

معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك

إعداد

د/ فاطمة عبد الله الزهراني

د/ هند إسماعيل الشريف

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم – جامعة تبوك – كلية التربية والآداب

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (٧٠) فرداً، (٣٢) مديرة و(٣٨) وكيلة في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٢، ٠٤)، ويمكن ترتيبها على النحو التالي، جاء بعد التمكن الشخصي بمتوسط (٢، ١١)، ثم بعد التفكير النظمي بمتوسط (٢، ٠٩)، ثم بعد النماذج الذهنية بمتوسط (٢، ٠٤)، ثم بعد الرؤية المشتركة بمتوسط (٢، ٠٠)، ثم بعد تعلم الفريق بمتوسط (١، ٩٥)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج وفقاً لمتغير التخصص، والوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص في البعد الثاني والثالث لصالح التخصص العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات. ومما توصي به الدراسة: تفعيل التمكن الشخصي في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك عن طريق عقد الدورات التدريبية، والتخفيف من الأعباء والمهام عن المنسوبات، وتوفير وسائل تعليمية حديثة، وتفعيل التفكير النظمي عن طريق تخصيص وقت لمناقشة الأفكار الجديدة، والاهتمام بالعملية التعليمية بكل أبعادها وعدم التركيز على نتائجها فقط، والحرص على أخذ التغذية الراجعة من المنسوبات للمديرة، والعكس.

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تأتي مؤسسات التعليم بوجه عام في مقدمات اهتمامات المجتمع، للدور الذي تلعبه في تأهيل القوى البشرية في عالم يتصف بالتغير السريع، وفي ظل احتياجات سوق متطورة بشكل كبير، ولا يقتصر دور تلك المؤسسات على التأهيل فقط بل يتعدى ذلك لتسهم بصورة مؤثرة في مسيرة التنمية الشاملة، ونشر المعرفة، والقيام بالبحوث العلمية التي تحقق التقدم، وتحمل مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي أنشئت فيه لتلبية احتياجاته وتطلعاته، وفي ظل المتغيرات العالمية المتسارعة، والمتمثلة بالتكتلات الاقتصادية، والاتفاقات الدولية والمنافسة الحادة، ولتطور احتياجات السوق بات على المنظمات العربية عامة والمؤسسات الأكاديمية خاصة أن تواكب المتطلبات، إذا رغبت في الاستمرار والنمو ومواكبة المستجدات العالمية^(١).

وتواجه العملية التعليمية في الوقت الحاضر العديد من التحديات والمتغيرات التي ترتبط بالمعطيات الجديدة والمتلاحقة على الساحة، الأمر الذي يتطلب فكراً وإبداعاً وخبرات ومهارات وأساليب فعالة وآليات متطورة تتعامل معها بنجاح (الحمد، ٢٠٠٤، ص ٢).

إن التغيرات التي يشهدها هذا العصر تقنياً، ومعرفياً أبرزت الحاجة لتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب التطور وتتماشى معه، وتؤكد إيمان أبو خضير (٢٠٠٦م) على ضرورة تكيف المنظمات مع هذه التطورات حتى لا تشكل تهديداً لها، لا يقتصر فقط على تحقيق المنظمة لأهدافها، بل يتعداه إلى وجودها.

ومن ثم تفرض علينا تلك التحديات العالمية والمحلية نظاماً تعليمياً متطوراً يمكنه التكيف معها والتغلب على المشكلات التي أفرزتها، وبدون ذلك يبقى التعليم بعيداً عن واقع العصر، مقصراً في تلبية احتياجات المجتمع. وهذا يعني أن المشكلات التي تواجه نظام التعليم تأتي حلولها بتطوير النظام التعليمي والإداري ليكون نظاماً دينامياً ومتحركاً في فلك التنمية.

وفي ظل هذه التحديات العالمية المختلفة بمجالاتها المتعددة أيضاً أصبح تطوير الإدارة المدرسية ضرورة لا بد منها حيث تتطلب عمليات التحديث والتطوير تطويراً في المجال الإداري والإشرافي والارتقاء به إلى مستوى يمكنه من بلوغ الأهداف وتحقيق الطموحات ومواجهة التحديات العالمية المعاصرة في الإدارة، فأصبحت الإدارة المدرسية التربوية التعليمية عنصراً يمثل محور ارتكاز لنجاح العملية التعليمية، ولا يمكن أن يفصل بين عملية تعليمية ناجحة وما يتخللها من نشاطات مختلفة وبين إدارة وإشراف يتماشيان معها ويؤديان دورهما على أكمل وجه (ابن سفيان، ٢٠٠٣، ص ٦).

وبهذا المنظور يتطلب الأمر تطوير المدرسة بشكل كامل بكل عناصرها لأنها منظومة تعليمية متكاملة وفقاً لأفضل النظريات والأساليب والقيادات الإدارية الحديثة، إذ إن المدرسة مؤسسة تربوية تروحية علاجية تفتح أبوابها للجميع، ووسيلة للتربية الديمقراطية، فيها تتاح الفرص للقدرات الطبيعية العقلية الخاصة والعامة للظهور والنمو، وبذلك تتكافأ الفرص من حيث إفساح المجال أمام الأذكياء من التلاميذ للتقدم وإظهار حالات الإبداع والمبدعين، فهي عامل لا يمكن الاستغناء عنه في تربية الجيل الجديد^(٢).

(١) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الملتقى العربي الثالث، المواصفات العالمية للجامعات، عدن، اليمن، ٢٠٠٣، ص ٧.

(٢) طارق عبد الحميد البديري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن، ٢٠٠١ م، ص ٤٥.

وبناء على ذلك فقد تغير دور المدرسة الحديثة حيث أصبح من مهامها تطوير ومواكبة المعلومات والمعارف لدى المتعلمين وتلبية احتياجاتهم ، وكذلك تطوير المهارات الإدارية والقيادية لدى الإدارة من أجل تحسين العملية التعليمية وتوفير الوسائل والإمكانات من أجل تحقيق التغير وجعله ظاهرة طبيعية في المدرسة^(٣).

وعلى الرغم من ازدياد أهمية التعليم قبل الجامعي لدى جميع الدول العربية بعامه، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بخاصة، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدنى جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية^(٤).

ومن المفاهيم الإدارية الحديثة مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث يرى الرشدان (٢٠١١م) أن المنظمة المتعلمة تستند إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها، كما لم تعد المنظمات المتعلمة ترفاً أكاديمياً ولا نزعة إدارية جديدة، بل نهجاً وممارسة. ويعد نموذج سينج لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، أحد أهم النماذج التي قدمت تصوراً متكاملاً لمفهوم المنظمة المتعلمة، ويذكر Sparks (2002) أن أفكار عالم الإدارة بيتر سينج Peter Senge قد أحدثت ثورة في مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد عدته جامعة هارفارد Harvard University عام (١٩٩٧م) المؤسس الحقيقي لمفهوم المنظمة المتعلمة، وأحد أهم (٢٤) شخصية الأكثر تأثيراً في الإدارة خلال المائتي سنة الأخيرة. واعتبرت كتابه الضابط الخامس The Fifth Discipline، الذي صدر عام (١٩٩٠م) من أهم الكتب التطويرية في الإدارة خلال (٧٥) سنة الأخيرة، وتشير سوزان سلطان، وضحي خضر (٢٠١٠م) أن على المنظمات التربوية، تغيير ممارساتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها. ويضيف علي ونادية حجازي (٢٠٠٥م) إلى أن النقلة من التعليم إلى التعلم في التربية تعد ثورة بكل المقاييس وعلى جميع الجبهات، وفلسفة اجتماعية شاملة تشعل الثورة في منظومة التربية بمستوياتها كافة.

