

درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة

معن العياصره* وخلود الحارثي*

تاريخ قبوله 2014/12/2

تاريخ تسلم البحث 2014/7/15

The Degree of Practicing the Learning Organization Strategies by Secondary School Female Principals in Taif

Maan Mahmoud Al-Ayaserah and Kholoud Muslat AL-Harthy,
Taif University, Kingdom of Saudi Arabia.

Abstract: The purpose of this study is to identify the degree of practicing the learning organization strategies by secondary school female principals from the viewpoint of teachers in Taif. The study population consisted of the public secondary school female teachers in the academic year 1434/1435 AH. A simple sample of (671) teachers was randomly selected from the total study population of (2238) teachers. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used as a major tool to measure the degree to which female principals practice the learning organization strategies in Taif. The results of the study revealed that the degree to which secondary school female principals' practice learning organization strategies was significant with a mean score of (3.60) and standard deviation (0.83). There were statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) among the mean scores of the study sample concerning the degree to which secondary school female principals practice the learning organization strategies attributed to the overall number of years of experience and the area of enabling the female teachers to form a collective shared vision in favor of the teachers with more than 10 years of experience. There were no statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the study sample concerning the degree to which secondary school female principals practice the learning organization strategies attributed to the scientific qualification and specialization, or on the seven areas of the study. Finally, the study recommended that there should be a continuous activation of training programs for both principals and teachers to demonstrate the application of the learning organization strategies and their advancements.

Keywords: Learning organization, Learning organization strategies, Female managers, Secondary school, Taif Province.

مثل جسم الإنسان الذي يكون القلب مركز نشاطه، فالإدارة كذلك بالنسبة للمجتمعات الإنسانية، وهكذا فإن للإدارة دورا كبيرا في تقدم أي مجتمع، فالدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من مستوى متقدم إلا بوجود إدارة متطورة وحديثة (الفاضل، 2011).

وبدخول المنظمات مناخات القرن الحادي والعشرين وما فيه من تغييرات متسارعة، نتيجة لثورات الاتصالات والمعلومات حتى أصبح التغيير هو الشيء الوحيد الثابت، مما فرض على المنظمات واقعا جديدا، يوجب عليها تبني مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، ولجسر الفجوة بين ما هي عليه وما يجب أن تكون، ومن أهم هذه المفاهيم: التعلم المنظمي، والمنظمة المتعلمة (الطويل وعبابنة، 2009، 53).

ملخص: هدفت هذه الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي 1435/1434 هـ والبالغ عددهن (2238) معلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (671) معلمة من مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لتقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.83). توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل، ولمجال (تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة) ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص للمؤهل العلمي والتخصص للأداة ككل، أو على أي من مجالات الدراسة السبعة. وقدمت الدراسة توصيات من أهمها الاستمرار في تفعيل الدورات التدريبية لمديرات المدارس ومعلماتها لبيان كيفية تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة ومستجداتها.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، استراتيجيات المنظمة المتعلمة، المديرات، المدارس الثانوية، محافظة الطائف.

مقدمة: يشهد العالم الذي نعيشه تطورا سريعا في شتى مجالات الحياة العلمية منها والعملية، وواجه تحديات مختلفة نتيجة التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية، مما انعكس على الحياة بصفة عامة، وصبغها بصبغة عدم الثبات.

وبعد العصر الذي نعيش فيه هذه الأيام ليس له مثيل في تاريخ البشرية نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي في جميع المجالات التي لا تخفى على الجميع. وهذا التطور لا يند ولا يرافقه تطور مواز في الإدارة واستخدام أساليبها العلمية، حيث أن التقدم والتخلف في المجتمعات أصبحا الآن رهنا بتطور الإدارة أو تخلفها أكثر من أي عصر آخر. فالإدارة تحتل مركز القلب في حياتنا من حيث الأهمية

* جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

للعيش في الحاضر الذي يمتاز بشدة التغيير وسرعته في مختلف جوانب الحياة، بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى، وحسب رأي دالن (Dalin, 1996) فإن المنظمة المتعلمة هي الصيغة المثلى لتحافظ المدرسة على كيانها في ظل التغييرات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة في الحاضر والمستقبل.

إن تسهم المدرسة في أي مكان في العالم في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في المجالات كافة، ضمن أقصى حد يستطيعه وفقاً لاستعداداته وميوله، ويشرف على القيام بهذه المهمة قوى عاملة تشكل الهيكل التنظيمي للمدرسة، ولا بد لهذه القوى البشرية من فرد مسؤول يدير شؤونها هو المدير (مريزق، 2008، 235).

ومدير المدرسة مسؤول عن تنظيم العمل الجماعي، والعمل بالمدرسة، وهو من العوامل المساعدة على تحقيق ذلك، وتمكين كل معلم بالإحساس بانتسابه لهيئة التدريس، وتوفير الثقة بين معلمي المدرسة والإدارة، وتمكين جميع العاملين بالمدرسة من إبداء آرائهم بحرية وتمكينهم من المعلومات وتوزيع الأعباء التدريسية والأنشطة اللاصفية على المعلمين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم، وتمكين المعلمين يحقق النمو علمياً ومهنياً (الفاضل، 2011، 80).

