

## درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي

علي بن حسن عبده العسيري

إدارة التعليم، محافظة حفر الباطن  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

نظراً لأهمية التعلّم التنظيمي في تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها، بما يغرسه من اتجاهات وقيم تتم ترجمتها إلى سلوكيات وقرارات مُبدعة ترتقي بأداء المؤسسات التعليمية نحو الإبداع والتميز، فإن تحقيق التعلّم التنظيمي بحاجة إلى قيادات ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، ولديهم القدرة على التأثير في الأفراد وإلهامهم وحفزهم لإبراز قدراتهم وطاقاتهم وتنميتها بما يخدم العملية التعليمية والتربوية. وقد هدف هذا البحث إلى الوقوف على درجة توافر الكفايات اللازمة لقادة المدارس لتطبيق التعلّم التنظيمي والإفادة من أبعاده وعملياته، والكشف عمّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات (المؤهل، التخصص، سنوات الخبرة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) لتحقيق أهداف البحث، وشملت عينة الدراسة المعلمين بالمدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن وعددهم (288) معلماً بنسبة بلغت (33.6%) من مجتمع الدراسة، وأعد الباحث استبانة لقياس درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بحفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي وفقاً لنموذج (Senge) للتعلّم التنظيمي، وقد خضعت أداة الدراسة لإجراءات الصدق والثبات قبل تطبيقها.

أظهرت النتائج أن كفايات قادة المدارس لتطبيق التعلّم التنظيمي جاءت في جميع أبعاده إجمالاً بدرجة ممارسة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة؛ تبعا لجميع المتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)، وأوصت الدراسة بتقديم دعم مادي ومعنوي لقادة المدارس بهدف الحفاظ على المستوى المرتفع لديهم في الكفايات الإدارية، وربط جميع المؤسسات التعليمية ووزارة التعليم بشبكة معلومات موحدة لتحقيق التعلّم التنظيمي وتسهيل عمليات تبادل المعرفة والخبرات، بما يحقق التنمية المهنية المستمرة للمعلمين بالميدان التربوي.

الكلمات المفتاحية: الخبرات، الموارد البشرية، نموذج سينج (Senge) للتعلّم التنظيمي.

### المقدمة

إن أهمية الموارد البشرية العاملة في المنظمات الحديثة تكمن فيما تملكه هذه الموارد من خبرات وتجارب تنظيمية ومعارف متراكمة ومخزونة في التاريخ المهني والتنظيمي، وهذا يستدعي ضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بالقوى البشرية المتوفرة لديها.

ولذلك فإن الطاقة العقلية التي يخزنها الأفراد في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية والقوة الحقيقية التي تمكنها من تحليل المواقف واكتشاف الأخطاء وصنع القرارات بالطريقة والوقت المناسبين اللذين يضمنان لها الاستمرار والتميز (خيرة ونصيرة، 2011).

ويُعد التعلّم التنظيمي من أهم المداخل الإدارية الناجحة في تحويل المنظمات إلى منظمات متعلّمة من خلال الاستفادة من طاقة التعلّم لدى كل فرد في المنظمة، وتنظيمها جماعياً، لمواجهة التحديات والتغيرات، بتكيف سريع وثبات وتميز

(القحطاني، 2012).

ونتيجة لأهمية التعلّم التنظيمي ودوره في تعزيز التعلّم والتطوير التنظيمي؛ فقد وجد طريقه سريعاً إلى المنظمات التربوية وبالطريقة ذاتها التي انتقلت بها العديد من الأفكار الإدارية إلى المجال التربوي.

ولتحقيق التعلّم التنظيمي بمؤسسات التعليم فإن هناك العديد من المتغيرات والعوامل التنظيمية الواجب توافرها، ومنها ما يتعلق بالقيادة المدرسية؛ لذلك فإن فلسفة التعلّم التنظيمي وتطبيقاته تتطلب قيادات تعليمية وتعلمية تمتلك مهارات وقدرات قادرة على دعم العمل الجماعي وخلق فرق التعلّم، كما أن القادة الذين يفتقدون لذلك سيمثلون إحدى معوقات التعلّم التنظيمي؛ حيث يشير البغدادي والعبادي (2010) إلى أن القيادات في المنظمات القائمة على التعلّم يجب أن تتمتع بمهارات تتسجم مع خصائص المنظمة وتحدد الأدوار الجديدة لهم، وإلا سيصبح قائد المدرسة

وبناء على ما سبق فقد تبلورت مشكلة البحث في السؤالين التاليين:

1. ما درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي تُعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

### أهداف البحث

- تتمثل أهداف البحث الحالي فيما يلي:
1. تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي.
  2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن تُعزى لاختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

### أهمية البحث

1. انسجام هذا البحث مع توجّهات الدولة وإستراتيجيات ومشاريع وزارة التعليم للانتقال بالمدارس إلى مجتمعات معرفة ومنظّمات تعلّم.
2. انسجام هذا البحث مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة من أهمية دور قادة المدارس في تطبيق التعلّم التنظيمي؛ حيث أكدت تلك الدراسات أن القيادة تعدّ المطلب الأول لنجاح عملياته.
3. قد يزوّد هذا البحث متخذي القرار التربوي والمسؤولين بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بمعلومات عن واقع الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس؛ من أجل العمل على تطوير قدراتهم الإدارية والفنية، لما لذلك من نتائج إيجابية في تحسين جودة العمل.
4. من المؤمل أن يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة حول التعلّم التنظيمي بصفة عامّة

أحد معوقات التعلّم التنظيمي. ونظراً لأهمية التعلّم التنظيمي في تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها، والدور المهم لقادة المدارس في دعم ذلك وتطبيقه؛ فإن ذلك شكّل لدى الباحث قناعة شخصية بأهمية الوقوف على درجة توافر الكفايات اللازمة لقادة المدارس لتطبيق التعلّم التنظيمي والإفادة من أبعاده وعملياته.

### مشكلة البحث

تطرح إستراتيجية التعليم التي وضعها مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم عدداً من الإجراءات الإستراتيجية لتحقيق تطلّعات القيادة، ويأتي في صميمها إيجاد ثقافة تعلّم إيجابية على جميع المستويات، وتأتي عمليات التعلّم التنظيمي كأحد أبرز الأدوار التي تحقق ذلك. ويأتي هذا الاهتمام الرسمي منسجماً مع ما أوصت به العديد من الدراسات السابقة من ضرورة تطبيق التعلّم التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، حيث أكدت دراسة الزهراني (2012) أن مفهوم التعلّم التنظيمي يأتي ضمن الاتجاهات التطويرية الحديثة التي تسعى المنظمات إلى الأخذ بهما حتى تتمكن من مواكبة التغيّرات المعاصرة والوفاء بمتطلبات المستقبل.

ورغم أهمية دور قادة المدارس في تطبيق التعلّم التنظيمي إلا أن مؤشرات الوضع الراهن تشير إلى نواحي قصور في امتلاكهم للكفايات الإدارية التي تسهم في تحقيقه، ومن ذلك ما أشارت إليه دراسة العريني (2003) التي أظهرت نتائجها ضعفاً في درجة امتلاك وممارسة قادة المدارس للكفايات الشخصية والمعرفية، وممارسة الكفايات الأدائية؛ لعدم حصولهم على التأهيل اللازم. وخلصت دراسة فلمبان (1416هـ) إلى أن واقع الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس جاء بدرجة منخفضة في بعض الكفايات لكل عملية إدارية. ويتسق كل ما سبق مع ملاحظات الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي، حيث لمس وجود ضعف في امتلاك قادة المدارس للكفايات الإدارية اللازمة التي تساعدهم على أداء مهامهم بكل كفاءة وإتقان، ولا سيما في تطبيق المداخل والمفاهيم الحديثة كمدخل التعلّم التنظيمي.

والكفايات الإدارية اللازمة لقادة المدارس لتطبيقه بصفة خاصة.

