

The reality of application Department of Education in Jeddah to the standards of the educated organization and its relationship with Institutional Excellence from the point of view of its employees

Dina Mesfer Al-Harbi

General Administration of Education / Jeddah || Ministry of Education || KSA

Dalal Omar Al-Abbasi

College of Health, Behavioral Sciences and Education || Dar Al-Hekma University || KSA

Abstract: The aim of the research is to identify the reality of the application of the controls of the educated organization and the achievement of institutional excellence in the management of education in the city of Jeddah and the nature of the relationship between them, from the point of view of its employees, in light of the variables (academic qualification, current job title, current years of experience) To achieve the objectives of the research, the researcher followed the relational quantitative approach, and the questionnaire as a research tool, and it was distributed to a simple random sample of (312) female employees. The search results showed; The first axis: the learning organization obtained an overall average (3.24 out of 5) with a (medium) degree of application, and the averages of the sub-dimensions were; Personal Empowerment (3.35), Team Learning (3.26), Mental Models (3.25) Shared Vision (3.18) and Systematic Thinking (3.14), all with a (medium) degree of application. Achieved (medium) for the seven dimensions of excellence; Their averages were arranged in descending order as follows: Partnerships and Resources (3.43) and a degree of excellence (high), then strategic planning (3.40), beneficiaries results (3.28), key performance results (3.27), administrative leadership (3.26), operations, products and services management (3.23), human resources (3.22) and finally human resources results (3.22), all with a degree of distinction (medium), and the value of Pearson's correlation parameters between the dimensions of the educated organization's controls and the dimensions of institutional excellence ranged between (0.70- 0.89) and confirm the existence of a strong and positive correlation with statistical significance, and the presence of statistically significant differences at the level of 0.05 in the degree of Applying the controls of the learning organization and the degree of achieving institutional excellence due to the educational qualification variable in favor of the bachelor, and according to the, current job title in favor of the educational supervisors, and according to the , current years of experience in favor of the most experienced. In light of these results, the researcher recommended the Department of Education in Jeddah; By activating the application of all the controls of the learning organization to achieve institutional excellence in a better degree, and to achieve the requirements of each, and to raise awareness of the importance of these two concepts in all education departments in the Kingdom, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

Keywords: relationship, learning organization, institutional excellence, education management, Jeddah city.

واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها

دينا مسفر الحربي

الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة || وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

دلال عمر العباسي

كلية العلوم الصحية والسلوكية والتعلم || جامعة دار الحكمة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدف البحث للتعرف على واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة وطبيعة العلاقة بينهما، من وجهة نظر منسوباتها، في ضوء متغيرات (المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي الحالي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) ولتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الكمي الارتباطي العلائقي، والاستبانة كأداة للبحث، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) موظفة، وأظهرت نتائج البحث؛ حصول المحور الأول: المنظمة المتعلمة على متوسط كلي (3.24 من 5) بدرجة تطبيق (متوسطة)، وكانت متوسطات الأبعاد الفرعية؛ التمكن الشخصي (3.35) التعلم بالفريق (3.26) النماذج الذهنية (3.25) الرؤية المشتركة (3.18) التفكير النظمي (3.14) وجميعها بدرجة تطبيق (متوسطة)، وحصل محور تحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة على متوسط كلي (3.30 من 5) ودرجة تحقق (متوسطة) أما أبعاد التميز السبعة؛ فجاءت متوسطاتها مرتبة تنازلياً كالآتي: الشراكات والموارد (3.43) ودرجة تميز (مرتفعة)، ثم التخطيط الاستراتيجي (3.40) فنتائج المستفيدين (3.28) ثم نتائج الأداء الرئيسية (3.27) فالقيادة الإدارية (3.26) فإدارة العمليات والمنتجات والخدمات (3.23) فالموارد البشرية (3.22) وأخيراً نتائج الموارد البشرية (3.22) وجميعها بدرجة تميز (متوسطة)، وتراوحت قيمة معالم ارتباط بيرسون بين أبعاد ضوابط المنظمة المتعلمة وأبعاد التميز المؤسسي ما بين (0.70 - 0.89) وتؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تعزى لتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وتبعاً للمسعى الوظيفي الحالي لصالح المشرفين التربويين، وتبعاً لسنوات الخبرة الحالية لصالح الأكثر خبرة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة إدارة التعليم بجدة؛ بتفعيل تطبيق جميع ضوابط المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي بدرجة أفضل، وتحقيق متطلبات كلي منهما، وزيادة الوعي بأهمية هذين المفهومين في عموم إدارات التعليم بالمملكة، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكتملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: العلاقة، المنظمة المتعلمة، التميز المؤسسي، إدارة التعليم، مدينة جدة.