ولقد أجمع الباحثون على أن تغييراً جذرياً على مستوى التنظيم المدرسي لابد أن يحدث لبناء المدرسة كمنظمة متعلمة من خلال التخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، وتبني أنماط إدارية حديثة، تكون ملائمة لخلق ثقافة التعلم وتلائم مع المعارف والرؤى القادمة. ولا يمكن أن يحدث هذا بدون تحول تنظيمي وشخصي، ومن ثم نادى بعض الباحثين بضرورة تفعيل أنشطة إدارة التغيير لتشمل هيكل المدرسة، وفلسفتها وقيمتها الأساسية وأهدافها التنظيمية، ومن هنا فإننا نحتاج إلى نموذج المدرسة المتعلمة أو التنظيم المدرسي القائم على التعلم، ونعني أن تقوم المدرسة ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة، وبشكل أوضح أن تعمل المدرسة كمنظمة متعلمة على الاستعانة بطاقتها التنظيمية من أجل الاستجابة إلى المتغيرات المختلفة. والعمل على تنمية قدرات التعلم الفردي، والذي قد يتطلب منها إجراء تغييرات على هيكلها وثقافتها التنظيمية، بالإضافة إلى تغيير في تصميم الوظائف. وإيجاد أرضية واسعة لمشاركة موظفيها -والمستفيدين منها- في صنع القرارات وتبادل المعلومات بحرية. وتشجيع التفكير النظمي وبناء ذاكرتها التنظيمية. وضمان عمليات التعلم المستمر وتطوير القدرات لكل أفراد المدرسة، بالإضافة إلى كل من يتعامل معها بشكل دائم. والتطوير الذاتي والمستمر للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها (الهنداوي، 2012، 61-59).

ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) مفهوماً جديداً في الفكر الإداري الحديث، إذ يشير سينج إلى مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته" (Senge, 1994, 4).

وتعود البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح المنظمة المتعلمة كما ذكر أبو النصر (2012) إلى كريس أرجوس (C. Argyris) وذلك منذ بداية التسعينات من القرن العشرين، حيث نشر في عام 1990 كتابه عن "تسهيل التعلم التنظيمي" (Facilitating Organizational Learning)، ويعد بيتر سينج من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة، في كتابه عن "النظام الخامس: الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة". ومن الكتاب الذين اهتموا بالمنظمة المتعلمة: بدلر (Pedler) وبيرجوين (Burgoyne) وبويدل (Boydell) ومايك ويلز (Mike Wills)، فعلى سبيل المثال يؤكد بدلر وبيرجوين وبويدل أن المنظمة المتعلمة هي التي تسهل عملية العلم لأعضائها، وتهتم باستمرار بالاستفادة من معارفهم والمعارف المكتسبة من خبراتها وخبرات المنظمات الأخرى. (ص80)

إن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع الحوار والاستفسار، وكذلك التفاعل المستمر مع البيئة، وزيادة مقدرة الأفراد على اتخاذ رؤية مشتركة، وتشجيع التطور الذاتي المستمر للعاملين، وإثارة طاقات الابتكار لديهم، وتوفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة والمشاركة في اتخاذ القرارات، (سلطان وخضر، 2010)، وتتسم المنظمة المتعلمة كما يرى المليجي (2010) بأنها تحفز العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم على الوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها، ويتطلب ذلك تبني أنظمة للتفكير تتسم بالشمولية والتكامل.

وقد انتقل مفهوم المنظمة المتعلمة إلى مجال التربية مع تزايد الضغوط المتعددة المصادر التي تعرضت لها نظم التعليم في العالم، والتي تطلبت ضرورة الاستجابة مع ما يطرأ على المؤسسات التعليمية من تحديات، ومواجهتها من خلال التعلم المستمر، ويتطلب ذلك التخلي عن الهياكل والممارسات الإدارية والتربوية التقليدية، وتبني نماذج وأنماط إدارية حديثة تواكب طبيعة العصر الحالي، وتوفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع (المليجي، 2010، 231).

والمنظمة التربوية تحتاج أكثر من غيرها من المنظمات إلى التعليم المستمر، كما أشار عباينة (2011) لأن الإنسان يشكل معظم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتعمل لإعداد الأفراد، ليس

في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها كانت كبيرة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية). بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم تعزى لمتغير المديرية، لصالح مديرية طولكرم ومديرية سلفيت.

وأجرى عواد (2012) دراسة هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في فلسطين المحتلة لضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينجي من وجهة نظرهم، والوقوف على أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة هذه الضوابط، وكذلك التعرف على أهم الاقتراحات التي تدعم درجة ممارسة تلك الضوابط، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينجي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة: بضرورة تبني إدارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر لضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينجي في مدارس التعليم العربي التابعة لها، وتغيير طريقة صناعة القرار.

