.                    |   |       |         |
| 1       | 25، 1             | 983، 26 | 14، 54        | 2، 23 | 86، 3                 | 24، 90 | 3، 25  | 94، 7 | 12، 37 | ثقة قائدة المدرسة في جميع المهام الموكلة للمعلمات.                |   |       |         |
| 7       | 21، 1             | 768، 26 | 15، 58        | 3، 31 | 116، 9                | 22، 85 | 0، 21  | 78، 2 | 9، 34  | وضع رؤية موحدة للمعلمات لفرص التعلم بصفة دائمة بالمدرسة.          |   |       |         |
| 3       | 26، 1             | 900، 22 | 16، 60        | 1، 25 | 93، 5                 | 23، 87 | 2، 23  | 86، 1 | 12، 45 | مشاركة المعلمات في تطوير القرارات الخاصة بالعمل الإداري بالمدرسة. |   |       |         |
| 5       | 24، 1             | 832، 28 | 14، 55        | 5، 31 | 117، 5                | 20، 76 | 8، 21  | 81، 3 | 11، 42 | تدعم المعلمات للمساهمة في إثراء رؤية المدرسة الاستراتيجية.        |   |       |         |
| 4       | 26، 1             | 857، 21 | 18، 67        | 4، 22 | 83، 1                 | 26، 97 | 6، 22  | 84، 8 | 10، 40 | تفويض السلطة لبعض المعلمات .                                      |   |       |         |
| 6       | 22، 1             | 832، 26 | 14، 54        | 2، 30 | 112، 0                | 24، 89 | 9، 19  | 74، 3 | 11، 42 | دعم المبادرات البناءة للمعلمات المتميزات                          |   |       |         |
|         |                   |         |               |       |                       |        |        |       |        |   | 201، 1  | 85، 2 |         |

يتضح من قراءة الجدول (4) النتائج الآتية:

- يتضح من الجدول السابق ان استجابات عينة البحث على عبارات البعد الأول تقع في المستوى المتوسط حيث امتد المتوسط الحسابي للتقييم من (2، 749) الى (2، 858) وكان المتوسط العام (2، 85) وهو يقع في فئة "متوسطة".
- ويترتيب عبارات البعد الأول في ضوء المتوسط الحسابي للتقييم كان أعلى العبارات ترتيباً هي:
- عبارة (3) "ثقة قائدة المدرسة في جميع المهام الموكلة للمعلمات" وبمتوسط حسابي (2، 983).
- عبارة (2) "تشجيع المعلمات على الابتكار والتجديد في العمل"، بمتوسط حسابي (2، 938).
- عبارة (5) "مشاركة المعلمات في تطوير القرارات الخاصة بالعمل الإداري بالمدرسة" وبمتوسط حسابي (2، 900). وكان من أقل العبارات ترتيباً:
- عبارة (4) "وضع رؤية موحدة للمعلمات لفرص التعلم بصفة دائمة بالمدرسة" وبمتوسط حسابي (2، 768).
- عبارة (1) "منح المعلمات الثقة الكاملة في آرائهم وأفكارهم" وبمتوسط حسابي (2، 749).

ويشير التقييم المتوسط للبعد الأول على اتفاق عينة البحث على أن قادة المدارس الثانوية يعملون على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث ترغب في إيجاد مزيد من الإجراءات والأنظمة التي يجب أن يقوم بها قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير حتى تسهم في تطبيق المنظمة المتعلمة وأبعادها. ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن الأنظمة والقوانين والصلاحيات المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية تحتاج إلى تطوير وأن تقوم قادة المدرسة بمشاركة المعلمات في عمليات وضع الرؤيا الاستراتيجية لتحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، خاصة وأنهم يمتلكون المهارات والقدرة العقلية والعلمية على المشاركة الفعالة في عمليات تطوير المدارس.

وهذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج بعض الدراسات مثل: دراسة (الراشد، 2013م)، التي أسفرت عن أن واقع تطبيق الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، ودراسة (الرفاعي، 2013م) التي أسفرت عن أن تطبيق المنظمة المتعلمة في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة "العياصره، والحارثي" التي أسفرت عن أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة

الطائف كانت بدرجة كبيرة في بعض الأبعاد ومتوسطة في أبعاد أخرى (العياصره، والحرثي:2015م). و(دراسة الغامدي، 2016م).

نتائج السؤال الثاني: الذي نص على: ما واقع تطبيق بعد التعلم الجماعي " فرق العمل" للمنظمة المتعلمة بالمدرسة الثانوية في منطقة عسير من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت استجاباتهم كما هي في الجدول التالي:

جدول (5): التكرارات، والمتوسطات لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التعلم الجماعي " فرق العمل" للمنظمة المتعلمة

| م  | العبارة   | درجة الموافقة |       |       |       |        |       |                       |       |                            |       |         |                   |         |
|----|---|---------------|-------|-------|-------|--------|-------|-----------------------|-------|----------------------------|-------|---------|-------------------|---------|
|    |   | كبير جداً     |       | كبيرة |       | متوسطة |       | غير موافق بدرجة كبيرة |       | غير موافق بدرجة كبيرة جداً |       | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|    |   | %             | ت     | %     | ت     | %      | ت     | %                     | ت     | %                          | ت     |         |                   |         |
| 1. | يوجد تكوين فرق عمل وإعطائها الحرية في التصرف.                       | 37            | 10، 0 | 72    | 19، 4 | 91     | 24، 5 | 91                    | 24، 5 | 80                         | 21، 6 | 717     | 1، 27             | 2       |
| 2. | يوجد مساواة بين المعلمات دون النظر إلى وظائفهم وثقافتهم في المدرسة. | 46            | 12، 4 | 77    | 20، 8 | 94     | 25، 3 | 82                    | 22، 1 | 72                         | 19، 4 | 846     | 1، 29             | 1       |
| 3. | إعادة النظر في آراء المجموعة بعد مناقشتها بشفافية.                  | 32            | 10، 2 | 76    | 20، 5 | 85     | 22، 9 | 99                    | 26، 7 | 79                         | 21، 3 | 678     | 1، 25             | 4       |
| 4. | تقديم نوع من المكافأة للمجموعة لإنجاز أعمالهم .                     | 30            | 8، 1  | 80    | 21، 6 | 81     | 21، 8 | 98                    | 26، 4 | 82                         | 22، 1 | 671     | 1، 25             | 5       |
| 5. | وجود ثقة بين أفراد الفريق في قيادة المدرسة .                        | 33            | 8، 9  | 74    | 19، 9 | 77     | 20، 8 | 77                    | 20، 8 | 84                         | 22، 6 | 646     | 1، 27             | 7       |

استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة...  
د/أمل محمد حسن بدوي د/ راشد مهدي آل سالم

| م       | العبارة   | درجة الموافقة |      |       |       |        |       |                       |       |                            |       |         |                   |         |  |
|---------|---|---------------|------|-------|-------|--------|-------|-----------------------|-------|----------------------------|-------|---------|-------------------|---------|--|
|         |   | كبيرة جداً    |      | كبيرة |       | متوسطة |       | غير موافق بدرجة كبيرة |       | غير موافق بدرجة كبيرة جداً |       | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |  |
|         |   | %             | ت    | %     | ت     | %      | ت     | %                     | ت     | %                          | ت     |         |                   |         |  |
| 6.      | تكافؤ فرق العمل على إنجازها                                 | 32            | 6, 8 | 78    | 0, 21 | 72     | 4, 19 | 107                   | 8, 28 | 82                         | 1, 22 | 652, 2  | 1, 26             | 6       |  |
| 7.      | لدى فرق العمل القدرة على تكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث. | 28            | 5, 7 | 95    | 6, 25 | 78     | 0, 21 | 79                    | 0, 21 | 91                         | 5, 24 | 703, 2  | 1, 29             | 3       |  |
| المجموع |   |               |      |       |       |        |       |                       |       |                            |       |         | 696, 0            | 2, 687  |  |

يتضح من قراءة الجدول (5) النتائج الآتية:

- يتضح من الجدول السابق ان استجابات عينة البحث على عبارات البعد الثاني تقع في المستوى المتوسط حيث امتد المتوسط الحسابي للتقييم من (2، 646) الى (2، 846) وكان المتوسط العام (2، 687) وهو يقع في فئة "متوسطة"،
- ويترتب عبارات البعد الأول في ضوء المتوسط الحسابي للتقييم كان أعلى العبارات ترتيباً هي:
- عبارة (10) "يوجد مساواة بين المعلمات دون النظر إلى وظائفهم وثقافتهم في المدرسة" ويمتوسط حسابي (2، 846).
- عبارة (9) " يوجد تكوين فرق عمل وإعطائها الحرية في التصرف" ويمتوسط حسابي (2، 717).
- عبارة (14) " تكافؤ فرق العمل على إنجازها" ويمتوسط حسابي (2، 652).
- ومن أقل العبارات ترتيباً والتي وجاءت في المرتبة الأخيرة:
- عبارة (13) " وجود ثقة بين أفراد الفريق في قيادة المدرسة" ويمتوسط حسابي (2، 646).

ويشير التقييم للبعد الثاني أنها جاءت بدرجة "متوسطة"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائدات يمارسن العديد من المهام الوظيفية المشتركة التي تدل على العمل

الجماعي" فرق العمل، وبالرغم من ذلك تحتاج إلى مزيد من التطوير والتجديد حتى تلاقي رغباتهم.

وهذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج بعض الدراسات مثل: دراسة (رمضان، 2014م) التي أسفرت عن أن جميع أبعاد المقياس المنظمة المتعلمة قد حصل على درجة متوسطة، ودراسة (الأحمري، 2014م) التي أسفرت عن موافقة أفراد عينة البحث واقع الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية للبنات حول ممارسة أبعاد المدرسة المتعلمة وخصائصها جاءت بدرجة "متوسطة".