### مصطلحات البحث

#### أولاً: التعلّم التنظيمي

#### (Organizational Learning)

لم يجد الباحث تعريفاً موحداً للتعلّم التنظيمي، غير أن هناك بعض الجهود التي حاولت وضع تعريف له؛ ولعل أبرزها تعريف هيجان (1998، 681) للتعلّم التنظيمي بأنه «عملية تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام». ويرى أبو خضير (2007) أن التعلّم التنظيمي هو إعداد المنظمة لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الداعمة والمشجعة للعمل والتعلّم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ولتحقيق أغراض هذا البحث، عرّف الباحث التعلّم التنظيمي إجرائياً بأنه: عمليات وأنشطة منظمة يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات والتجارب بين جميع العاملين في المدرسة، وتنظيم المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب للاستفادة منها في حل المشكلات وإحداث التغيير والتطوير الإيجابي، بما يسهم في عملية تعلّم وتنمية مهنية مستمرة؛ في بيئة عمل يسودها التعاون والثقة المتبادلة والعمل الجماعي وفق رؤية مشتركة وأهداف واضحة ومحددة.

#### ثانياً: الكفايات الإدارية

#### (Administrative Skills)

اختلفت أدبيات الإدارة والتربية في تناولها لتعريفات الكفايات نتيجة اختلاف توجهات الباحثين ومجالات اهتمامهم، وقد ذهب قطيشات (2006، 48) إلى أنها تمثل «أدوات معرفية، وأدائية، وانفعالية، إذا امتلكها الفرد وأحسن توظيفها فإنها تصل بأداء هذا الفرد إلى مستوى الكفاءة والفاعلية على المستوى الشخصي والمهني». وعرفها عودة

(2010، 11) بأنها: «مجموعة المعارف والمهارات الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية، والتخطيطية، والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، التي تتوافر لدى قائد المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية».

ويعرّف الباحث الكفايات الإدارية لقادة المدارس الابتدائية لتحقيق التعلّم التنظيمي إجرائياً بأنها: «مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها قائد المدرسة الابتدائية بما يجعله قادراً على القيام بأدواره ومسؤولياته نحو إتاحة فرص التعلّم وتبادل الخبرات والمعارف المهنية بين العاملين في المدرسة تحقيقاً لمفهوم التعلّم التنظيمي».

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### التعلّم التنظيمي

#### أولاً: مفهوم التعلّم التنظيمي

إن المتبع للأدبيات التي تناولت مفهوم التعلّم التنظيمي يظهر لديه كثرة ما كُتب عنه، فالتعلّم التنظيمي يعود أصلاً لمفهوم التعلّم، ولذلك يلاحظ اختلاف العديد من التعاريف في مضمونه، بحسب توجهات الباحثين وتخصصاتهم. ويرى بني حمدان وآخرون (2013) أن التعلّم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ما يزال في مرحلة التطور المفاهيمي، وذلك من خلال اقتراح الباحثين للنماذج سعياً منهم للوصول إلى مقياس لمستويات التعلّم في المنظمات على اختلاف تخصصاتها.

وباطلاع الباحث على الأدبيات ذات الصلة بمفهوم التعلّم التنظيمي؛ لم يجد تعريفاً موحداً له، غير أن هناك بعض الجهود التي حاولت وضع تعريف للتعلّم التنظيمي؛ ومنها تعريف (1990) Senge الذي يعد مبتكر مفهوم المنظمة المتعلمة، وأحد الأسماء البارزة في مجال بحوث التعلّم التنظيمي؛ حيث يرى أن التعلّم التنظيمي هو الوسيلة التي يكتشف من خلالها الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع، ويشير (سينج) إلى أهمية المعلومات والخبرة لتكون أساساً لهذا التعلّم الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لمهمتهم في تشكيل الواقع

التربوية؛ منها وجود رسالة واضحة ورؤية مشتركة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، وتطوير عمليات التواصل والاتصال الداخلي، والشفافية في التعامل، وتمكين المعلمين لغرس الثقة لديهم، وترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل والنجاح للجميع، وتوفير نظام حوافز يشجّع المعلمين على العطاء والإبداع، وتوفير أنظمة تقنية وأنظمة معلومات تساعد على حيازة المعرفة وتخزينها وإدارتها وتيسر نشرها للاستفادة منها.

#### رابعاً: معوقات تطبيق التعلّم التنظيمي

رغم ما يمثله التعلّم التنظيمي من ضرورة وأهمية للمؤسسات التعليمية، بهدف تطوير الأداء والعمليات، وتحقيق الجودة والتميز، إلا أن هناك معوقات قد تحول دون تطبيقه، لعل من أبرزها:

- المعوقات التنظيمية: منها بيروقراطية النظام؛ فالهياكل التنظيمية الهرمية والحدود الفاصلة لا تسمح بتبادل الخبرات والمعارف بين أفراد التنظيم (أبو خضير، 2007).
- المعوقات البشرية الفنية: منها القيادة التقليدية التي لم تعتمد على التغيير والتطوير، ولديها الخوف من الجديد وتفضل بقاء الوضع الراهن على ما هو عليه.
- الأعباء الوظيفية؛ فقد يعاني معظم المعلمين من الأعباء الوظيفية ومحدودية الوقت لإنجازها، وقد تكون المعوقات مادية أو بيئية، ومنها النقص في التجهيزات والمواد وأيضاً الجوانب المالية.

#### خامساً: أنموذج البحث الحالي

##### نموذج بيتر سينج (Peter Senge, 1990)

هذا النموذج اختاره الباحث لتحقيق أهداف هذا البحث، وتم اختيار هذا النموذج للوقوف على درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي، وتم وضع هذا النموذج بواسطة Senge عام (1990م) والذي يُعد من أوائل مبتكري منظمات التعلّم، ومن أوائل المهتمين بالتعلّم التنظيمي، والشكل (1) يوضح أنموذج البحث.

التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها على تغيير هذا الواقع.

وذهب القشلاق والعربي (2009) إلى أن التعلّم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من التعلّم الفعال وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المؤسسة وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير أداء المؤسسة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية اعتماداً على فرق العمل.

#### ثانياً: أهمية التعلّم التنظيمي

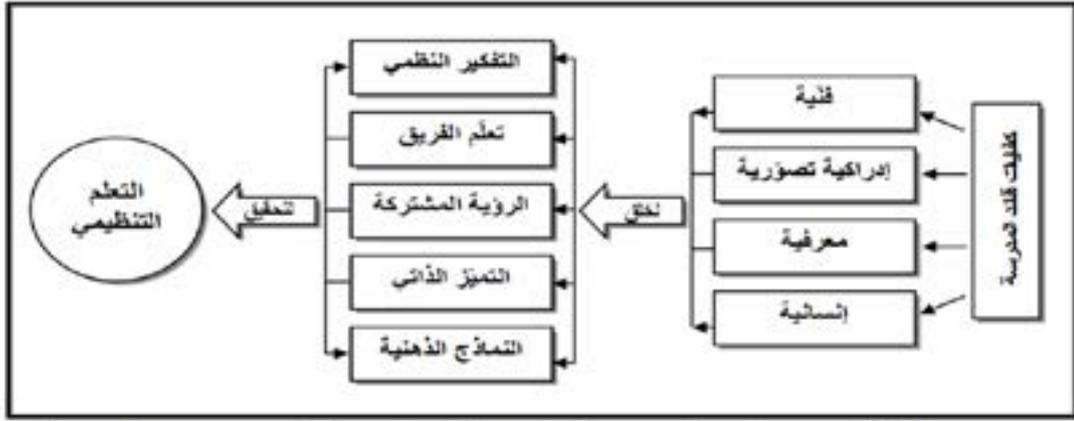
ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلّم التنظيمي وأصبح ضرورة ملحة لتقدم المنظمات وتطورها. ويرى الكيسي (2005) أن أهمية التعلّم التنظيمي تكمن في غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة. وتبرز أهمية التعلّم التنظيمي للمؤسسات التعليمية في مساعدتها على تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، ودعم عملية التنمية المهنية الذاتية المستمرة لجميع العاملين فيها، وتحقيق تغييرات إيجابية في مهارات وقدرات واتجاهات وسلوك الأفراد المتمين للميدان التربوي.