وأجرى كلودويل وفرايد (Clodwell & Fried, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم المنظمة المتعلمة، وقد تبنت الدراسة نموذج بيتر سينج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في ثلاثة سياقات تربوية هي بريطانيا وألمانيا وجنوب أفريقيا، ومن أبرز نتائج التحليل النوعي أن ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المنظمة المتعلمة وخصوصاً في أوروبا التي تعتمد اللامركزية، وبالتالي يمكن لنموذج بيتر سينج أن ينجح إذا ما تم تدريب الكوادر وتوعيتهم بمفهوم المنظمة المتعلمة، أما في جنوب أفريقيا فلا زال النظام مركزياً وبحاجة إلى إعادة هيكلة لكي يتمكن من التحول إلى منظمة متعلمة لتطبيق ضوابط سينج.

أجرى كان (can, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن النشاطات التي تعمل على تطوير مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس الأساسية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن المنظمة المتعلمة تحتاج للتخطيط الفعال قبل أن تبدأ بممارسة أعمالها ويجب أن تتضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة المتعلمة نشاطات مثل: الاجتماعات الدورية، والنادي التربوية، والبيئات المدرسية الآمنة،

وسرعان ما وجد هذا المفهوم طريقه في المنظمات التربوية، فأخذ المربون يدعون إلى "المدرسة المتعلمة" التي تهتم بالتعلم والتعليم، ويخرط جميع العاملين بها في عملية تحسين جماعية يتحمل مسؤوليتها الجميع، فالمدير يتحول إلى قائد لعملية التعلم، ليوفر فرصاً تعليمية، ويوفر تغذية راجعة، ويعزز الثقة والنجاح، ذلك أن عملية التعلم هي عملية استراتيجية متواصلة في النظام العام للمدرسة، يشترك في تحقيقها الجميع بطاقات لا حدود لها (جبران، 2011).

وتؤكد أبو خضير (2007، 14) أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي للتحول إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها، ومن أبرز المؤسسات التعليمية والتدريبية معهد ماسيتيوشس للتقنية للولايات المتحدة الأمريكية وجامعة ستانفورد (Technology) في الولايات المتحدة الأمريكية وجامعة ستانفورد (Stanford University) والمعهد الوطني للإدارة في ماليزيا (INTAN).

لذا فإنه ينبغي على المنظمات التربوية وخصوصاً المدرسة أن تكون منظمات متعلمة تتمكن من إيجاد بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، تركز على تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وإيجاد رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة.

وفي ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المتعلقة بموضوع المنظمة المتعلمة وأهميته في تطوير المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة تبين إن هناك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا الموضوع.

فقد أجرى أبو زيد (2013) دراسة هدفت للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاها الوظيفي، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة بلغ (74%) وبدرجة توافر كبيرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، ولمتغير مستوى الدراسة لصالح المدارس الابتدائية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك متغير المؤهل العلمي عدا بعد التفكير النظمي حيث وجدت فروق لصالح الكالوريوس / ليسانس.

أجرت عبدالفتاح (2013) دراسة هدفت للتعرف على درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية

أبرز نتائج هذه الدراسة: أن العاملين في المدارس اليبية يمارسون جميع مجالات المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة ما عدا مجال التعلم الفرقي الذي كانت درجة ممارسته قليلة. وكانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيري مؤهل المدير أو خبرته، وأوصت الدراسة: اللجنة الشعبية العامة للتعليم في ليبيا بتشجيع الممارسات التي تساعد المدارس على التحول إلى منظمات متعلمة.

أجرى مولوي (Moloi, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن ماهية المدرسة كمنظمة متعلمة من خلال الكشف عن تصورات المعلمين في مقاطعة جواتنج، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن التزام المعلمين بالنمو المهني لتحسين تحصيل الطلبة والعمل المشترك هي من خطوات التحول نحو المنظمة المتعلمة. كما بين المعلمون أن المدرسة المتعلمة هي التي تعتمد رؤياً مشتركة، وتعمل للتعلم طوال الحياة، وهي التي تتبع نظريات التعلم والإدارة التي تحقق مصالح أفراد المجتمع المدرسي جميعهم.

أجرى الهنداوي والحربي (2010) دراسة هدفت التعرف على خصائص المنظمات المتعلمة، وتحديد مدى قدرة مديري المدارس في مصر والسعودية على دعم هذه الخصائص في مدارسهم، والكشف عن المعوقات التي تعوق - من وجهة نظرهم - تحول مدارسهم إلى مدارس متعلمة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن النسبة الكلية لممارسة المديرين الداعمة لخصائص المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين هي (0.52) في مصر و(0.66) في السعودية، وكانت أعلى الأبعاد تقديراً من وجهة نظر المعلمين في مصر هو بُعد إدارة المعرفة وأقلها هو، بُعد التمكين، بينما كانت أعلى الأبعاد في رأي العينة السعودية هو بُعد ممارسة التجريب والتجديد وأقلها هو بُعد دعم البحث والتعلم، كما قدم البحث مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في دعم قدرات بناء خصائص المنظمات المتعلمة وتحويل المدارس المصرية والسعودية إلى مدارس متعلمة.

أجرى عاشور (2009) دراسة هدفت التعرف على تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (بيتر سينج) في المنظمة المتعلمة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على جميع المجالات وللأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الإناث. إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على جميع مجالات ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة.