نتائج السؤال الثالث: والذي نص على: ما واقع تطبيق بعد التمكين للمنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير في من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وجاءت استجاباتهم كما هي في الجدول التالي:

جدول (6): التكرارات، والمتوسطات لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد التمكين للمنظمة المتعلمة

| م  | العبارة  | درجة الموافقة |       |       |       |        |       |           |       |                            |        |         |                   |         |
|----|--|---------------|-------|-------|-------|--------|-------|-----------|-------|----------------------------|--------|---------|-------------------|---------|
|    |  | كبيرة جداً    |       | كبيرة |       | متوسطة |       | غير موافق |       | غير موافق بدرجة كبيرة جداً |        | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|    |  | %             | ت     | %     | ت     | %      | ت     | %         | ت     | %                          | ت      |         |                   |         |
| 8. | يعطي للمعلمات إمكانية اختيار مهام عملهم.                         | 37            | 10، 0 | 70    | 18، 9 | 91     | 24، 7 | 99        | 26، 7 | 74                         | 19، 29 | 722     | 1، 25             | 3       |
| 9. | إعطاء المعلمات الفرصة كاملة للمساهمة في وضع رؤية العمل بالمدرسة. | 34            | 9، 2  | 63    | 17، 0 | 76     | 20، 5 | 111       | 29، 9 | 87                         | 23، 25 | 584     | 1، 26             | 6       |

استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة...  
د/أمل محمد حسن بدوي د/ راشد مهدي آل سالم

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | درجة الموافقة |         |                       |        |        |        |        |  |   |    | العبارة | م |
|---------|-------------------|---------|---------------|---------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--|---|----|---------|---|
|         |                   |         | غير موافق     |         | غير موافق بدرجة كبيرة |        | متوسطة |        | كبيرة  |  | كبيرة جداً  |    |         |   |
|         |                   |         | %             | ت       | %                     | ت      | %      | ت      | %      | ت  | %   | ت  |         |   |
| 5       | 21, 1             | 559, 27 | 23, 88        | 3, 28   | 105, 3                | 3, 21  | 79, 0  | 21, 78 | 28, 7  | 21, 21   | اتاحة الفرصة للتحكم في الموارد التي يحتاجها داخل المدرسة. | 10 |         |   |
| 4       | 29, 1             | 622, 21 | 25, 93        | 1, 25   | 93, 8                 | 21, 81 | 6, 18  | 69, 4  | 9, 35  | المشاركة بفاعلية في رؤية العمل لجميع أعضاء المدرسة               | 11  |    |         |   |
| 2       | 30, 1             | 743, 28 | 21, 81        | 8, 24   | 92, 8                 | 21, 81 | 2, 20  | 75, 3  | 11, 42 | توفر القاندة المتطلبات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة بالمدرسة. | 12  |    |         |   |
| 1       | 32, 1             | 814, 28 | 20, 77        | 1, 25   | 93, 8                 | 17, 66 | 4, 24  | 92, 6  | 11, 43 | تشجع القاندة المعلمة المبادرة لمواجهة المواقف الإدارية الطارئة.  | 13  |    |         |   |
|         |                   | 795, 0  | 795, 2        | المجموع |                       |        |        |        |        |  |   |    |         |   |

يتضح من قراءة الجدول (6) النتائج الآتية:

أن استجابات عينة البحث على عبارات البعد الثالث تقع في المستوى المتوسط حيث امتد المتوسط الحسابي للتقييم من (2، 584) الى (2، 814)، وكان المتوسط العام (2،

795) وهو يقع في فئة "متوسطة"، ويترتيب عبارات البعد الأول في ضوء المتوسط الحسابي للتقييم كان أعلى العبارات ترتيباً هي:

- عبارة (21) " تشجع القائدة المعلمة المبادرة لمواجهة المواقف الإدارية الطارئة" وبتوسط حسابي (2، 814).
- عبارة(20)" توفر القائدة المتطلبات اللازمة لتنفيذ القرارات المتخذة بالمدرسة" وبتوسط حسابي بلغ(2، 743).
- وكان أقل العبارات ترتيباً:
- عبارة (18) " إتاحة الفرصة للتحكم في الموارد التي يحتاجها داخل المدرسة" وبتوسط حسابي (2، 559).
- عبارة (17)"إعطاء المعلمات الفرصة كاملة للمساهمة في وضع رؤية العمل بالمدرسة" وبتوسط حسابي (2، 584).

ويشير التقييم المتوسط للبعد الثالث على اتفاق آراء عينة البحث من قادة المدارس بأهمية بعد التمكين للمنظمة المتعلمة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قادة المدارس الثانوية تعمل على تطبيق بعد التمكين من خلال إعطاء المعلمات الفرصة كاملة للمساهمة في وضع رؤية العمل بالمدرسة، وإتاحة الفرصة للتحكم في الموارد التي يحتاجها داخل المدرسة، والمشاركة بفاعلية في رؤية العمل لجميع أعضاء المدرسة، وبالرغم من ذلك لا ترجع قادة المدارس اليهم في حل المشكلات التي تواجههم وسرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يؤدي إلى قلة رضا المعلمات وضعف الروح المعنوية لديهم.