وإجمالاً يمكن القول بأن التعلّم التنظيمي يعمل على إيجاد بيئة تعليمية نشطة مستمرة التعلّم، ومتفاعلة ومشجعة على التميز والإبداع والعمل الجماعي، مما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة منها بكل كفاءة وإتقان.

#### ثالثاً: متطلبات تطبيق التعلّم التنظيمي

لعل من أهمها قيادة المدرسة الواعية بأهميته، وتوفير الوقت اللازم للمعلمين للتأمل في ممارساتهم، وذلك بصفة مجدولة أسبوعياً في محاولة لتصحيح الأخطاء وتطوير الأداء، وعقد لقاء أسبوعي لإتاحة الفرصة أمام إدارة المدرسة ومعلميها لإشاعة روح الود وبناء الثقة المتبادلة وتبادل الآراء والخبرات والتجارب بما يخدم مصلحة العمل.

كما خلص العويسي (2010) إلى مجموعة من متطلبات تطبيق التعلّم التنظيمي في المؤسسات



الشكل (1): أنموذج البحث: كفايات قائد المدرسة لتطبيق التعلم التنظيمي وفق أبعاد Senge إعداد الباحث

سادسا: دور قادة المدارس في تحقيق التعلم التنظيمي يؤدي قائد المدرسة دورا مهما في تسيير العملية التربوية وإنجاحها، ودعم التغيير الإيجابي، ولذلك فإن تحقيق التعلم التنظيمي بحاجة إلى قيادات ذات مستوى عال من الكفاءة والفاعلية، ولديهم القدرة على التأثير في الأفراد وإلهامهم وحفزهم لإبراز قدراتهم وطاقتهم وتنميتها بما يخدم العملية التعليمية والتربوية.

بالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة بأدوار قادة المدارس لتحقيق عمليات التعلم التنظيمي برزت العديد من الأدوار المهمة منها ما يلي:

- ظهور القائد كمثال يُحتذى به من قبل أفراد المدرسة؛ في قيمه وأخلاقه وسلوكه وأدواره (بكار، 2002).
- التعلم باستمرار، والمشاركة والتشاور وتبادل الآراء والأفكار مع الأفراد العاملين بدلاً من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع التعلم ويحث عليه (الجاموس، 2013).
- تحديد الأولويات والأهداف التي يجب تحقيقها، وإشراك العاملين بالمدرسة في التخطيط والرؤى والقرارات.
- السعي على نشر جو من الألفة والثقة المتبادلة، وبناء ثقافة مدرسية تعاونية قائمة على تقدير واحترام الآخرين، والتخلص من ثقافة اللوم والتوبيخ، وتقديم الدعم المعنوي للعاملين (البيلاوي وحسين، 2007).
- إتاحة فرص النمو المهني والتعلم المستمر لجميع العاملين، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

كما يظهر في الشكل (1) فقد حدد (Senge) خمسة أسس لتطبيق التعلم التنظيمي، ويُمكن تعريف هذه الأسس وفق نموذج سينج كما وردت لدى كل من أبو خضير (2007) والبغدادي والعبادي (2010) وآل زاهر (2013) وعبابنة والطويل (2009) كما يلي:

- 1- التفكير النظامي: هو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام المدرسي.
  - 2- التميز الذاتي: يقصد به العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، وعلى ذلك فهو يتطلب تعهداً وإصراراً من الفرد على التعلم المتواصل مدى الحياة.
  - 3- النماذج الذهنية: هي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأذهان لدى الأفراد، وتؤثر في كيفية فهمهم للواقع وبالتالي في كيفية أدائهم.
  - 4- الرؤية المشتركة: هي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود، بما يساعد على التعلم المستمر ويعزز الالتزام والاندماج الحقيقي.
  - 5- التعلم الجماعي: هي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.
- ولذلك فإن قائد المدرسة بحاجة لامتلاك كفايات إدارية تكون داعماً وموجهاً لأدائه لتحقيق هذه الأسس الخمسة لتطبيق التعلم التنظيمي بالمدرسة، للاستفادة من أبعاده وعملياته؛ وللوصول بالمدرسة إلى التميز والإبداع في الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة واقتدار.

ثانياً: الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس في ضوء متطلبات التعلّم التنظيمي  
لاحظ الباحث أوجه الشبه والاتفاق فيما أورده الكتاب والباحثون في تحديد أنواع الكفايات الإدارية الأبرز في الميدان التربوي؛ فذهب كل من كدوك (2007) وآل زاهر (2013) والجهني (2013) وحسن بت (2016) وغيرهم إلى أن أبرزها ما يلي:

**الكفايات الأدائية (الفنية) Technical Skills**  
هذه الكفايات تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها قائد المدرسة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها. وقد عرّفها الشهري (2008، 22) بأنها: «قدرة الفرد على إظهار سلوك واضح في المواقف المختلفة، وهذه الكفايات تتعلق بأداء الفرد لا بمعرفته».

ويعرّف الباحث الكفايات الأدائية اللازمة لقادة المدارس الابتدائية لتحقيق التعلّم التنظيمي إجرائياً بأنها: كل ما يتعلق بجوانب أداء قائد المدرسة الابتدائية وتعامله مع المواقف المختلفة بما يدعم عمليات التعلّم بين جميع العاملين بالمدرسة، بما ينعكس أثره إيجاباً على تطوير أدائهم وأداء المدرسة ككل.

ومن أمثلة الكفايات الأدائية لقائد المدرسة لدعم عمليات التعلّم التنظيمي ما يلي:

- دعم وتشجيع مبدأ الحوار والمشاركة والتمكين.
- توضيح الواجبات والمسؤوليات لجميع العاملين في المدرسة بما يدعم عمليات التعلّم والتعليم.
- القدرة على تحفيز المعلمين ودعمهم لإبراز قدراتهم وطاقتهم والعمل على تطويرها.
- القدرة على تنظيم المجموعات وفرق العمل لتحقيق عمليات التعلّم للوصول للأهداف المهنية المنشودة.

**الكفايات المعرفية Cognitive Skills**  
في ضوء التعلّم التنظيمي فإن الكفايات المعرفية لدى قائد المدرسة تُقاس بمدى كفاءته في مساعدة المعلمين على ابتكار الأفكار والحلول والإحساس بالمشكلات والتجديد في أساليب معالجتها بتصوّرات ومعرفة وأفكار جديدة تخدم العمل، ويستفيد منها الجميع.  
وقد عرّفها الجهني (2013، 166) بأنها: «المعلومات والعمليات والقدرات العقلية،

ووفقاً لأنموذج البحث الحالي الذي يتبنّى تصنيف (سينج) لأبعاد التعلّم التنظيمي؛ فإنه يجب على قادة المدارس لتطبيق التعلّم التنظيمي القيام بما يلي:

- تشجيع التميّز الذاتي للمعلمين ودعمهم وتحفيزهم لتطوير قدراتهم وأدائهم بما يحقق لهم التنمية الذاتية.
- تمكين تبادل الأفكار والآراء والتشجيع على التواصل، ومحاولة اكتشاف النماذج العقلية والتصوّرات الذهنية لدى المعلمين وتصحيحها للاستفادة منها لصالح تطوير الأداء.
- بناء رؤية مشتركة وتوحيد الجهود لتحقيق المسؤولية المشتركة.
- تسهيل التعلّم الجماعي وتمكين فرق العمل والتشجيع والتحفيز لإثارة الدافعية للإبداع والتميز.
- تبني الفكر المنظمي إذ إنه يحدث تلاهما في عناصر وأجزاء المدرسة ويجعلها صورة متماسكة للنظرية والتطبيق (آل زاهر، 2013).