نلاحظ أغلب الدراسات تناولت موضوع المنظمة المتعلمة في المدارس، والقليل منها تناول موضوع المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس، بينما تناولت الدراسة الحالية درجة ممارسة

وأخيراً تضم المنظمة المتعلمة نظاماً للمكافآت والترقيات ورؤية مشتركة للرسالة والهدف.

وأجرى دي روبيرتو (DeRoberto, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مدير المدرسة والمدرسة كمنظمة متعلمة، إذ أكدت الدراسات على أن الذكاء العاطفي له تأثير كبير على الممارسات والعمليات في المنظمات، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن الذكاء العاطفي ذو تأثير على أبعاد المنظمة المتعلمة (توفير بيئة داعمة، تسهيل وصول المعرفة، القيادة التي تعزز التعلم) بنسب مئوية على التوالي (32%، 36%، 32%). وقد أوصت الدراسة بتضمين المواد الدراسية في المدارس على مهارات الذكاء العاطفي بالإضافة إلى التركيز عليها في الدورات الدراسية، إضافة إلى ترتيب المناطق الدراسية لتوفير فرص تدريبية لمدراء المدارس كي تمكنهم من تقييم ذكائهم العاطفي وتعلمهم استراتيجيات خاصة تساعدهم في حل المشكلات المعقدة.

وأجرى جوكبير (Gokyer, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الأساسية حول مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن تصورات المعلمين للمدرسة كمنظمة متعلمة تقع ضمن أبعاد عمل الفريق وجودة الإدارة، أما فيما يتعلق ببعد الرؤيا المشتركة فجاء منخفضاً حيث يرى المعلمون أن أثره على المدرسة كمنظمة متعلمة لا زال محدوداً بسبب مركزية نظام التعليم.

وأجرى زيتللو (Zietlow, 2011) دراسة هدفت إلى المقارنة بين المدارس منخفضة الأداء والمدارس التي تعتبر منظمة متعلمة بحسب ضوابط سينج، ومن أبرز النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فهم خصائص المنظمة المتعلمة لصالح معلمي المدارس النموذجية في مجالات عمل الفريق والتفكير النظمي مقابل معلمي المدارس متدنية الأداء، وتبين أن مديري المدارس يمارسون في المنظمة المتعلمة القيادة التشاركية والرؤية المشتركة لتنفيذ ثقافة تنظيمية تعليمية، كما تبين وجود حاجة لتطبيق ضوابط سينج الخمسة لتحويل مدارسهم لمنظمات متعلمة

وأجرى جبران (2011) دراسة هدفت الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: وصف المعلمون المدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال المناخ على أعلى المتوسطات يليه مجال النمو المهني، وأورد المشاركون درجة متوسطة أيضاً للمدير كقائد تعليمي، حيث سجل مجال بناء العلاقات والتشاركية معدلاً مرتفعاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

وأجرى عباينة (2011) دراسة هدفت استقصاء تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، ومن

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات.
2. الكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
3. الكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. الكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص.

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تعد الدراسة الأولى التي تطبق في مدينة الطائف بحسب علم الباحثين وتناولت المنظمة المتعلمة، كأساس جديد للممارسات الإدارية للمديرات في المدارس.
2. تقدم معلومات عن واقع ممارسة مديرات المدارس لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.

مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات، مما يعكس الاهتمام ووضع الحلول، وهذا يعد ميزة لهذه الدراسة. ولهذا جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الأكاديمية والتربوية تحديات داخلية وخارجية هائلة، تتمثل في الضغوط التي يمارسها المتعاملون الرئيسيون مع هذه المؤسسات، وأهمهم الطلبة، وأولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة، وكذلك ضغوط القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الهائلة، مما يفرض على تلك المؤسسات أن تصبح منظمات متعلمة (Learning Organization). (سلطان وخضر، 2010).

والمنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة إيجاد واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيزه بما لديها من تجارب وخبرات اكتسبها عبر الزمن. وميزة هذه المنظمة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز (خيرة، 2011، 63).

ويُعد مفهوم المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقتضي تبني فلسفة التعلم التنظيمي عبر التعلم المستمر ونشر المعرفة وتبادل التجارب والخبرات، للعمل على زيادة طاقات وقدرات ومهارات العاملين أفراداً وجماعات بما يكفل للمنظمة البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات والتفاعل مع التغييرات البيئية السريعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (أبو خضير، 2007).

ومن خلال البحث لم يجد الباحثان دراسات عن هذا المفهوم على بيئة مدارس مدينة الطائف، على الرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية والعربية بمفهوم المنظمة المتعلمة، مما دفع الباحثان أن يتناولوا هذا الموضوع لمعرفة مدى تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارس مدينة الطائف والتي قد تسهم بدرجة كبيرة في زيادة أداء العاملين.

