المملكة العربية السعودية

جامعة الملك سعود

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

دورالمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)

مشروع تخرج مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الملك سعود

إعداد

أسيل بنت محمد بن عبدالله السهلي

(٤٣٦٢٠٣٢٨٠)

إشراف

د. حصة بنت سعد العريفي

مراجعة

د.لينا بنت سليمان الخليوي

الفصل الدراسي الثاني

لعام ١٤٣٧_ ١٤٣٨ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من كان لها الفضل لتحقيق ما أنا عليه بعد الله.. إلى من علمتني العطاء بلا حدود.. إلى الشمس التي تضئ لي طريقي.. إلى الحياة (أمي الغالية) حفظها الله..

إلى من كد وتعب، وبذل وأعطى، وحرم نفسه الكثير كي يعطيني.. نور العين (أبي الغالي)حفظه الله..

إلى من كان بجانبي دوماً.. يذلل الصعوبات و يغمرني بحبه وعطائه، إلى رفيق قلبي ودربي.. زوجي

إلى مهجتا قلبي وربيع حياتي (لتين) و(ترف)

إلى توأم روحي وريحانة أيامي ، أختي .. هديل

إلى شمعة العائلة، أختي الصغيرة .. حور

إلى أخوتي وسندي (عبدالله، فيصل، زياد، نايف) شركاء الحلم والطموح..

إلى من حملت عني الكثير وتقاسمنا سويا هموم الدراسة والبحث.. صديقتي خزنة

إلى روحي التي بذلت وكافحت في سبيل الوصول إلى هذا الهدف..

إلى كل من يحمل لي مشاعر جميلة بداخله ..

أهدي لكم هذا الجهد المتواضع..

أسيل بنت محمد السهلي

شكر وتقدير...

الحمدلله شكراً وعرفاناً، وله الثناء والتبجيل تقديراً وامتناناً، أسبغ علي نعمه ظاهرة وباطنة، وأغدق علي من فيض بركاته وتوفيقه، له الحمد أن كفاني ما أهمني وله الشكر أن يسر أمري وأعانني في إتمام دراستي، طوى لي الصعوبات وذلل في طريقي المشاق فأنجزت بتوفيقه وعونه هذا البحث، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين..

عرفاناً بالجميل أتقدم بالشكر إلى المشرفة على البحث سعادة الدكتورة/ حصة سعد العريفي على ما قدمته لي من نصح وتوجيه وإرشاد.. حيث أمدتني الكثير من وقتها وجهدها مما ساعدني على إنجاز هذا البحث فجزاها الله خير الجزاء..

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان لسعادة الدكتورة/ لينا سليمان الخليوي على ما قدمته لي من دعم ومشورة وتقوية لعزيمتي طوال فترة الدراسة فجزاها الله عني خير الجزاء..

وأتقدم بالشكر الدائم والموصول لعائلتي وأصدقائي الذين وقفوا معي طوال مشوار دراستي..

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة وهو التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض ،ولتحقيق هذا الهدف العام سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية :

التعرف على مدى تأثير المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض.

التعرف على مستوى تطبيق وامتلاك مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض لمتغيرات الدراسة المبحوثة.

تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

منهج وأداة الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وللحصول على نتائج الدراسة قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدارسة (٧٥٢) مشرفة تربوية في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض وكانت عينة الدارسة (٧٠) مشرفة تربوية من مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض للفصل الدراسي الثاني ١٤٣٧ – ١٤٣٨ هـ

وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها مايلي: درجة ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد المنظمة المتعلمة، حيث أتضح أن عبارات محور التعلم المستمر من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض تسعى المشرفات التربويات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية ،ومن ثم تشجع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر ، ثم تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين .

- تبين أن عبارات محور الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض ، يسود الاحترام المتبادل بين منسوبات مكاتب الاشراف التربوي ، تشجع مكاتب الاشراف التربوي الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مسماهن الوظيفي ، تتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية .
- تبين أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وبلغ معامل الارتباط (٠.٤٣٩) ومستوى الدلالة (٠.٠٠) أي أقل من ٠.٠٥ لذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض .

وجاءت التوصيات بناءً على النتائج ومنها:

- ضرورة إجراء دراسات وصفية حول متغيرات المنظمة المتعلمة وعلاقتها بمفاهيم إدارية اخرى.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي ، أو الروح المعنوية للمشرفات التربويات .
- أن تتبنى مكاتب الإشراف التربوي خطة استراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس تعتمد على نشر مفهوم التعلم المستدام، و تدريب قائدي المدارس على تقييم ثقافة مدارسهم .

Abstract

Title of study: The role of the organization in achieving organizational excellence in the offices of educational supervision in Riyadh (proposed strategy)

Objectives of the study : This study aims to achieve the general objective of: To recognize the role of the educated organization in achieving institutional excellence in the offices of educational supervision for girls in the city of Riyadh. To achieve this general objective, the study sought to achieve the following sub-objectives:

Identify the impact of the educated organization on the achievement of institutional excellence in the offices of educational supervision in the city of Riyadh

To identify the level of application and ownership of educational supervision offices in Riyadh city for the variables of the studied study.

Presenting a proposed strategy to activate the role of the educated organization in achieving organizational excellence in the offices of educational supervision in the city of Riyadh

Methodology and Study Tool: The researcher used the descriptive descriptive method, and to .obtain the results of the study, the researcher designed the study tool of the questionnaire

The study population consists of (702) educational supervisors in the educational supervision offices in the city of Riyadh for the second semester 1437-1438

Where the study sample of (70) educational supervisor in the offices of educational supervision ، in the city of Riyadh for the second semester 1437 - 1438

The results of the study showed that the degree of practicing faculty members in the Faculty of Arts at King Saud University

- Where it turns out that the terms of the axis of continuous learning from the point of view of educational supervisors in the offices of educational supervision in the city of Riyadh, seeking educational supervisors to know the new in their scientific disciplines, and then encourage the offices of educational supervision educational supervisors on continuous learning, educators are aware of the importance of knowledge sharing with Others.

- It was found that the terms of dialogue axis from the point of view of educational supervisors in the offices of educational supervision in the city of Riyadh, there is mutual respect between the staff of the offices of educational supervision, encourages the offices of educational supervision staff to ask their inquiries regardless of their job names, educators exchange information between them clearly and transparently .

- It was found that there is a statistically significant relationship at the level of 0.05 between the educational organization and the institutional excellence in the educational supervision offices in the city of Riyadh and the coefficient of correlation (0.439) and the significance level (0.00), ie less

than 0.05. Therefore, there is a significant statistical relationship between the organization Educated and institutional excellence in the offices of educational supervision in Riyadh.

:The recommendations were based on the results, including

- The need for descriptive studies on the variables of the educated organization and its relation to other administrative concepts.

- Conduct a similar study of the current study on the relationship between dimensions of the learning organization and other variables such as job satisfaction, or morale of teachers.

- The educational supervision offices should adopt a strategic plan to introduce the concept of an educated organization in schools based on spreading the concept of sustainable learning, to train school principals to assess the culture of their schools.

- The need to expand the organization's education projects due to the scarcity of innovative solutions through which to improve knowledge management and support continuous professional development.

- The need for future studies to encourage the integration of the Organization's strategies in the educational supervision office

قائمة المحتويات

م	الموضوعات	الصفحة
١	الإهداء	أ
٢	شكر وتقدير	ب
٣	مستخلص الدراسة باللغة العربية	ج
٤	مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	د _ هـ
٥	قائمة المحتويات	و
٦	قائمة الجداول	ح
٧	قائمة الأشكال	ط
٨	قائمة الملاحق	ي
٩	**الفصل الأول: مدخل الدراسة**	
١٠	مقدمة الدراسة	٢
١١	مشكلة الدراسة	٣
١٢	أهمية الدراسة	٤
١٣	أهداف الدراسة	٥
١٤	أسئلة الدراسة	٦
١٥	حدود الدراسة	٦
١٦	مصطلحات الدراسة	٦
١٧	**الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**	
١٨	المبحث الأول: المنظمة المتعلمة	١٠
١٩	مفهوم المنظمة المتعلمة	١٠
٢٠	أهداف المنظمة المتعلمة	١١
٢١	عناصر المنظمة المتعلمة	١٢
٢٢	خصائص المنظمة المتعلمة	١٢
٢٣	ضوابط المنظمة المتعلمة	١٣
٢٤	المبحث الثاني: التميز المؤسسي	١٦
٢٥	مفهوم التميز المؤسسي	١٦

م	الموضوعات	الصفحة
٢٦	أهمية التميز المؤسسي	**١٧**
٢٧	خصائص التميز المؤسسي	**١٧**
٢٨	أبعاد التميز المؤسسي	**١٨**
٢٩	المبحث الثالث: الإشراف التربوي	**٢٠**
٣٠	مفهوم الإشراف التربوي	**٢٠**
٣١	أهمية الإشراف التربوي	**٢٠**
٣٢	خصائص الإشراف التربوي	**٢١**
٣٣	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	**٢٣**
٣٤	الدراسات العربية	**٢٣**
٣٥	الدراسات الأجنبية	**٢٦**
٣٦	**الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها**	
٣٧	نوع الدراسة	٢٨
٣٨	منهج الدراسة	٢٨
٣٩	مجتمع الدراسة وعينته	٢٨
٤٠	حدود الدراسة	٢٩
٤١	تطبيق أداة الدراسة وخصائص أفرادها	٢٩
٤٢	أساليب المعالجة الإحصائية	٢٩
٤٣	**الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها**	٣٦-٥٧
٤٤	إجابة السؤال الأول	-
٤٥	إجابة السؤال الثاني	-
٤٦	**الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها**	
٤٧	النتائج التي توصلت لها الدراسة	٥٨
٤٨	توصيات الدراسة	٦١
٤٩	الاستراتيجية المقترحة	٦١
٥٠	قائمة المراجع	٦٧
٥١	قائمة الملاحق	٦٩

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
١	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٣٠
٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	٣١
٣	معامل ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الاول	٣٢
٤	معامل ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني	٣٣
٥	معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة	٣٤
٦	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة	٣٦
٧	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة	٣٩
٨	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة	٤٢
٩	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة	٤٤
١٠	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة	٤٨
١١	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة	٥١
١٢	تائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض	٥٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	محتوى الشكل	الصفحة
١	شكل يبين توزيع افراد الدراسة المؤهل العلمي	٣٠
٢	شكل يبين توزيع افراد الدراسة سنوات الخدمة	٣١

قائمة الملاحق

رقم الملحق	محتوى الملحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء المحكمين	٧٠
٢	أداة الدراسة الاستبانة	٧١
٣	الاستبانة في صورتها النهائية	٧٦
٤	خطاب من جامعة الملك سعود قسم الإدارة التربوية موجه الى إدارة التخطيط والتطوير في مدينة الرياض	٨١

الفصل الأول

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة :

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أو العملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والإنترنت والآيزو وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، ونظراً لهذه الظروف التي فرضت واقعاً متطوراً ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، يعمل على تهيئة الأمم للمتطلبات المختلفة، ويدعو المنظمات ومنها التربوية إلى تطوير مفاهيم جديدة لبناء ثقافة التعلم والتفكير المنظم تضمن لها الاستمرار والتميز، فكان لزاما عليها النهوض بالثروة المعرفية التي تختزنها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي، واستجابةً لذلك ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة، التي تعتبر من أكثر المجالات الإدارية حداثة واهتماما في الآونة الأخيرة فقد جعله كيرنان، أحد اشهر المنظرين في علم الإدارة الحديث في قمة العوامل المحورية المؤثرة في نجاح المنظمات في القرن الواحد والعشرين ، بل يرى أنه العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها .

إن المنظمة المتعلمة ، هي تلك المنظمة التي تسعى جاهدة الى التحول من الانكفاء على ما تعرف، الى مداومة التعلم ، وتحقيق ما تحلم به من جودة من خلال التركيز على أهمية التعلم والتعليم معا، واستمراريتهما في سبيل تحقيق المنظمة المتعلمة ، عبر زيادة مقدرة الأفراد على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها ، وتسهيل التعليم لكل أعضائها، من خلال توفير مناخ تنظيمي يكون فيه التعليم التجريبي منظما بشكل فعال، ويكون فيه التعليم الفردي موجها لتحقيق التعلم المنظمي ، إنها المنظمة التي تسعى باستمرار إلى تطوير مقدرتها على التكيف والتغيير المستمر ، من خلال موظفين فاعلين يقومون بدور فعال في معالجة مختلف قضايا هذه المنظمة، ويؤمنون أن التعلم هو السبيل للتكيف وإحداث التغيير، وانه ضرورة لإحداث التطوير المستمر في المنظمة وضمان مستقبلها وبقائها، وبالتالي تطور المجتمع الذي يحتضنها وتقدمه. (سلطان وأخرون،٢٠١٠، ص١٤)

ويعد الاشراف التربوي أحد المؤسسات التربوية الهامة ، والركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تطوير العمل التربوي حيث يساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية ، فعليه تتوقف ممارسات المعلمين داخل

الصفوف ،ومن خلاله يمكن إعادة النظر في المناهج الدراسية ، وتحسين أداء الإدارة المدرسية، وضمان الارتقاء بمستوى الطالب، ولكي يؤدي الاشراف التربوي دوره في تطوير العملية التربوية والرقي بها ، لابد أن يطور مفاهيمه وأساليبه وانماطه بما يتفق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة ، وذلك من خلال تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الاشراف التربوي حيث تساهم في تأدية العمل بإبداع ، وايمان المشرفين التربويين بأهمية التعلم المستمر والتدريب والتنمية المستدامة ،وتوفير مناخ ايجابي يتسم بروح التعاون والانجاز ، وتطوير مهارات المشرفين التربويين من أجل تحسين مستوى اكتسابهم للمعرفة التي تعد موردا هاما من موارد المنظمات، والقوة الحيوية التي تمكن المنظمات من البقاء والتميز .

فالتحول إلى منظمة متعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة ومن خارجها وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الأفكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية ، وفي خضم التحولات العالمية والتحديات التي تواجه المنظمات ظهر مصطلح التميز المؤسسي الذي يشير إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء .

وقد أظهرت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة اهتماما واسعا بتقييم الأداء المؤسسي وتحسينه ، وذلك من خلال جائزة التعليم للتميز، والتي تحتوي على دليل يتبنى مبادئ التميز الإداري المؤسسي، ويعمل على رفع مستوى الجودة ،والقدرة على المنافسة ، مع تفعيل التحسين المستمر لإدارات تعليم المناطق والمحافظات، وتكريم الإدارات ذات الأداء المتميز التي تحقق أعلى مستويات التميز الإداري ، وعلى هذا الأساس سيساهم تطبيق معايير التميز الإداري المؤسسي في رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية.

ما سبق تبرز أهمية تفعيل دور المنظمة المتعلمة في مكاتب الاشراف التربوي حيث يعتبر الإشراف ركنا هاما من أركان المنظومة التربوية فهو يتابع تنفيذ السياسة التعليمية ،ويوجه الإمكانات المادية والبشرية نحو تحقيق أهداف التعليم التي يسعى المجتمع إليها .