مشكلة الدراسة:

يشير البنا (٢٠١٢م) إلى قلة تبني أسلوب المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية والعربية بشكل خاص. ويذكر الرشدان (٢٠١١م) أن الاهتمام بالمنظمات المتعلمة بدأ بعدما أصبحت بعض المفاهيم الإدارية غير كافية لتحقيق نتائج أفضل كالجودة الشاملة، والهندرة، وأن المنظمات التربوية في العصر الحالي تواجه ضغوطاً كبيرة، وتحديات متزايدة كانهخفاض النوعية المتخصصة، وانخفاض مستوى المنتجات التعليمية، وتزايد الحاجة المجتمعية على التعليم، وتدني مستوى الرضا لدى العاملين.

ونظراً لتزايد الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة، ومن واقع خبرة الباحثين العملية في الميدان التربوي، فإن مدارسنا بحاجة إلى النظر عند تطبيق أسلوب المنظمة المتعلمة، لاسيما أن أغلب مديرات المدارس يتعاملن بالأساليب الإدارية التقليدية، كما أشارت نتائج دراسة الهنائي (٢٠٠١م) بأن من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عدم الإلمام بالمستجدات في علم الإدارة، وغلبة الطابع التقليدي في أعمال الإدارة المدرسية. وهذا ما أكدته نتائج دراسة عواد (٢٠١٢م) في أن النهج البيروقراطي من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة

(٢) Soina Blandford: Managing Professional Development In School, Routledge Press, London, 2000, P. 163.

المتعلمة، في حين أن العديد من المنظمات حول العالم تبنت مفاهيم جديدة. بناء على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في كثرة استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة، وعدم التجديد، مما يؤثر على تطوير العملية التربوية، ومن الحلول المقترحة استخدام نماذج حديثة في الإدارة تسهم في تحسين البيئة التعليمية كنموذج سينج. ولمعرفة معوقات تطبيق أنموذج سينج في الإدارة المدرسية تمت صياغة السؤال الرئيس التالي:

ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد التمكين الشخصي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك؟
- ٢- ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد النماذج الذهنية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك؟
- ٣- ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد الرؤية المشتركة، في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك؟
- ٤- ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد تعلم الفريق في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك؟
- ٥- ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق بعد التفكير النظمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج عند مستوى (٠،٠٥) تعزى لمتغير (التخصص، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك في الأبعاد التالية (التمكين الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظمي)، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج تعزى لمتغير التخصص، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. وتقديم توصيات ومقترحات لحل هذه المشكلة.

أهمية الدراسة:

- ١- أهمية المرحلة التعليمية التي تتناولها الدراسة وهي المرحلة الثانوية في السلم التعليمي.
- ٢- أهمية تناول موضوع الإدارة المدرسية في ظل العديد من المعوقات التي تواجه العملية التعليمية بوجه عام والإدارة المدرسية بوجه خاص مما يتطلب العمل على تطوير الإدارة المدرسية في شتى الجوانب والتغلب على معوقاتها.
- ٣- يمكن أن تقيّد هذه الدراسة القائمين على الإدارة المدرسية لأنها تضع نصب أعينهم المعوقات التي تعوق تطبيق أبعاد المنظمة التعليمية للعمل على تلافيها والتغلب عليها.
- ٤- التأكيد على دور المديرية القيادي في تطوير العملية التعليمية، والسعي إلى تطبيق أساليب إدارية حديثة.
- ٥- تتوقع الباحثان أن يساعد هذا البحث إدارة التربية والتعليم بمدينة تبوك على التعرف على المعوقات التي تواجه مديرات المدارس لمواكبة التطور الإداري، وبالتالي العمل على تجنب تلك المعوقات.
- ٦- تتزامن الدراسة مع سعي وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم والنهوض به، من خلال مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في بعد (التمكن الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي)، في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك.

الحدود البشرية: جميع مديرات ووكيلات المدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك.

الحدود المكانية: جميع المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة تبوك.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ.

مصطلحات الدراسة:

المعوقات: يراها قاسم والفرماوي (٢٠٠٥م) بأنها المفارقات بين الظروف الواقعة، والظروف المرغوبة، يحول دون قيام الأفراد بمسئولياتهم. وتعرفها الباحثتان بأنها كل ما يمنع الإدارة المدرسية من تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

المنظمة المتعلمة: قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة". ص ٨ وتعرفها الباحثتان بأنها المدرسة التي تحقق أهدافها من منطلق الفكر الإداري الحديث الذي يؤمن بأهمية التطوير، والتعلم المستمر، والتعاون. وتسعى إلى تسخير قدرات أفرادها لتحقيق الأهداف التربوية.

أبعاد المنظمة المتعلمة: يصنف سينج (٢٠٠٤م) أبعاد المنظمة المتعلمة في خمسة أبعاد رئيسة هي: التمكن الشخصي Personal Mastery، النماذج الذهنية Mental Models، الرؤية المشتركة Shared Vision، تعلم الفريق Team Learning، والتفكير النظامي System Thinking.

أدبيات الدراسة:**أولاً: الإطار النظري:****الإدارة المدرسية**

تطور مفهوم الإدارة المدرسية في عصرنا الحاضر؛ بفضل تطور المفاهيم في ميادين الإدارة، ولا يمكن لأي عمل أن يبدأ، ويتطور دون أن يعترضه كثير من الصعوبات، التي لا بد له أن يتجاوزها، ويعمل على تذليلها.

مفهوم الإدارة المدرسية:

يعرفها طافش (٢٠٠٤م) بأنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين نظرياً وعملياً لتحقيق الأهداف. ويؤكد عابدين (٢٠٠١م) أن أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية حاجتها للتأهيل والإلمام بالعمليات الأساسية كالتخطيط، الإشراف، والتقويم. مما سبق يتضح بأن الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقويم تتبناها الإدارة المدرسية لتحقيق أهدافها.

أهداف الإدارة المدرسية:

من أهداف الإدارة المدرسية ما يذكره البوهي (٢٠٠١م): الأهداف التربوية والثقافية، والاجتماعية، والدينية، والاقتصادية. ويرى الصرن (٢٠٠٢م) بأن من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عدم وجود القدرة الكافية لدى مديري المدارس على النهوض بأعباء المدرسة، وضعف مرونة المدير وقدرته على اتخاذ قرارات. مما سبق يتضح أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل عند تطبيق سياسة التربية والتعليم، والعمل على تحقيق أهدافها.

وظائف الإدارة المدرسية:

يشير الصالحي (٢٠١١م) إلى أن الإدارة في المنظمة كالعقل في الجسد، وتتمثل وظائف الإدارة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة. وأشار المعايطة (٢٠٠٧م) إلى بعض

المعوقات التي تحد من أداء الإدارة، كنقص التعاون والتنسيق بين المعلمين، وقلة تبادل الخبرات فيما بينهم، وانخفاض مستوى أدائهم.