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات؟

أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات؟

أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم

المدارس الثانوية: يعرفها الباحثان إجرائياً: هي المرحلة الثالثة من مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية والتي يلتحق بعدها الطلاب والطالبات بالتعليم الجامعي أو المعاهد والكليات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي، الذي يعرف بأنه: "أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، 2000، 324)، والذي يحاول وصف وتفسير "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، وذلك أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للعام الدراسي 1434/ 1435هـ، والبالغ عددهم (2238) معلمة، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف، أما عينة الدراسة تكونت من (671) معلمة من مجتمع الدراسة، ونسبة (30%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لقياس درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، حيث تعتبر الاستبانة "الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب" (ملحم، 2000، 300)، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المرتبط بالمنظمة المتعلمة واستراتيجياتها ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بترجمة وتطوير استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة "DLOQ" المعدة من قبل (Watkins & Marsick, 1998) حيث اشتملت الأداة على (55) فقرة موزعة على سبع مجالات وهي: توفير فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم التعاوني الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم. الملحق (1) يبين ذلك.

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق المحتوى لإستبانة درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات في صورتها الأولية ومن

3. من المؤمل أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.

4. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات لأصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم تساعد في تطبيق هذه الاستراتيجيات في المدارس.

حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على قياس درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

2. **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 1434هـ / 1435هـ

3. **الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات التابعة لإدارة التربية والتعليم في مدينة الطائف.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

يرى الباحثان أن الدراسة تستدعي التعريفات الاصطلاحية والاجرائية التالية:

درجة الممارسة: يعرفها الباحثان إجرائياً: هي التقديرات التي تحددها معلمات مدارس المرحلة الثانوية لممارسات مديرات المدارس الفعلية لمجال ما من مجال عملهن وذلك على أداة الدراسة.

المنظمة المتعلمة:

- أما ماركواردت (Marquardt, 2002) عرفها بأنها " المنظمة التي تعمل جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والانتاج ". (ص247)

- عرفها سينج (senge, 1994) بأنها " المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته ". (ص4)

- ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: المؤسسة (المدرسة) التي تدعم عملية التعلم المستمر من خلال تحفيز العاملين فيها على المستوى الفردي والجماعي لزيادة قدراتهم على تحقيق أهدافها.

استراتيجيات المنظمة المتعلمة: هي الاستراتيجيات التي تتبعها مديرات المدارس للتحويل من مدارس تقليدية إلى منظمات متعلمة، وتشمل سبعة مجالات رئيسية هي: توفير فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفسار، تشجيع التعلم التعاوني الجماعي، إنشاء

جدول 2: قيم معاملات ثبات أداة الدراسة (ن=40)

معام	عدد	المجالات
0.91	8	توفير فرص التعلم المستمر
0.93	8	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
0.93	9	تشجيع التعلم التعاوني
0.92	8	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.95	9	تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة
0.92	7	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
93,0	6	القيادة الاستراتيجية الداعمة
93,0	55	الكلية

إجراءات تصحيح أداة الدراسة: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4=5÷0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد صحيح) وأصبحت أطوال الخلايا كما يلي يوضحها الجدول(3):

جدول 3: المحك المستخدم في الدراسة

مقياس الاستجابة	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 إلى أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 إلى 5

تصميم الدراسة: احتوت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة:
 - سنوات الخبرة ولها مستويان: (10 سنوات وأقل، أكثر من 10 سنوات).
 - المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس وأقل، أعلى من بكالوريوس).
 - التخصص وله مستويان: (إنساني، علمي).
2. المتغيرات التابعة: وتمثلت في الاستجابة على فقرات الاستبانة لمجالاتها المختلفة لتحديد "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة".

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدام الباحثان برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لتحليل البيانات ومعالجتها، كما يلي:

1. للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة استخدام الباحثان المعالجات الإحصائية التالية:

خلال عرضها على عدد (14) من المحكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقييم، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وتم اعتماد كل فقرة أجمع (80%) فأكثر من المحكمين على ملائمتها وتعديل الفقرات التي أجمع (50%) أو أكثر من المحكمين على تعديلها.

صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلمة من خارج عينة الدراسة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد مدى ارتباط كل مجال والدرجة الكلية لجميع المجالات، والتأكد من عدم التداخل بينهما. والجدول(1) يوضح ذلك:

جدول 1: معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ن=40)

معام	الارتباط	المجالات
0.92	*	توفير فرص التعلم المستمر
0.93	*	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
0.90	*	تشجيع التعلم التعاوني
0.90	*	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.96	*	تمكين المعلمين من رؤية جماعية مشتركة
0.91	*	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
0.95	*	القيادة الاستراتيجية الداعمة
94*	*	درجة الكلية

* الارتباط دال عند مستوى (0,01).

يتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد بلغ الثبات الكلي لجميع مجالات المنظمة المتعلمة (0.93)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وتعد جميع معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويوضحها الجدول (2):

ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة الذي يعزى لمتغير (الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص) للإجابة على السؤال الثاني، والثالث، والرابع.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللمقياس ككل وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووفق المحك المعتمد في الدراسة في الجدول (3) وكما هو موضح في الجدول (4)

جدول 4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الأداة وللمقياس ككل مع الترتيب

م	ت	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الثاني	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	3.81	0.89	كبيرة
2	الثالث	تشجيع التعلم التعاوني	3.71	0.90	كبيرة
3	الرابع	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.68	0.90	كبيرة
4	الخامس	تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة	3.63	0.94	كبيرة
5	السابع	القيادة الاستراتيجية الداعمة	3.53	0.92	كبيرة
6	الأول	توفير فرص التعلم المستمر	3.47	0.89	كبيرة
7	السادس	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	3.37	0.97	متوسطة
		المتوسط العام لجميع المجالات	3.60	0.83	كبيرة

يوضح الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات بلغت (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.83) وتعد درجة الممارسة كبيرة وفقاً لمقياس أداة الدراسة. وكان المدى بين أعلى متوسط وأقل متوسط لجميع مجالات درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة (0.44) مما يشير إلى التقارب النسبي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذه المجالات. ولم يحقق أي مجال من مجالات درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة (كبيرة جداً)، ودرجة ممارسة (منخفضة)، ودرجة ممارسة (منخفضة جداً).

وجاءت ست مجالات بدرجة ممارسة كبيرة وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وتراوحت متوسطاتها ما بين (3.81-3.47) وكان أعلى متوسط في فئة الممارسة الكبيرة للمجال الذي نص على "تشجيع نتائج الإجابة على السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟ وللتحقق من ذلك قام الباحثان بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول رقم (5) يوضح ذلك

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- 2. استخدام الباحثان المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة:
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات للإجابة على السؤال الأول.
 - اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test) لبيان الفروق بين مجموعتين مستقلتين، في درجة

يوضح الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لجميع المجالات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات بلغت (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.83) وتعد درجة الممارسة كبيرة وفقاً لمقياس أداة الدراسة. وكان المدى بين أعلى متوسط وأقل متوسط لجميع مجالات درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة (0.44) مما يشير إلى التقارب النسبي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذه المجالات. ولم يحقق أي مجال من مجالات درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة (كبيرة جداً)، ودرجة ممارسة (منخفضة)، ودرجة ممارسة (منخفضة جداً).

وجاءت ست مجالات بدرجة ممارسة كبيرة وفقاً لمقياس أداة الدراسة، وتراوحت متوسطاتها ما بين (3.81-3.47) وكان أعلى متوسط في فئة الممارسة الكبيرة للمجال الذي نص على "تشجيع

جدول 5: يوضح المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة للأداة لمتغير سنوات الخبرة

ت	المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	توفير فرص التعلم المستمر	عشر سنوات فأقل	246	3.40	-1.734	0.08 غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.52		
2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	عشر سنوات فأقل	246	3.74	-1.583	0.11 غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.86		
3	تشجيع التعلم التعاوني	عشر سنوات فأقل	246	3.63	-1.725	0.09 غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.76		
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	عشر سنوات فأقل	246	3.60	-1.723	0.09 غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.73		
5	تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة	عشر سنوات فأقل	246	3.50	-2.762	0.01 دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.71		
6	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	عشر سنوات فأقل	246	3.32	-1.164	0.25 غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.41		
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة	عشر سنوات فأقل	246	3.45	-1.785	0.08 غير دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.59		
	الأداة ككل	عشر سنوات فأقل	246	3.52	-1.964	0.05 دالة
		أكثر من عشر سنوات	359	3.65		

(0.01)، (0.05) على التوالي؛ وهي قيم أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ودالة إحصائياً.

نتائج الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟ ولتحقق من ذلك قام الباحثان بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول رقم (6) يوضح ذلك

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة في المجال الأول والثاني والثالث والرابع والسادس والسابع؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.08)، (0.11)، (0.09)، (0.09)، (0.25)، (0.08) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وغير دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة في المجال الخامس (تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة) والأداة ككل لصالح (أكثر من عشر سنوات)؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة

جدول 6: يوضح المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة للأداة لمتغير المؤهل العلمي

ت	المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	توفير فرص التعلم المستمر	بكالوريوس فأقل	547	3.47	0.088	0.93 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.46		
2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	بكالوريوس فأقل	547	3.81	0.134	0.89 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.79		
3	تشجيع التعلم التعاوني	بكالوريوس فأقل	547	3.70	-0.250	0.80 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.73		
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بكالوريوس فأقل	547	3.68	0.469	0.64 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.63		
5	تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة	بكالوريوس فأقل	547	3.62	-0.206	0.84 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.65		
6	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	بكالوريوس فأقل	547	3.37	-0.360	0.72 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.42		
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة	بكالوريوس فأقل	547	3.53	-0.147	0.88 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.55		
	الأداة ككل	بكالوريوس فأقل	547	3.59	-0.050	0.96 غير دالة
		أعلى من بكالوريوس	58	3.60		

نتائج الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص؟ ولتحقق من ذلك قام الباحثان بإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول رقم (7) يوضح ذلك

يتضح من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي في المجال الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والأداة ككل؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.93)، (0.89)، (0.80)، (0.64)، (0.84)، (0.72)، (0.88)، (0.96) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وغير دالة إحصائياً.