مشكلة الدراسة :

تحتاج المؤسسات التربوية وعلى رأسها مكاتب الإشراف التربوي الى آليات جديدة لتحقيق التفوق والتميز المؤسسي، فالتطورات التي تفرزها تحديات العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت

هذه المؤسسات تسعى جاهدة لإحداث التغيرات اللازمة للتكيف معها ، فأصبح لزاما على مكاتب الاشراف التربوي العمل سريعا على تغيير ممارساتها واتجاهاتها واعادة التفكير بكل أنشطتها وتبني مفاهيم ادارية جديدة تساعدها على التكيف مع هذه المتغيرات، ومن تلك المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة الذي يقوم على التحول في دور المديرين من الدور الرقابي الى الدور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة كما يشجع المشاركة في صنع القرار، والتعاون بين أفراد المنظمة مما ينعكس على شعورهم بالمسؤولية نحو تقدم ونمو هذه المؤسسة بطريقة ابداعية . حيث أثبتت الدراسات أن هناك ثمة علاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي ومنها دراسة (مهناوي،٢٠١٣) ودراسة (النسور، ٢٠١٠) وغيرها من الدراسات التي أظهرت أن عملية التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل ، والتمكين تساهم في عملية الإبداع والتميز الإداري، وأن التعلم هو الخطوة الرئيسية لتحقيق الإبداع. كما أشارت دراسة (خيرة ونصيرة،٢٠١١) أن المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم وتعمل على خلق بيئة تحتضن وتنمي الابداع ، بحيث يصبح جزء من ثقافتها وينعكس على أنظمتها وهياكلها واجراءاتها وبذلك تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة الى خلقها، ومن نقل الأفكار المبدعة الى تبنيها، لتصبح منظمة تسعى للريادة ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على **دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض** .

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة بصفة عامة من أهمية الدور الذي يقوم به الإشراف التربوي للتقدم في العملية التعليمية ، وكذلك ما تمثله المنظمة المتعلمة من تغيير جذري في كافة عناصر النظام الإداري من افكار، وسلوك ، ومعتقدات تنظيمية، ومفاهيم إدارية ونمط قيادة، ونظم عمل في سبيل الوصول إلى إدارة فاعلة ، تواكب كل ما هو جديد وتسعى للرقي والتميز المؤسسي للحصول على أعلى جودة في عمليات هذا النظام التربوي ومخرجاته، وبصفة عامة تتمثل أبرز جوانب الأهمية العلمية والعملية للدراسة الحالية فيما يتعلق بالمنظمات التربوية والتعليمية وفي مقدمتها مكاتب الاشراف التربوي في الآتي :

١- الأهمية النظرية : تتمثل أبرز جوانب الأهمية العلمية للدراسة الحالية في الآتي :

أ- قد تثري هذه الدراسة المكتبة السعودية بأدبيات في موضوعي المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي.

ب- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة العاملين في المجال التربوي في التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي .

ت- تلقي الدراسة الحالية الضوء على المنظمة المتعلمة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، مما قد يشجع الباحثين في المستقبل على تناول هذه المتغيرات بالدراسة والبحث سواء في مجتمع الدراسة أوفي مجتمعات أخرى .

٢-الأهمية التطبيقية : تتمثل أبرز جوانب الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في الآتي :

أ- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في تقديم التغذية الراجعة لمكاتب الاشراف التربوي حول مستوى تطبيق وامتلاك المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي والوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف ومن ثم تقديم المقترحات لهم.

ب- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار في مكاتب الاشراف التربوي في استخدام الاستراتيجية المناسبة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة التي تحقق التميز المؤسسي .

ت- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الجهات التعليمية والبحثية لإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات أخرى داخل المملكة العربية السعودية بناء على نتائجها وتوصياتها .

أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة لتحق هدف عام يتمثل في : **التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض** .

ولتحقيق هذا الهدف العام فقد سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١-التعرف على فاعلية المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض.

٢-التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض تبعا لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة .

٣-تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة على تساؤل رئيس يتمثل في : **ما دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض ؟**

وللإجابة على هذا التساؤل فإن الدراسة سعت للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما فاعلية المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض؟

٢- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض تبعا لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة؟

٣- ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض ؟

حدود الدراسة :

ـ **الحدود الموضوعية** : اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، وذلك من أجل بناء استراتيجية لمكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

ـ **الحدود المكانية** : اقتصرت الحدود المكانية للدراسة الحالية على جميع مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض وبلغ عددها (٩) .

ـ **الحدود الزمانية** : تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨ـ١٤٣٩ هـ .

ـ **الحدود البشرية** : اقتصرت الحدود البشرية للدراسة الحالية على(٧٠) مشرفة تربوية في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة :

المنظمة المتعلمة :

هي " المنظمة التي تلبي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث :تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر و تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع ،وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة ، والمقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة " . (حسين،٢٠١٢، ص ٥١)

وتعرف الباحثة المنظمة المتعلمة اجرائيا بأنها : المنظمة التي تشجع العاملين فيها على التعلم المستمر والحوار والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات والتجارب من أجل تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة .

التميز المؤسسي :

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النعيمي ،٢٠١٠ ، ص ١١)

الإشراف التربوي :

هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة ، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية

التعليمية –التعلمية . (زايد ورمان ،٢٠١٥، ص ١٧)

وتعرف الباحثة الاشراف التربوي اجرائيا بأنه عملية فنية ، شورية ، قيادية ، إنسانية ، شاملة غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها .

الاستراتيجية :

تلاحم مهمة المنظمة ،ووضع أهداف التنظيم في ضوء القوى الداخلية والخارجية، وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف، وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم. (الذبيان،٢٠١٦، ص ٥).

وتعرفها الباحثة اجرائيا بأنها وضع خطة عامة شاملة للتعامل مع ما تم التوصل إليه في المسح البيئي من نقاط القوة والفرص المتاحة ونقاط الضعف والتهديدات والتحديات .

التعريف الاجرائي للدراسة :

هي دراسة تقوم على البحث في دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي داخل مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض ومن ثم تقديم استراتيجية مقترحة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري

- **المنظمة المتعلمة**
- **التميز المؤسسي**
- **الإشراف التربوي**

ثانياً: الدراسات السابقة:

- **أولاً: الدراسات العربية**
- **ثانياً: الدراسات الأجنبية**
- **ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة**

أولا: المنظمة المتعلمة:

- **مفهوم المنظمة المتعلمة ونشأته:**

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة حديثا نسبيا، فقد جاءت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين، واشتقت من عمل (أرجريس وسكون1978) عن التعلم التنظيمي، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي (حواجرة،٢٠١٣).

أما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد ابتدعه سنج (Senge -1990) عندما حول في كتابه الضابط الخامس (The fifth discipline) النظرية في التعلم المنظمي إلى ممارسات عملية حيث أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم المنظمي اسم "المنظمات المتعلمة" وأشار فيه إلى مسؤولية المنظمات في

التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، ومن أجل تحقيق تلك المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول إلى منظمات تعليمية وتعلميّة، وعدّ سنج المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، عبر تطوير أنماط التفكير والطموح الجماعي، حيث يتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا (السالم، ٢٠٠٥) و(الطويل وعبابنه،٢٠٠٩، ٨٦).

ومن منظور أشمل فإن مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن أربع صور:

- المفهوم القديم: ويركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.
- مفهوم التعلم في العمل: ويركز على أن العاملين يتعلمون في مواقع العمل.
- مفهوم مناخ التعلم: ويركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.
- مفهوم بنية التعلم: وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية، ويصبح التعلم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها (الطويل وعبابنه،٢٠٠٩، ٨٦).

وعرفت المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة الإدارية التي تدعم عمليات اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات، فهي تعبر عن رؤية جديدة، وتركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتكون علاقات تعاونية، لتقوية المعرفة والخبرة وأساليب الإنجاز بين العاملين فيها. (الرشودي، ٢٠٠٩، ص٤٥)

ويعرفها (الذياب، ٢٠١٤، ص١٣) "المنظمة التي تعمل على جمع وتنظيم المعرفة وإدارتها بشكل جماعي بين أفرادها للتغلب على مشكلاتها وتحقيق أهدافها.

وشدد ليثوود (Leithwood -1998) على دور القائد في المنظمة المتعلمة عندما عرفها بأنها "تلك المنظمة التي تمتلك قائدا يدعم توجهات عمل الفريق، والتعلم المستمر وممارسات العمل المنتجة"(الطويل وعبابنه،٢٠٠٩، ٨٦).

بينما أشار(أبوخضير،٢٠٠٧،ص٦١) أن المنظمة التي تطور استراتيجياتها وخططها وهياكلها وآليات عملها ماهي إلا منظمة تعلم تهدف الى تعزيز قدرة ادارتها على تكيف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلم وتبادل المعرفة.

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت المنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق جميعًا في جوهرها وتتكامل مع بعضها وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

- **أهداف المنظمة المتعلمة:**

تهدف المنظمة المتعلمة أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الابداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)، وتصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، ويكون العاملون مدعوون للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية، بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلا عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من أنه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه. (العلي وآخرون، ٢٠١٢، ٣٣٤).

عناصر المنظمة المتعلمة:

يشير (الذياب، ٢٠١٤، ص١٦) إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بوجود ثلاث عناصر رئيسية يطلق عليها(3cs) وهي:

١. المفاهيم: وتشمل الأفكار والمفاهيم والوسائل والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلم، والتي بدورها تسهم في زيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع والتجديد.
٢. الإتقان: وتشمل المهارات والاستعدادات والقدرات والخبرات التي تتمخض عنها عملية التعلم وتكون اتجاهات إيجابية تظهر في شكل سلوكيات عملية.
٣. التواصل: وتشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي ترتكز على الحوار والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها.

خصائص المنظمة المتعلمة:

تباينت الآراء حول الخصائص التي تميزت بها المنظمة المتعلمة ومنها ما ذكره (cook & others 1997) حيث ذكر مجموعة من الخصائص والمميزات أهمها:

١. وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة.
٢. تشجيع عمليات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، والعمل باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم.
٣. توافر بيئة عمل آمنة تعمل على تشجيع المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء.
٤. تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
٥. التطلع للتغير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة.
٦. الاتسام بدرجة عالية من المرونة في التفاعل مع البيئة.
٧. ارتباط التعلم بالعمل.
٨. الاستفادة من التجارب السابقة لها وللآخرين في التخطيط للمستقبل والتعامل معه.
٩. وضع نظام لتبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأفراد.
١٠. تكوين فرق للعمل والتعلم الجماعي.
١١. تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
١٢. استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
١٣. وجود قاعدة تقنية تساعد وتدعم خطط المنظمة في التعلم المستمر وتبادل المعرفة.
١٤. امتلاك مهارة عالية في إدارة المعرفة.
١٥. استخدام الحوار والنقاش ليصبح أداة أساسية وفعالة في تبادل الأفكار والآراء. (الذياب، ٢٠١٤، ص١٧).

ضوابط المنظمة المتعلمة:

لقد حاول العديد من المفكرين وضع ضوابط أو مجالات أو أبعاد أو معايير للمنظمة المتعلمة وتم تطبيق العديد منها كممارسات عملية في المنظمات الإدارية والصناعية والتعليمية المختلفة، وكانت الخطوة الرائدة في تطوير ضوابط المنظمة المتعلمة، وهو ما قدمه (بيتر سينجي) في كتابه (الضابط الخامس) حيث أطلق على هذه الضوابط اسم وأساليب وطرائق وتعد هذه الضوابط الخمسة الأساس الذي اعتمده مفكرون آخرون لوضع ضوابط المنظمة المتعلمة .لقد أوضح الضوابط الخمسة الأساسية التي يجب أن تتوفر

في أية منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة، وهذه الضوابط هي: التمكن الشخصي –النماذج العقلية – الرؤية المشتركة – تعلم الفريق – التفكير النظمي الذي أسماه الضابط الخامس، وفيما يلي عرض للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة: (الطويل، ٢٠٠٩)

أولا: التمكن الشخصي:

ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها إن المنظمة تتعلم من خلال الأفراد القادرين على التعلم، وإن وجود أفراد متعلمين لا يعني بالضرورة وجود تعلم منظم، فالعاملون في النظم المتعلمة لا يصلون أبدا إلى نهاية التعلم فسقف التعلم مفتوح ولذلك فهم يدركون جهلهم وجوانب قصورهم مما يولد لديهم الثقة العالية بالنفس.

ثانيا: النماذج العقلية:

وهي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجابا أو سلبا على تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكياتهم وأداءاتهم عبر قناعاتهم، أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية ولتعرف النماذج العقلية للعاملين لابد من اختبارها، وذلك بوضعهم في جو من الحوار المستمر لمختلف القضايا وبخاصة القضايا الخلافية مما يؤدي إلى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة وإن الفشل في تعرف النماذج العقلية للعاملين يؤدي إلى الفشل في إيجاد التفكير النظمي في المؤسسة، ويركز هذا الضابط على تطوير وعي كلا من العاملين بمواقفه ومدركاته ونموذجه العقلي ومواقف ومدركات ونماذج الاخرين في المدرسة.

ثالثا: الرؤية المشتركة:

وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وتبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة بشكل تشاركي فإن الأفراد سيكافحون من أجل تعلم ما يلزم لتحقيقها وعندما تمتلك المنظمة رؤية مشتركة ومستوى عالي من التمكن الشخصي تتولد قوة التوتر الابتكاري وهي القوة التي تسوق التغيير إلى تجسير الفرق بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي والذي يؤدي مع توافر التزام حقيقي وأخلاقي عند الأفراد إلى التحقيق المتميز والمتمايز لأهداف المنظمة، وأن الرؤية المشتركة تنبثق عن مجموعة من الأدوات والطرق للتعامل مع طموحات ورؤى جميع الأفراد في المدرسة

وخارجها وتبصرها من خلال حوار معمق مع الذات وكذلك مع الاخرين ثم بلورة حس من العمل المشترك وبناء تصور للمستقبل الذي يرغبون في تحقيقه معا. .(الطويل، ٢٠٠٩، ١٠٥-١٠٩).

رابعا: تعلم الفريق:

وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها عبر ممكنات التعلم الفريقي فيما بينهم أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع ويعتمد نجاح تعلم الفريق على توافر الرؤية المشتركة وتحقيق التمكن المفهوماتي لهذه الرؤى لدى جميع أفراد الفريق ويرى (سينجي) أن وحدة التعلم الأساسية في المنظمات المعاصرة هي الفريق وليس الأفراد وإذا لم يستطع الأفراد تحييد افتراضاتهم والانخراط في حوار مستمر مع الاخرين فلن يستطيع هذا الفريق التعلم ومن ثم لن تتعلم المنظمة ككل.