أنماط الإدارة المدرسية:

١. النمط الأوتوقراطي: يشير العجمي (٢٠٠٣م) إلى السمات الشخصية للمدير في النمط الأوتوقراطي، منها قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة، وعدم تقبل النقد.
٢. النمط الترسلّي: يشير أبو خطاب (٢٠٠٨م) إلى أن أبرز ما يميز هذا النمط: ضعف الشخصية، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، والحرية في غير محلها حيث يفعل كل فرد ما يشاء.
٣. النمط الديمقراطي "الإنساني": من سمات هذا النمط ما يذكره العجمي (٢٠٠٣م) بأنه يتميز بالإيمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وقوة الشخصية مع التواضع، وتقبل النقد. ويشير حجي (١٤٢١هـ) إلى أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط، حيث يقوم على العلاقات الإنسانية، والتخطيط الجماعي للعمل. وترى الباحثتان أن هذا النمط هو الأقرب للقيادة. ويؤكد الرشدان (٢٠١١م) على أهمية المدير القائد، فالمطلب الأساسي لخلق منظمات متعلمة يكمن في فعالية ما يقوم به القائد، ولا يتم ذلك من خلال الهرمية التقليدية، بل من خلال أفراد من مستويات مختلفة، تمارس القيادة بأشكال مختلفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، ويؤكد عابدين (٢٠٠١م) على مجموعة من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في هذا المجال منها اتساع التوقعات لدور المدير، فهو القدوة والقائد، والمرشد الأمين، وعليه التوفيق بين المهام الإدارية والفنية.

المنظمة المتعلمة:

يذكر عباينة والطويل (٢٠٠٧م) أن مفاهيم الفكر الإداري الحديث تهتم بالتعلم كمقوم أساسي للإدارة. ومن هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة. ويشير الحارثي (١٤٣٣هـ) إلى تزايد عدد المنظمات التي التزمت بالتحول إلى منظمة متعلمة، ومن أهمها شركات كبرى، كشركة شل للزيوت، وشركة هوندا، وشركة سامسونج.

أهمية المنظمة المتعلمة:

يشير (Thomas & Allen 2004) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة. وأشار عباينة والطويل (٢٠٠٨م) إلى أن أهمية المنظمة المتعلمة تكمن في تشجيع أعضائها على صقل مهاراتهم، واكتساب العاملين فيها مهارات عدة.

أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج:

أولاً: التمكن الشخصي: يشير سينج (٢٠٠٤م) وزملاؤه بهذا التعبير إلى نمو الشخصية والتعلم، حيث أن الأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من التمكن الشخصي يستطيعون أن يوسعوا قدراتهم للحصول على النتائج التي يسعون إليها حقاً. ومن هذه الجهود تأتي حيوية المنظمة المتعلمة. ويضيف سينج أنه عندما يصبح التمكن الشخصي ضابطاً – أي نشاط متواصل في حياتنا - فإنه يجسد حركتين مهمتين: التوضيح باستمرار حول ما هو مهم بالنسبة لنا، والتعلم المستمر حول كيف ترى الواقع الحالي بشكل أكثر وضوحاً.

ثانياً: النماذج الذهنية: يرى سينج (٢٠٠٤م) بأنها صور تؤثر على كيفية فهمنا للعالم، وكيفية اتخاذ الإجراءات المناسبة، وذلك يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة. وهذا يعني كما يذكر الرشدان (٢٠١١م) الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعالم الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد.

ثالثاً: الرؤية المشتركة: يذكر سينج (٢٠٠٤م) بأن الرؤية المشتركة تتمثل في الإجابة على السؤال التالي: "ماذا نريد أن نبتكر؟" وتقول سوزان سلطان، وضحي خضر (٢٠١٠م) أنه يمكننا أن نطور الرؤى المشتركة بتطوير الرؤى الشخصية، بحيث تتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة، والالتزام بالرؤية والعمل على تحقيقها.

رابعاً: تعلم الفريق: يرى سينج (٢٠٠٤م) أن تعلم الفريق "يبدأ بالحوار، وقدرة أعضاء الفريق على تبني تفكير مشترك حقيقي يسمح للمجموعة بالتفكير في أمور لا يمكن تحقيقها بشكل فردي". ص ١٢.

خامساً: التفكير النظامي: وهو كما يذكر سينج (٢٠٠٤م) "إطار مفاهيمي، ومجموعة من المعارف والأدوات التي يتم تطويرها على مر السنين؛ من أجل الحصول على أنماط واضحة تساعدنا في معرفة كيفية تغييرها". ص ١٠. ويشير عابنة والطويل (٢٠٠٨م) بأن التفكير النظامي يستوعب الموضوعات الأربعة السابقة ويدمجها في جسم واحد من النظرية والتطبيق. مما سبق يتضح تكامل أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج، ويعد ضابط التفكير النظامي (الضابط الخامس) من أهم الأبعاد التي أشار إليها سينج، وتواجه الإدارة المدرسية عدد من المشكلات التي تمنعها من التحول إلى منظمة متعلمة، وقد أشار رسمي (٢٠٠٤م) إلى كثرة المعوقات الإدارية كغياب الرؤية المشتركة، والمركزية في الإدارة، وسيادة الروتين والتشدد والبيروقراطية. ويضيف الحارثي (١٤٣٣هـ) أن جمود الهياكل التنظيمية يحد من الإبداع، ويحول دون انسياب المعلومات، ويؤدي إلى حصر خبرات العاملين.

تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة: ذكر (Martinette 2002) خطوات تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة، منها: تشجيع ثقافة التعلم، ثم تقييمه، وتشجيع الإيجابيات داخل المدرسة، التأكيد على التفكير الحر. ويرى البنا (٢٠١٢م) "أن تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة ينبع من الإيمان بضرورة التطوير ومواكبة التغيرات المتسارعة" ص ٤١. وترى الباحثتان أن عملية التحويل تستوجب التركيز على مهارة القيادة في مدرسة؛ لأن المديرية القائمة هي من تسعى إلى التطوير.

ثانياً: الدراسات السابقة: تم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم.

(١) **دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ):** هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية إلى منظمات متعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (٦٥٥) قيادياً وعضو هيئة تدريس، وتم استخدام أداة الاستبانة، وخلصت النتائج إلى أن مستوى المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى كان بدرجة عالية بمتوسط (٤، ٤٠).

(٢) **دراسة عواد (٢٠١٢م):** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في إسرائيل لأبعاد المنظمة المتعلمة لسينج من وجهة نظرهم، والتعرف على أهم معوقات تطبيقها، وتكون المجتمع من جميع مديري المدارس الابتدائية. وتم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت إلى أن درجة الممارسة جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبرز المعوقات كان اقتصار صناعة القرارات على عدد محدود من المسؤولين.

(٣) **دراسة البنا (٢٠١٢م):** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة، وبلغ عدد أفراد العينة (١٠٥) معلماً، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بلغ (٣، ٢١)، وبدرجة توافر متوسطة.

(٤) **دراسة العرفج (٢٠١٢م):** وهدفت إلى التعرف على واقع جامعة الملك فيصل من حيث تبنيها لمفهوم المنظمة المتعلمة. وتم استخدام أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني الجامعة لأبعاد المنظمة المتعلمة هو عند متوسط (٢، ٧٤) وبدرجة متوسطة.

(٥) **دراسة (Park 2008):** هدفت إلى التحقق من أنماط التعلم الخمسة المطبقة من سينج في عام (١٩٩٠م)، وتكونت العينة من (٩٧٦) موظفاً في المدارس الصناعية والتجارية والتقنية، وتم استخدام أداة الاستبانة، وقد دعمت نتائج الدراسة نظرية المنظمة المتعلمة والمفاهيم المرتبطة

بها والتي تماثلها في المنظمات الغربيّة، والتي يمكن تطبيقها على المدرسة الكورية وتعكس الثقافة الآسيوية.