## الكفايات الإدارية

### أولاً: مفهوم الكفايات الإدارية

إن المتبع للأدبيات التربوية ذات الصلة يلحظ بعض الاختلاف في تناول تعريفات الكفايات الإدارية نتيجة اختلاف توجّهات الباحثين ومجالات اهتمامهم، غير أن جُلّها يتفق على أن الكفايات تتضمن معارف ومهارات واتجاهات باعتبارها أساساً للسلوك والأداء في العمل. وذهب الفراء (1989، 41) إلى أنها: «مجمّل السلوك الذي يتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينعكس أثرها على الأداء، ويظهر ذلك من خلال أدوات قياس خاصة تُعد لهذا الغرض».

ويعرّف الباحث الكفايات الإدارية لقادة المدارس الابتدائية لتحقيق التعلّم التنظيمي إجرائياً بأنها: «مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها قائد المدرسة الابتدائية بما يجعله قادراً على القيام بأدواره ومسؤولياته نحو إتاحة فرص التعلّم وتبادل الخبرات والمعارف المهنية بين العاملين في المدرسة تحقيقاً لمفهوم التعلّم التنظيمي».

- قدراتهم على تعلّم مهارات جديدة.
- توفير مناخ تربوي آمن قائم على التمكين والمشاركة والثقة والتعاون المتبادل.
- إفساح المجال للمعلمين لإظهار روح الإبداع والابتكار لديهم، وتوفير قنوات اتصال فاعلة داخل المدرسة لتبادل المعرفة والخبرات والتجارب.

### الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذا البحث؛ اتضح أن هناك العديد من المتغيرات والعوامل التنظيمية الواجب توافرها لتحقيق التعلّم التنظيمي بمؤسسات التعليم؛ منها ما يتعلق بالثقافة المدرسية والهيكل التنظيمي، وما يتعلق بنوعية الموارد البشرية وكفاياتها، ومنها ما يتعلق بالقيادة المدرسية.

ولتأكيد أهمية أدوار القيادات في تحقيق عمليات التعلّم التنظيمي فقد سعت دراسة آل زاهر (2013م) إلى تحديد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية على محاور التعلّم التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس جاهزية الجوانب الإدارية بها لتحقيقه، وصمّم الباحث أداة لقياس جاهزية تحقيق التعلّم التنظيمي تكونت من ثمانية محاور رئيسة هي (بناء الرؤية المشتركة، التفكير المنظمي، إدارة المعرفة وتبادلها، تسهيل التعلّم الجماعي، الثقافة التنظيمية، التمكين الشخصي للعاملين، النمط الإداري، قياس الأداء)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها: الموافقة بدرجة كبيرة على جميع محاور وفقرات أداة الدراسة، وأوصت الدراسة بالاستفادة من التعلّم التنظيمي كمدخل من المداخل العلمية الحديثة، لقدريته على تطوير المؤسسات التعليمية من خلال التعلّم المستمر الذي يقوي ويدعم قدراتها حتى تصبح مؤسسات ماهرة في اكتساب المعارف والمعلومات وتكييف سلوكياتها. وفي السياق ذاته أكدت نتائج دراسة المشعل (2013م) أن تطبيق التعلّم التنظيمي يقوم على العديد من الآليات الرئيسة التي تتكامل فيما بينها ومنها: الثقافة الداعمة للتعلّم التنظيمي، والقيادة بدورها في الدعم والتأييد وتوفير أجواء من الثقة والتشجيع وتقبّل الأفكار والمشاركات.

وتأكيداً لذلك فقد سعى ديب والبهلول

والمهارات الفكرية اللازمة لأداء الأفراد في مختلف مجالات الحياة ونشاطاتها».

ويعرّف الباحث الكفايات المعرفية اللازمة لقيادة المدارس لتحقيق التعلّم التنظيمي إجرائياً بأنها: المعرفة والفهم لجميع جوانب العملية التعليمية، والجوانب الذهنية والعقلية التي تمكّن قائد المدرسة من إدراك أثر أفعاله وممارساته في خلق البيئة المدرسية الملائمة لتسريع عمليات التعلّم والتعليم والنمو المهني المستمر للعاملين داخل المدرسة.

ومن أمثلة الكفايات المعرفية لقائد المدرسة لتحقيق التعلّم التنظيمي:

- بُعد النظر وترقب الجوانب الإيجابية والسلبية، واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهةها (عابدين، 2005).
- الاطلاع الواسع والقُدرة على البحث والإبداع والابتكار بما يتواءم مع متطلبات التطوير والتجديد.
- تشجيع إظهار المعرفة وتبادل الأفكار والخبرات بين المعلمين، وإشعارهم بأهميتها وقيمتها في مجال تحسين ممارساتهم التعليمية.

### الكفايات الإنسانية Human Skills

إن عملية القيادة الإدارية لن تحقق نجاحات بجهود القائد وحده مهما كانت صفاته، بل تتوقف أيضاً على أفراد الجماعة الذين يتعامل معهم، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.

ولذلك عرّف الباحث الكفايات الإنسانية اللازمة لقيادة المدارس الابتدائية لتحقيق التعلّم التنظيمي إجرائياً بأنها: قُدرة قائد المدرسة على التعامل الإنساني الناجح مع العاملين معه، من خلال مراعاة احتياجاتهم النفسية والاجتماعية؛ بما يؤدي إلى استثارة دافعيتهم، ويُبرز قدراتهم وطاقاتهم، ويخلق المناخ التربوي الآمن والمحفّز لعمليات التعليم والتعلّم وتبادل المعارف والخبرات لصالح العمل المدرسي.

ومن أمثلة الكفايات الإنسانية لقائد المدرسة لتحقيق التعلّم التنظيمي ما يلي:

- بناء علاقات طيبة مع المعلمين، والقُدرة على تحفيزهم للتعلّم المستمر.
- الدعم المادي والمعنوي للمعلمين لتطوير

الكمي الاستكشافي القائم على مسح عملية النمو المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات التعلّم التنظيمي ترتبط بشكل ملحوظ وكبير بعملية النمو المدرسي، وأن للتعلّم التنظيمي آثاراً إيجابية على القيادة المدرسية فيما يتعلق بقياس الثقافة المدرسية لتوفير تغذية راجعة للمعلمين يمكنها تغيير معتقداتهم، بالإضافة إلى تحسين أساليبهم وممارستهم عن طريق استجاباتهم الثقافية، وأن التغييرات المدرسية تحدث من خلال التشجيع والدعم والفرص التي يتم توفيرها للمعلمين وغيرهم من الإداريين في عملية صنع واتخاذ القرار التي تنهض بمستوى المدرسة وحالتها وتجعلها في تعلّم مستمر.

وأما في جانب الدراسات المتعلقة بالكفايات الإدارية اللازمة لقادة المدارس لتحقيق التعلّم التنظيمي أجرى (2012م) Cavazos and Ovando دراسة هدفت إلى تعرف الكفايات المهمة اللازم توافرها في قادة المدارس وتأثير هذه الكفايات على الأداء التعليمي ومستويات الطلاب، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المقابلات كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس لجميع المراحل على طول حدود تكساس والمكسيك، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أبرزها: أن أهم الكفايات اللازم توافرها في قائد المدرسة: وجود الحوافز والاتصالات والثقافة والمرونة والتركيز والتحفيز الفكري والعلاقات، بالإضافة لضرورة التقييم الذاتي ومعالجة أي خلل في الكفايات، وأكدت الدراسة أن القائد يعد هو المؤثر الرئيس، وأكدت أهمية توافر هذه الكفايات لديه، لأثر ذلك في العملية التعليمية.

وأجرى (2014م) Bouchamma *et al.* دراسة سعت إلى تعرّف تصوّرات ومعتقدات الكفاية الذاتية لدى قادة المدارس والعوامل المرتبطة بها، وأكدت الدراسة أن الكفاية الذاتية تتطلب تكريس وقت أكبر لها من قبل الهيئة الإدارية وخصوصاً قائد المدرسة، لما لها من تأثير على تحصيل الطلاب والمدرسة، وضرورتها في إضفاء بيئة تعليمية محتضنة لجميع النواحي.