خامسا: التفكير النظمي:

وهي مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة والمعتقدة لجميع المكونات الفرعية للمدرسة وتفاعلاتها الدينامية ويتضمن هذا المفهوم أن أي سلوك إنساني هو جزء من عملية نظامية أكبر وأن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء. وأن فهم الحدث يستلزم فهم شبكة علاقاته البيئية ضمن شمولية مكونات النظام فكل سلوك هو سبب ونتيجة في الوقت نفسه ويرى (سينجي) أن التفكير النظمي هو أهم ضوابط المنظمة المتعلمة وهو الإطار الذي تعمل ضمنه باقي الضوابط ويساعد على تجنب وضع الحلول المؤقتة والمجزأة للمشكلات في المنظمة، ويسمح بحدوث فهم أفضل لشبكة العلاقات بين وحدات المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى إيجاد حلول ناجحة قابلة للتطبيق للمشكلات في الوقت الذي يضمن شمولية إحداث التغيير اللازم في كل المكونات الفرعية ذات العلاقة والانطلاق الاسلم نحو المستقبل. (الطويل، ٢٠٠٩، ١٠٥-١٠٩).

ثانيا: التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي

تتعامل المنظمات مع التحديات من خلال تطبيق مبادئ وأساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية الى تميز المنظمة. ومن سمات الإدارة المعاصرة اعتمادها على العلم والتقنية، واستثمارها في بناء القدرات

التنافسية، كما انها اتجهت الى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وظهر نتيجة لذلك نماذج التميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المنظمة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة.

وهناك عدة مفاهيم قدمها الفكر الإداري للتميز المؤسسي منها ما عرفه (ناجي وكاسر،٢٠٠٨، ص٨) بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن اشراك كافة المستخدمون في كل أقسام المنظمة للعمل سويا من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو انجاز تميز العمل.

الأداء المتميز هو الممارسات المتأصلة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة مكونات تتكون من مفاهيم جوهرية، وتتمثل تلك المفاهيم بالتوجه بالنتائج والتوجه للعميل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير مشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير المنتج والمسؤولية تجاه المجتمع(غول وآخرون،ص٢٠٠٩،١٧) ويعرف(النسور،٢٠١٠) التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء كما عرفه (زايد،٢٠٠٣) بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها وتربط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة ترى الباحثة ان تعدد مفهوم التميز المؤسسي يعود بالنفع على المنظمات من خلال الاستفادة من مداخله المتعددة في تحقيق أهداف المنظمة فهو مفهوم شامل ومتكامل يهدف الى تحقيق النجاح والتميز في جميع أنشطة ومجالات المنظمة.

- أهمية التميز المؤسسي

وقد حدد باكال دواعي أخذ المنظمات لمبررات التميز نظرا لأهميته لها من خلال ما يأتي: (السعودي ،٢٠٠٨،ص٢٦٤)

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات الت تواجهها حال ظهورها.
- وسيلة لجلب المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات

فيما يقول جاردنر أن الهدف الأسمى للتميز التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وانماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات. (الخرشة الزريقات ونور ،٢١٧،٢٠٣-٢١٨)

- خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا، بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

١- قبول الاعمال الصعبة، اذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

٢- توفر القيادة الكفؤة، اذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات اذ أن تحمل المنظمات للأزمات ومواجهتها، يسهم فب صقل قدرات المنظمة وتميزها.

٤- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرا خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب المتميز في الأداء

٥- برامج التدريب، ان النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشره من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

٦- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاصة بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.(النسور،٢٠١٠،ص٣٠)

أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد منها ما يلي:

- **القيادة:** فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد ، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبد اع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أ فكار جديدة ، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، والقدرة على مناقشتها ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام ا للامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات ، ولا شك أن ا لأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini،2005)

- **الموارد البشرية:** تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل، فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تتبنى

أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لا تخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها ، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفر ص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و اقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ ان التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز للمنظمة(Colurcio & Cristina ،(2006

- **العمليات**: إذ ان فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر(النعيمي؛ وآخرون، ٢٠٠٨ ،ص ٤٣)

ثالثا: الإشراف التربوي

مفهوم الإشراف التربوي:

لم يتفق علماء التربية على تعريف محدد للإشراف ويعود ذلك إلى تباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حوله، ونظرتهم وإلمامهم بجوانبه وتحليلهم لإطاره ومضمونه، و لشمول وتعدد مهام المشرف التربوي فقد تعددت تعريفاته، فقد عرفه (جاد الله،٢٠١١،ص ٣٨٧) بأنه : كل جهد ونشاط مخطط ومنظم يتم توجيهه لخدمة الطلاب والمعلمين في عملية اعدادهم ومساعدتهم للتغلب على المشكلات التي تواجههم ولتأدية مهماتهم التعليمية بفاعلية وبقصد تحسين أدائهم وعرفه (العاجز وحلس ،٢٠٠٩،ص ١٤) بأنه كل النشاطات التي تختص مباشرة وبصورة أساسية بدراسة وتحسين الشروط المتصلة بعملية التعليم والتعلم ويعرف بأنه " عملية فنية هادفة لتطوير بيئات التعلم وتقويمها وادارتها بما يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجاتها النوعية" (الشهري ،٢٠١٤ .،ص١١) بينما عرفه (تدمري، ٢٠١٥، ص٢٨) بأنه : عملية ديمقراطية فنية قيادية انسانة منظمة شاملة ومستمرة قائمة على الاحترام المتبادل وعلى الالتزام الخلقي بالعمل وتهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال تحقيق النمو المهني للمعلمين وتنسيق الجهود واستثمار الطاقات وصولا إلى الأهداف التربوية المرغوبة .

أهمية الإشراف التربوي:

- التحاق عدد من غير المؤهلين تربويا للعمل في مهنة التدريس يتطلب وجود مخطط ومدرب ومرشد وهذا يتحقق في المشرف التربوي .
- اصطدام العديد من المعلمين القدامى بواقع قد يختلف في صفاته وامكاناته عما تقوم بتعليمه مؤسسات اعداد المعلمين فهم بحاجة إلى التوجيه الحديث في شؤون التربية والتعليم .
- الانسان بطبيعته يحتاج إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين ومن هنا تنبع حاجة المعلم إلى المشرف التربوي كونه مستشارا مشاركا .

- حاجة المعلمين الجدد إلى الاشراف التربوي حيث أثبتت الملاحظة أن المعلم الجديد مهما كانت صفاته الشخصية واستعداده وتدريبه يظل بحاجة ماسة إلى التوجيه والمساعدة من أجل التكيف مع المناخ المدرسي الجديد .(الفدا،٢٠١١، ص٦٣)

بينما أضاف الرويلي (٢٠١٢،ص ١٠٦)

- نقل الخبرات المتميزة بين المعلمين .
- اقامة الدورات التدريبية الهامة للمعلمين من قبل المشرف التربوي والتي تمثل أهم عناصر النمو المهني .

خصائص الإشراف التربوي:

أن للإشراف التربوي الفعال خصائص منها :

- الانسانية : فالإشراف التربوي يقوم على الاحترام والتعاون المتبادل بين عناصر عملية الاشراف من مشرف ومدير ومعلمين وطلبة وأولياء أمور.
- القيادية : ويتمثل دور المشرف في قدرته على التأثير في المعلمين والطلاب وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية
- العلمية : يعتمد الاشراف العلمي على القياس الموضوعي للنشاطات والممارسات والفعاليات التي تؤدى في المدرسة بدلا من اعتماد الرأي الشخصي في الحكم أو اصدار القرارات .
- الشمولية : ويعني ذلك أن الاشراف عملية شاملة تعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها
- الاستمرارية : الاشراف التربوي عملية مستمرة ودائمة وليست محددة بوقت زمني وتقوم على المتابعة المستمرة لإحداث التغير المطلوب
- المرونة : وذلك لأن الاشراف التربوي خدمة فنية تعاونية هدفها دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف .(وصوص والجوارنة ،٢٠١٤، ص ٣٠)

وأضاف عثمان (٢٠١١،ص ٥٨٢) أن الاشراف التربوي الحديث يتميز بالخصائص الاتية :

- عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغير الموقف والحاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد في مجال التربوي والتقدم العلمي .
- عملية تعاونية في مراحلها المختلفة من تخطيط وتنسيق وتنفيذ وتقويم ومتابعة ، ترحب باختلاف وجهات النظر بما يغطي على العلاقة السليمة بين المشرف والمعلم وينظم العلاقة بينهما لمواجهة المشكلات التربوية وايجاد الحلول المناسبة .
- عملية تعنى بتنمية العلاقات الانسانية والمشاركة الوجدانية في الحقل التربوي بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة والإرشاد في العمل والبعد عن استخدام السلطة وكثرة العقوبات وتصيد الأخطاء .
- عملية تشجع البحث والتجريب والإبداع وتوظف نتائجها لتحسين التعلم وتقوم على السعي لتحقيق أهداف واضحة قابلة للملاحظة والقياس .
- عملية تعتمد على الواقعية المدعمة بالأدلة الميدانية والممارسة العملية وعلى الصراحة التامة في تشخيص نواحي القصور في العملية التربوية .
- عملية تحترم الفروق الفردية بين المعلمين وتقدرها فتقبل المعلم الضعيف كما تقبل المعلم المبدع والنشيط

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولا: الدراسات العربية :

- **دراسة (النويري،٢٠١٦م) بعنوان " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وقد بلغت عينة الدراسة (١٣١) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ،وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : لا توجد فروق ذات احصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ، توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم وبين تقديراتهم ألنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، ومن أهم توصيات الدراسة : أن تتبنى وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس تعتمد على نشر مفهوم التعلم المستدام، تدريب مديري المدارس على تقييم ثقافة مدارسهم، وتبني الثقافة الإيجابية التي تسهم في تطوير وتحسين العمل المدرسي.

- **دراسة (الذبيان ،٢٠١٦ م) بعنوان " درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها : استراتيجية مقترحة "**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة توافر متطلبات تحويل الجامعات الأردنية الرسمية الى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها من أجل تقديم استراتيجية مقترحة ،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وتتكون عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والذي بلغ عددهم (٣٢٤٨) ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة حول درجة توافر متطلبات التحول الى منظمات متعلمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، تكونت الهيكلة العامة للاستراتيجية المقترحة من خمس مراحل : التخطيط للتخطيط ، تحليل الأبعاد البيئية ، وضع استراتيجيات التخطيط وصياغتها اجرائيا، وضع البرامج وتنفيذها ، تقييم الاستراتيجية وفاعليتها، ومن أهم توصيات الدراسة : تبني الاستراتيجية المقترحة .

- **دراسة (الحيلة،٢٠١٤م) بعنوان " نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة "**

هدفت هذه الدراسة الى تصميم نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة ، وبيان أثر متغيرات منظمات التعلم(المكون التنظيمي، المكون البشري، المكون المعرفي، المكون المجتمعي) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادي ، الخدماتي ، المعرفي) والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجامعة ، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر الطلبة في الجامعات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتتكون عينة الدراسة من (٧٢٥) موظف وموظفة و(٣٨١) طالب و طالبة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مكونات المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي، ومن أهم توصيات الدراسة : الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من قبل الادارة العليا بالجامعة والعمل على تطويرها، ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى قيادات الجامعة والموظفين من خلال اقامة الدورات المتخصصة وورش العمل ووضع تحول الجامعة الى منظمة متعلمة كهدف استراتيجي يتم قياس أداء المديرين بناء عليه.

- **دراسة (المحاسنة ،٢٠١٣) بعنوان " المنظمة المتعلمة و امكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الاردن وعلاقه ذلك بالأسلوب القيادي لديهم**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على امكانية تطبيق المنظمة المتعلمة من قبل المشرفين التربويين في محافظة جرش وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ضمن ضوابط سينج للمنظمة المتعلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الكمي والنوعي، والاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتتكون عينة الدراسة من (٦٠٠) معلم ومعلمة و(١٢) مشرف تربوي من مختلف التخصصات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : امكانية تطبيق المشرفين التربويين للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة وذلك لجميع المجالات (التمكن الشخصي، التفكير التنظيمي ،النماذج العقلية ،الرؤية الشخصية، تعلم الفريق)، وجود علاقة ايجابية بين المنظمة المتعلمة والانماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الترسلي) الا أن العلاقة مع النمط الديمقراطي كانت أقوى، ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة اجراء دراسات وصفية حول متغيرات المنظمة المتعلمة وعقتها بمفاهيم ادارية اخرى.

- **دراسة (الكبيسي،٢٠١٣م) بعنوان" درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين"**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية في عمان وعلاقتها بالإبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون عينة الدراسة من (٣٧٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها: أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس ، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة ، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإبداع الإداري تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ومن أهم توصيات الدراسة : الأخذ في الاعتبار النتائج المترتبة على أبعاد منظمة التعلم عند إعداد برامج التدريب والتطوير الإداري للمديرين، إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم ومتغيرات أخرى مثل : الرضا الوظيفي، أو المناخ التنظيمي، أو الروح المعنوية للمعلمين .

- **دراسة (النسور،٢٠١٠م) بعنوان " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي ،والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون عينة الدراسة من (١٩٤) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملياتي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ومن أهم توصيات الدراسة : أن تتولى وزارة التعليم العالي دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، وبما ينعكس على مستوى التعلم وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين، وزيادة مهاراتهم وكفاءتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم، التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية بتحقيق التميز وذلك من خلال الاهتمام بالإبداع والابتكار كوسيلة في إنجاز الأعمال والعمل وبشكل مستمر على تحديث الرؤية وبما يتلاءم مع التطورات البيئية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Marie&، Julie ،2015) بعنوان " المنظمة المتعلمة في خدمة إدارة المعرفة بين الموظفات: دراسة حالة ".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آثار المنظمة المتعلمة على التطوير المهني المستمر للممرضات، وعلى إدارة المعرفة ،وعلى استمرارية مركز الخدمات الصحية والاجتماعية بكندا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان منهج دراسة الحالة، كما تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة مالكي المعلومات الذين لديهم علاقة بالمنظمة المتعلمة والذين بلغ عددهم (١٠) أشخاص قاموا بالمشاركة في مشاريع المنظمات المتعلمة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها: أن الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة المتعلمة جعلت عملية التعلم أكثر سهولة ويمكن أن تتم في أي زمان أو مكان، أن برامج المنظمة المتعلمة تساهم في عملية التعلم الذاتي، ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة توسيع مشاريع المنظمة المتعلمة نظرا إلى ندرة الحلول المبتكرة التي يمكن من خلالها تحسين إدارة المعرفة ودعم التطوير المهني المستمر، ضرورة قيام الدراسات المستقبلية بالحث على دمج استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مجال التطوير المهني للممرضات.

- **دراسة (A . 2014،Brown) بعنوان " النماذج التنظيمية والاستدامة في التميز من النهج الآلي إلى التعلم والابتكار" .**

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على كيفية استفادة المنظمات من تبني نموذج عضوي للإدارة من أجل تحقيق اقصى قدر ممكن من فوائد استراتيجية التميز في الجودة والأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما تم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة المدراء التنفيذيين، مدراء الموارد البشرية، ومدراء أقسام الجودة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها: أن المنظمات التي حصلت على الجوائز هي التي تستخدم إطار التميز في العمل للمحافظة على أدائها، ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة قيام المنظمات بالاعتماد على الجودة والتميز وجعل الموظفين متفاعلين مع مدرائهم، ضرورة العمل بالنموذج العضوي حيث انه يوفر الابتكار والتعلم الذي يقود إلى تميز المنظمة.