نتائج السؤال الرابع: الذي نص على: ما واقع تطبيق بعد ربط المؤسسة بالبيئية المحيطة للمنظمة المتعلمة بالمدرسة الثانوية للبنات بمنطقة عسير في من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد البحث، وجاءت استجاباتهم كما هي موضحة في الجدول التالي:

استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة...  
د/أمل محمد حسن بدوي د/ راشد مهدي آل سالم

جدول (7): التكرارات، والمتوسطات، ودرجة مستوى الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطبيق بعد ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة للمنظمة المتعلمة

| م  | العبارة   | درجة الموافقة |      |       |      |        |      |           |      |                            |      |     |       |    |      |
|----|---|---------------|------|-------|------|--------|------|-----------|------|----------------------------|------|-----|-------|----|------|
|    |   | كبير جداً     |      | كبيرة |      | متوسطة |      | غير موافق |      | غير موافق بدرجة كبيرة جداً |      |     |       |    |      |
|    |   | %             | ت    | %     | ت    | %      | ت    | %         | ت    | %                          | ت    |     |       |    |      |
| 14 | وجود رؤية للتوفيق بين متطلبات البيئة الخارجية والمدرسة                | 33            | 9,8  | 76    | 5,20 | 85     | 9,22 | 90        | 3,24 | 87                         | 5,23 | 671 | 2,671 | 27 | 1,27 |
| 15 | يتم اخذ اولياء الامور بعين الاعتبار في صنع القرارات واتخاذها.         | 41            | 1,11 | 65    | 5,17 | 67     | 1,18 | 116       | 3,31 | 82                         | 1,22 | 641 | 2,641 | 30 | 1,30 |
| 16 | يتم اخذ المستفيدين من المدرسة بعين الاعتبار في صنع القرارات واتخاذها. | 33            | 9,8  | 70    | 9,18 | 81     | 8,21 | 99        | 7,26 | 88                         | 7,23 | 625 | 2,625 | 27 | 1,27 |
| 17 | مشراكة مؤسسات المجتمع لتلبية احتياجاتهم .                             | 29            | 8,7  | 64    | 3,17 | 78     | 0,21 | 106       | 6,28 | 94                         | 3,25 | 536 | 2,536 | 25 | 1,25 |

|   |       |        |        |         |       |     |       |     |       |    |       |    |   |    |
|---|-------|--------|--------|---------|-------|-----|-------|-----|-------|----|-------|----|---|----|
| 8 | 15، 1 | 479، 2 | 6، 18  | 69      | 3، 42 | 157 | 4، 19 | 72  | 9، 11 | 44 | 8، 7  | 29 | تشجيع<br>المعلمات<br>على<br>الاستفادة<br>من آراء<br>أفراد<br>المجتمع<br>الخارجي .       | 18 |
| 1 | 35، 1 | 903، 2 | 5، 13  | 50      | 8، 34 | 129 | 8، 20 | 77  | 0، 10 | 37 | 0، 21 | 78 | تتعاون قائدة<br>المدرسة مع<br>الجهات<br>الخارجية من<br>أجل تبادل<br>المنافع<br>المشتركة | 19 |
| 2 | 30، 1 | 884، 2 | 3، 17  | 64      | 3، 24 | 90  | 0، 27 | 100 | 9، 15 | 59 | 6، 15 | 58 | تشجيع<br>المعلمات<br>على<br>الحصول<br>على<br>معلومات<br>عن الجهات<br>المستفيدة.         | 20 |
| 3 | 45، 1 | 822، 2 | 6، 22  | 84      | 8، 27 | 103 | 4، 15 | 57  | 2، 13 | 49 | 0، 21 | 78 | الاهتمام<br>بأثار<br>المتريية<br>على القرارات<br>المتعلقة<br>بالبيئة<br>الخارجية.       | 21 |
|   |       | 651، 0 | 695، 2 | المجموع |       |     |       |     |       |    |       |    |   |    |

من قراءة الجدول السابق (7) تتضح النتائج الآتية:

- أن استجابات عينة البحث على عبارات البعد الرابع تقع في المستوى المتوسط حيث امتد المتوسط الحسابي للتقييم من (2، 479) الى (2، 903)، وكان المتوسط

- العام (2، 695) وهو يقع في فئة "متوسطة"، ويترتيب عبارات البعد الأول في ضوء المتوسط الحسابي للتقييم كان أعلى العبارات ترتيباً هي:
  - عبارة (27) "تتعاون قائدة المدرسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل المنافع المشتركة" ويمتوسط حسابي (2، 903). (28) "تشجيع المعلمات على الحصول على معلومات عن الجهات المستفيدة" ويمتوسط حسابي (2، 884).
  - عبارة (29) "الاهتمام بأثر المترتبة على القرارات المتعلقة بالبيئة الخارجية"، ويمتوسط حسابي (2، 82).
- وكان من أقل العبارات ترتيباً:
  - - عبارة (25) "مشاركة مؤسسات المجتمع لتلبية احتياجاتهم" ويمتوسط حسابي (2، 536).
  - - (26) "تشجيع المعلمات على الاستفادة من آراء أفراد المجتمع الخارجي" ويمتوسط حسابي (2، 479).
- ويشير التقييم المتوسط للبعد الرابع على اتفاق آراء عينة البحث بأن إيمان قادة المدارس تعمل على تطبيق بعد المنظمة المتعلمة المتعلقة بربط البيئة المحيطة بالمدرسة بدرجة "متوسطة".
- ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عينة البحث ترغب في تطبيق آليات هذا البعد بصورة أكبر وبشكل إجرائي في الواقع في المدرسة، وخاصة وأن المنظمة المتعلمة تعمل على ربط البيئة الخارجية بالمؤسسة.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل: دراسة "الحارثي، 2013م" التي أسفرت عن أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة أهميتها، بدرجة عالية بجامعة أم القرى. ودراسة (الحارثي، 2014م) والتي أوصت بضرورة زيادة الوعي لدى العاملين والمدراء بمفهوم المنظمة المتعلمة، وتعديل نظام تقييم الأداء بحيث يتضمن بعض البنود التي تقدر الموظفين الذين يبحثون عن التجربة والاستكشاف والتعلم حب المخاطرة، وإجراء بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي للصبح أكثر مرونة والعمل على إجراء إعادة بشكل مستمر.