وكشفت دراسة حسن بت (2016) عن أهم الكفايات المنشودة من القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلّم بمؤسسات التعليم

(2016) إلى دراسة العلاقة بين دور القيادة الفعّالة لفرق العمل من جهة، وبين تعزيز التعلّم التنظيمي من جهة ثانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى القيادة الفعّالة في الكليات محل الدراسة، وكذلك وجد ارتفاع في مستوى عمليات التعلّم التنظيمي، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الفعّالة لفرق العمل والتعلّم التنظيمي، وتم عزو ذلك إلى وجود دور للقيادة الفعّالة لفرق العمل في تعزيز عمليات التعلّم التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات من أبرزها نشر ثقافة التعلّم الجماعي من خلال العمل ضمن الفريق الواحد، وكذلك ضرورة تعزيز مبدأ القيادة التشاركية من خلال اتخاذ القرارات بشكل جماعي وتوزيع المسؤوليات والأدوار بين العاملين؛ مما يعزز فرص التعلّم لدى كل من القائد وأعضاء الفريق من خلال مشاركة وتبادل المعرفة والخبرات والمهارات.

وأجرى (2016) Hasson *et al.* دراسة أكدت أهمية دور القيادة في تعزيز عمليات التعلّم التنظيمي، حيث هدفت إلى قياس أثر التدريب على القيادة في أماكن العمل، وهل بالإمكان أن يسهم ذلك في تحسين عمليات التعلّم التنظيمي وتحسين السلوكيات القيادية، وقد استخدم الباحثون المنهج التجريبي القائم على تدخل قبلي وتدخل وبعدي لمعرفة أثر التدريب على الموظفين والمديرين، بالإضافة إلى استبانة تم توزيعها على أفراد عيّنة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقييمات التعلّم المستمر والتمكين والأنظمة للقيادة والموظفين تحسّنت بشكل كبير وملحوظ نتيجةً للتدريب، وكان للتدخل آثاراً إيجابية على تصوّرات القادة والأفراد للجوانب التنظيمية للتعلّم التنظيمي، وأنه يمكن للتعلّم التنظيمي أن يتحسن عن طريق التدريب على القيادة والسلوكيات اللازمة لتحقيقه.

وتأتي دراسة Hasson *et al.* (2016) مؤكدة دور قادة المدارس في تعزيز عمليات التعلّم التنظيمي؛ حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين طريقة التفكير المساهمة في النمو المدرسي ومتغيرات التعلّم التنظيمي، بالإضافة إلى الآثار المترتبة على عملية التعلّم متعدد الثقافات، ومدى قدرة قادة المدارس في قياس الثقافة المدرسية من خلال عمليات التعلّم، واستخدم الباحثون المنهج

### طريقة البحث وإجراءاته أولاً: منهج البحث

تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة عن أسئلته، استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)؛ ومن خلاله قام الباحث بتحديد درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي.

### ثانياً: مجتمع البحث وعيّنته

تمثل مجتمع البحث في جميع معلمي المدارس الابتدائية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهم (858) معلماً وفقاً لإحصائيات إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن للعام الدراسي 1437/1436هـ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد مجتمع البحث، وتمثل أفراد عينة البحث الحالية بنسبة (33.6%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث.

### ثالثاً: خصائص أفراد عينة البحث

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخبرة في التعليم) كما هو موضح في الجدول (1).

جدول رقم (1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات	المتغير
94.4	272	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
5.6	16	دراسات عليا	
100	288	المجموع الكلي	
71.9	207	أدبي	التخصص
28.1	81	علمي	
100	288	المجموع الكلي	
49	141	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في التعليم
24.3	70	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
26.7	77	10 سنوات فأكثر	
100	288	المجموع الكلي	

بالمملكة العربية السعودية؛ ومن أبرزها الكفايات المرتبطة بالسمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، والكفايات المهنية ذات الصلة بالتنظيم العام للمدرسة، والكفايات اللازمة للتخطيط والوقوف باستمرار على حالة التعليم في المدرسة، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على تكوين فرق عمل فعّالة ومنسجمة لتحقيق عمليات التعلّم والانتقال من الثقافة التقليدية إلى ثقافة تشجّع على التعلّم والتعاون والثقة المتبادلة، وقد خرجت الدراسة بأنموذج مقترح يهدف إلى تحديد محاور وجوانب الكفايات المنشودة من خلال سلوكيات محددة تمارس من قبل القيادات المدرسية حول توفير فرص التعلّم المستمر سعياً نحو إصلاح المؤسسات التعليمية، بما يضمن تكافؤ فرص التعلّم داخل المدرسة، ويُحقق الجودة لمخرجاتها.

### التعليق على الدراسات السابقة المتضمنة في هذا البحث

يسعى البحث الحالي إلى تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لقادة المدارس الابتدائية لتطبيق التعلّم التنظيمي، ويأتي هذا البحث متفقاً مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم التعلّم التنظيمي والكفايات الإدارية لقادة المدرسة، إلا أنه اختلف مع بعضها في أسلوب معالجتها لذلك، غير أن أنموذج البحث الحالي الذي اعتمد عليه الباحث في بناء كفايات قادة المدارس لتحقيق التعلّم التنظيمي يأتي منسجماً مع أبعاد الأنموذج المقترح الذي خرجت به دراسة حسن بت (2016) الذي يهدف إلى تحديد محاور وجوانب الكفايات المنشودة حول توفير فرص التعلّم المستمر داخل المجتمع المدرسي من خلال سلوكيات محددة تمارس من قبل القيادات المدرسية فيما يتعلق ببناء الرؤية المشتركة، والتفكير المنظمي، وإدارة المعرفة وتبادلها، وتسهيل التعلّم الجماعي، والثقافة التنظيمية، والتمكين الشخصي للعاملين، وكذلك يأتي متفقاً مع دراسة آل زاهر (2013) في تناولها لهذه الأبعاد، ومختلفاً مع بقية الدراسات في تناولها لمفهوم التعلّم التنظيمي والكفايات الإدارية لقادة المدارس نتيجة اختلاف توجهات الباحثين واهتماماتهم.

## رابعا: أداة البحث (الاستبانة)

قام الباحث ببناء استبانة بهدف تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة العياصرة والحارثي (2015) ودراسة آل زاهر (2013) ودراسة حسن بت (2016)، حيث قام الباحث بتوزيع (400) استبانة بنسبة (46.6%) تقريبا من أفراد مجتمع البحث، وبلغ عدد الاستبانات المستردة منها (293) استبانة تم استبعاد (5) استبانات منها لعدم اكتمالها، وبلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (288) استبانة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتمثل في البيانات الشخصية والتنظيمية لأفراد مجتمع البحث: (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة في التعليم).

الجزء الثاني: كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلم التنظيمي، ويتكون من (36) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد هي:

- البعد الأول: كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النظمي، وتكون من (6) عبارات.
- البعد الثاني: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي، وتكون من (7) عبارات.
- البعد الثالث: كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية، وتكون من (8) عبارات.
- البعد الرابع: كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة، وتكون من (7) عبارات.
- البعد الخامس: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلم الجماعي، وتكون من (8) عبارات.

## خامسا: صدق أداة البحث

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

### (1) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا قام

الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات المختلفة داخل المملكة وخارجها، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة البحث وأهدافه، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً، وبعد استعادة النسخ المحكمة من الأساتذة المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (80%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف أو إضافة بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية لأداة الدراسة.

### (2) صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وقد تبين أن قيم معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد قيم عالية؛ حيث تراوحت في البعد الأول: كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النظمي بين (0.694 - 0.821)، أما في البعد الثاني: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.750 - 0.843)، وفي البعد الثالث: كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية تراوحت بين (0.762 - 0.829)، وفي البعد الرابع: كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة تراوحت بين (0.800 - 0.871)، وفي البعد الخامس: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلم الجماعي تراوحت بين (0.708 - 0.848)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الاستبانة.