- **دراسة (2013،E. Stewart) بعنوان " أسلوب القيادة والمنظمة المتعلمة: دراسة استقصائية تم إجرائها على موظفي تكنولوجيا المعلومات"**

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز دور أسلوب القيادة وأثره على المنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج النمذجة بالمعادلة الهيكلية(SEM)،كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من موظفي تكنولوجيا المعلومات والذين بلغ عددهم (٣٩٨) موظف، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها: أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، أن عامل المكافأة الخاص بمعاملات القيادة يرتبط بشكل ايجابي مع كافة أبعاد المنظمة المتعلمة، ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالعلاقة بين القيادة والمنظمة المتعلمة، إمكانية تطبيق الدراسات الاستكشافية مثل دراسات الحالة المتعلقة بمجال تكنولوجيا المعلومات على القيادة والمنظمة المتعلمة من اجل فهم التأثيرات الثقافية.

- **دراسة (2011،J. Kim) بعنوان " العلاقة بين أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، والمنظمة المتعلمة: الآثار المعتدلة للثقافة التنظيمية على المستويات المتوسطة من الإدارة "**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على أسلوب القيادة والمنظمة المتعلمة في كوريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ،كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من مجموعة موظفين يعملون في مجال الأعمال بكوريا والذين بلغ عددهم (١٠٠٠) مدير،

و(١٠٠٠) مرؤوس، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها: أن القيادة التحويلية والثقافة الديمقراطية لديهما تأثيرات ايجابية على تطور المنظمة المتعلمة، أن الثقافة التنظيمية لديها تأثير متوسط على القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، ومن أهم توصيات الدراسة : ضرورة قيام الدراسات المستقبلية بالتركيز على بعض المتغيرات التي لم يتم قياسها من خلال هذه الدراسة، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات مستقبلا عن أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على المنظمة المتعلمة والمنظمات الأخرى

ثالثاً: التعقيب علي الدراسات السابقة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في هدفها مع الدراسة الحالية وهو: معرفة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية والمنظمات الأخرى، وأثر المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، وأيضاً في المنهج المستخدم حيث اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت جميعها على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبعض الدراسات على المقابلة كأداة ثانية .

واختلفت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة من دراسة لأخرى، حول أوجه القصور في المنظمة المتعلمةمن اجل تحقيق التميز المؤسسي

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفًا لمنهج البحث وإجراءاته، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وعينته ، وأدواته من حيث بنائها والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على "وصف الظاهرة التي يراد دراستها وجمع معلومات دقيقة عنها ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً"(عبيدات وآخرون ،١٤٣١: ١٧٦) وذلك للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض.

ثانياً: منهج البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث، وقد تتعدى البحوث الوصفية الوصف إلى التفسير في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وقدرة الباحث على التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة محددة وتصويرها تصويراً كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة ،وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدارسة (٧٥٢) مشرفة تربوية في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض ، و تتكون عينة الدارسة من (٧٠) مشرفة تربوية حيث تمثل عينة الدراسة ١٠% من المجتمع الكلي المتمثل في المشرفين التربوين في مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض للفصل الدراسي الثاني ١٤٣٧ – ١٤٣٨ هـ.

رابعاً: أداة الدراسة:

استعانت الباحثة بأداة الاستبانة الإلكترونية في عملية جمع البيانات ،والتي تعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات مرتبطة بواقع معين عن طريق عدد من الأسئلة يجاب عليها وسيتم تصميمها بناءً على أهداف، وتساؤلات الدراسة، ومتغيراتها، والإطار النظري، ونتائج بعض الدراسات السابقة، والاستمارات المعدة في هذا المجال ، وتم اختيار أداة الاستبانة لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة ،والإجابة على تساؤلاتها ،وتتيح الحرية لعينة الدراسة في اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجابة عليها ،ولكونها من أكثر الوسائل اعتمادية نظرا لإعداده مسبقا وتطبيقه تجريبيا.

خامساً : خصائص عينة الدراسة :

المعلومات الشخصية : وفيما يلي عرض البيانات الاولية لعينة الدراسة التي تختص بالمعلومات الشخصية لعينة العينة (٧٠) في الإجابة علي الجزء الأول من الاستبانة ،وثم تصنيفهم علي النحو التالي:

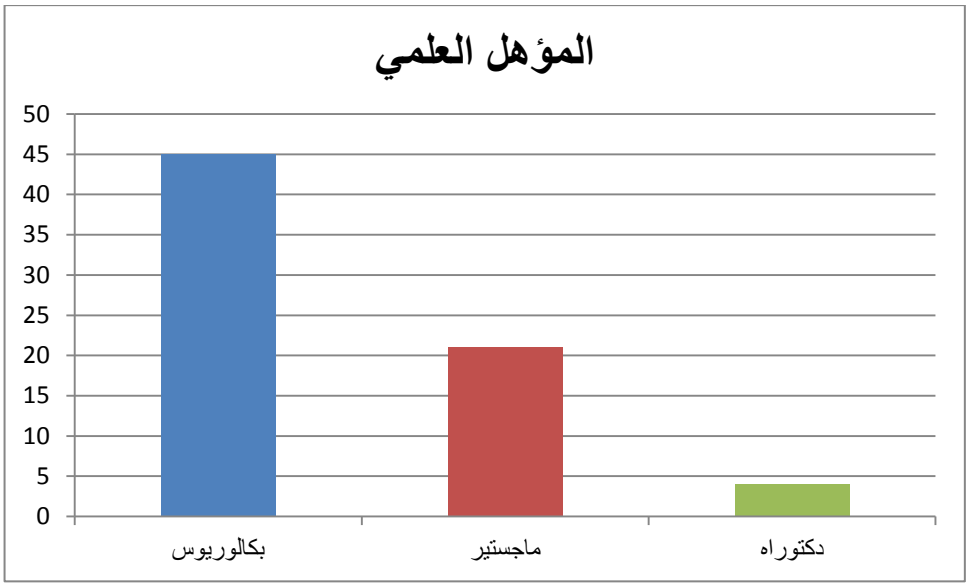
١- المؤهل العلمي:

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	٤٥	٦٤.٣
ماجستير	٢١	٣٠
دكتوراه	٤	٥.٧
المجموع	٧٠	١٠٠

شكل رقم (١)



يبين الجدول والشكل اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي ، حيث ان (٤٥) من عينة الدراسة وما نسبتهم (٦٤.٣%) كان مؤهلهم بكالوريوس، في حين ان (٢١) وما نسبتهم (٣٠%) كان مؤهلهم ماجستير ، حين ان (٤) من عينة الدراسة وما نسبتهم (٥.٧%) كان مؤهلهم دكتوراه.

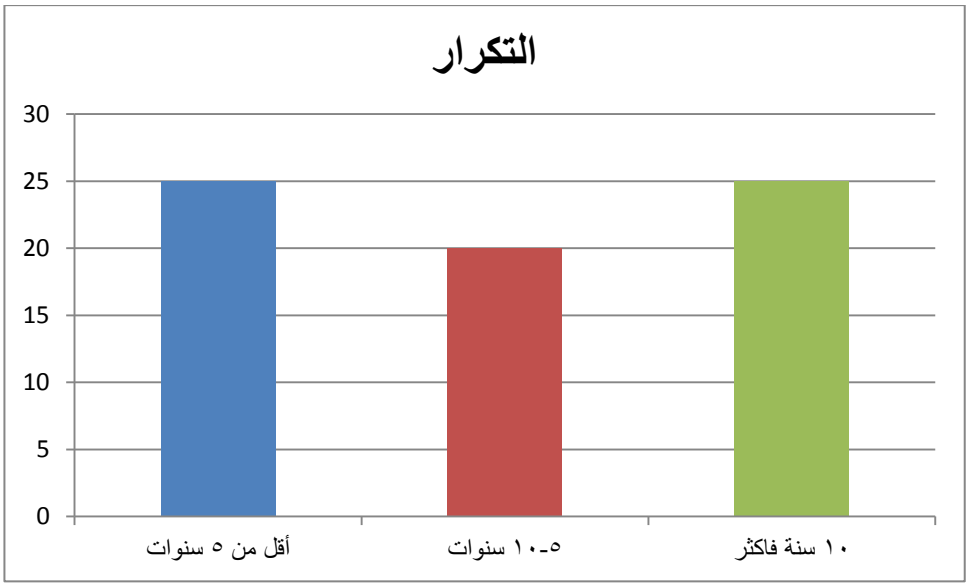
٢- عدد سنوات الخدمة في الاشراف التربوي

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٥	٣٥.٧
٥-١٠ سنوات	٢٠	٢٨.٦
١٠ سنة فاكثر	٢٥	٣٥.٧
المجموع	٧٠	١٠٠

شكل رقم (٢)



يبين الجدول والشكل اعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة ، حيث ان (٢٥) من عينة الدراسة وما نسبتهم(٣٥.٧%) كانت خبراتهم (أقل من ٥ سنوات)، في حين ان (٢٠) وما نسبتهم (٢٨.٦%) كانت خبراتهم (٥-١٠ سنوات) ، حين ان (٢٥) من عينة الدراسة وما نسبتهم (٣٥.٧٥%) كانت خبراتهم (١٥ سنة فأكثر) .

ثامناً: إجراءات الصدق والثبات:

١- **صدق الأداة** : سيتم لتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

الطريقة الأولى : الصدق الظاهري للأداة: وذلك بتحكيم الاستبانة عن طريق عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإشراف التربوي والادارة التربوية.

والطريقة الثانية صدق الاتساق الداخلي : هناك طرقاً عدة يمكن أن تستخدم للوصول إلى هذا النوع من الصدق منها حساب درجة ارتباط العبارات بالدرجة الكلية، ودرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية إلى قياسها .

لمزيد من الاطمئنان على سلامة أداة الدراسة وصدقها البنائي قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط عبارات المحور بالدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إلية تلك العبارة، وذلك لكل محور من محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(٣) معامل ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الاول

العبارات	معاملا الارتباط بالمحور
التعلم المستمر	٠.٥٦٥**
الحوار	٠.٥٧٠**
فرق العمل	٠.٦٤٧**
التمكين	٠.٧٩٣**
الرؤية المشتركة	٠.٦٨٥**

** عند مستوى معنوية ٠.٠٥ أو اقل

ويتضح من الجدول السابق أن العبارات ترتبط بالمحاور التي تنتمي إليها ارتباطاُ يتراوح ما بين (٠.٥٦٥ الي ٠.٧٩٣) كما أن جميع معاملات الارتباط الواردة في الجدول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01& (0.05)، مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة الدراسة وبالتالي الاطمئنان إلى النتائج.

جدول(٤) معامل ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني

العبارات	معاملا الارتباط بالمحور
العبارة الاولي	٠.٦٢٥**
العبارة الثانية	٠.٧٨٦**
العبارة الثالثة	٠.٧٢٢**
العبارة الرابعة	٠.٧٨٣**
العبارة الخامسة	٠.٦٦٣**
العبارة السادسة	٠.٥١٩**
العبارة السابعة	٠.٦١٨**

** عند مستوى معنوية ٠.٠٥ أو اقل

ويتضح من الجدول السابق أن العبارات ترتبط بالمحاور التي تنتمي إليها ارتباطاُ يتراوح ما بين (٠.٥١٩ الي ٠.٧٨٦) كما أن جميع معاملات الارتباط الواردة في الجدول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة الدراسة وبالتالي الاطمئنان إلى النتائج.

٢- ثبات الأداة: لقياس مدي اداة الدراسة (الاستبيان)استخدم الباحث (معادلة الفا كرونباخ Cronbacha Alpha) للتأكد من ثبات اداة الدراسة ،حيث طبقت الباحثة المعادلة لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (٤)يوضح معامل ثبات الدراسة .

جدول رقم (٥)

معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة الدراسة

عبارات الاستبانة	عدد العبارات	ثبات العبارات
المحور الاول	**٢٤**	**٠.٩٢٣**
المحور الثاني	**٧**	**٠.٨١٤**
مجموع العبارات	**٣١**	**٠.٩٤١**

يتضح من الجدول اعلاه ان معامل الثبات لأسئلة الدراسة عالي حيث بلغ (٠.٩٤١) لمجموع العبارات ، و(٠.٩٢٣، ٠.٨١٤) للمحاور الاستبانة وهذا يدل علي ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ،فقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciencesوالتي يرمز لها اختصارا بالرمز (spss) .

وذلك بعد ان تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الالي ،ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في عبارات الدراسة ، تم حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيمة علي عدة خلايا الاستبانة للحصول علي طول الخلية الصحيح أي(٤/٥=.٨٠) بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة

في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا اصبح طول الخلايا كما يلي :

- من١الى١.٨٠تمثل (غير موافق تماما) .

- من ١.٨١ الي٢.٦٠ تمثل (غير موافق) .

- من ٢.٦١الى٣.٤٠ تمثل (موافق الى حد ما) .

- من ٣.٤١الى٤.٢٠ تمثل (موافق) .

- من ٤.٢١الى٥ تمثل (موافق تماما) .

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات العبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة . وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (mean) : وذلك لمعرفة مدي ارتفاع او انخفاض استجابات عينة الدراسة عن اسئلة الدراسة (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدراسة حسب أعلي متوسط حسابي موزون .

- تم استخدام الانحراف المعياري (standard deviation) : وذلك من للتعرف علي مدى انحراف أو تشتت استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات عينة الدراسة لكل من عبارة من عبارات متغير الدراسة ،الي جانب المحاور الرئيسية ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس .

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون " person correlation" : لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من اسئلة الدراسة .

- قامت البحاثة باستخدام معامل الفا كرونباخ (cronbacha Alpha) : لاختبار مدي ثبات أداة الدراسة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات عينة الدراسة علي عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن تساؤلات الدراسة علي النحو التالي :

وللإجابة علي السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة علي اسئلة الاستبانة وجاءت النتائج كما موضحة في الجداول ادناه :

المحور الاول: المنظمة المتعلمة :

التعلم المستمر:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	تشجع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر	٢٠	٢٨.٦	٤٢	٦٠	٤	٥.٧	٣	٤.٣	١	١.٤	٤.١٠	٠.٨٠	موافق	٢
٢	تحرص مكاتب الاشراف التربوي على اشراك المشرفات التربويات ببرامج تدريبيه لرفع كفاءتهن المهنية	١٦	٢٢.٩	٤٠	٥٧.١	٧	١٠	٤	٥.٧	٣	٤.٣	٣.٨٩	٠.٩٧	موافق	٤
٣	يتم توظيف الاجتماعات في الاشراف التربوي لتحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين	٢٠	٢٨.٦	٢٧	٣٨.٦	١٧	٢٤.٣	٤	٥.٧	٢	٢.٩	٣.٨٤	١.٠٠٢	موافق	٥
٤	تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين	٢٧	٣٨.٦	٢٥	٣٥.٧	١٥	٢١.٤	١	١.٤	١	١.٤	٤.١٠	٠.٨٩	موافق	٣
٥	تسعى المشرفات التربويات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية.	٢٧	٣٨.٦	٢٧	٣٨.٦	١٠	١٤.٣	٣	٤.٣	١	١.٤	٤.١٢	٠.٩٢	موافق	١
المتوسط العام للمحور = ٤ الانحراف المعياري=٠.٦٤															
قيمة مربع كأي = ٢٢ قيمة الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠١															

يتضح من الجدول اعلاه ان محور (**التعليم المستمر**) يتضمن (٥) عبارات حيث أن جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤.١٢-٣.٨٤) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٣.٤١-٤.٢٠)في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق .

- يتضح من المتوسط العام وهو (٤) ان متوسط عبارات محور التعليم المستمر جاءت تشير الي (موافق)

- ويتضح ان قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم علي عبارات محور (التعليم المستمر) .

- جاءت الفقرة (٥) وهي(تسعى المشرفات التربويات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية)من عبارات المحور في المرتبة الاولي من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٤.١٢) وبدرجة تشير الي موافق.

- جاءت الفقرة (١) وهي (تشجع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر)من عبارات المحور في المرتبة الثانية من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٤.١٠) وبدرجة تشير موافق .

- جاءت الفقرة (٤) وهي (تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين) من عبارات المحور في المرتبة الثالثة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٤.١٠) وبدرجة تشير الي موافق .

- جاءت الفقرة (٢) وهي(تحرص مكاتب الاشراف التربوي على اشراك المشرفات التربويات ببرامج تدريبيه لرفع كفاءتهن المهنية)من عبارات المحور في المرتبة الرابعة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وبدرجة تشير الي موافق .

- جاءت الفقرة (٣) وهي(يتم توظيف الاجتماعات في الاشراف التربوي لتحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين) من عبارات المحور في المرتبة الخامسة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبدرجة تشير الي موافق .

حيث أتضح أن عبارات محور التعلم المستمر من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

تسعى المشرفات التربويات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية ، ومن ثم تشجيع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر ، تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين ، أن

تحرص مكاتب الاشراف التربوي على اشراك المشرفات التربويات ببرامج تدريبيه لرفع كفاءتهن المهنية ، يتم توظيف الاجتماعات في الاشراف التربوي لتحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين

** **الحوار** :

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	تشجع مكاتب الاشراف التربوي الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مسماهن الوظيفي	٢٣	٣٢.٩	٢٤	٣٤.٣	١٧	٢٤.٣	٤	٥.٧	٢	٢.٩	٣.٨٩	١.٠٢	موافق	٢
٢	يسود الاحترام المتبادل بين منسوبات مكاتب الاشراف التربوي	٢٣	٣٢.٩	٣٤	٤٨.٦	١١	١٥.٧	٢	٢.٩	٠	٠	٤.١١	٠.٧٧	موافق	١
٣	تتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية	١٤	٢٠	٣٣	٤٧.١	١٨	٢٥.٧	٥	٧.١	٠	٠	٣.٨٠	٠.٨٤	موافق	٣
٤	تأخذ مكاتب الاشراف التربوي وجهات نظر المشرفات التربويات بعين الاعتبار	٨	١١.٤	٢٧	٣٨.٦	٢٣	٣٢.٩	٧	١٠	٤	٥.٧	٣.٤١	١.٠١	موافق	٤
المتوسط العام للمحور = ٣.٨٥ الانحراف المعياري=٠.٦٧															
قيمة مربع كأي = ٢٢ قيمة الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠١															

يتضح من الجدول اعلاه ان محور (**الحوار**) يتضمن (٤) عبارات حيث أن جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤.١١-٣.٤١) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٣.٤١-٤.٢٠)في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق .

- يتضح من المتوسط العام وهو (٣.٨٥) ان متوسط عبارات محور الحور جاءت تشير الي (موافق) .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المحاسنة ،٢٠١٣) بعنوان " المنظمة المتعلمة و امكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الاردن وعلاقه ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ، والتي توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : امكانية تطبيق المشرفين التربويين للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بدرجة

متوسطة وذلك لجميع المجالات (التمكن الشخصي، التفكير التنظيمي ،النماذج العقلية ،الرؤية الشخصية، تعلم الفريق) .

– ويتضح ان قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم علي عبارات محور (الحوار) .

– جاءت الفقرة (٢) وهي(يسود الاحترام المتبادل بين منسوبات مكاتب الاشراف التربوي)من عبارات المحور في المرتبة الاولي من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٤.١١) وبدرجة تشير الي موافق.

– جاءت الفقرة (٥) وهي (تشجع مكاتب الاشراف التربوي الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مسماهن الوظيفي)من عبارات المحور في المرتبة الثانية من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وبدرجة تشير موافق .

– جاءت الفقرة (١) وهي (تتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية) من عبارات المحور في المرتبة الثالثة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبدرجة تشير الي موافق .

– جاءت الفقرة (٢) وهي(تأخذ مكاتب الاشراف التربوي وجهات نظر المشرفات التربويات بعين الاعتبار)من عبارات المحور في المرتبة الرابعة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٤١) وبدرجة تشير الي موافق .

تبين أن عبارات محور الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

يسود الاحترام المتبادل بين منسوبات مكاتب الاشراف التربوي ، تشجع مكاتب الاشراف التربوي الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مسماهن الوظيفي ، تتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية ، تأخذ مكاتب الاشراف التربوي وجهات نظر المشرفات التربويات بعين الاعتبار

فرق العمل:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	تشجع مكاتب الاشراف التربوي العمل بأسلوب الفريق	١٢	١٧.١	٤٢	٦٠	١٢	١٧.١	٢	٢.٩	٢	٢.٩	٣.٨٦	٠.٨٣	موافق	٤
٢	يرتكز اسلوب العمل في مكاتب الاشراف التربوي على فرق العمل المدارة ذاتيا	٢٣	٣٢.٩	٢٩	٤١.٤	١٦	٢٢.٩	١	١.٤	١	١.٤	٤.٠٣	٠.٨٦	موافق	١
٣	تشجع مكاتب الاشراف التربوي تواصل المشرفات التربويات مع بعضهن البعض	٢٣	٣٢.٩	٢٤	٣٤.٣	١٩	٢٧.١	٣	٤.٣	١	١.٤	٣.٩٣	٠.٩٥	موافق	٢
٤	تقدم المشرفات التربويات يد العون والمساعدة للمشرفة الجديدة	٢٣	٣٢.٩	٢٤	٣٤.٣	١٩	٢٧.١	٣	٤.٣	١	١.٤	٣.٩١	٠.٩٥	موافق	٣
المتوسط العام للمحور = ٣.٩٣ الانحراف المعياري=٠.٦٧															
قيمة مربع كأي = ٢٢ قيمة الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠١															

يتضح من الجدول اعلاه ان محور (**فرق العمل**) يتضمن (٤) عبارات حيث أن جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤.٠٣-٣.٨٦) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٣.٤١-٤.٢٠)في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق .

- يتضح من المتوسط العام وهو (٣.٩٣) ان متوسط عبارات محور فرق العمل جاءت تشير الي (موافق) .

- ويتضح ان قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم علي عبارات محور (فرق العمل) .

- جاءت الفقرة (٢) وهي(يرتكز اسلوب العمل في مكاتب الاشراف التربوي على فرق العمل المدارة ذاتيا)من عبارات المحور في المرتبة الاولي من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وبدرجة تشير الي موافق.

- جاءت الفقرة (٥) وهي (تشجع مكاتب الاشراف التربوي تواصل المشرفات التربويات مع بعضهن البعض)من عبارات المحور في المرتبة الثانية من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وبدرجة تشير موافق .

– جاءت الفقرة (١) وهي (تقدم المشرفات التربويات يد العون والمساعدة للمشرفة الجديدة) من عبارات المحور في المرتبة الثالثة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٩١) وبدرجة تشير الي موافق .

– جاءت الفقرة (٢) وهي(تشجع مكاتب الاشراف التربوي العمل بأسلوب الفريق)من عبارات المحور في المرتبة الرابعة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبدرجة تشير الي موافق .

من خلال الشرح اعلاه تبين أن فرق العمل من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

يرتكز اسلوب العمل في مكاتب الاشراف التربوي على فرق العمل المدارة ذاتيا ، تشجع مكاتب الاشراف التربوي تواصل المشرفات التربويات مع بعضهن البعض ، تقدم المشرفات التربويات يد العون والمساعدة للمشرفة الجديدة ، تشجع مكاتب الاشراف التربوي العمل بأسلوب الفريق

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المحاسنة ،٢٠١٣) بعنوان " المنظمة المتعلمة و امكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الاردن وعلاقه ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ،وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : امكانية تطبيق المشرفين التربويين للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة وذلك لجميع المجالات (التمكن الشخصي، التفكير التنظيمي ،النماذج العقلية ،الرؤية الشخصية، تعلم الفريق) .

****التمكين :**

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	تواكب مكاتب الاشراف التربوي التطورات التربوية للاستفادة من النماذج العالمية	٢٠	٢٨.٦	٣٢	٤٥.٧	١١	١٥.٧	٦	٨.٦	١	١.٤	٣.٥٩	١.٠٤	موافق	٤
٢	تفوض مكاتب الاشراف التربوي الصلاحيات للمشرفات التربويات بما يتناسب مع ما يند اليهن من أعمال	١٤	٢٠	٢٥	٣٤.٧	٢٢	٣١.٤	٦	٨.٦	٣	٤.٣	٣.٧٦	٠.٩٥	موافق	٢

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٣	تطور مكاتب الاشراف التربوي مواردها البشرية بحيث تصبح متمكنة وقادرة على انجاز المهمات المطلوبة منها بكفاءة وفعالية	١٦	٢٢.٩	٢٩	٤١.٤	١٨	٢٥.٧	٦	٨.٦	١	١.٤	٣.٤٤	١.٠١	موافق	٦
٤	يتاح للمشرفات التربويات المشاركة في اتخاذ القرار	١٠	١٤.٣	٢٥	٣٥.٧	٢٤	٣٤.٣	٨	١١.٤	٣	٤.٣	٣.٦٤	١.٠٨	موافق	٣
٥	لدى المشرفات التربويات مرونة في العمل في حدود القواعد والاجراءات	١٥	٢١.٤	٢٥	٣٥.٧	٢٢	٣١.٤	٦	٨.٦	٢	٢.٩	٣.٤٩	١.٠٨	موافق	٥
٦	تحصل المشرفات التربويات على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	١٢	١٧.١	٢٧	٣٨.٦	١٧	٢٤.٣	١١	١٥.٧	٣	٤.٣	٣.٨٦	٠.٩٣	موافق	١
المتوسط العام للمحور = ٣.٦٢ الانحراف المعياري=٠.٧٦															
قيمة مربع كأي = ٢٢ قيمة الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠١															

يتضح من الجدول اعلاه ان محور (**التمكين**) يتضمن (٦) عبارات حيث أن جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٣.٨٦-٣.٤٤) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٣.٤١-٤.٢٠)في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق .

- يتضح من المتوسط العام وهو (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٧٦) ان متوسط عبارات محور الحور جاءت تشير الي (موافق) .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المحاسنة ،٢٠١٣) بعنوان " المنظمة المتعلمة و امكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الاردن وعلاقه ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ،وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : امكانية تطبيق المشرفين التربويين للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة وذلك لجميع المجالات (التمكن الشخصي، التفكير التنظيمي ،النماذج العقلية ،الرؤية الشخصية، تعلم الفريق) .

– ويتضح ان قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم علي عبارات محور (التمكين) .

– جاءت الفقرة (٦) وهي(تحصل المشرفات التربويات على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب)من عبارات المحور في المرتبة الاولي من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وبدرجة تشير الي موافق.

– جاءت الفقرة (٢) وهي (تفوض مكاتب الاشراف التربوي الصلاحيات للمشرفات التربويات بما يتناسب مع ما يند اليهن من أعمال)من عبارات المحور في المرتبة الثانية من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبدرجة تشير موافق .

– جاءت الفقرة (٤) وهي (يتاح للمشرفات التربويات المشاركة في اتخاذ القرار) من عبارات المحور في المرتبة الثالثة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وبدرجة تشير الي موافق .

– جاءت الفقرة (١) وهي(تواكب مكاتب الاشراف التربوي التطورات التربوية للاستفادة من النماذج العالمية)من عبارات المحور في المرتبة الرابعة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبدرجة تشير الي موافق.

– جاءت الفقرة (٥) وهي (لدى المشرفات التربويات مرونة في العمل في حدود القواعد والاجراءات) من عبارات المحور في المرتبة الخامسة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وبدرجة تشير الي موافق.

– جاءت الفقرة (١) وهي(تطور مكاتب الاشراف التربوي مواردها البشرية بحيث تصبح متمكنة وقادرة على انجاز المهمات المطلوبة منها بكفاءة وفعالية)من عبارات المحور في المرتبة الاخيرة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وبدرجة تشير الي موافق .

تبين أن عناصر التمكين من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

تحصل المشرفات التربويات على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ، تفوض مكاتب الاشراف التربوي الصلاحيات للمشرفات التربويات بما يتناسب مع ما يند اليهن من أعمال ، يتاح للمشرفات التربويات المشاركة في اتخاذ القرار ، تواكب مكاتب الاشراف التربوي التطورات التربوية للاستفادة من النماذج العالمية ،

لدى المشرفات التربويات مرونة في العمل في حدود القواعد والاجراءات ، تطور مكاتب الاشراف التربوي مواردها البشرية بحيث تصبح متمكنة وقادرة على انجاز المهمات المطلوبة منها بكفاءة وفعالية

****الرؤية المشتركة :**

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	تشارك المشرفات التربويات في بناء رؤية الاشراف التربوي	١٦	٢٢.٩	٣٦	٥١.٤	١٢	١٧.١	٤	٥.٧	٢	٢.٩	٣.٥٩	٠.٩٨	موافق	٥
٢	تشارك المشرفات التربويات في صياغة رسالة الاشراف التربوي	١٠	١٤.٣	٣٣	٤٧.١	١٨	٢٥.٧	٦	٨.٦	٣	٤.٣	٣.٨١	٠.٨٢	موافق	٣
٣	تتعاون المشرفات التربويات في تحقيق الرؤية المشتركة	١٢	١٧.١	٣٨	٥٤.٣	١٦	٢٢.٩	٣	٤.٣	١	١.٤	٣.٨٤	٠.٨٨	موافق	٢
٤	تدرك جميع المشرفات التربويات اهمية الرؤية المشتركة لمكاتب الاشراف التربوي	١٦	٢٢.٩	٣١	٤٤.٣	١٨	٢٥.٧	٣	٤.٣	١	١.٤	٣.٧٨	١.٠٩	موافق	٤
٥	توجه رؤية مكاتب الاشراف التربوي جهود المشرفات التربويات نحو تحقيق التميز	١٩	٢٧.١	٢٧	٣٨.٦	١٣	١٨.٦	٦	٨.٦	٣	٤.٣	٤.٠٦	٠.٧٥	موافق	١
المتوسط العام للمحور = ٣.٧٧ الانحراف المعياري=٠.٧١															
قيمة مربع كأي = ٢٢ قيمة الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠١															

يتضح من الجدول اعلاه ان محور (**الرؤية المشتركة**) يتضمن (٥) عبارات حيث أن جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤.٠٦-٣.٥٩) وهذه المتوسطات تقع في المدي (٣.٤١-٤.٢٠)في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق .

– يتضح من المتوسط العام وهو (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٧١) ان متوسط عبارات محور الرؤية المشتركة جاءت تشير الي (موافق) .

– ويتضح ان قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم علي عبارات محور (الرؤية المشتركة) .

– جاءت الفقرة (٥) وهي(توجه رؤية مكاتب الاشراف التربوي جهود المشرفات التربويات نحو تحقيق التميز)من عبارات المحور في المرتبة الاولي من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وبدرجة تشير الي موافق.

– جاءت الفقرة (٣) وهي (تتعاون المشرفات التربويات في تحقيق الرؤية المشتركة)من عبارات المحور في المرتبة الثانية من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وبدرجة تشير موافق .

– جاءت الفقرة (٢) وهي (تشارك المشرفات التربويات في صياغة رسالة الاشراف التربوي) من عبارات المحور في المرتبة الثالثة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٨١) وبدرجة تشير الي موافق .

– جاءت الفقرة (٤) وهي(تدرك جميع المشرفات التربويات اهمية الرؤية المشتركة لمكاتب الاشراف التربوي)من عبارات المحور في المرتبة الرابعة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وبدرجة تشير الي موافق .

– جاءت الفقرة (١) وهي(تشارك المشرفات التربويات في بناء رؤية الاشراف التربوي)من عبارات المحور في المرتبة الخامسة من عبارات المحور بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبدرجة تشير الي موافق .

تبين أن عناصر الرؤية المشتركة من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

توجه رؤية مكاتب الاشراف التربوي جهود المشرفات التربويات نحو تحقيق التميز ، تتعاون المشرفات التربويات في تحقيق الرؤية المشتركة ، تشارك المشرفات التربويات في صياغة رسالة الاشراف التربوي ، تدرك جميع المشرفات التربويات اهمية الرؤية المشتركة لمكاتب الاشراف التربوي ، تشارك المشرفات التربويات في بناء رؤية الاشراف التربوي

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المحاسنة ،٢٠١٣) بعنوان " المنظمة المتعلمة و امكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الاردن وعلاقه ذلك بالأسلوب القيادي لديهم ،وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من

النتائج التي من أبرزها : امكانية تطبيق المشرفين التربويين للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة وذلك لجميع المجالات (التمكن الشخصي، التفكير التنظيمي ،النماذج العقلية ،الرؤية الشخصية، تعلم الفريق) .

القسم الثاني: التميز المؤسسي

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
١	تؤكد مكاتب الاشراف التربوي على الالتزام بمضامين التميز القيادي	١٩	٢٧.١	٣٨	٥٤.٣	١٢	١٧.١	١	١.٤	٠	٠	٤.٠٦	٠.٧٥	موافق	٢
٢	تتبنى مكاتب الاشراف التربوي الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات المستفيدين	١٤	٢٠	٣٥	٥٠	١٦	٢٢.٩	٥	٧.١	٠	٠	٣.٨٣	٠.٨٣	موافق	٤
٣	تجري مكاتب الاشراف التربوي استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المشرفات التربويات	١٣	١٨.٦	٢٤	٣٤.٣	١٥	٢١.٤	١١	١٥.٧	٧	١٠	٣.٣٦	١.٢	محايد	٧
٤	تخضع مهام ووظائف الاشراف التربوي الى عمليات ضبط وتحسين مستمر	١٥	٢١.٤	٣١	٤٤.٣	١٤	٢٠	٧	١٠	٣	٤.٣	٣.٦٩	١.٠٥	موافق	٦
٥	تعتمد مكاتب الاشراف التربوي على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	١٤	٢٠	٣٧	٥٢.٩	٨	١١.٤	٦	٨.٦	٥	٧.١	٣.٧٠	١.١	موافق	٥
٦	تنجز المشرفات التربويات المهام الموكلة اليهم بكفاءة في الوقت المحدد	٢٥	٣٥.٧	٢٧	٣٨.٦	١٤	٢٠	٣	٤.٣	١	١.٤	٤.٠٣	٠.٩٣	موافق	٣
٧	تسعى مكاتب الاشراف التربوي لتحقيق مركز تنافسي جيد	٢٥	٣٥.٧	٣٢	٤٥.٧	١١	١٥.٧	١	١.٤	١	١.٤	٤.١٣	٠.٨٣	موافق	١
المتوسط العام للمحور = ٣.٧٨ الانحراف المعياري=٠.٧٠															

يتضح من الجدول اعلاه ان محور (**التميز المؤسسي**) يتضمن (٧) عبارات حيث أن جميع عبارات المحور جاءت تشير الي موافق بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤.١٣-٣.٦٩) وهذه المتوسطات تقع في المدي

(٣.٤١-٤.٢٠)في الفئة الرابعة من فئات المتدرج الخماسي والتي تشير إلى خيار موافق، ما عدا الفقرة (٣) التي جاءت تشير إلى محايد بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وهذا المتوسط يقع في المدى (٢.٦١ — ٣.٤١) وهذا المدى يشير إلى محايد .

- يتضح من المتوسط العام وهو (٣.٧٨) ان متوسط عبارات محور الحور جاءت تشير الي (موافق) .

- ويتضح ان قيم مربع كأي لجميع العبارات كانت دالة احصائيا عند مستوي معنوية ٠.٠٥ ، مما يبين وجود تباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول اجاباتهم علي عبارات محور (التميز المؤسسي) .

- جاءت الفقرة (٧) وهي(تسعى مكاتب الاشراف التربوي لتحقيق مركز تنافسي جيد)من عبارات المحور في المرتبة الاولي من عبارات محور التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٤.١٣) وبدرجة تشير الي موافق.

- جاءت الفقرة (١) وهي (تؤكد مكاتب الاشراف التربوي على الالتزام بمضامين التميز القيادي)من عبارات المحور في المرتبة الثانية من عبارات محور التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وبدرجة تشير موافق .

- جاءت الفقرة (٦) وهي (تنجز المشرفات التربويات المهام الموكلة اليهم بكفاءة في الوقت المحدد) من عبارات المحور في المرتبة الثالثة من عبارات محور التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وبدرجة تشير الي موافق .

- جاءت الفقرة (٢) وهي(تتبنى مكاتب الاشراف التربوي الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات المستفيدين)من عبارات المحور في المرتبة الرابعة من عبارات محور التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وبدرجة تشير الي موافق .

- جاءت الفقرة (٥) وهي(تعتمد مكاتب الاشراف التربوي على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها)من عبارات المحور في المرتبة الخامسة من عبارات محور التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وبدرجة تشير الي موافق .

- جاءت الفقرة (٤) وهي(تخضع مهام ووظائف الاشراف التربوي الى عمليات ضبط وتحسين مستمر)من عبارات المحور في المرتبة السادسة من عبارات محور التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وبدرجة تشير الي موافق .

- جاءت الفقرة (٢) وهي(تجري مكاتب الاشراف التربوي استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المشرفات التربويات)من عبارات المحور في المرتبة السابعة من عبارات محور التميز المؤسسي بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وبدرجة تشير الي محايد .

تبين أن عناصر التميز المؤسسي من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

تسعى مكاتب الاشراف التربوي لتحقيق مركز تنافسي جيد ، تؤكد مكاتب الاشراف التربوي على الالتزام بمضامين التميز القيادي ، تنجز المشرفات التربويات المهام الموكلة اليهم بكفاءة في الوقت المحدد ، تتبنى مكاتب الاشراف التربوي الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات المستفيدين ، تعتمد مكاتب الاشراف التربوي على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها ، تخضع مهام ووظائف الاشراف التربوي الى عمليات ضبط وتحسين مستمر ، تجري مكاتب الاشراف التربوي استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المشرفات التربويات.

**** هل هنالك تأثير ذات دلالة احصائية من قبل المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض :**

للإجابة على التساؤل هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض ، استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة ، وبحساب معامل الارتباط كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

نتائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض

	التميز المؤسسي			
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي	مستوى الدلالة الاحصائي

المنظمة المتعلمة	٠.٤٣٩**	٠.٠٠	توجد علاقة طردية	دالة إحصائيا

** دلالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

من خلال بيانات الموضحة بالجدول اعلاه يتضح الاتي :

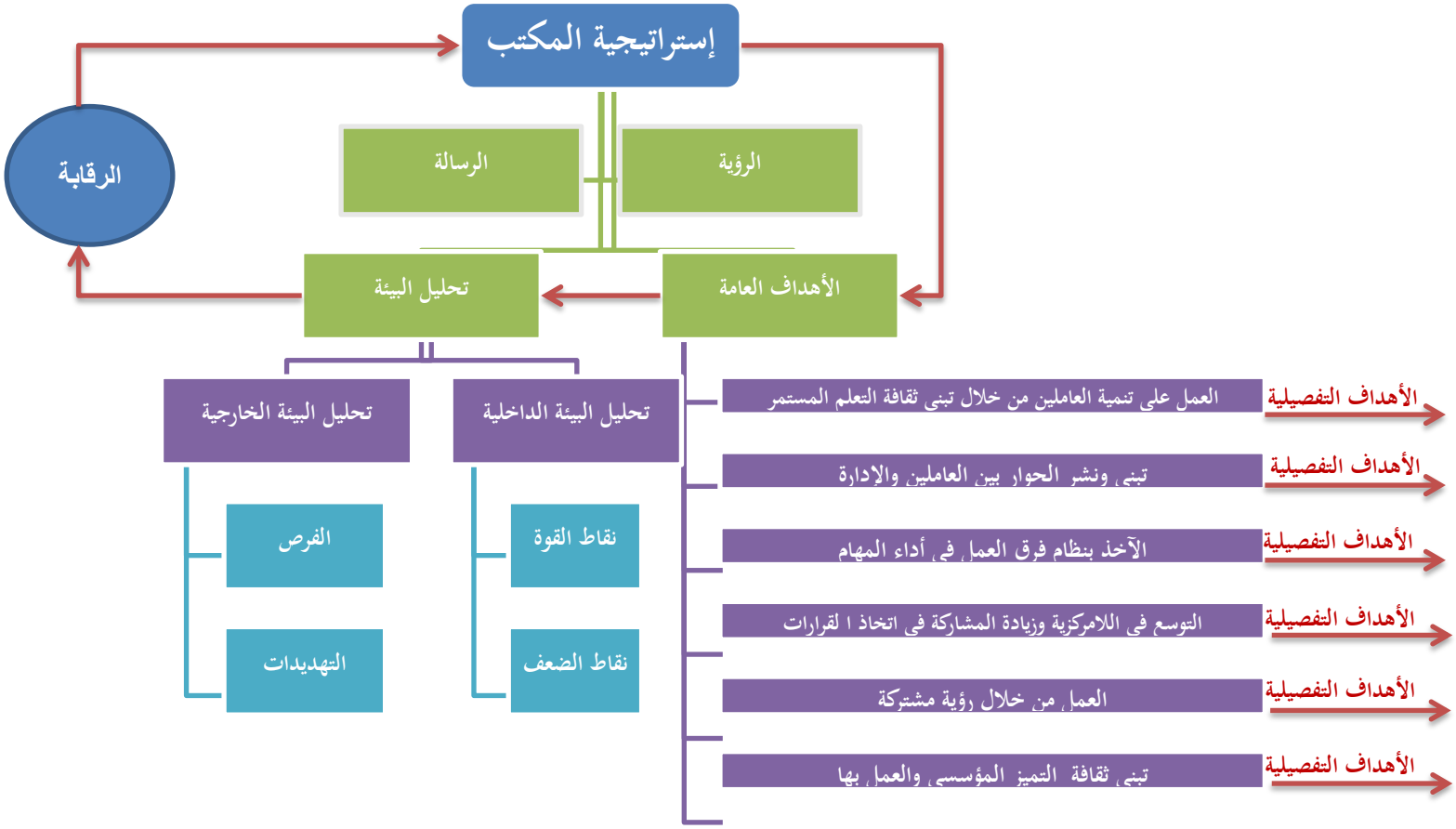
- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض وبلغ معامل الارتباط (٠.٤٣٩) ومستوى الدلالة (٠.٠٠) أي أقل من ٠.٠٥ لذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الحيلة،٢٠١٤م) بعنوان " نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة " التي توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها : يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مكونات المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي، ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من قبل الادارة العليا بالجامعة والعمل على تطويرها، ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى قيادات الجامعة والموظفين من خلال اقامة الدورات المتخصصة وورش العمل ووضع تحول الجامعة الى منظمة متعلمة كهدف استراتيجي يتم قياس أداء المديرين بناء عليه.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (النسور،٢٠١٠م) بعنوان " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية" التي توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي من أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية .

وقد اتفقت هذه الدراسة دراسة (النويري،٢٠١٦م) بعنوان " درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها " التي توصلت الى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم وبين تقديراتهم ألنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها

ما الاستراتيجية المناسبة لتفعيل دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض؟



تتعدد أنواع الاستراتيجيات وتختلف طبقاً للنشاط الذي ستطبق فيه في مجال التربية فمن حيث الهدف، قد يلام نوع بعينه دراسات محددة تبعاً لطبيعة الأفراد المستهدفين أو طبيعة النشاط وقد تطبق عدة استراتيجيات معاً في نشاط معين، ومن هذه الاستراتيجيات ما يتم تصنيفه من حيث الهدف إلى استراتيجية الإصلاح الجزئي، واستراتيجية التجديد الشامل.

وانطلاقا من أهمية الدور الذي تقوم به مكاتب الإشراف التربوي من ناحية، ودور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي من ناحية أخرى، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ تسعى الباحثة هنا إلى تقديم **استراتيجية مقترحة لتفعيل المنظمة المتعلمة في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض.**

وذلك ضمن الخطوات التالية :

- **الرؤية:**

أن رؤية الاستراتيجية المقترحة تأتي في ضوء فلسفة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى مراعاة المستجدات التي طرأت على الساحة التعليمية مثل: رؤية ٢٠٣٠، وما تبعها من برنامج التحول الوطني، والذي ترك أثاره الوضحة على جميع قطاعات الدولة بشكل عام وقطاع التعليم بشكل خاص، وفي ظل ما سبق تتمثل رؤية الاستراتيجية المقترحة في "**إدارة إشرافيه معاصرة متجددة متميزة تحرص على تطوير وتنمية العاملين بها، من أجل تحقيق أهدافها في التغيرات والتطورات المحيطة بها**".

- **الرسالة:**

تقديم أداء إشرافي قائم على التطوير المستمر والتميز في أداء أدواره ومهامه من خلال العمل على تحقيق التعلم المستمر ونشر ثقافة الحوار والتطوير الذاتي بين العاملين، وذلك سعياً لأعداد (معلم/معلمة) نشط يمتلك المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية وتتوافق مع سياساتها.

- **الأهداف الاستراتيجية العامة:**

١. العمل على تنمية العاملين من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر.
٢. تبني ونشر الحوار بين العاملين والإدارة.
٣. الآخذ بنظام فرق العمل في أداء المهام.

٤. التوسع في اللامركزية وزيادة المشاركة في اتخاذ ا لقرارات.

٥. العمل من خلال رؤية مشتركة.