٦) دراسة عاشور (٢٠٠٨م) هدفت إلى التعرف على تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة إربد لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتكونت العينة من (١٥٠) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المدراء والمعلمين لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة.

٧) دراسة (Agaoglu 2006): هدفت إلى تحديد ما إذا كانت كليات التربية لديها خصائص المنظمات المتعلمة من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة الدراسة، وكانت عينتها (١٧٤) معلم. وأشارت النتائج إلى أن كلية التربية تمتلك خصائص مواتية للتحويل إلى منظمة متعلمة، ولكن الاستراتيجيات المطبقة غير كافية.

التعقيب على الدراسات السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع المنظمة المتعلمة سواء على نطاق المدارس أو المعاهد أو الجامعات، واستخدمت الاستبانة في جميع الدراسات كأداة للدراسة عدا دراسة البنا (٢٠١٢م)، استخدمت المقابلة والاستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١- من حيث بيئة الدراسة: جرت الدراسة الحالية في المدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك، وتعد دراسة عواد (٢٠١٢م) الأقرب للدراسة الحالية إلا أنها طبقت في المدارس العربية الواقعة داخل الخط الأخضر في إسرائيل.

٢- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إما لدراسة تصورات مديري المدارس والمعلمين عند تطبيق أبعاد سينج كما في دراسة عاشور (٢٠٠٨م)، أو التعرف على درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة كما في دراسة البنا (٢٠١٢م)، أما الدراسة الحالية فهي تهدف إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج.

٣- قلة الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة الدراسة في المكتبات السعودية، ويؤكد الشلفان (٢٠١٢م) على الحاجة لإجراء دراسات حول موضوع المنظمة المتعلمة في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لمناسبته لأغراض الدراسة. ثانياً: عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٧٠) فرداً، (٣٢) مديرة، و(٣٨) وكيلة في المرحلة الثانوية في مدينة تبوك، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيراتها: أولاً: خصائص العينة وفق متغير التخصص:

جدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
٣٢، ٩%	٢٣	علمي
٦٧، ١%	٤٧	أدبي
١٠٠%	٧٠	المجموع

يتبين من الجدول (١) أن عدد الإداريات في التخصصات العلمية (٣٢، ٩%)، وعدد الإداريات في التخصصات الأدبية (٦٧، ١%)، وعلى ذلك فإن الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هن ذوات التخصصات الأدبية، فهن يمثلن نسبة (٦٧، ١%).

ثانياً: خصائص عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية:
جدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
٧٠،٤٥ %	٣٢	مديرة
٣٠،٥٤ %	٣٨	وكيلة
١٠٠ %	٧٠	المجموع

يتبين من جدول (٢) أن الوكيلات يمثلن نسبة (٣٠،٥٤%)، وهن الفئة الأكبر من عينة الدراسة، بينما المديرات يمثلن نسبة (٧٠،٤٥%).

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٤١،٤١ %	٢٩	أقل من خمس سنوات
٢٥،٧٠ %	١٨	من خمس إلى أقل من عشر سنوات
٣٢،٩٠ %	٢٣	من عشر سنوات فأكثر
١٠٠ %	٧٠	المجموع

جدول (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

يتبين من جدول (٣) بأن (٤١،٤١%) خبرتهن أقل من (٥) سنوات، وهن في المرتبة الأولى، و(٣٢،٩٠%) خبرتهن من (١٠) سنوات فأكثر وهن في المرتبة الثانية، و(٢٥،٧٠%) خبرتهن من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات، وهن في المرتبة الثالثة.

ثالثاً: أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. أولاً: تصميم الاستبانة: الجزء الأول: البيانات الأولية للمبحوثين: اشتملت على المؤهل، والتخصص، والوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: احتوت الاستبانة على (٣٦) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد وهي: التمكن الشخصي، جاء في (٨) عبارات من رقم (١) إلى (٨)، النماذج الذهنية جاء في (١٣) عبارة من رقم (٩) إلى (٢١)، الرؤية المشتركة جاء في (٤) عبارات من رقم (٢٢) إلى (٢٥)، تعلم الفريق جاء في (٥) عبارات من رقم (٢٦) إلى (٣٠)، والتفكير النظامي جاء في (٦) عبارات من رقم (٣١) إلى (٣٦). ثانياً: ثبات الاستبانة: لحساب ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمته (٠،٩٥)؛ وهي قيمة تدل على تمتع أداة الدراسة بقدر عالٍ من الثبات، والثوق بها في جمع بيانات الدراسة.

إجراءات تطبيق الاستبانة: تم وضع خطة لتوزيع الاستبانة وتقسيم العمل بين الباحثين، وتم استعادة (٧٠) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة مملوءة بطريقة سليمة، وقد استخدمت الباحثان مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد درجة وجود المشكلة، بحيث توزع الدرجات كالتالي: عالية (٣)، متوسطة (٢)، ضعيفة (١).

الأساليب الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثباتها، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب فقراتها، واختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لتحديد الفروق بين مجموعتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين المجموعات ذات الثلاث مستويات فأكثر، واختبار (LSD) البعدي لتحديد اتجاهات الفروق في حالة وجودها عند استخدام تحليل التباين الأحادي.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض نتائج الدراسة: للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ونصه (ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد (التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي؟) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وترتيبها تنازلياً.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لأبعاد المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج

م	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الأول	التمكن الشخصي	١١,٢	٣٠,٠	متوسطة
٢	الخامس	التفكير النظمي	٠٩,٢	٣٦,٠	متوسطة
٣	الثاني	النماذج الذهنية	٠٤,٢	٣٨,٠	متوسطة
٤	الثالث	الرؤية المشتركة	٠٠,٢	٥٢,٠	متوسطة
٥	الرابع	تعلم الفريق	٩٥,١	٥٢,٠	متوسطة
		المتوسط العام لجميع الأبعاد	٠٤,٢	٣٤,٠	متوسطة

يتبين لنا من جدول (٤) أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج في مدارس البنات الثانوية بمدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٠٤,٢)، والانحراف المعياري (٣٤,٠)، ويمكن ترتيبها على النحو التالي: جاء التمكن الشخصي بمتوسط (١١,٢)، والتفكير النظمي بمتوسط (٠٩,٢)، والنماذج الذهنية بمتوسط (٠٤,٢)، والرؤية المشتركة بمتوسط (٠٠,٢)، وتعلم الفريق بمتوسط (٩٥,١).

وفيما يلي عرض لنتائج الأسئلة الفرعية للدراسة بالتفصيل:

نتائج إجابة السؤال الأول الذي نص على ما يلي: ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد التمكن الشخصي؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وترتيبها تنازلياً.