### (3) الصدق البنائي:

تم التأكد من صدق البناء للاستبانة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل بعد كدرجة فرعية والدرجة الكلية للاستبانة، وتظهر نتائجها كما في جدول (2).

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
**0.905	البعد الأول: كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النظمي
**0.933	البعد الثاني: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي
**0.952	البعد الثالث: كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية
**0.950	البعد الرابع: كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة
**0.955	البعد الخامس: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلم الجماعي

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمسة التي تتكون منها الاستبانة بالمجموع الكلي جاءت مرتفعة حيث تراوحت بين (0.905 – 0.955)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

#### سادساً: ثبات أداة البحث

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارة باستخدام معامل كرونباخ ألفا كما يوضح الجدول (3).

جدول (3): معاملات ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	البعد الأول: كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النظمي	6	0.87
2	البعد الثاني: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي	7	0.91
3	البعد الثالث: كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية	8	0.92
4	البعد الرابع: كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة	7	0.92
5	البعد الخامس: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلم الجماعي	8	0.92
	المجموع الكلي (كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلم التنظيمي)	36	0.98

سيمرنوف-اختبار مان ويتني-اختبار (ت) لعينتين مستقلتين-اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه).

ثامناً: نتائج البحث:

إجابة السؤال الأول: «ما درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟».

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول أبعاد استبانة (كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلم التنظيمي)، التي حددها الباحث في خمسة أبعاد، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، كما في جدول (4).

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة كانت قيم عالية حيث تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد بين (0.87 – 0.92)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.98)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: (التكرارات والنسب المئوية-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية-معامل ارتباط بيرسون-معامل كرونباخ ألفا-اختبار كلمنجر وف

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد استبانة (كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي) مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
1	كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النُظمي	4.37	0.618	1	عالية جداً
2	كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي	4.26	0.684	2	عالية جداً
3	كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية	4.22	0.720	3	عالية جداً
5	كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلّم الجماعي	4.22	0.728	4	عالية جداً
4	كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة	4.19	0.774	5	عالية
	المجموع الكلي (كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي)	4.25	0.667	---	عالية جداً

وكذلك جاءت متفقة مع دراسة العياصرة والحرثي (2015) التي أظهرت ممارسات قادة المدارس لضوابط عمليات المشاركة في التعلّم وتبادل المعرفة بدرجة عالية وأرجعت ذلك إلى التزام قادة المدارس بخطط وتوجيهات وزارة التعليم الهادفة إلى إتاحة فرص التعلّم والتدريب لجميع المتعلمين للعمل التعليمي، بينما تختلف مع نتيجة دراسة القحطاني (2012) التي توصلت إلى أن ممارسة القادة لأدوارهم لتطبيق التعلّم التنظيمي جاءت بدرجة ضعيفة لقلّة معرفة أعضاء المؤسسة التعليمية بأهم ممارساته وتطبيقاته، واختلقت مع دراسة الزهراني (2012) والتي أظهرت نتائجها ممارسات قادة المدارس وكفاياتهم بدرجة ضعيفة لاختلاف قدراتهم في دعم عمليات التعلّم.

وكذلك يتبين من الجدول (4) أن كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النُظمي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.37)، يليها في الترتيب الثاني كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي بمتوسط حسابي (4.26) ثم في الترتيب الثالث كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.720)، وفي الترتيب الرابع جاءت كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلّم الجماعي بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.728)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، وفي الترتيب الأخير جاءت كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي (4.19)، بدرجة ممارسة (عالية)، ويفسّر الباحث حصول كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النُظمي على الترتيب الأول بدرجة

يتبين من الجدول (4) أن كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي جاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لكفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي (4.25)، بانحراف معياري قدره (0.667) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الخمسة بين (0.618 – 0.774) وهي قيم منخفضة جداً مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي. ويرجع الباحث حصول كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي على درجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى اعتماد وزارة التعليم مؤشرات الأداء المدرسي وفق خطط وأهداف محددة يسير عليها العمل المدرسي تستهدف تحويل المدرسة من مدرسة تقليدية إلى مدرسة متعلّمة تقوم على أساس التعلّم المستمر لجميع أفراد المجتمع المدرسي، ولعل التزام قادة المدارس بهذه المنظومة انعكس إيجاباً على أدائهم وأصبحوا أكثر إلماماً بالإجراءات والعمليات القائمة على التعلّم والمعرفة والعمل الجماعي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2012) التي توصلت إلى أن ممارسة قادة المدارس لأدوارهم لتطبيق التعلّم التنظيمي جاءت بدرجة عالية وذلك لاهتمام قادة المدارس بهذا المفهوم لدوره الإيجابي في تنمية وتطوير قدرات ومهارات المعلمين بما ينعكس إيجاباً لصالح العمل المدرسي،

إجابة السؤال الثاني: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي تُعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟» وللإجابة عن هذا السؤال فقد استخدم الباحث ما يلي: أولاً: استخدم الباحث الاختبار اللامعلمي (مان ويتني) لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في أبعاده: (التفكير النظامي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي)، تُعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، وقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت قيمة (مان ويتني) للمجموع الكلي للكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي (1950.5) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، والجدول (5) يوضح نتائج اختبار مان ويتني.

ممارسة (عالية جداً)، من وجهة نظر المعلمين؛ بأن ذلك يعود إلى وعي قادة المدارس بالعلاقة البينية بين جميع عناصر المجتمع المدرسي، والنظرة الشمولية لجميع أجزائه، وكذلك وعيهم وإدراكهم بأن جميع جوانب العمل التعليمي هي جزء من مسؤولياتهم ومهامهم.

وأما حصول كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة عالية من وجهة نظر المعلمين؛ فقد يعود ذلك إلى تفاوت قدرات المعلمين في الإلمام بالفهم والتصوّر المشترك للأهداف والنتائج التي يرغبون في تحقيقها، مما كان سبباً في حصول هذه الكفاية على المرتبة الأخيرة في هذا البعد، وأقل أهمية من الكفايات الأخرى.

وتأتي هذه النتيجة من حيث ترتيب أبعاد أداة الدراسة متناغمة مع دراسة عبابنة والطويل (2009) حيث حصل فيها بعد التفكير النظامي على الترتيب الثاني بدرجة عالية، وجاءت الرؤية المشتركة في الترتيب الأخير، واختلفت مع دراسة آل زاهر (2013) التي أظهرت نتائجها الرؤية المشتركة في الترتيب الأول؛ وقد عزت التجربة والخبرة والممارسة الطويلة لأعضاء مجتمع الدراسة الأثر الأبرز في ذلك.

جدول (5): نتائج اختبار مان ويتني لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي التي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني U	مستوى الدلالة
البعد الأول: كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النظامي	بكالوريوس فأقل	272	145.92	39689	1791	0.231
	دراسات عليا	16	120.44	1927		
البعد الثاني: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي	بكالوريوس فأقل	272	145.60	39604.5	1875.5	0.350
	دراسات عليا	16	125.72	2011.5		
البعد الثالث: كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية	بكالوريوس فأقل	272	145.62	39607.5	1872.5	0.346
	دراسات عليا	16	125.53	2008.5		
البعد الرابع: كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة	بكالوريوس فأقل	272	145.35	39536.5	1943.5	0.471
	دراسات عليا	16	129.97	2079.5		
البعد الخامس: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلم الجماعي	بكالوريوس فأقل	272	144.64	39341	2139	0.909
	دراسات عليا	16	142.19	2275		
المجموع الكلي	بكالوريوس فأقل	272	145.33	39529.5	1950.5	0.486
	دراسات عليا	16	130.41	2086.5		

هذه الكفاية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2012)، ودراسة المجنوني (1431هـ)؛ التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لأدائهم الأدوار المأمولة منهم تجاه عمليات التعلّم لصالح ذوي المؤهلات عليا. ثانياً: استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي في أبعاده إجمالاً؛ تُعزى إلى اختلاف التخصص، وقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى اختلاف التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي (-0.108) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، والجدول (6) يبين تلك النتائج.