٦. تبني ثقافة التميز المؤسسي والعمل بها.

- **الأهداف التفصيلية:**

في ضوء الأهداف العامة يمكن تحديد الأهداف التفصيلية التالية:

١. العمل على تنمية العاملين من خلال تبني ثقافة التعلم المستمر:

- تشجيع المشرفين/ مشرفات التربويين على التعلم المستمر.
- توفير برامج التدريبية متخصصة للمشرفين/مشرفات التربويين لرفع كفاءتهم المهنية.
- توظيف الاجتماعات في الإشراف التربوي لتحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين.
- نشر ثقافة التشارك المعرفي مع الآخرين لدى المشرفين/مشرفات التربويين.
- توجيه المشرفين/مشرفات التربويين إلى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية من خلال تقديم أبحاث علمية في هذا المجال.

٢. تبني ونشر الحوار بين العاملين والإدارة:

- تشجيع الموظفين/الموظفات على طرح التساؤلات والاستفسار عن ما يوكل إليهم من مهام وتقديم المقترحات.
- إشاعة مناخ تنظيمي يسوده الود والاحترام المتبادل بين الموظفين.
- إعطاء تعليمات واضحة لتعزيز الوضوح والشفافية في عملية تبادل المعلومات بين الموظفين/الموظفات بالمكتب.

٣. الآخذ بنظام فرق العمل في أداء المهام:

- الحرص على العمل بأسلوب الفريق.
- تطبيق نهج الإدارة الذاتية لفرق العمل مع وجود مشرف عليها.
- الحرص على دعم وتأهيل المشرفين/ مشرفات الجدد.

٤. التوسع في اللامركزية وزيادة المشاركة في اتخاذ ا لقرارات:

- تفويض الصلاحيات للمشرفين/ مشرفات بما يتناسب مع المهام المسندة إليهم.
- تبني عملية التطوير المستمر للموظفين بما يمكنهم من إنجاز المهمات المطلوبة منها بكفاءة وفعالية.
- الحرص على مشاركة المشرفين/ مشرفات في اتخاذ القرارات.
- توفير قدر من المرونة في أداء المهام في حدود القواعد والإجراءات.

٥. العمل من خلال رؤية مشتركة:

- مشاركة جميع الموظفين/ الموظفات في بناء رؤية الاشراف التربوي.
- مشاركة جميع الموظفين/ الموظفات في صياغة رسالة الاشراف التربوي.
- نشر الوعي حول أهمية الرؤية المشتركة والتعاون على تحقيقها.
- بناء الرؤية المشتركة في ضوء معايير التميز.

٦. تبني ثقافة التميز المؤسسي والعمل بها:

- الالتزام بمضامين التميز القيادي.
- بناء الأهداف الاستراتيجية للمكتب استنادا إلى حاجات ورغبات المستفيدين.
- عمل استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المشرفين.
- إخضاع مهام ووظائف الاشراف التربوي الى عمليات ضبط وتحسين مستمر.
- الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.
- السعي نحو تحقيق مركز تنافسي جيد.

- **تحليل البيئة (سوات):**

البيئة الداخلية: حيث تتمتع البيئة الداخلية بنقاط القوة التالية:

- توفر المعلمات ذوات كفاءة عملية في مختلف التخصصات الفنية.
- وجود مديرات ذوات خبرة إدارية متميزة في الإدارة المدرسية.
- وجود معلمات متميزات في (تطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة . إدارة الصف . الأسئلة الصفية).
- وجود وفر من المعلمات في بعض التخصصات في المدارس مثل: علم النفس ، الاقتصاد المنزلي).
- وجود معلمات متميزات في تنفيذ التجارب المعملية في مادة العلوم.
- تجهيز بعض المدراس بالسبورات التفاعلية في الفصول.

- وجود قاعة تدريب، وقاعة محاضرات في بعض المكاتب.
- تفعيل التواصل التقني بين مشرفات المكتب، والمدارس.
- وجود معلمات راغبات في ممارسة التدريب خاصة من تخصص العلوم.

• **أما نقاط الضعف:**

- قلة تفعيل استراتيجيات التدريس الحديثة من بعض المعلمات في مختلف التخصصات.
- قلة تفعيل التقنيات من بعض المعلمات في مختلف التخصصات.
- امتناع كثير من المعلمات عن حضور البرامج التدريبية بسبب بعد مقر التنفيذ (إدارة التدريب التربوي).
- عجز في ملاك بعض الوحدات من المشرفات جزئياً أو كلياً مثل: الصفوف الأولية، الرياضيات، الإدارة المدرسية، علم النفس، مكتبات، التربية الفنية ، الحاسب الآلي).
- عدم التمكن العلمي والمهاري في تدريس المادة لدى بعض معلمات المرحلة الابتدائية بسبب عدم التخصص على سبيل المثال: اللغة العربية، العلوم، الرياضيات.
- قصور بعض المعلمات في استخدام الأساليب التربوية لمعالجة الصفف لدى الطالبات المخفقات دراسياً.
- عجز في أعداد محضرات المختبر في عدد كبير من المدارس في مختلف المراحل.
- ضعف الدافعية للعمل لدى بعض المعلمات بسبب كثرة الضغوط والتحديثات المستمرة والمفاجئة في العمل.
- وجود مشرفات مستجدات في المكتب لم يخضعن لبرامج تدريب تناسب احتياجاتهن.
- نقص في التجهيزات المادية في وحدات المكتب مثل (أجهزة حاسب ، طابعات، خط هاتفي).
- عدم التزام بعض حراس المدارس بأداء أدوارهم المنوطة بهم بالشكل المطلوب.
- كبر سن بعض حراس المدارس والذي يعقهم عن إداء مهامهم الأساسية.

البيئة الخارجية: تتضمن البيئة الخارجية الفرص التالية:

- فتح باب التشكيلات الإشرافية.
- المشاريع الوزارية (برنامج المعلم الجديد–ممارس القيادة المدرسية).

- التعاميم الوزارية التي تدعم العناية ببعض التخصصات مثل: اللغة العربية لغة التخاطب المدرسي.
- الملتقيات الخارجية.
- البرامج التدريبية المقدمة من إدارة التدريب ومعهد الإدارة.
- إطلاق برنامج التحول الوطني أحد برامج رؤية ٢٠٣٠.

أما التهديدات فتتمثل فيما يلي:

- التأخر في إجراءات الترشيحات الإشرافية.
- إيقاف بعض المشاريع الوزارية التي كان لها أثر في الميدان مثل: برنامج التهيئة على مشروع العلوم والرياضيات.
- حركة النقل الداخلية والخارجية للموظفات.
- تسرب(المعلمات-المديرات)بالتقاعد أو التفرغ الدراسي.
- إلزام المعلمات بتطبيق بعض الاستراتيجيات(كالتعليم النشط) قبل التدريب عليها كما في المرحلة المتوسطة والثانوية.

- **الرقابة:**

لضمان نجاح هذه الاستراتيجية المقترحة فإنه لابد من إنشاء وحدة قياس الأثر والتغذية العكسية: وتتمثل مهام هذه الوحدة في:

- قياس أثر الجهود التي يقوم بها المكتب في سبيل تطبيق معايير المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي.
- إجراء استطلاعات لرأي عينات عشوائية أو قصدية من المشرفين للتعرف على مدى جدوى الجهود المبذولة.
- إعداد تقرير مفصل كل فترة زمنية (يُقترح أن تكون شهرية) وبصفة دورية، وتعرضه على إدارة المكتب توضح فيه ما تم تحقيقه من ايجابيات وما أخفق في تحقيقه من أهداف، وذلك لتعزيز الإيجابيات والتغلب على السلبيات.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة :

*** الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية لعينة الدراسة :**

– أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي ، حيث ان (٦٤.٣%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم بكالوريوس، في حين ان (٣٠%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم ماجستير ، وان (٥.٧%) من عينة الدراسة كان مؤهلهم دكتوراه ، وهذا يشير إلى أن غالبية عينة الدراسة من الذين مؤهلهم بكالوريوس وان هنالك نسبة بسيطة من الذين مؤهلهم دكتوراه .

– ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة ، حيث ان (٣٥.٧%) من عينة الدراسة كانت خبراتهم (أقل من ٥ سنوات)، في حين ان (٢٨.٦%) من عينة الدراسة كانت خبراتهم (٥–١٠ سنوات) ، و (٣٥.٧٥%) من عينة الدراسة كانت خبراتهم (١٥ سنة فأكثر) وهذا يشير إلى تنوع في سنوات الخبرة لدى عينة الدراسة.

– حيث أتضح أن عبارات محور التعلم المستمر من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

تسعى المشرفات التربويات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية ، ومن ثم تشجيع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر ، تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين ، أن تحرص مكاتب الاشراف التربوي على اشراك المشرفات التربويات ببرامج تدريبيه لرفع كفاءتهن المهنية ، يتم توظيف الاجتماعات في الاشراف التربوي لتحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين

– تبين أن عبارات محور الحوار من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

يسود الاحترام المتبادل بين منسوبات مكاتب الاشراف التربوي ، تشجع مكاتب الاشراف التربوي الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مسماهن الوظيفي ، تتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية ، تأخذ مكاتب الاشراف التربوي وجهات نظر المشرفات التربويات بعين الاعتبار

- **أتضح أن عبارات فرق العمل من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .**

يرتكز اسلوب العمل في مكاتب الاشراف التربوي على فرق العمل المدارة ذاتيا ، تشجع مكاتب الاشراف التربوي تواصل المشرفات التربويات مع بعضهن البعض ، تقدم المشرفات التربويات يد العون والمساعدة للمشرفة الجديدة ، تشجع مكاتب الاشراف التربوي العمل بأسلوب الفريق

- **تبين أن عناصر التمكين من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .**

تحصل المشرفات التربويات على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ، تفوض مكاتب الاشراف التربوي الصلاحيات للمشرفات التربويات بما يتناسب مع ما يند اليهن من أعمال ، يتاح للمشرفات التربويات المشاركة في اتخاذ القرار ، تواكب مكاتب الاشراف التربوي التطورات التربوية للاستفادة من النماذج العالمية ، لدى المشرفات التربويات مرونة في العمل في حدود القواعد والاجراءات ، تطور مكاتب الاشراف التربوي مواردها البشرية بحيث تصبح متمكنة وقادرة على انجاز المهمات المطلوبة منها بكفاءة وفعالية

- **أن عناصر الرؤية المشتركة من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .**

توجه رؤية مكاتب الاشراف التربوي جهود المشرفات التربويات نحو تحقيق التميز ، تتعاون المشرفات التربويات في تحقيق الرؤية المشتركة ، تشارك المشرفات التربويات في صياغة رسالة الاشراف التربوي ، تدرك جميع المشرفات التربويات اهمية الرؤية المشتركة لمكاتب الاشراف التربوي ، تشارك المشرفات التربويات في بناء رؤية الاشراف التربوي

– تبين أن عناصر التميز المؤسسي من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض .

تسعى مكاتب الاشراف التربوي لتحقيق مركز تنافسي جيد ، تؤكد مكاتب الاشراف التربوي على الالتزام بمضامين التميز القيادي ، تنجز المشرفات التربويات المهام الموكلة اليهم بكفاءة في الوقت المحدد ، تتبنى مكاتب الاشراف التربوي الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات المستفيدين ، تعتمد مكاتب الاشراف التربوي على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها ، تخضع مهام ووظائف الاشراف التربوي الى عمليات ضبط وتحسين مستمر ، تجري مكاتب الاشراف التربوي استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المشرفات التربويات

– هنالك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض وبلغ معامل الارتباط (٠.٤٣٩) ومستوى الدلالة (٠.٠٠) أي أقل من ٠.٠٥ لذلك توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض

التوصيات :

- ضرورة اجراء دراسات وصفية حول متغيرات المنظمة المتعلمة وعلاقتها بمفاهيم ادارية اخرى.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية عن العلاقة بين أبعاد منظمة التعلم ومتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي ، أو الروح المعنوية للمعلمين .
- أن تتبنى مكاتب الإشراف التربوي خطة استراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس تعتمد على نشر مفهوم التعلم المستدام، تدريب مديري المدارس على تقييم ثقافة مدارسهم .
- ضرورة توسيع مشاريع المنظمة المتعلمة نظرا إلى ندرة الحلول المبتكرة التي يمكن من خلالها تحسين إدارة المعرفة ودعم التطوير المهني المستمر .
- ضرورة قيام الدراسات المستقبلية بالحث على دمج استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مكاتب الإشراف التربوي.

- الاهتمام بالبيئة التنظيمية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من قبل مكاتب الإشراف التربوي والعمل على تطويرها ، ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى قيادات مكاتب الإشراف التربوي من خلال اقامة الدورات المتخصصة وورش العمل ووضع تحول الجامعة الى منظمة متعلمة كهدف استراتيجي يتم قياس أداء المشرفين بناء عليه.

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

أبو خضير، ايمان.(٢٠٠٧).*إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الادارة العامة*، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

باكال، روبرت. (٢٠٠٠). *تقييم الأداء*، ترجمة موسى يونس، دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

البحيصي، عبدالمعطي.(٢٠١٤). *دور التمكين في تحقيق الميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظة غزة"* ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

الحواجزة، كامل محمد. (٢٠١١). *الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة*. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال. مج ٧، ع ٣. ٣٧٦ – ٣٩٧.

الذياب، سعود ذياب. (٢٠١٤). *مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج*. رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرشودي، محمد. (٢٠٠٩). *المنظمة المتعلمة*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

زايد، عادل. (٢٠٠٣). *الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

السالم، مؤيد. (٢٠٠٥). *منظمات التعلم*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السعودي، موسى أحمد.(٢٠٠٨). *أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج٤، ع٣، ٢٧٥_٢٧٨.

الطويل، هاني؛ وعبابنة، صالح. (٢٠٠٩). *المدرسة المتعلمة: مدرسة المستقبل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار؛ وقنديلجي، عامر؛ والعمري، غسان. (٢٠١٢). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان: دار المسيرة.

تدمري، رشا عمر. (٢٠١٥). *أثر الاشراف البنائي التربوي في تنمية التفكير الناقد لدى المتعلمين* ، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، العدد٢٢ ، ص ١٩-٧٤ .

جاد الله ، حنان عبدالسميع (٢٠١١). *فاعلية الاشراف التربوي بالتربية الميدانية في اطار الجودة ومعوقات تحقيقها* ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، مصر ،العدد٧٦ الجزء الأول ، ص٣٨٠-٤١٩.

العاجز، فؤاد علي. وحلس، داود (٢٠٠٩). *دليل المشرف التربوي لتحسين عمليتي التعليم والتعلم* ، صدر عن كلية التربية بالجامعة الاسلامية بغزة .

الشهري، خالد محمد. (٢٠١٤). *تجديد الاشراف التربوي*، الدمام، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .

عثمان، منى شعبان (٢٠١١). *تطوير قائم على استخدام وسائل الاتصال الالكتروني لأساليب الاشراف التربوي*، مجلة التربية بجامعة الأزهر، مصر، العدد٩ الجزء الأول، ص٥٧٣-٦٠٥ .