جدول (٥): استجابة أفراد العينة للبعد الأول (التمكن الشخصي)

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	عقد الدورات التدريبية لا يحدث بشكل مستمر.	٣٤,٢	٥٨,٠	عالية
٢	٥	كثرة المهام الملقاة على عاتق مديرات المدرسة تحول دون تطوير أنفسهن.	٣٤,٢	٦٥,٠	عالية
٣	٢	نقص الوسائل التعليمية الحديثة.	٢٣,٢	٥٦,٠	متوسطة
٤	٦	تقليدية البرامج المقدمة في مركز التدريب التربوي لتطوير الإدارة المدرسية.	١١,٢	٦٤,٠	متوسطة
٥	١	ضعف الرغبة في التعلم المستمر.	٠٩,٢	٧٠,٠	متوسطة
٦	٨	ضعف القدرة على المقارنة بين الأهداف المرسومة للمدرسة و النتائج التي تم تحقيقها.	٠١,٢	٦٩,٠	متوسطة
٧	٤	قناعة إدارة المدرسة بأن تبني المفاهيم الحديثة في الإدارة يسبب مشاكل.	٩٣,١	٦٦,٠	متوسطة
٨	٧	غموض أهداف العمل للغالبية	٨١,١	٦٤,٠	متوسطة
		المتوسط العام	١١,٢	٣٠,٠	متوسطة

أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك في تطبيق بعد التمكين الشخصي كما هو موضح في جدول (٥) أنها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٢، ١١)، والانحراف المعياري (٠، ٣٠). كما يتضح أن أعلى عبارة هي رقم (٣) بمتوسط (٢، ٣٤) وانحراف معياري (٠، ٥٨)، وأقل عبارة هي رقم (٧) بمتوسط (١، ٨١) وانحراف معياري (٠، ٦٤) وبقيّة العبارات تراوحت بين متوسط (١، ٩٣) ومتوسط (٢، ٣٤). ولعل ذلك يرجع إلى أن الدورات التدريبية غالباً ما تحتاج إلى إعداد مسبق وتخطيط ووقت كاف وربما هذا لا يتيح لمديري المدارس بصورة مستمرة، كما أن العبارة الخاصة بغموض الأهداف للغالبية جاءت في ترتيب متأخر نظراً لأن الأهداف غالباً ما تكون صياغتها واضحة ومعلنة للجميع ولا تحتل الغموض إلا نادراً.

نتائج إجابة السؤال الثاني الذي نص على ما يلي: ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد النماذج الذهنية؟

جدول (٦) استجابة أفراد العينة للبعد الثاني (النماذج الذهنية)

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	اقتصار عملية صنع القرار على المديرية فقط.	٢٩،٢	٦١،٠	متوسطة
٢	٢	اعتراف المعلمات بأخطائهن بسبب لهن الحرج.	٢٤،٢	٦٠،٠	متوسطة
٣	٨	قلة دورات تأهيل منسوبي الإدارة على استخدام وسائط التقنية الحديثة.	٢٣،٢	٦٨،٠	متوسطة
٤	٦	نقص العلم بالخبرات الإدارية المتميزة.	٠٩،٢	٦٠،٠	متوسطة
٥	١	حرص الإدارة على التطبيق الحرفي للوائح و القوانين.	٠٧،٢	٥٩،٠	متوسطة
٦	٥	حرية الرأي بين الإدارة والمعلمات أمر غير واقعي.	٠٦،٢	٦٩،٠	متوسطة
٧	١١	قلة فاعلية الاجتماعات الدورية في تطوير العمل.	٠٤،٢	٧٣،٠	متوسطة
٨	٩	تدني الدافعية الكافية للعمل.	٠٣،٢	٦٥،٠	متوسطة
٩	١٠	قلة تقبل المعلمات للنقد الهادف من الإدارة.	٠٠،٢	٦٨،٠	متوسطة
١٠	٤	تدخل المعلمات في حل المشكلات يزيد من تقادم المشكلة.	٩٩،١	٦٩،٠	متوسطة
١١	١٢	محدودية التعاون بين المعلمات والإدارة.	٩١،١	٦٥،٠	متوسطة
١٢	١٣	غموض الرؤية العامة للمدرسة.	٨٦،١	٧٦،٠	متوسطة
١٣	٧	الاعتقاد السائد بأن التغيير سيؤدي إلى مخاطرة غير محمودة.	٧٤،١	٧٥،٠	متوسطة
		المتوسط العام	٠٤،٢	٣٨،٠	متوسطة

أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك في تطبيق بعد النماذج الذهنية كما هو موضح في الجدول (٦) أنها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٢، ٠٤)، والانحراف المعياري (٠، ٣٨). كما يتضح أن أعلى عبارة كانت رقم (٣) ومتوسطها (٢، ٢٩)، والانحراف المعياري (٠، ٦١)، بينما كانت أقل عبارة (٧) بمتوسط (١، ٧٤) وانحراف معياري (٠، ٧٥)، وبقيّة العبارات تراوحت بين متوسط (١، ٨٦) ومتوسط (٢، ٢٤). ولعل هذا الترتيب يعزى إلى غياب نظام التفويض في اتخاذ القرارات أو ضعف تفعيله مما يجعله قاصراً في الواقع على مديرة المدرسة، بينما جاء ترتيب العبارة رقم (٧) متأخراً ولعل ذلك يعزى لكون ثقافة التغيير والتطوير أصبحت سائدة في معظم المؤسسات التعليمية والكل في الغالب على وعي بها ورغبة في تطبيقها.

نتائج إجابة السؤال الثالث الذي نص على ما يلي: ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد الرؤية المشتركة؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وترتيبها تنازليا.

جدول رقم (٧) استجابة أفراد العينة للبعد الثالث الرؤية المشتركة.

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	اقتصار نظرة المنسوبات على الوضع الحالي فقط.	١٠،٢	٧٠،٠	متوسطة
٢	١	اقتصار بناء رؤية مستقبلية للمدرسة على شخصيات معينة.	٠١،٢	٦٢،٠	متوسطة
٣	٢	شروع الرؤية السلبية لدى العاملين في المدرسة.	٩٦،١	٧٥،٠	متوسطة
٤	٤	غياب تقييم رؤية المدرسة.	٩٣،١	٧٢،٠	متوسطة
		المتوسط العام	٠٠،٢	٥٢،٠	متوسطة

أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك في تطبيق بعد النماذج الذهنية كما هو موضح في الجدول (٧) حيث إنها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٢، ٠٠)، والانحراف المعياري (٠٠، ٥٢). كما يتضح أن أعلى عبارة هي (٣) بمتوسط (٢، ١٠)، بينما أقل عبارة هي (٤) بمتوسط (١، ٩٣) وانحراف معياري (٠، ٧٢)، وبقية العبارات تراوحت بين متوسط (١، ٩٦) ومتوسط (٢، ٠١). ولعل هذا الترتيب للعبارة يعزى لكون ثقافة التغيير على الرغم من سيادتها ووعي الغالبية بها إلى أنها في الواقع يواجهها العديد من العقبات وتحتاج إلى المزيد من الوقت والجهد والتكاليف.

نتائج إجابة السؤال الرابع الذي نص على ما يلي: ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد تعلم الفريق؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وترتيبها تنازليا.

جدول (٨) استجابة أفراد العينة للبعد الرابع تعلم الفريق.