يتبين من نتائج الجدول (5) أن الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس قد تكون أمراً ملاحظاً ومشاهداً من جميع المعلمين من خلال النظر في ممارسات قائد المدرسة وأثرها على سير العمل المدرسي، وحيث إن استجابات المعلمين جاءت بدرجة بين (عالية جداً - وعالية) فيدل ذلك على أن هذه الكفايات واقعية وممارسة ومشاهدة من الجميع بمختلف مؤهلاتهم العلمية، ولعل ذلك أحدث التوازن بين آراء أفراد عينة الدراسة واستجاباتهم التي جاءت بدرجة عالية جداً لصالح كفايات قادة المدارس لتطبيق التعلّم التنظيمي في جميع أبعاده إجمالاً تُعزى لتغيّر المؤهل العلمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني (1436هـ)، ودراسة عودة (2010) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر الكفايات المهنية (الإدارية، الإنسانية، والفنية) لدى قادة المدارس تُعزى لتغيّر المؤهل العلمي وذلك لعدم تأثير المؤهل العلمي في رأي أفراد عينة الدراسة حيال تقييم

جدول (6): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي التي تعزى إلى اختلاف التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النظمي	أدبي	207	4.36	0.633	-0.155	0.877
	علمي	81	4.38	0.584		
البعد الثاني: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي	أدبي	207	4.24	0.717	-0.621	0.535
	علمي	81	4.30	0.593		
البعد الثالث: كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية	أدبي	207	4.22	0.754	0.040	0.968
	علمي	81	4.21	0.628		
البعد الرابع: كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة	أدبي	207	4.19	0.817	-0.267	0.790
	علمي	81	4.21	0.654		
البعد الخامس: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلّم الجماعي	أدبي	207	4.22	0.760	0.310	0.757
	علمي	81	4.19	0.643		
المجموع الكلي	أدبي	207	4.24	0.700	-0.108	0.914
	علمي	81	4.25	0.581		

المدارس حول درجة توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن

يظهر من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي

الدراسات السابقة الأخرى المتضمنة في البحث؛ لعدم بحثها في متغير التخصص.

ثالثاً: استخدم الباحث اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في أبعاده إجمالاً تُعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم، وقد تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي (1.507) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، والجدول (7) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه.

لتطبيق التعلم التنظيمي في أبعاده الخمسة إجمالاً تُعزى لمتغير التخصص؛ وربما يرجع ذلك إلى أن المهارات والأدوار التي يقوم بها قائد المدرسة لتطبيق التعلم التنظيمي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي ككل من خلال الاستفادة من خبرات وقدرات جميع العاملين دون النظر إلى تخصصاتهم مما قد يحدث نوعاً من التوازن في التعامل وتقسيم الأدوار بين المعلمين لتمكينهم وتحقيق الانسجام والاندماج بينهم لصالح العمل المدرسي، وقد يكون لذلك الأثر الأبرز على استجابات أفراد عينة الدراسة التي جاءت متوازنة ومتفقة بدرجة عالية على مختلف تخصصاتهم، وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتيجة دراسة العياصرة والحارثي (2015) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير التخصص وأن تقدير درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة لا تتأثر بنوع التخصص، بينما لا يوجد اتفاق أو اختلاف مع

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتعرف دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي التي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: كفايات قائد المدرسة لتعزيز عمليات التفكير النظمي	بين المجموعات	0.85	2	0.43	1.117	0.329
	داخل المجموعات	108.89	285	0.38	-	-
	الكلي	109.75	287	-	-	-
البعد الثاني: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التميز الذاتي	بين المجموعات	1.24	2	0.62	1.332	0.266
	داخل المجموعات	133.07	285	0.47	-	-
	الكلي	134.31	287	-	-	-
البعد الثالث: كفايات قائد المدرسة لتعزيز النماذج الذهنية	بين المجموعات	0.67	2	0.33	0.644	0.526
	داخل المجموعات	148.10	285	0.52	-	-
	الكلي	148.77	287	-	-	-
البعد الرابع: كفايات قائد المدرسة لتعزيز الرؤية المشتركة	بين المجموعات	1.86	2	0.93	1.562	0.212
	داخل المجموعات	169.90	285	0.60	-	-
	الكلي	171.76	287	-	-	-
البعد الخامس: كفايات قائد المدرسة لتعزيز التعلم الجماعي	بين المجموعات	2.56	2	1.28	2.441	0.089
	داخل المجموعات	149.65	285	0.53	-	-
	الكلي	152.21	287	-	-	-
المجموع الكلي للكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق التعلم التنظيمي	بين المجموعات	1.34	2	0.67	1.507	0.223
	داخل المجموعات	126.44	285	0.44	-	-
	الكلي	127.77	287	-	-	-

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي في جميع أبعاده إجمالاً تُعزى إلى متغير اختلاف سنوات الخبرة في التعليم؛ ورُبما يرجع ذلك إلى أن كفايات قادة المدارس في التعامل مع المعلمين حديثي التعيين ركزت على دعمهم وتشجيعهم لإبراز قدراتهم وطاقاتهم وتطويرها للاستفادة منها لتنميتهم مهنيًا لصالح العمل المدرسي، ولعل العلاقات الوطيدة والخبرات التي مر عليها ومارسها المعلمون ذوو الخبرة ومعاشتهم لأدوار قادة المدارس أدت إلى تناغم واندماج وتجانس بينهم، ولربما كان ذلك سبباً في إحداث التوازن في آراء المعلمين حديثي الخبرة أو ذوي الخبرة الطويلة حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق التعلّم التنظيمي التي جاءت بدرجة عالية وفق استجاباتهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العياصرة والحارثي (2015) ودراسة الزهراني (1436هـ) ودراسة المجنوني (1431هـ) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عودة (2010) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم؛ وعزت ذلك إلى اختلاف ممارسات قادة المدارس للكفايات الإدارية باختلاف خبراتهم، وانعكاس هذه الممارسات سلباً أو إيجاباً على أدائهم لأدوارهم.

وجهة نظر المعلمين.  
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن حول توافر الكفايات الإدارية لدى قادة المدارس لتطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي في جميع أبعاده إجمالاً تُعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي-التخصص- سنوات الخبرة).

#### التوصيات

- من أهم التوصيات التي يراها الباحث: تقديم دعم مادي ومعنوي لقادة المدارس بهدف الحفاظ على المستوى المرتفع لديهم في الكفايات الإدارية في ضوء مفهوم التعلّم التنظيمي، وتعزيزاً لهم لمواصلة العطاء المتميز.
- تنفيذ لقاءات وورش عمل تربوية وزيارات متبادلة بصفة دورية بين قادة المدارس بهدف تبادل الآراء والخبرات والتجارب الإيجابية بينهم لدعم عمليات التعلّم التنظيمي.
- إعداد دليل خاص لقادة المدارس بالملكة العربية السعودية يحوي الكفايات الإدارية اللازمة لتطبيق التعلّم التنظيمي، وطرق تنميتها لمواكبة المتغيرات والمستجدات بشكل مستمر.
- ربط جميع المؤسسات التعليمية ووزارة التعليم بشبكة معلومات موحدة لتحقيق التعلّم التنظيمي وتسهيل عمليات تبادل ونقل المعرفة والخبرات، بما يحقق التنمية المهنية المستمرة للعاملين بالميدان التربوي.
- ضرورة تبني إدارة التعليم مفهوم التعلّم التنظيمي كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وللتحوّل إلى مؤسسات دائمة التعلّم والتطور لضمان نموّها وتكيّفها مع المتغيرات والمستجدات المحيطة.