- نتائج السؤال الخامس: الذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة (بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم المستمر، وفرق العمل، والتمكين، وربط المؤسسة مع البيئة المحيطة) بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير تعزي إلى متغيرات الوظيفة الحالية (قائدة، ومعلمة)؟ للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار (ت) T Test، لتعرف الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- الفروق طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (قائدة، ومعلمة):

جدول (8): يوضح نتائج اختبار (ت) T Test حول متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد المنظمة المتعلمة، وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية (قائدة، ومعلمة)

| م  | أبعاد المنظمة المتعلمة              | قائدة ن = 119   |                   | معلمة ن = 252   |                   | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|----|-------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
|    |                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |          |               |
| 1. | القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم | 21، 25          | 6، 332            | 72، 21          | 6، 632            | 1، 788   | غير دالة      |
| 2. | فرق العمل                           | 117، 23         | 6، 499            | 72، 20          | 5، 731            | 3، 583   | غير دالة      |
| 3. | التمكين                             | 134، 20         | 5، 474            | 57، 18          | 5، 543            | 2، 534   | غير دالة      |
| 4. | تكيف المؤسسة بالبيئة المحيطة        | 302، 23         | 4، 602            | 72، 20          | 5، 267            | 1، 566   | غير دالة      |

يتضح من الجدول (8) لاختبار (ت) النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول البعد الأول المتعلق (بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم) طبقاً لمتغير الوظيفة الحالية (قائدة، ومعلمة)؛ حيث تراوحت قيم (t) في الجدول السابق هي: (1، 788)، و(3، 583)، و(2، 534)، و(1، 566)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على اتفاق معظم أفراد عينة البحث على أن قادة المدارس الثانوية للبنات تعمل على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل على إيمانهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري والتعليم بالمدارس؛ وهذا يتفق مع ما تسعى إليه المنظمة المتعلمة وهذه النتيجة تتفق

جزئياً مع نتائج دراسة "العرفج" (2010م) الذي توصل إلى أن تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمة المتعلمة كان عند مستوى متوسط.  
اجابة السؤال السادس: الاستراتيجية المقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة:

تم وضع تلك الاستراتيجية في ضوء عدد من الخطوات، وهي على النحو التالي:

### 1. أهداف الاستراتيجية المقترحة:

- بناء رؤية ورسالة مستقبلية للمنظمة المتعلمة وأبعادها وطرق تطبيقها في المدارس الثانوية.
  - توفير بيئة عمل تتسم بالتعلم التنظيمي بالمدارس الثانوية تسهم في منح قادتها مساحة لجميع العاملين لممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة.
  - تصميم هياكل تنظيمية تسمح بانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
  - تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الثانوية للبنات في منطقة عسير.
- ### 2. مرتكزات وأسس الاستراتيجية المقترحة:
- توجه المؤسسات الحديثة في تبني أنماط إدارية معاصرة في قيادتها، ومنها المنظمة المتعلمة التي تعمل على تشجيع المشاركة، وتكوين فرق العمل، والهياكل التنظيمية المرنة.
  - إعداد قيادات المستقبل في المدارس الثانوية من خلال نشر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى جميع العاملين في المدرسة الثانوية.
  - استخدام كل المواد على تنوعها وتعقدتها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين وتبسيط العلاقة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
  - تعد المدارس الثانوية حاضنة للتعليم سواء على المستوى الفردي والمؤسسي، الأمر الذي يجعلها بيئة مؤهلة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتشجيع على تبادل التعلم من خلال دعم التعلم المستمر لجميع العاملين فيها.
  - وجود قيادات مدرسية قادرة على بناء الرؤيا والرسائل التي يؤمن بها الجميع من خلال تشجيع الاتصالات، وتبادل المعرفة مع الآخرين والتفكير المنظم والتنمية المستدامة لقدرات ومهارات العاملين بالمدرسة.
  - البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة للأفراد وتحفيزهم على الابتكار والإبداع المعرفي بغرض إدامة المؤسسة والمنافسة على البقاء في ظل البيئة التنافسية.