المقدمة.

يُدرِك المجتمع السعودي التغيرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وسعيها لأن تكون نموذجاً رائداً في جميع المجالات من خلال تطبيق الأهداف العامة لخطة التنمية العاشرة لذا حرصت المنظمات على اتباع أحدث الأساليب الإدارية لتحسين أداء إدارتها، ومواكبة الثورات المتتالية للمعرفة وتقنية المعلومات والاتصالات، مما يساهم في الارتقاء بتقديم خدمات عالية الجودة وفق رؤية المملكة 2030. وبالرغم من هذه الجهود إلا أن هناك عوائق تمنع استقرار بعض الموظفين وتلزمهم بالتغيير المستمر، والتعامل بفاعلية في بيئات أعمالهم نتيجة التقلبات والتطورات المستمرة، ومن هذا المنطلق ظهرت حاجة المنظمات إلى إحداث التغيير والتكيف مع التطورات في ممارساتها وأنشطتها، لخلق ميزة تنافسية، والحرص على اعتماد اتجاه إداري حديث يخص النظم التربوية: وهو المنظمة المتعلمة (رحمون وآخرون، 2019).

وتتضح أهمية المنظمة المتعلمة في الإفادة من أخطاء المنظمة في تطوير العمل من خلال التجارب السابقة (الحلية وآخرون، 2014). وأشارت دراسة رحمون وآخرون (2019) بأن ما يمكن هذه المنظمات من الاستفادة من سرعة التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية قيامها بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين رأس المال البشري لمواجهة التحديات وإدارة المعرفة والتقنية بشكل فعّال. وتتجلى أهمية المنظمة المتعلمة من خلال أمرين: أنها تتعلم وتشجع على

التعلم لجميع أفرادها، وزيادة قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بتميز من خلال المشاركة في تحديد المشكلات وحلها.

ومن جهة أخرى فصي خضم التطورات العالمية ظهر مفهوم التميز المؤسسي، مما أدى إلى وعي منظمات الأعمال بواقع التحولات ومتطلبات التكيف معها، وزيادة التركيز على أن تشمل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ووسائل تطويرها على: تدريب وتمكين وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتطوير قادتها (عايض وبشر، 2020). وأكدت دراسة رويس وبني مرتضى (2018) على أهمية التميز المؤسسي من خلال الاستراتيجيات التي تحققه كتبني مفاهيم العمل الجماعي، والإدارة بالمشاركة، وتوفير الموارد والتجهيزات لخدمة مميزة. وتنبع أهمية التميز المؤسسي في محافظة المنظمة على المركز التنظيبي والقوى البشرية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وباتت المنظمات التي تحقق التميز معنية بقياس معدل تطورها لتعزيز مواطن التطوير وتلافي كل التحديات التي تعيق تقدمها (رفيع وآخرون، 2020).

ومن الدراسات التي ربطت المنظمة المتعلمة بالتميز المؤسسي دراسة خلف وإبراهيم (2021) حيث أظهرت النتائج بأن الاتجاه العام لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة (محايد) بمستوى متوسط، وكان الاتجاه العام للتفوق المنظمي (محايد) بمستوى متوسط. وأظهرت نتائج العديد من الدراسات علاقة المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز المؤسسي حيث تطوير الميزة التنافسية يرتبط بمنظمة تتعلم باستمرار، وإدارة المعرفة وتخزينها، والعمل الجماعي مما يمكن المنظمة من امتلاكها موارد بشرية متقنة ومرنة تركز على النمو والتطور، وبيئة عمل مشجعة للإبداع، والمشاركة في صنع القرارات، وثقافة تنظيمية قوية (السهلي، 2017). ومن جهة أخرى أصبح من الضروري دراسة العوامل التنظيمية التي تحقق التوقعات بكفاءة؛ نتيجة لما تشهده النظم التربوية المعاصرة من تطورات في أدائها (يحيى وآخرون، 2020).