#### الدراسات المقترحة

- تطبيق البحث الحالي في إدارات تعليمية مختلفة للتحقق من نتائجه، ومحاولة إيجاد نتائج وحلول مختلفة.
- دراسة عن الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم التعلّم التنظيمي.
- تصميم أداة كمقياس لفعالية كفايات قادة

#### ملخص النتائج

فيما يلي أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه؛ التي جاءت على النحو التالي:

1. كفايات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة حفر الباطن لتطبيق التعلّم التنظيمي جاءت في جميع أبعاده إجمالاً بدرجة ممارسة (عالية جداً) من

لتحقيق التعلّم التنظيمي. مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض، السنة 34، العدد 128، ص ص 151-183.

الشهري، عوض. 2008. واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العربي، شريف، والقشلان، أحمد. 2009. تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلّم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد 2، العدد 3. ص ص 90-103.

العريني، عبد العزيز. 2003. الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كليات المعلمين، وزارة التربية والتعليم، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 171-177.

العويسي، رجب. 2010. التعلّم التنظيمي مدخل لتطوير المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. مجلة رسالة التربية، سلطنة عمان، العدد (27). ص ص 60-73.

العياصرة، معن، والحارثي، خلود. 2015. درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلّمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، المجلد 11، العدد 1، ص ص 31-43.

الفراء، فاروق. 1989. تطوير كفاءات تدريس الجغرافيا باستخدام الوحدات النسقية. الطبعة الأولى. سلسلة الرسائل الجامعية، الكويت.

القحطاني، فاطمة. 2012. التعلّم التنظيمي مدخل للتحوّل إلى مفهوم المنظمة المتعلّمة في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكبيسي، عامر. 2005. إدارة المعرفة وتطوير المنظّمات. بدون رقم الطبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

المجنوني، بسمة. 1431. كفايات مديري ومديرات المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المدارس الابتدائية وأدائهم للأدوار المتوقعة منهم في ضوء مفهوم التعلّم التنظيمي.

• إجراء مزيد من الدراسات عن الكفايات الإدارية لقادة المدارس لتطبيق التعلّم التنظيمي بمدارس التعليم العام، تتضمن متغيرات لم يتضمّنّها البحث الحالي.

## المراجع

أبو خضير، إيمان. 2007. التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلّمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظّمات القرن 21. بدون رقم الطبعة، دار المؤيد، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البغدادى، عادل، والعبادي، هاشم. 2010. التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلّمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البيلاوي، حسين، وحسين، سلامة. 2007. إدارة المعرفة في التعليم. بدون رقم الطبعة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

الجاموس، عبد الرحمن. 2013. إدارة المعرفة في منظّمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي «المداخل-العمليات-الإستراتيجيات-دراسة حالة». بدون رقم الطبعة، دار وائل، عمان، الأردن.

الجهني، أحمد. 2013. القيادة والإدارة المدرسية منهج متكامل من النظريات والمنهجيات العلمية لقيادة مدرسية عصرية ومتكاملة. بدون رقم الطبعة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، عبد الخالق. 2012. تصوّر مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزهراني، فوزية. 1436هـ. واقع الكفايات المهنية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

آل زاهر، علي. 2013. تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية

- المشعل، نورة. 2013. تصوّر مقترح لتطبيق التعلّم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بكار، براء. 2002. إدارة الإبداع في المنظّمات المتعلّمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- بني حمدان، خالد، والقطب، محيي الدين، وجار الله، شاكر. 2013. أثر إستراتيجيات التعلّم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، مجلد، 15، العدد 1، ص 79-97.
- حسن بت، حسين بن قاسم. 2016. الكفايات المهنية المنشودة لدى القيادات المدرسية لتطبيق معايير مجتمعات التعلّم بمؤسسات التعليم العام السعودية: نموذج مقترح. مجلة الثقافة والتنمية، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة، مصر، المجلد 16، العدد 103، ص 2 - 61.
- خيرة، عيشوش، ونصيرة، علاوي. 2011. دور المنظمات المتعلّمة في تشجيع عملية الإبداع. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية. جامعة الشلف، الجزائر، تاريخ الاسترجاع: 2017-10-5، على الرابط الإلكتروني: <http://cutt.us/wue6L>
- ديب، كندة، والبهلول، علي. 2016. دور القيادة الفعّالة لفرق العمل في تعزيز التعلّم التنظيمي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 38، العدد 1، بدون أرقام الصفحات.
- عابدين، محمد. 2005. الإدارة المدرسية الحديثة. بدون رقم الطبعة، دار الشروق، عمان.
- عبابنة، صالح، والطويل، هاني. 2009. درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلّمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح. مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 36 (ملحق). ص 80-96.
- فلمبان، منال بنت محمد يوسف. 1416هـ. واقع الكفاية الإدارية لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة التعليمية
- من وجهة نظر القائدات والموجهات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- قطيشات، ليلي. 2006. إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. بدون رقم الطبعة، مركز الكتاب الأكاديمي. عمان، الأردن.
- عودة، هديل. 2010. الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- كدوك، عبد الرحمن. 2007. مهارات في الإدارة المدرسية. بدون رقم الطبعة، مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هيجان، عبد الرحمن. 1998. التعلّم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلّم. الإدارة العامّة، الرياض، السنة 37، العدد 4، ص 675-712.
- Bouchamma, Y., Basque, M., and Marcotte, C. 2014. school management competencies: perceptions and self-Efficacy beliefs of school principals. *Creative Education*. *Creative Education*. 5(8): 580-589.
- Cavazos, A., and Ovando. 2012. Important competencies for the selection of effective school leaders: Principals' perceptions. Paper presented at the University Council of Educational Administration: The Future is Ours: Leadership Matters. Denver, Colorado. November 15-18.
- Hanson, J., Bangert, A., and Ruff, W. 2016. Exploring the relationship between school growth mindset and organizational learning variables: Implications for multicultural education. *Journal of Educational Issues*. 2(2): 222-243.
- Hasson, H., Schwarz, U. V. T., Holmstrom, S., Murray, M. K., and Tavelin, S. 2016. Improving organizational learning through leadership training. *Journal of Workplace Learning*. 28(3): 115-129.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline, the Art and Learning Organization*. Double day, NY.

## **Degree of Administrative Competencies Availability for Applying Organizational Learning among Hafr Al-Batin Governorate Primary School Leaders**

**Ali Hasan Abdu Al-Aseere**

Education Department, Hafr Al-Batin Governorate  
Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

Because of organizational learning role in achieving educational institutions' goals through promoting values and attitudes that can be reflected into actions and decisions that can drive the institutions towards innovation and excellence there is a need for highly professional and effective leaders who can influence, aspire, and promote individuals to uncover and develop their capabilities to benefit the educational process via organizational learning. This study aimed at identifying the availability of required competencies degree in school leaders needed to apply organizational learning to benefit from its dimensions and operations in addition to detecting any statistically significant differences between the study sample members' response due to qualification, specialization, and experience years variables. The work applied descriptive survey approach to achieve these objectives. The study sample consisted of (288) primary school teachers in Hafr Al-Batin representing 33.6% of the study population. The researcher prepared a questionnaire to measure the availability of administrative competencies among primary school leaders to implement organizational learning according to the Senge model for organizational learning. The study instrument was subjected to accuracy and reliability test before its application.

The results showed that the competencies of school leaders to implement organizational learning reached a (very high) practice level from teachers' view in all dimensions. The results also showed that there were no statistically significant differences between the sample members responses for all variables. The study recommended providing material and moral support to school leaders in order to maintain their high level of administrative competencies to continue the outstanding performance. It also recommended that all educational institutions and the Ministry of Education should be linked in a unified information network to achieve organizational learning and facilitate the exchange of knowledge and expertise to achieve continuous professional development of workers in the field of education.

**Key Words:** Experience, Knowledge, Senge model for organizational learning.