### 3. آليات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

- أ- آليات تتعلق ببعيد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.
- من الآليات التي تسهم في تطبيق بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم ما يلي:
  - اختيار قائدات المدارس الثانوية وفق تطبيق خطوات في ضوء معايير موضوعية.
  - تدريب قائدات المدارس الثانوية على تطبيق المنظمة المتعلمة.
  - عقد دورات تدريبية لجميع قادة المدارس على عمل وإعداد خطط استراتيجية للمدرسة.
  - تبسيط الأنظمة التي لا تشجع قادة المدارس الثانوية على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ب- آليات تتعلق ببعيد فرق العمل:

- من الآليات التي تسهم في تطبيق بعد فرق العمل ما يلي:
- إعطاء الحرية لفرق العمل في انجاز المهام الموكلة لهم.
  - تشجيع قادة المدارس للمعلمات في المشاركة في فرق العمل بالمدرسة.
  - تأسيس فرق العمل والاستقلالية وتزويدها بالصلاحيات الكافية لحل المشكلات.
  - حفز العمل الجماعي من قبل قائدة المدرسة الثانوية.
  - استخدام نتائج أعمال فرق العمل في صنع القرارات واتخاذها.
  - التنسيق بين الجهود المختلفة لفرق العمل في سبيل تطوير أداء قادة المدارس الثانوية
- ج- آليات تتعلق ببعيد التمكين.

- من الآليات التي تسهم في تطبيق بعد التمكين ما يلي:
- توفير الفرص للمعلمات لقيادة المواقف والأعمال القيادية بالمدرسة.
  - تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للمعلمات في قيادة المدرسة الثانوية.
  - اعتماد مبدأ تحمل المسؤولية للمعلمات في حل المشكلات التي تواجه المدرسة الثانوية.
  - تدريب المعلمات على الاستفادة من التقنيات المتطورة للاستفادة منها في صنع القرارات واتخاذها.
  - اعداد الصف الثاني من المعلمات وتأهيلهم لاستلام مناصب قيادية.
- د- آليات تتعلق ببعيد تكيف المدرسة مع البيئة المحيطة.
- من الآليات التي تسهم في تطبيق بعد تكيف المدرسة مع البيئة المحيطة ما يلي:

استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة...  
د/أمل محمد حسن بدوي د/ راشد مهدي آل سالم

- دراسة التجارب والخبرات المحيطة بالمدرسة والاستفادة منها.
- تشجيع القيادات النسائية لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية.
- استخدام جميع أساليب التواصل الحديثة في عملية التواصل مع المؤسسات المحيطة بالمدرسة.

#### (7) متطلبات تطبيق الاستراتيجية المقترحة:

- توجد مجموعة من المتطلبات التي تسهم في تطبيق الاستراتيجية المقترحة، ومنها:
  - دعم القيادات التربوية في المستويات الإدارية العليا من خلال الاهتمام والتعلم الاستراتيجي.
  - وجود قادة مدرسية لديهم القدرة على التعامل مع المعوقات وتحويلها إلى تجارب.
  - وضع رؤية للمدرسة يشارك فيها جميع العاملين في المدرسة ويتم مراجعتها بصفة دورية.
  - إنشاء مركز معلوماتي بالمدرسة يتبنى نشر وتبادل المعارف الجديدة.
  - تشكيل فرق العمل داخل المدرسة أو على مستوى الوحدات لإنجاز المهام وتحويلها إلى خبرة يستفاد منها.
  - إنشاء لجنة خاصة بالمدرسة لمناقشة الاقتراحات ووضع إجراءات واضحة لمناقشتها.
  - تدوير الوظائف والأعمال بشكل دائم والتخلص من القيادة الروتينية للمدرسة الثانوية.
  - إنشاء لجنة عليا بكل إدارة تعليمية تعمل على دعم تطبيق المنظمة المتعلمة وأبعادها.
  - تحديث الهياكل والبنى التنظيمية لوحدات الجامعة وأقسامها.
  - تعديل الهيكل التنظيمي لإتاحة مزيد من الحرية والاستقلالية لقادة المدارس.
  - إنشاء مراكز لإعداد قادة المدارس بإدارات التعليم بهدف تقديم استشارات علمية في مجال تطبيق المنظمة المتعلمة.

#### (8) مراحل تحول المدارس الثانوية بمنطقة عسير إلى منظمة متعلمة:

تعد عملية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية من خلال قيام قادتها بالإجراءات بالمرحلة التالية، وهي:

#### المرحلة الأولى: الإعداد للتحول إلى منظمة متعلمة:

ويتم في هذه المرحلة عدد من الإجراءات، ومنها: إيجاد الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك الموجود من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها، وإيجاد شعور بالقلق والخوف من الاستمرار في الممارسات.

**المرحلة الثانية: مرحلة التحول من المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات منظمات تعلم.**

وتقوم القيادات المدرسية على إيجاد فرص التعلم المستمر، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتشجيع الاستعلام والحوار، ومشاركة عملية التعلم، وتمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

**المرحلة الثالثة: ضمان عمليات التعلم وتطوير قدرات العاملين بالمنظمة:**

ويتم فيها التطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بأساسيات المنظمة واستراتيجياتها، ووجود إطار نظمي يقوم على الكل بدلاً من الجزء ووجود رؤية مشتركة بأهداف المنظمة وخطتها المستقبلية وتشمل المستوى القيادي الذي يعمل على إظهار الثقة في أداء المرؤوسين من خلال توقعات الأداء المرتفعة.