جدول 7: يوضح المتوسطات الحسابية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة للأداة لمتغير التخصص

ت	المجالات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	توفير فرص التعلم المستمر	إنساني	333	3.50	0.706	0.48 غير دالة
		علمي	272	3.44		
2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	إنساني	333	3.84	0.828	0.41 غير دالة
		علمي	272	3.77		
3	تشجيع التعلم التعاوني	إنساني	333	3.73	0.619	0.54 غير دالة
		علمي	272	3.68		
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	إنساني	333	3.70	0.714	0.48 غير دالة
		علمي	272	3.65		
5	تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة	إنساني	333	3.66	1.072	0.28 غير دالة
		علمي	272	3.58		
6	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	إنساني	333	3.37	-0.090	0.93 غير دالة
		علمي	272	3.38		
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة	إنساني	333	3.56	0.737	0.46 غير دالة
		علمي	272	3.50		
	الأداة ككل	إنساني	333	3.62	0.715	0.48 غير دالة
		علمي	272	3.57		

الاحترام وتبادل الآراء، والحوار العلمي، والمناقشة المستمرة بين المعلمات ومديرات المدارس. كما يتبين من النتائج التي أوضحتها الجدول رقم (4) حصول المجال السادس "ربط المدرسة بالبيئة الخارجية" على الترتيب السابع والأخير حيث حصل على درجة ممارسة متوسطة بمتوسط قدره (3.37) وبانحراف معياري (0.97)، ويرى الباحثان أن السبب يعود في ذلك إلى محدودية علاقات الشراكة والتعاون بين المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف وبين المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته، لعدم امتلاك المديرات لصلاحيات عقد اتفاقيات التعاون وتفعيلها.

وإجمالاً أظهرت النتائج التي أوضحتها الجدول رقم (4) أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات كبيرة وبمتوسط قدره (3.60) وبانحراف معياري (0.83)، ويرى الباحثان أن السبب يعود في ذلك إلى تطبيق مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف التوجهات السائدة في وزارة التربية والتعليم بإتاحة فرص التعلم والتدريب للمعلمات داخل المدرسة وخارجها، وكذلك للدور الذي تقوم به مديرات المدارس في تحقيق التنمية المهنية، وإيجاد فرص التعلم والتدريب المستمر للمعلمات.

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للتخصص في المجال الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والأداة ككل؛ حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (0.48)، (0.41)، (0.54)، (0.48)، (0.28)، (0.93)، (0.46)، (0.48) على التوالي؛ وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وغير دالة إحصائياً.

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة وتفسير نتائج الإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟

في ضوء النتائج التي أوضحتها الجدول رقم (4) الذي يعرض درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمجالات استراتيجيات المنظمة المتعلمة؛ تبين حصول المجال الثاني "تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار" على الترتيب الأول حيث حصل على درجة ممارسة كبيرة بمتوسط قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.89)، ويرى الباحثان أن السبب يعود في ذلك إلى الثقافة السائدة في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الطائف والقائمة على

والاستفسار والتدريب والتعلم المستمر لدى المعلمات. وتتفق هذه النتيجة من حيث وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة مع دراسة عواد (2012)، ودراسة عابنة (2011)، والتي أشارت نتائجها لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح (2013)، دراسة أبو زيد (2013)، ودراسة عاشور (2009)، والتي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة وتفسير نتائج الإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

يتضح من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمجالات استراتيجيات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، حيث كان جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً، وعلى الأداة ككل، حيث بلغت قيمة (ت) (-0.050) عند مستوى دلالة (0.96) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية يرون أن استراتيجيات المنظمة المتعلمة مفهوم حديث بالنسبة لهم فالمعلمة التي تحمل درجة البكالوريوس أو أقل أو أعلى سواء في هذا الأمر، فحداثة المفهوم كانت سبباً أساسياً في أن تكون استجابات المعلمات على اختلاف مؤهلهن العلمي متوافقة. وكذلك عدم وجود تفريق من قبل مديرات المدارس بين المعلمات في التعامل مهما كانت درجتهم العلمية، فكلهن معلمات داخل المدرسة يتلقون نفس المهام والأنشطة داخل المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح (2013)، ودراسة أبو زيد (2013)، ودراسة عاشور (2009)، التي أشارت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ودراسة عواد (2012)، ودراسة عابنة (2011)؛ والتي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة وتفسير نتائج الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص؟

يتضح من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمجالات استراتيجيات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير التخصص في

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو زيد (2013) التي تشير إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة (كبيرة)، ودراسة أزهام واخرين (Izhametal,2006)، والتي تشير إلى أن مقدار أنشطة المنظمة المتعلمة التي يمارسها المعلمون (مرتفعة). كما يتضح أن هذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه الدراسات التالية: دراسة عبدالفتاح (2013) التي تشير إلى أن درجة توفر ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها (كبيرة جداً)، ودراسة عواد (2012) والتي تشير إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر لضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج (متوسطة)، ودراسة عابنة (2011)، والتي تشير إلى أن العاملين في المدارس الليبية يمارسون جميع مجالات المدرسة المتعلمة بدرجة (متوسطة)، ودراسة عاشور (2009) والتي تشير إلى أن تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة (متوسطة).