وبناءً على هذه الدراسات التي تبين أهمية تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ومعايير التميز المؤسسي وتؤكد الحاجة إلى تطبيق المنظمة المتعلمة لما لها من دور كبير في دعم وتحسين الأداء في المنظمة ككل من خلال تطبيقها للمعايير الأساسية للتطوير والتميز، يأتي هذا البحث بهدف بحث واقع تطبيق معايير المنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظمي) وعلاقتها بالتميز المؤسسي (في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها، وقد يساعد هذا البحث العلمي أصحاب القرار في الارتقاء بتقديم خدمات إدارية وتعليمية متميزة لها دور فعال في تحسين أداء المنظمة وإدارة مواردها حتى تحقق التميز المؤسسي وتنافس عالمياً.

مشكلة البحث:

وتجسدت مشكلة البحث في وجود تحديات تواجه بعض المنظمات التعليمية السعودية، والمتمثلة في غياب ثقافة التعلم المستمر، وعدم إتاحتها لجميع الموظفين، وضعف الحوار المهني الهادف، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة كدراسة (الثقفي، 2019؛ الحربي، 2018؛ السهلي، 2017). ودعت المصري (2018) إلى ضرورة تشجيع الموظفين وتحفيزهم على تقاسم المعرفة وتبادل المعلومات ووضع الأنظمة التي تدعم ذلك مثل: ربطها بتقويم الأداء الوظيفي، وركزت نتائج هذه الدراسة والتي أجريت في إدارة التعليم بمدينة الرياض على الحاجة لتطبيق المنظمة المتعلمة. وتوصلت دراسة الصعيدي (2018) إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعديهم كانت (متوسطة)، ولذلك أوصت بضرورة تحديث القادة للسياسات والقوانين التي تسهم في تطبيق التميز المؤسسي وتطور الأداء كالحكومة واللامركزية مع الحاجة لتطبيق رؤية ورسالة إدارة التعليم. بالإضافة إلى توصية المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاعات

التعليمية بإقامة الدورات التدريبية المستمرة لقادة القطاعات التعليمية حول بيان معايير وأهداف وأساليب التميز المؤسسي وفق مهارات القرن الحادي والعشرين (2021).

وتمثلت المشكلة في شعور الباحثة بها من خلال تأملاتها للممارسات المهنية في بيئة العمل حيث وجدت قصوراً في التعلم المستمر أثناء تأدية العمل وتوليد المعرفة ونشرها في بيئة العمل، وعلاوة على ذلك ضعف التشجيع على تبادل الأفكار والخبرات من خلال الحوار والمناقشة الفعالة بين فريق العمل، حيث تُعد من أساسيات التحول لمنظمة متعلمة قادرة على تحسين وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.

أسئلة البحث

ينطلق البحث الحالي من التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظمي) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها؟
- 2- ما درجة تحقق التميز المؤسسي (معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث (منسوبات الإدارة) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي الحالي، المسمى الوظيفي الحالي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها. وذلك من خلال:

1. معرفة درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظمي) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها.
2. معرفة درجة تحقق التميز المؤسسي (معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها.
3. التحقق من وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها.
4. الكشف عن الفروق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث (منسوبات الإدارة) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي الحالي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