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	قلة تبادل الخبرات بين المعلمات.	٠٣،٢	٧٠،٠	متوسطة
٢	٤	نقص تشكيل لجان أو فرق على مستوى المدرسة.	٠٠،٢	٨١،٠	متوسطة
٣	٢	نقص الدعم و التحفيز للعمل الجماعي.	٩٦،١	٧٥،٠	متوسطة
٤	١	غياب روح التعاون بين المعلمات في المدرسة.	٩٣،١	٦٢،٠	متوسطة
٥	٥	ضعف دعم الإدارة المدرسية للعمل الجماعي.	٨١،١	٦٤،٠	متوسطة
		المتوسط العام	٩٥،١	٥٢،٠	متوسطة

أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك في تطبيق بعد النماذج الذهنية كما هو موضح في الجدول (٨) حيث إنها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (١، ٩٥)، والانحراف المعياري (٠، ٥٢). كما يتضح أن أعلى عبارة هي (٣) بمتوسط (٢، ٠٣) وانحراف معياري (٠، ٧٠)، بينما كانت أقل عبارة (٥) بمتوسط (١، ٨١) وانحراف معياري (٠، ٦٤)، وبقية العبارات تراوحت بين متوسط (١، ٩٦) ومتوسط (٢، ٠١). وربما يعزى ترتيب العبارات السابقة لكون المعلمات يركزن بالدرجة

الأولى على أداء مهامهم داخل الفصل فيما يتعلق بتدريس المقررات دون أن يكون لديهم وقت كاف لتبادل الخبرات وتناقشها فيما بينهم، كما يمكن عزو ترتيب العبارة رقم (٤) لكون الإدارة المدرسية لديها إيمان في الغالب بالعمل الجماعي وما يترتب عليه من إيجابيات ولكن رغم ذلك قد يعترضه بعض العقبات كالتخطيط المسبق والتنظيم.

نتائج إجابة السؤال الخامس الذي نص على ما يلي: ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق بعد التفكير النظامي؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وترتيبها تنازلياً

جدول (٩) استجابة أفراد العينة للبعد الخامس التفكير النظامي.

م	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٥	ضيق الوقت يمنع مناقشة الأفكار الجديدة.	٢٩،٢	٦٦،٠	متوسطة
٢	٢	الاهتمام بالمخرجات أكثر من العمليات.	٢٠،٢	٧٧،٠	متوسطة
٣	٣	أخذ التغذية الراجعة ليس من المنسوبات.	٠٩،٢	٦٠،٠	متوسطة
٤	١	التهرب من اتخاذ قرارات جريئة.	٠٧،٢	٦٦،٠	متوسطة
٥	٦	نقص الأساليب الحديثة لمواكبة التغييرات.	٩٤،١	٦٧،٠	متوسطة
٦	٤	تأثير الجو السائد في المدرسة سلبياً على الإبداع.	٩٣،١	٦٢،٠	متوسطة
		المتوسط العام	٠٩،٢	٣٦،٠	متوسطة

أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول المعوقات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك في تطبيق بعد النماذج الذهنية كما هو موضح في الجدول (٩) حيث إنها جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٢٩،٢)، والانحراف المعياري (٦٦،٠). كما يتضح أن أعلى عبارة هي (٥) بمتوسط (٢٩،٢) وانحراف معياري (٦٦،٠)، بينما أقل عبارة هي (٤) بمتوسط (٩٣،١) وانحراف معياري (٦٢،٠)، وبقية العبارات تراوحت بين متوسط (١)، (٩٤) ومتوسط (٢٠،٢). وربما يعزى ترتيب العبارات السابقة لكثرة الأعباء والمهام الملقاة على عاتق المديرات مما يجعل وقت المناقشات محدوداً، بينما يمكن عزو ترتيب العبارة رقم (٤) لكون المديرات يعملن قدر الاستطاعة على توفير الجو الملائم للإبداع حسبما هو متاح لهن.

إجابة السؤال السادس الذي نص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج عند مستوى (٠،٠٥) تعزى لمتغير (التخصص، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

جدول (١٠) نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكن الشخصي	علمي	٢٣	١٩،٢	٥٧٥،١	١٢،٠ غير دالة
	أدبي	٤٧	٠٧،٢		
النماذج الذهنية	علمي	٢٣	١٧،٢	٠٦٠،٢	٠٤،٠ دالة
	أدبي	٤٧	٩٨،١		
الرؤية المشتركة	علمي	٢٣	١٨،٢	٠٩٧،٢	٠٤،٠ دالة
	أدبي	٤٧	٩١،١		

٢٤،٠ غير دالة	١٩٢،١	٠٥،٢	٢٣	علمي	تعلم الفريق
		٨٩،١	٤٧	أدبي	
٥٣،٠ غير دالة	٦٣٦،٠	١٣،٢	٢٣	علمي	التفكير النظامي
		٠٦،٢	٤٧	أدبي	
٠٦،٠ غير دالة	٩٠٩،١	١٥،٢	٢٣	علمي	جميع الأبعاد
		٩٨،١	٤٧	أدبي	

أولاً: التخصص:

أفادت استجابات أفراد العينة كما هو مبين في جدول (١٠) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥،٠) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص في البعد الأول والبعد الرابع والبعد الخامس والأبعاد مجتمعة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (١٢،٠)، (٠،٠)، (٢٤،٠)، (٥٣،٠)، (٠٦،٠) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (٠٥،٠)، وبذلك فهذه القيم غير دالة إحصائياً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥،٠) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص في البعد الثاني والبعد الثالث لصالح التخصص العلمي؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠٤،٠)، (٠٤،٠) على التوالي؛ وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (٠٥،٠)، وبذلك فهذه القيمة دالة إحصائياً.

ثانياً: الوظيفة الحالية:

جدول (١١) نتيجة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية

الأبعاد	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التمكن الشخصي	مديرة	٣٢	١٠،٢	٠٨٦،٠	٩٣،٠ غير دالة
	وكيلة	٣٨	١١،٢		
النماذج الذهنية	مديرة	٣٢	٠٧،٢	٦٥٢،٠	٥٢،٠ غير دالة
	وكيلة	٣٨	٠١،٢		
الرؤية المشتركة	مديرة	٣٢	٠١،٢	١١٣،٠	٩١،٠ غير دالة
	وكيلة	٣٨	٩٩،١		
تعلم الفريق	مديرة	٣٢	٠١،٢	٨٨٥،٠	٣٨،٠ غير دالة
	وكيلة	٣٨	٨٩،١		
التفكير النظامي	مديرة	٣٢	٠٩،٢	١٦٩،٠	٨٧،٠ غير دالة
	وكيلة	٣٨	٠٨،٢		
جميع الأبعاد	مديرة	٣٢	٠٦،٢	٤٧٠،٠	٦٤،٠ غير دالة
	وكيلة	٣٨	٠٢،٢		

يتضح من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠٥،٠) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية في البعد الأول والبعد الثاني والبعد الثالث والبعد الرابع والبعد الخامس والأبعاد مجتمعة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٩٣،٠)، (٥٢،٠)، (٩١،٠)، (٣٨،٠)، (٨٧،٠)، (٦٤،٠) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (٠٥،٠)، وغير دالة إحصائياً.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٢): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع لمربعات	درجة لحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمكن الشخصي	بين المجموعات	٣٦٨،٠	٢	١٨٤،٠	٠،٣١،٢	١٤،٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٠،٦٧،٦	٦٧	٠،٩١،٠		
	المجموع	٤٣٥،٦	٦٩			
النماذج الذهنية	بين المجموعات	٩٧٢،٠	٢	٤٨٦،٠	٠،٣٣،٣	٠،٣٥،٠ دالة
	داخل المجموعات	٢١٤،٩	٦٧	١٣٨،٠		
	المجموع	١١٨٦،١٠	٦٩			
الرؤية المشتركة	بين المجموعات	٤٢٤،٠	٢	٢١٢،٠	٠،٧٥٤،٠	٤٨،٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٨٢٦،١٨	٦٧	٢٨١،٠		
	المجموع	١٢٥٠،١٩	٦٩			
تعلم الفريق	بين المجموعات	٤١٩،٠	٢	٢١٠،٠	٠،٧٥٨،٠	٤٧،٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٥٣٤،١٨	٦٧	٢٧٧،٠		
	المجموع	٩٥٣،١٨	٦٩			
التفكير النظامي	بين المجموعات	٣٧٦،٠	٢	١٨٨،٠	٠،٤٥٢،١	٢٤،٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٦٦٦،٨	٦٧	١٢٩،٠		
	المجموع	١٠٤٢،٩	٦٩			
جميع الأبعاد	بين المجموعات	٤١٨،٠	٢	٢٠٩،٠	٠،٨١٥،١	١٧،٠ غير دالة
	داخل المجموعات	٧١٤،٧	٦٧	١١٥،٠		
	المجموع	١١٣٢،٨	٦٩			