**المرحلة الرابعة: التحول إلى مؤسسات معرفية:**

وفيها يتم توفير المتطلبات الأساسية التالية: تسهيل التعليم والإفادة من البيئة الخارجية، والإفادة من المعارف الأخرى، والحفاظ على ذاكرة المنظمة، ومكافأة التعلم، وتعزيز التعلم المستمر، وتشجيع التعلم الثانوي، وتحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي، وتطوير أنماط تفكيرية حديثة، فهناك علاقة وثيقة بين المنظمة المتعلمة.

**المرحلة الخامسة: مرحلة إيجاد حالة الاستقرار الجديدة بالمدرسة:**

ويتم فيها العمل على إعداد مناخ ديمقراطي للعمل بالمنظمة يساهم في توليد شعور لدى الأفراد بأن الحالة الجديدة وأنها مناسبة لهم، وتطبيق الممارسات التي تساهم في تفعيل الإجراءات بتطبيق أبعاد المنظمة .

**المرحلة السادسة: تقييم الأداء العام للمدرسة.**

يتم العمل على تقييم أداء جميع العاملين في المدرسة من قيادات إدارية وعاملين في ضوء معايير علمية مقننة بهدف التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف الموضوعية للتحول إلى منظمة متعلمة.

**(9) الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية:**

- وزارة التعليم.
- الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

- مكاتب الإشراف التربوي للبنات بمنطقة عسير.
- قائدات المدارس الثانوية للبنات في منطقة عسير.
- وكيلات المدارس الثانوية في منطقة عسير.
- المشرفات التربويات.

#### خامساً: توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث يمكن التوصية بما يلي:

- عقد دورات تدريبية بصفة دورية (شهرياً، وثلاث شهور، وسنة) تتعلق بالمنظمة المتعلمة بهدف نشر ثقافة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في قيادة المؤسسات التعليمية عامة والمدارس الثانوية خاصة من خلال.
- تكوين فرق عمل تعمل على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بالمدارس الثانوية للبنات من أجل تعرف درجة التأثير بها والتخطيط المستقبلي للتعامل معها.
- تشكيل فرق عمل على مستوى الإدارة تعمل على مساعدة قادة المدارس في إنجاز المهام التقليدية والكتابية لتفريغ المديرية للعمل على تطوير المدرسة.
- وضع السياسات التي تساعد العاملين على عملية التعلم، وتهيئة الظروف اللازمة لعملية وتشجيع العاملين على التواصل الفاعل فيما بينهم.
- إنشاء مركز للمعرفة والتعلم بإدارة التربية والتعليم بمنطقة عسير لبناء الخبرات البشرية التي تسهم في إعداد الكوادر القيادية التي تسهم في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية.
- وضع معايير لاختيار قائدات المدارس الثانوية تتضمن الخبرة والسمات الشخصية والمؤهلات العلمية ومصادر القوة وأساليبها والدورات التدريبية التي التحقت بها وغيرها من المهارات التي تمكنها من قيادة المدرسة بفاعلية وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة بها بنجاح.

#### سادساً: بحوث مقترحة:

- متطلبات تحول جامعة الملك خالد إلى منظمة متعلمة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لها.
- اتجاهات المعلمات بمدارس التعليم العام نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الملك خالد.

## المراجع

- أبو قاعد، غازي رسمي؛ الربايعة، فاطمة علي(2013م). دور عوامل النجاح الحرجة CSFs في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، مج 25، ع 1، ص ص 1 - 38.
- الأحمري، شمسة (2014م). تطوير الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.*
- برهمن، أميرة عبد الرحمن احمد (2012م). مستوى أداء الجامعات السعودية في ظل الإدارة المرئية بمفاهيم كايزن للجودة اليابانية كما يتصورها مديري الجامعات ووكلائهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- بشمانى، شكيب(2014م).دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 36(5)، صص 85-100..
- الجردي، فراس محمد(2012م). التمكين النفسي: مدخل نظري. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع 3، (2012)*، ص ص 747 - 768.
- الحارثي، خلود بنت مسلط ضيف الله (2014م). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، *رسالة ماجستير، جامعة الطائف.*
- الحارثي، سعود (2013م). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح، *رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.*
- الحجايا، سليمان سالم؛ الكريمين، هاني أحمد (2012م). مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن. *المجلة التربوية*، 104(26)، 339 - 379.

حسن، أسامة ماهر (2012م). تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية:  
الجامعات الخاصة - دراسة حالة، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مصر، مج  
23، ع 91.

حسين، زهرة سعيد آل ظافر الشهواني (2012م). تصور مقترح لتطوير الاحتياجات  
التدريبية لمديرات المدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل الإدارة المتمركزة حول  
المدرسة (دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية)، رسالة ماجستير غير منشورة،  
كلية التربية، جامعة الملك خالد.

الحواجر، كامل محمد (2011م). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من  
وجهة نظر أعضاء الهيئة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مج 6، ع 2  
الديحاني، سلطان غالب (2015م). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة  
بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت، المجلة التربوية، الكويت،  
مج 29، ع 116، 15 - 102.

الرشودي، محمد (2009م). المنظمة المتعلمة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.  
الرفاعي، محمد نايف (2013م). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و معوقاتهما كما يراها  
العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد، المجلة الاردنية في إدارة  
الأعمال، مج 9، ع 1

رمضان، عصام جابر (2014م). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من  
وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين،  
مج 28، ع 10، صص (2373 - 2410).