الفدا، هند عبدالعزيز. (٢٠١١). *تفعيل الأنماط الإشرافية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المشرفات التربويات ومعلمات اللغة الانجليزية*، مجلة العلوم التربوية ، العدد ١ الجزء الثاني ، ٢٢٥-٣١١ .

وصوص، ديمة والمعتصم، الجوارنة. (٢٠١٤). *الإشراف التربوي ماهيته –تطوره- أنواعه- أساليبه*، الأردن ، دار الخليج للنشر والتوزيع.

الرويلي، سعود. (٢٠١٠). *مهام المشرف التربوي في تطوير النمو المهني لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة*، مجلة عالم التربية ، مصر ،العدد ٣٠، ص٣٣٤-٣٩٦ ..

ناجي، شوقي وكاسر، ياسين(٢٠٠٨). *المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز*، عمان: المؤتمر العربي الدولي لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص.

النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل. (٢٠٠٨) ،*تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

غول، وفيقه وآخرون.(٢٠٠٩). *قضايا اقتصادية وادارية معاصرة*، الأردن: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Ab Hamid, Mohd Rashid Bin.(2014). Value-based performance excellence model for higher education institutions, Quality & Quantity, Vol. 49, Issue 5, pp 1919–1944

Brown, Alan.(2014). Organizational paradigms and sustainability in excellence: From mechanistic approaches to learning and innovation, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6 Issue: 2/3, pp.181-190.

Gagnona, Marie-Pierre,b; Gagnonb, Julie Payne; Fortinc, Jean-Paul; Paréd, Guy; Côtée, José, f; Courcyg, François.(2015). A learning organization in the service

of knowledge management among nurses: A case study, International Journal of Information Management, Vol. 35, Issue 5, October 2015, Pages 636–642.

Kim, Jin Yong.(2011). The Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture And The Learning Organization: The Moderating Effects Of Organizational Culture At The Middle Management Level, Ph.D. Dissertation, Department of Learning and Performance Systems, The Graduate School, The Pennsylvania State University.

Stewart, Jeffrey E.(2013). Leadership Style And Learning Organization: A Survey Of Information Technology Professionals, Ph.D. Dissertation, Capella University.

قائمة الملاحق

أولا: قائمة بأسماء المحكمين

ثانيا: الاستبانة في صورتها الأولية

ثالثا: الاستبانة في صورتها النهائية

رابعا: خطاب من جامعة الملك سعود قسم الإدارة التربوية موجه لإدارة التخطيط والتطوير في مدينة الرياض

خامسا: خطاب تسهيل مهمة باحثة موجه لمكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض

ملحق (١)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	اللقب العلمي	التخصص	جهة العمل/ الجامعة
١	سعيد صلاح الحربي	دكتور	إدارة تربوية	إدارة التعليم بمحافظة جدة
٢	كاظم عادل الغول	دكتور	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود

٣	عبدالله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي (قسم الدراسات المدنية)
٤	نوف خلف الحضرمي	دكتورة	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة تبوك
٥	عبدالله علي التمام	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

ملحق (٢)

أداة الدراسة الاستبانة

الاستبانة في صورتها الأولية

جامعة الملك سعود

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

الدكتور/ة ..... المحترم/ـة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " **دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض** " استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد اداة الدراسة الاستبانة والتي تم بنائها من قبل الباحثة كمقياس للمنظمة المتعلمة، مكونة من ٣٠ فقرة يتم من خلالها تقييم امكانيات المنظمة لتطبيق وادارة مفهوم المنظمة المتعلمة وبالتالي الحكم على مدى جاهزيتها لتطبيق هذا المفهوم وما ينعكس على هذه المنظمة من التميز في الأداء، بحيث تقيم المشرفات التربويات وضع منظمتهم من خلال اختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرهم في مقياس ذي تدرج خماسي، وتأمل الباحثة بقراءة أداة الدراسة وابداء آرائكم وملاحظاتكم حولها من حيث:

- دقة الصياغة اللغوية لفقرات الاداة.
- وضوح الفقرات وتنظيمها وقدرتها على التعبير والتمثيل لما يراد قياسه.
- اقتراح حذف او اضافة فقرات.
- أي ملاحظات أو تعديلات ترونها مناسبة .

ولكم فائق الشكر والتقدير على تعاونكم

الباحثة : أسيل محمد السهلي

اشراف الدكتورة: حصة سعد العريفي

Aseel_m_alsahli@hotmail.com

البيانات الأولية

المؤهل العلمي:

بكالوريوس ( )

ماجستير ( )

دكتوراه ( )

عدد سنوات الخدمة في الاشراف التربوي:

أقل من ٥ سنوات ( )

من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات ( )

أكثر من ١٠ سنوات ( )

م	الفقرات	التحكيم				
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات
	أولا: المنظمة المتعلمة					

	التعلم المستمر					
١	تشجع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر					
٢	تحرص مكاتب الاشراف التربوي على اشراك المشرفات التربويات ببرامج تدريبيه لرفع كفاءتهن المهنية					
٣	يهدف اجتماع المشرفات التربويات الى تحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين					
٤	تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي والتعلم المستمر مع الآخرين					
٥	تسعى المشرفات التربويات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية.					
	الحوار					
٦	تشجع مكاتب الاشراف التربوي الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مسماهن الوظيفي					
٧	يحترم موظفات مكاتب الاشراف التربوي بعضهم البعض					
٨	تتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية					
٩	تأخذ مكاتب الاشراف التربوي وجهات نظر المشرفات التربويات ونقاشاتهم الهادفة بعين الاعتبار					
	فرق العمل					
١٠	تشجع مكاتب الاشراف التربوي العمل بأسلوب الفريق					
١١	يرتكز اسلوب العمل في مكاتب الاشراف التربوي على فرق العمل المدارة ذاتيا					

م	الفقرات	التحكيم				
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات

	فرق العمل					
١٢	تشجع مكاتب الاشراف التربوي تواصل المشرفات التربويات مع بعضهن البعض					
١٣	تقدم المشرفات التربويات يد العون والمساعدة للمشرفة الجديدة					
	التمكين					
١٤	تواكب مكاتب الاشراف التربوي التطورات التربوية للاستفادة من النماذج العالمية					
١٥	تفوض مكاتب الاشراف التربوي الصلاحيات للمشرفات التربويات بما يتناسب مع قدراتهن ومسؤولياتهن					
١٦	تطور مكاتب الاشراف التربوي مواردها البشرية بحيث تصبح متمكنة وقادرة على انجاز الوظائف والمهام					
١٧	يتاح للمشرفات التربويات المشاركة في اتخاذ القرار					
١٨	لدى المشرفات التربويات مرونة في العمل بعيدا عن القواعد والاجراءات.					
	الرؤية المشتركة					
١٩	تشارك المشرفات التربويات في بناء رؤية ورسالة الاشراف التربوي					
٢٠	تتعاون المشرفات التربويات في تحقيق الرؤية المشتركة					
٢١	تدرك جميع المشرفات التربويات اهمية الرؤية المشتركة لمكاتب الاشراف التربوي					
٢٢	توجه رؤية مكاتب الاشراف التربوي جهود المشرفات التربويات نحو تحقيق التميز					

م	الفقرات	التحكيم				
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	ملاحظات

ثانيا: التميز المؤسسي						
١	تؤكد مكاتب الاشراف التربوي على الالتزام بمضامين التميز القيادي					
٢	تتبنى مكاتب الاشراف التربوي الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات المستفيدين					
٣	تجري مكاتب الاشراف التربوي استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المشرفات التربويات					
٤	تخضع مهام ووظائف الاشراف التربوي الى عمليات ضبط وتحسين مستمر					
٥	تعتمد مكاتب الاشراف التربوي على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
٦	تنجز المشرفات التربويات المهام الموكلة اليهم بكفاءة في الوقت المحدد					
٧	تحصل المشرفات التربويات على المعلومات المطلوبة بسرعة وبسهولة وفي أي وقت					
٨	تسعى مكاتب الاشراف التربوي لتحقيق مركز تنافسي جيد					

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة الملك سعود

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

المكرمة / **المشرفة التربوية** حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الملك سعود لذا يرجى منك التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك بوضع اشارة (*) في الخانة المناسبة، ولا داعي لذكر اسمك حيث ستحفظ المعلومات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكن فائق الشكر والتقدير على تعاونكن

الباحثة : أسيل محمد السهلي

Aseel_m_alsahli@hotmail.com

البيانات الأولية :

المؤهل العلمي:

بكالوريوس ( )

ماجستير ( )

دكتوراه ( )

عدد سنوات الخدمة في الاشراف التربوي:

أقل من ٥ سنوات ( )

من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات ( )

أكثر من ١٠ سنوات ( )

م		موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق

	أولا: المنظمة المتعلمة	بشدة			موافق	بشدة
	التعلم المستمر					
١	تشجع مكاتب الاشراف التربوي المشرفات التربويات على التعلم المستمر					
٢	تحرص مكاتب الاشراف التربوي على اشراك المشرفات التربويات ببرامج تدريبيه لرفع كفاءتهن المهنية					
٣	يتم توظيف الاجتماعات في الاشراف التربوي لتحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من الخبرات وتجارب الآخرين					
٤	تدرك المشرفات التربويات أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين					
٥	تسعى المشرفات التربويات الى معرفة الجديد في تخصصاتهم العلمية.					
	الحوار					
٦	تشجع مكاتب الاشراف التربوي الموظفات على طرح استفساراتهن بغض النظر عن مسماهن الوظيفي					
٧	يسود الاحترام المتبادل بين منسوبات مكاتب الاشراف التربوي					
٨	تتبادل المشرفات التربويات المعلومات فيما بينهن بوضوح وشفافية					
٩	تأخذ مكاتب الاشراف التربوي وجهات نظر المشرفات التربويات بعين الاعتبار					
فرق العمل						
١٠	تشجع مكاتب الاشراف التربوي العمل بأسلوب الفريق					
١١	يرتكز اسلوب العمل في مكاتب الاشراف التربوي على فرق العمل المدارة ذاتيا					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	فرق العمل					

١٢	تشجع مكاتب الاشراف التربوي تواصل المشرفات التربويات مع بعضهن البعض					
١٣	تقدم المشرفات التربويات يد العون والمساعدة للمشرفة الجديدة					
التمكين						
١٤	تواكب مكاتب الاشراف التربوي التطورات التربوية للاستفادة من النماذج العالمية					
١٥	تفوض مكاتب الاشراف التربوي الصلاحيات للمشرفات التربويات بما يتناسب مع مايند اليهن من أعمال					
١٦	تطور مكاتب الاشراف التربوي مواردها البشرية بحيث تصبح متمكنة وقادرة على انجاز المهمات المطلوبة منها بكفاءة وفعالية					
١٧	يتاح للمشرفات التربويات المشاركة في اتخاذ القرار					
١٨	لدى المشرفات التربويات مرونة في العمل في حدود القواعد والاجراءات					
١٩	تحصل المشرفات التربويات على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
الرؤية المشتركة						
٢٠	تشارك المشرفات التربويات في بناء رؤية الاشراف التربوي					
٢١	تشارك المشرفات التربويات في صياغة رسالة الاشراف التربوي					
٢٢	تتعاون المشرفات التربويات في تحقيق الرؤية المشتركة					
٢٣	تدرك جميع المشرفات التربويات اهمية الرؤية المشتركة لمكاتب الاشراف التربوي					
٢٤	توجه رؤية مكاتب الاشراف التربوي جهود المشرفات التربويات نحو تحقيق التميز					

م	**الفقرات**	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق

		بشدة				بشدة
ثانيا: التميز المؤسسي						
١	تؤكد مكاتب الاشراف التربوي على الالتزام بمضامين التميز القيادي					
٢	تتبنى مكاتب الاشراف التربوي الأهداف الاستراتيجية استنادا الى حاجات ورغبات المستفيدين					
٣	تجري مكاتب الاشراف التربوي استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات المشرفات التربويات					
٤	تخضع مهام ووظائف الاشراف التربوي الى عمليات ضبط وتحسين مستمر					
٥	تعتمد مكاتب الاشراف التربوي على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها					
٦	تنجز المشرفات التربويات المهام الموكلة اليهم بكفاءة في الوقت المحدد					
٧	تسعى مكاتب الاشراف التربوي لتحقيق مركز تنافسي جيد					

ملحق رقم (٤)

خطاب من جامعة الملك سعود قسم الإدارة التربوية موجه الى إدارة التخطيط والتطوير في مدينة الرياض

سعادة/ مديرة ادارة التخطيط و التطوير بإدارة تعليم الرياض حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالبة / اسيل بنت محمد السهلي الرقم الجامعي ٤٣٦٢٠٣٢٨٠ من طالبات برنامج الماجستير قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود المستوى الرابع تقوم بإعداد مشروع تخرج بعنوان (دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض) .و تحتاج الى توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المشرفات التربويات في مدينة الرياض خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧-١٤٣٨هـ

آمل التكرم بتسهيل مهمتها البحثية.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم.

وكيلة قسم الإدارة التربوية

د/ حصة سعد العريفي

جامعة الملك سعود
قسم الإدارة التربوية
مركز الدراسات الجامعية للبنات

١٣/٨/
١٤٣٨/٦هـ

ملحق رقم (٥)

خطاب تسهيل مهمة باحثة من إدارة التخطيط والتطوير موجه لمكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(ب)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض
Planning & Development
إدارة التخطيط والتطوير

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

وزارة التعليم
الرياض (بنات)
إدارة التخطيط والتطوير
الرقم : ٣٨٦٠٨٨٣٣٢
التاريخ : ١٤٣٨/٠٨/٠٥
المرفقات

" تسهيل مهمة بحث "

الاسم	اسيل بنت محمد السهلي		
السجل المدني	436203280	العام الدراسي	1437-1438هـ
الجامعة	جامعة الملك سعود	التخصص	الإدارة تربوية
الدرجة العلمية	ماجستير	عينة الدراسة	المشرفات التربويات
عنوان الدراسة	دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض		
نوع التسهيل	تسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة البحث المشرفات التربويات في إدارة الاشراف التربوي في منطقة الرياض		

المكرمـة / مديرة إدارة الاشراف التربوي **حفظـها الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته **وبعد،**

إشارة إلى قرار معالي وزير التعليم رقم 38717080 وتاريخ 1438/5/12هـ بشأن تفويض الصلاحيات لمديري التعليم، وبناءً على قرار سعادة مدير عام التعليم بمنطقة الرياض رقم 38920793 وتاريخ 1438/6/23هـ بشأن تفويض الصلاحية لإدارة التخطيط والتطوير لتسهيل مهمة الباحثين والباحثات.
وحيث تقدم إلينا الباحث (الموضحة بياناته أعلاه) بطلب إجراء دراسته، ونظراً لاكتمال الأوراق المطلوبة نأمل تسهيل مهمته مع ملاحظة أن الباحث يتحمل كامل المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب البحث، ولا يعني سماح الإدارة العامة للتعليم، موافقتها بالضرورة على مشكلة البحث أو على الطرق والأساليب المستخدمة في دراستها ومعالجتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير إدارة التخطيط والتطوير

سعود بن راشد آل عبد اللطيف

وزارة التعليم
إدارة التخطيط والتطوير

ص/ للإدارة
ص / قسم الدراسات والبحوث
ن / الصالح

ن4