يتبين من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في البعد الأول والبعد الثالث والبعد الرابع والبعد الخامس والأبعاد مجتمعة؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (٠،١٤)، (٠،٤٨)، (٠،٤٧)، (٠،٢٤)، (٠،١٧) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (٠،٠٥)، وغير دالة إحصائياً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) في البعد الثاني؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠،٠٣٥)؛ وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (٠،٠٥)، ودالة إحصائية،

ولتحديد اتجاه الفروق في البعد الثاني، تم استخدام الاختبار البعدي (LSD)، ويوضح الجدول التالي اتجاه هذه الفروق:

جدول رقم (١٣) نتيجة اختبار (LSD) لمعرفة اتجاهات الفروق في البعد الثاني.

البعد	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
البعد الثاني	من خمس سنوات إلى أقل من عشر*	عشر سنوات فأكثر	٣٠ ،٠	٠ ،١٢

يتبين من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠ ،٠٥) في البعد الثاني بين من تتراوح خبرتهن بين (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات وبين من خبرتهن (١٠) سنوات فأكثر لصالح من خبرتهن من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠)؛ حيث بلغت مستوى قيمة الدلالة (٠ ،١٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً.

ثانياً: مناقشة النتائج:

(١) بلغ المتوسط الحسابي لبعد التمكّن الشخصي (٢، ١١) بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف الرغبة في التعلم المستمر، ونقص الوسائل التعليمية، وقلة الدورات التدريبية، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) في عبارتي (عقد الدورات التدريبية لا يحدث بشكل مستمر)، و(كثرة المهام الملّقة على عاتق مديرات المدرسة تحول دون تطوير أنفسهن) حيث جاءت بدرجة عالية، ويتفق هذا مع ما ذكره الصرن (٢٠٠٢م) ص٢٥٣، بأن (من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عدم وجود القدرة الكافية لدى مديري المدارس على النهوض بأعباء المدرسة).

(٢) بلغ المتوسط الحسابي لبعد التفكير النظمي (٢، ٠٩) بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى ضيق الوقت الذي يمنع مناقشة الأفكار الجديدة، والاهتمام بالمرجات أكثر من العمليات، والنهرب من اتخاذ قرارات جريئة. وهذا يتفق مع ما ذكره الحارثي (١٤٣٣) ص٤٢، بأن (جمود الهياكل التنظيمية تحد من الإبداع وتحول دون انسياب المعلومات).

(٣) بلغ المتوسط الحسابي لبعد النماذج الذهنية (٢، ٠٤) بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى اقتصار عملية صنع القرار على المديرية فقط، وحرص المعلمات من الاعتراف بأخطائهن، وقلة دورات تأهيل الإداريات على استخدام وسائل التقنية الحديثة، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة عواد (٢٠١٢م) في عبارة (اقتصار عملية صنع القرار على المديرية فقط) حيث كانت من أبرز المعوقات في بعد النماذج الذهنية.

(٤) بلغ المتوسط الحسابي لبعد الرؤية المشتركة (٢، ٠٠) بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى اقتصار نظرة المنسوبات على الوضع الحالي فقط، واقتصار بناء رؤية مستقبلية للمدرسة على شخصيات معينة، ويتفق هذا مع ما ذكره رسمي (٢٠٠٤م) ص١٥٧، بأن (من المعوقات الإدارية المرتبطة بالنظام التربوي غياب الرؤية المشتركة داخل المنظمة، والمركزية في الإدارة واتخاذ القرار).

(٥) بلغ المتوسط الحسابي لبعد تعلم الفريق (١، ٩٥) بدرجة متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى قلة تبادل الخبرات بين المعلمات، ونقص تشكيل لجان أو فرق على مستوى المدرسة، وهذا يتفق مع ما ذكره المعاينة (٢٠٠٧م) ، ص٤٤٨، بأن (من المعوقات التي تحد من أداء الإدارة نقص التعاون والتنسيق بين المعلمين، وقلة تبادل الخبرات فيما بينهم).

وبشكل عام، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة البنا (٢٠١٢م) في أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة توافر متوسطة، ومع دراسة العرفج (٢٠١٢م) في أن تبني الجامعة لأبعاد المنظمة المتعلمة جاء بدرجة

متوسطة، ومع دراسة عاشور (٢٠٠٨م) فى أن تصورات المدرء والمعلمين فى المدارس الثانوية الحكومية فى محافظة اربد لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة. ومع دراسة (2006) Agaoglu بأن الاستراتيجيات المطبقة لتحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة غير كافية. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الحارثي (١٤٣٣هـ) حيث أشارت بأن المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة فى جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية فيها جاءت بدرجة عالية.

(٦) أظهرت الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق نموذج سينج وفقاً لمتغير التخصص فى البعد الثانى والثالث لصالح التخصص العلمى، وهذا يختلف عما توصلت إليه دراسة البنا (٢٠١٢م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

ملخص النتائج:

١. أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج فى المدارس الثانوية للبنات فى مدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالى لها (٠٤، ٢)، ويمكن ترتيبها على النحو التالى: جاء بعد التمكن الشخصى بمتوسط (١١، ٢)، وبعد التفكير النظمى بمتوسط (٠٩، ٢)، وبعد النماذج الذهنية بمتوسط (٠٤، ٢)، وبعد الرؤية المشتركة بمتوسط (٠٠، ٢)، وبعد تعلم الفريق بمتوسط (١، ٩٥).

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج وفقاً لمتغير التخصص، والوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير التخصص فى البعد الثانى والثالث لصالح التخصص العلمى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمتغير سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات.

التوصيات: فى ضوء النتائج توصى الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

١. تفعيل التمكن الشخصى عن طريق عقد دورات تدريبية، والتخفيف من الأعباء والمهام عن المنسوبات.
٢. تطبيق النماذج الذهنية فى الإدارة المدرسية عن طريق إشراك المنسوبات فى عملية صنع القرار، وعقد دورات تأهيل منسوبي الإدارة لاستخدام وسائل تقنية حديثة.
٣. التوسع فى تطبيق بعد التفكير النظمى فى المدارس الثانوية للبنات فى مدينة تبوك.
٤. تفعيل تطبيق بعد الرؤية المشتركة فى المدارس الثانوية للبنات فى مدينة تبوك.
٥. التعمق فى تطبيق بعد تعلم الفريق فى المدارس الثانوية للبنات فى مدينة تبوك.