الشلقان، عادل احمد محمد (2012م). دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسة  
مسخيه على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض، المجلة  
الأردنية في إدارة الأعمال، مج 8، ع 1.

صقر هدى (2002م). المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي  
لسابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات  
وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة، ابريل، ص 2.

صقر، هدى (2003م). المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في  
إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة

الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق، الجمهورية العربية السورية 13- 16 أكتوبر (تشرين أول).

الطعاني، حسن احمد؛ السويح، عمر سلطان(2013م):التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، دراسات، العلوم التربوية، مج 40، ص ص 305 - 327.

عامر، عبد الرؤوف، طار (٢٠٠٩م). الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، الجيزة المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

عبابنة، صالح أحمد، الطويل، هاني عبد الرحمن(2009م). درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار دراسات، العلوم التربوية، مج 36، صص 80 - 96

عبد الوهاب، ياسر(2012م). أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي: دراسة حالة بنك مصر المركز الرئيس. مجلة البحوث والدراسات العربية، مصر، ع 56، ص ص 175 - 222.

عبيد الله، فايزة (2011م). أثر الهياكل التنظيمية الحديثة على نظم قياس الأداء وآثارهما المشتركة على المحاسبة الإدارية: دراسة تجريبية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج 35، ع 3، ص ص 437 - 482.

العتيبي، تركي بن كديميس، إبراهيم، هيفاء عبد العزيز سليمان(2015م).درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، س15، ع92

عطايا، عبد الناصر؛ رمضان، عصام (2013م). مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 5(27)، 1069.

العياصره، معن، والحارثي، خلود(2015م).درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (11)، العدد (1)، 31-43.

الغامدي، رحمة محمد صالح(2016م). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية في منطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 167 الجزء الثاني، يناير.

استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة...  
د/أمل محمد حسن بدوي د/ راشد مهدي آل سالم

الغامدي، عبد الله احمد (1421هـ). السلوك القيادي المطلوب من رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة للقيادة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

المالكي، حمده محمد.(2010م). تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر القيادات التربوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية: جامعة أم القرى.

المعاني، أيمن عودة؛ أخو أرشيدة، عبدالحكيم عقله(2009). التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مج 5، ع 2، ص ص 234 - 259.

المهدي، ياسر؛ الحربي، قاسم (2010). المدرسة المتعلمة: مدى قدرة مديري المدارس المصرية والسعودية على تحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة "دراسة استكشافية"، المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية بعنوان: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة "تجارب ومعايير ورؤى" في الفترة من 13-15 يوليو.

نبيل، سوفي (2011م). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجمهورية الجزائرية.

النعمة، عادل ذاكرة؛ سليمان، آمال سرحان سليمان(2012م). دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوي، تنمية الراقدين، العراق، مج 34، ع 108، ص ص 165 - 187.

نوفل، نهلة محمد لطفي (2016م). موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند سينج برياض الأطفال بمصر، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، جامعة الحدود الشمالية، مج1، ع2، ص ص 31 - 60

هاني، جهاد صياح (2007م). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، مجلد3، (العدد 4).

موقع وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية،

[.https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/StatisticalInformation.aspx](https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/StatisticalInformation.aspx)

وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم،

118 :هـ1439

**Abbas ، R; Murad ، H; Ghaffari ، A; Siddiqi ، A; Ahmed ، Z; Rehman ، Z; Ashraf ، M (2011). Measuring the learning organization's construct in Pakistan: A Case of Public Sector Educational Institutes. European Journal of Social Sciences. Vol.18. pp. 574-581**

**Beyond the Campus Future of Higher Education: (2010) The Future of Higher Education: Beyond the Campus EDUCAUSE This work is licensed under a Creative Commons Attribution- Non Commercial- No Derives 3.0 License. p. 15. ، http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/**

**Haley ، Q. K. (2010). The Relationship between Learning Organization Dimensions and Library Performance. (Report No. ISBN-978-1-1244-4841-1). Northern Illinois University. (ERIC Document Reproduction Services No. ED 525664.)**

**Jiang Kai(2012); Improving Quality Core Mission for Developing Higher Education in the National Medium- and**

**Kelly A. Phipps ،.(2012); Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making ، Springer Science+Business Media B.V ، Bus Ethics (2012) 106:177–189**

**Ksenia S. Zhanova & Audrey C. Rule& Mary K. Stichter (2015); Identification of Gifted African American Primary Grade Students through Leadership ، Creativity ، and Academic Performance in Curriculum Material Making and Peer-Teaching: A Case Study ، Early Childhood Educ J ، Springer Science+Business Media B.V. 2011 (2015) 43:143–156**

**Patricia D. (2010);VIEWPOINTS Planning Strategically ، American Journal of Pharmaceutical Education2010; 74 (1) Article 2.**

**Vuyisile ،(2013); In Search of a Liberating Practice : Leadership ، Teacher Commitment and the Struggle for Effective Schools ، journal ، ISEA ، Volume 41 ، Number 3.**