مناقشة وتفسير نتائج الإجابة على السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

يتضح من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لمجالات استراتيجيات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات؛ ما عدا المجال الخامس "تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة" حيث بلغت قيمة (ت) (-2.762) عند مستوى دلالة (0.01) وكانت الفروق لصالح الذين خبرتهم (أكثر من عشر سنوات). كما يتبين من الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على الأداة ككل، حيث بلغت قيمة (ت) (-1.964) عند مستوى دلالة (0.05) وكانت الفروق لصالح الذين خبرتهم (أكثر من عشر سنوات)

ويرى الباحثان أن السبب في ذلك يعود إلى أن المعلمات اللاتي خبرتهن (أكثر من عشر سنوات) أقدر على تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بحكم معاشتهن لجهود المديرات في تبادل المعرفة وإدارتها في بيئة العمل المدرسي، وفي فتح قنوات اتصال مع المعلمات لنقل المعرفة الجديدة والإجابة على الاستفسارات وحل المشكلات التي تواجه المعلمات أثناء العمل، وقدرتهن على الحكم على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة من حيث الجهود المبذولة لدعم الحوار

الطويل، هاني وعبابنة، صالح. (2009). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عاشور، محمد. (2009). تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة. مجلة الساتل، 7، 115-146.

عبابنة، صالح. (2011). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين، 12(4)، 145-166.

عبابنة، صالح والطويل، هاني. (2009). درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي: أ نموذج مقترح. مجلة دراسات العلوم التربوية، 3(4)، 80-96.

عبدالفتاح، فداء. (2013). درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح، فلسطين.

عواد، محمد. (2012). ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس العربية داخل الخط الأخضر المتعلقة بالثقافة التنظيمية: المعوقات ومقترحات التطوير. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الفاضل، محمد محمود. (2011). تجدييدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

مريزيق، هشام يعقوب. (2008). الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان، دار الراية للنشر.

ملحم، سامي. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة، عمان.

المليجي، رضا إبراهيم. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الهنداوي، ياسر فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة. مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الهنداوي، ياسر فتحي والحربي، قاسم عائل. (2010). المدرسة المتعلمة مدى قدرة مديري المدارس المصرية والسعودية على تحويل مدارسهم إلى منظمات متعلمة. الملخص العربي للدراسة على الانترنت. على الرابط، <http://dryasserhendawy.arabblogs.com> أخذ بتاريخ 2013 / 4 / 29.

جميع المجالات، حيث كان جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً، وعلى الأداة ككل، حيث بلغت قيمة (ت) (0.715) عند مستوى دلالة (0.48) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ويعزو الباحثان السبب في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير التخصص إلى أن تقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة لا تتأثر بنوع التخصص سواء كان علمي أو إنساني. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح (2013)، والتي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

توصيات الدراسة:

- الاستمرار في تفعيل الدورات التدريبية لمديرات المدارس ومعلماتها لبيان كيفية تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة ومست

- توفير ميزانية كافية تساعد مديرات المدارس على تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة لتطوير الإدارة المدرسية والعملية التعليمية.

المراجع:

أبو النصر، مدحت محمد. (2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو خضير، إيمان سعود. (2007). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21. الرياض، دار المؤيد.

أبو زيد، محمد إبراهيم. (2013). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاها الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

جبران، على محمد. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية 19(1)، 427 - 458.

خيرة، عيشوش. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تلمسان، الجزائر.

ربيع، هادي مشعان (1426). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث. الأردن، مكتبة المجتمع العربي.

سلطان، سوزان أكرم وخضر، ضحى حيدر. (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. عمان، دار الفكر.

- Can, N. (2011). Developing activities of learning organizations in primary schools. *African Journal of Business Management*, V. 5, (n 15), 56-62.
- Clodwell, D & Fried, A. (2012). Learning organizations without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of Senge s five disciplines in effective work outcomes. *Commerce Law and Management*, 1(1), 32-44.
- Dalin, P. (1996). Can schools learn? Preparing for the 21st century. *NASSP Bulletin*, 80(576), 9-15.
- De Roberto, T. (2011). The Relationship between Principal Emotional Intelligence and the School as a Learning Organization, ProQuest LLC. *Ph.D. Dissertation*, University of Virginia.
- Gokyer, N. (2011). Teachers Perceptions of Learning School Conception. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(3). 998- 1020.
- Marquardt, M, J. (2002). *Building the learning organization: Mastering The 5 Elements for Corporate Learning* Palo Alto. USA Davies – Black Publishing INC.
- Moloi, K. (2010). How can schools build learning organizations in difficult education contexts?. *South African Journal of Education*, 1(2).621- 633.
- Senge, P.M. (1994). The fifth Discipline: Field Book: *Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York, Doubleday Dell publishing Group Inc.
- Watkins, K. & Marsick, j. (1998). The Dimensions of the learning organization Question- naive. *Human Resources Developing*, 5(2), 132-151.
- Zietlow, G, L. (2011). High Schools as learning organizations: a compression of Exemplar and Under Performance High schools in southern California Using singe's Key diciplim of A Learning Originations. *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of California. U.S.A.