المقترحات:

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى الدراسات التي تناولت موضوعات مماثلة لهذا البحث تقترح الدراسة:

١. إجراء دراسات جديدة للتعرف على المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
٢. إجراء دراسات حول علاقة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة فى المدارس الثانوية للبنات بالميزة التنافسية.
٣. زيادة الأموال المخصصة للإنفاق على الدورات التدريبية.

المراجع

١. أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. البناء، شادي إبراهيم (٢٠١٢). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٤. أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٦). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
٥. البوهي، فاروق (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
٦. الحارثي، سعود بن عبد الجبار (١٤٣٣). الجامعات السعودية كمنظمات متعلمة: تصور مقترح دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. حجي، أحمد إسماعيل (٥١٤٢١). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
٨. رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: الوفاء للطباعة والنشر.
٩. الرشدان، يحيى (٢٠١١). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول، (٢٥ - ٢٧ / ١٠ / ٢٠١١)، جامعة جدارا - الأردن.
١٠. سلطان، سوزان وخضر، ضحى (٢٠١٠). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. عمان: دار الفكر.
١١. الشلفان، عادل أحمد محمد (٢٠١٢). دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية. المجلد (٨)، العدد (١).
١٢. الصالحي، نبيل محمود (٢٠١١). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: القيادة الإدارية، التكنولوجيا الإدارية، إدارة الجودة. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
١٣. الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢). التنمية الإدارية في القرن (٢١)، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
١٤. طافش، محمود (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان.
١٥. الطويل، هاني وعبابنة، صالح (٢٠٠٨). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٦. عاشور، محمد علي (٢٠٠٩). تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، مجلة الساتل، جامعة اليرموك، الأردن.
١٧. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. مصر: العالمية للنشر والتوزيع.
١٨. العرفج، عبد المحسن (٢٠١٢). واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمة المتعلمة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٤)، العدد (٤).
١٩. علي، نبيل وحجازي، نادية (٢٠٠٥). الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة. الكويت: سلسلة عالم المعرفة.
٢٠. عواد، محمد أحمد (٢٠١٢). ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس العربية داخل الخط الأخضر المتعلقة بالثقافة المعوقات ومقترحات للتطوير. رسالة دكتوراه منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.
٢١. قاسم، محمد والفرماوي، مصطفى (٢٠٠٥). الخدمة الاجتماعية المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٢. المعاينة، عبد العزيز (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد.

٢٣. الهنائي، منيرة (٢٠٠١). معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية. رسالة ماجستير منشورة. سلطنة عُمان، جامعة السلطان قابوس.
٢٤. الحماد، إبراهيم بن سعد بن عبد العزيز (٢٠٠٤): الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
٢٥. ابن سعبان، هيا إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
26. Agaoglu, E. (2006). The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education, Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, Vol. (7), No. (1), p132-148.
27. Martinette, C. (2002) . Learning Organization and Leadership Style . Lynchburg Fire & EMS Department, Lynchburg, Virginia .
28. Park, J. (2008) Validation of Senge's Learning Organization Model With Teachers OF Vocational high Schools at the Seoul Megalopolis, Asian Pacific education review, Vol.(9), No.(3), p270 –284
29. Senge, P. (2004): The fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday.
30. Sparks, D. (2002). Why change Is So Challenging For Schools. An Interview With Peter Senge (an electronic version). Journal Of Staff Development, Vol.(22), No.(3), U.S.A.
31. Thomas, K. & Allen, S. (2006), The learning organization: a metanalysis of themes in literature, The Learning Organization, Vol. (13) ,No.(2), pp.123-139.

الملاحق:

البيانات الأولية الاسم..... (اختياري)

يرجى تظليل الخيار المناسب مما يلي:

○ المؤهل : بكالوريوس ○ ماجستير أو دكتوراه

التخصص: علمي أدبي

العمل الحالي: مبرة وكيلة

سنوات العمل فى الوظيفة الحالية:

○ أقل من خمس سنوات من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات ○ من عشر سنوات فأكثر ○

درجة التوافر			المعوقات	التسلسل ل
ضعيفة	متوسطة	عالية		
أولاً: التمكن الشخصي				
			ضعف الرغبة فى التعلم المستمر	١-
			نقص الوسائل التعليمية الحديثة	٢-
			عقد الدورات التدريبية لا يحدث بشكل مستمر	٣-
			قناعة إدارة المدرسة بأن تبني المفاهيم الحديثة فى الإدارة يسبب مشاكل	٤-
			كثرة المهام الملقاة على عاتق مديرات المدرسة تحول دون تطوير أنفسهن	٥-
			تقليدية البرامج المقدمة فى مركز التدريب التربوي لتطوير الإدارة المدرسية	٦-
			غموض أهداف العمل للغالبية	٧-
			ضعف القدرة على المقارنة بين الأهداف المرسومة للمدرسة و النتائج التي تم تحقيقها	٨-
ثانياً: النماذج الذهنية				
			حرص الإدارة على التطبيق الحرفي للوائح والقوانين	٩-
			اعتراف المعلمات بأخطائهن بسبب لهن الحرج	١٠-
			اقتصار عملية صنع القرار على المديرية فقط	١١-
			تدخل المعلمات فى حل المشكلات يزيد من تفاقم المشكلة	١٢-
			حرية الرأي بين الإدارة والمعلمات أمر غير واقعي	١٣-
			نقص العلم بالخبرات الإدارية المتميزة	١٤-
			الاعتقاد السائد بأن التغيير سيؤدي إلى مخاطرة غير محمودة	١٥-
			قلة دورات تأهيل منسوبي الإدارة على استخدام وسائط	١٦-

			التقنية الحديثة	
			١٧- تدني الدافعية الكافية للعمل	
			١٨- قلة تقبل المعلمات للنقد الهادف من الإدارة	
			١٩- قلة فاعلية الاجتماعات الدورية في تطوير العمل	
			٢٠- محدودية التعاون بين المعلمات و الإدارة	
			٢١- غموض الرؤية العامة للمدرسة	
ثالثا: الرؤية المشتركة				
			٢٢- اقتصار بناء رؤية مستقبلية للمدرسة على شخصيات معينة	
			٢٣- شيوع الرؤية السلبية لدى العاملين في المدرسة	
			٢٤- اقتصار نظرة المنسوبات على الوضع الحالي فقط	
			٢٥- غياب تقييم رؤية المدرسة	
رابعا: تعلم الفريق				
			٢٦- غياب روح التعاون بين المعلمات في المدرسة	
			٢٧- نقص الدعم والتحفيز للعمل الجماعي	
			٢٨- قلة تبادل الخبرات بين المعلمات	
			٢٩- نقص تشكيل لجان أو فرق على مستوى المدرسة	
			٣٠- ضعف دعم الإدارة المدرسية للعمل الجماعي	
خامسا: التفكير النظامي				
			٣١- التهرب من اتخاذ قرارات جريئة	
			٣٢- الاهتمام بالمخرجات أكثر من العمليات	
			٣٣- أخذ التغذية الراجعة ليس من المنسوبات	
			٣٤- تأثير الجو السائد في المدرسة سلبيا على الإبداع	
			٣٥- ضيق الوقت يمنع مناقشة الأفكار الجديدة	
			٣٦- نقص الأساليب الحديثة لمواكبة التغيرات	

(٥) عصام الدين نوفل عبد الجواد: ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية، مجلة التربية، السنة (١٠)، العدد (٣٣)، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية، الكويت، ٢٠٠٠، ص ٧٢.