أهمية البحث

- الأهمية النظرية:
 - يؤمل أن يشكل هذا البحث إضافة جديدة للأدبيات التربوية من خلال إغنائها بموضوع المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي للوصول بهم إلى مستوى عالٍ من التميز المؤسسي.
 - من المتوقع أن يكون هذا البحث مرجعًا مساعدًا للباحثين والمهتمين في مجال المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لإجراء أبحاث علمية مستقبلية مماثلة للبحث الحالي من زوايا متعددة وعلى إدارات تعليم أخرى.
- الأهمية التطبيقية:
 - تأمل الباحثة أن يساعد البحث الحالي صانعي السياسات ومتخذي القرار في المنظمات بشكل عام وإدارة التعليم بشكل خاص في تحقيق التميز للأداء الحكومي وفقًا لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.
 - ومن الممكن أن يشارك البحث الحالي في تطوير برامج قادة ومدراء المستقبل وتدريبهم على جعل إدارة التعليم منظمة متعلمة مع التركيز على إنشاء أنظمة إلكترونية لتبادل ونشر المعرفة بهدف تحسين السلوك التنظيمي وامتلاكها ثقافة تنظيمية صحية وقوية.
 - ومن المتوقع أن يكشف هذا البحث عن مواطن القوة والضعف في تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، والتحقق من تطبيق معايير التميز المؤسسي بإدارة التعليم بجدة مما يساعد في إعطاء صورة واضحة مستندة على أسس علمية للجوانب التي تحتاج الأولوية الكافية من الاهتمام.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ومعايير التميز المؤسسي.
- الحدود البشرية: تتمثل في عينة من موظفات إدارة التعليم بمدينة جدة (مديرة إدارة، مساعدة مديرة إدارة، رئيسة قسم، مشرفة تربوية، الإداريات).
- الحدود المكانية: تتمثل في إدارة التعليم بمدينة جدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث الحالي خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1443 هـ.

مفاهيم البحث ومصطلحاته:

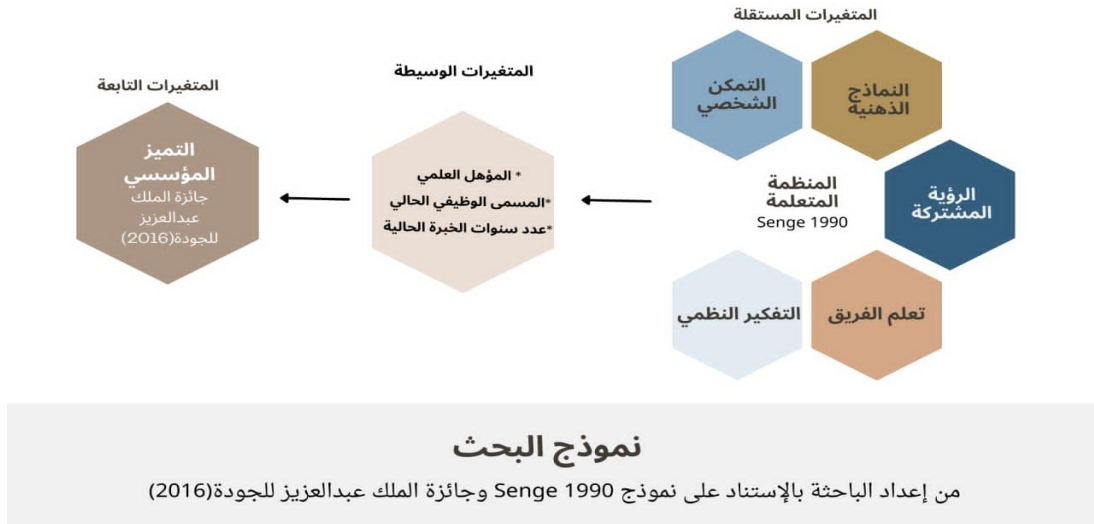
- المنظمة المتعلمة: تُعرف بأنها: "المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات الآخرين، من خلال تدعيم وتوفير وتسهيل فرص التعلم الذاتي والمستمر للعاملين فيها، سعيًا لتحسين قدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية". (الصوينع، 2019، ص: 43)
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: إدارة التعليم التي تتميز برؤية مشتركة تدعم التعلم المستمر بمستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، وتشجع على الحوار والمناقشة الفعالة بين فريق العمل، وتقديم تغذية راجعة تعدل مخططاتها وسلوكها التنظيمي للأفضل، وامتلاكها أنظمة تقنية مفتوحة تسمح بنشر وتخزين المعرفة وتطبيقها وربطها بالبيئة الخارجية لتحقيق التميز المؤسسي.
- التميز المؤسسي: ويُعرف بأنه: "سعي المنظمات بكل ما تمتلكه من إمكانيات وقدرات، وخبرات، ومعارف بالاعتماد على الأشخاص (العنصر البشري) من أجل تحسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والعمل على استغلال الفرص المتاحة في البيئة بشكل مطلوب للوصول إلى التفوق في الأداء والتفوق في الانتاجية بما يؤدي الى كسب ولاء زبائننا نحو المنظمة وتعزيز ثقتهم بها". (خلف وإبراهيم، 2021، ص: 476)

- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: قدرة المنظمة على أداء مهامها بكفاءة وفاعلية وفقاً لمجموعة من المعايير التي تسهم في زيادة إنتاجية المنظمة وصولاً بها إلى المنافسة عالمياً.
- إدارة التعليم: وتُعرف بأنها: " مجموعة من الوظائف والمهام المتكاملة فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة." (مرسي، 2010، ص:12)
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: المنظمة التي يحدث بها العديد من العمليات والمهام والارتباطات التنظيمية المنسجمة مع كافة إداراتها الفرعية وأقسامها بناءً على الهيكل التنظيمي لها، لتحقيق أهداف وزارة التعليم.

متغيرات البحث:

- المتغيرات المستقلة: وهي التمكين الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظري.
- المتغيرات التابعة: التميز المؤسسي (جائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016).
- المتغيرات الوسيطة: المؤهل العلمي، المسى الوظيفي الحالي، سنوات الخبرة الحالية.

نموذج البحث:



شكل (1) نموذج البحث

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً. المنظمة المتعلمة (مفهوم المنظمة المتعلمة):

نشأت المنظمة المتعلمة في الأربعينات ويرجع الظهور الفعلي لها إلى مؤسسها عالم الإدارة الأمريكي (Senge, 2006)، حيث عرّفها بأنها: المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار قدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون بها حقاً، حيث توجد أنماط جديدة وموسعة من التفكير، ويحدث فيها إطلاق الطموح الجماعي ويتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون معاً.

وقد زحرت أدبيات البحث بعدد من نماذج المنظمة المتعلمة ومن هذه النماذج: (Senge 1990؛ Marquardt؛ James؛ AL-Otaibi 2000؛ Moilanen, 2001؛ Marsick & Watkins, 2003؛ Addelson, 1998؛ Redding, 1996؛ 2003) حيث وجدت الباحثة بأن جميعها تتفق في غايتها من تحويل وتطوير المنظمات لتصبح متعلمة ومتكيفة مع

المستجدات، واتفق هذه النماذج في التعلم على مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية وبشكل مستمر، ولم تغفل هذه النماذج عن تهيئة الأنظمة الإدارية وهيكلتها، وترسيخ ثقافة التعلم والحوار الهادف. وتبنت الباحثة في هذا البحث نموذج (Peter Senge, 1990): وذلك لشموليته من حيث تفسيره لمفهوم المنظمة المتعلمة تفسيراً واضحاً ومتكاملاً، حيث تضمن خمسة ضوابط تهتم بأفضل الممارسات لتحسين أداء المنظمة وتطويرها وصولاً للتميز المؤسسي، ويمكن تطبيقه بناءً على الدراسات وتجارب الباحثين، والتي أثبتت واقعيته ومدى ملائمتها للمجتمع السعودي وبيئته، وكذلك في التعليم العام والجامعي وعلى مستوى الإدارة.

نموذج بيتر سينج 1990 (Senge Model 1990)

ذكر بيتر سينج الضوابط الخمسة التي يجب أن تتوفر في أي منظمة حتى يطلق عليها منظمة متعلمة وهي كالآتي:

- 1- التمكن الشخصي: وهو العمل باستمرار على تحديد وتوضيح الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد تحقيقه. ويستبعد بأن تكون هناك منظمة متعلمة مالم يكن أفرادها يتعلمون بمختلف مستوياتها، ويتصل إتقانهم الشخصي بشكل دائم بالإبداع والانفتاح والتطور. (Senge, 2006)
 - 2- النماذج العقلية: وهي افتراضات راسخة أو تعميمات أو حتى صور متجذرة في أذهاننا وتؤثر في كيفية فهمنا للعالم وكيف نتخذ الإجراءات، كما أنها قد تؤثر في سلوكياتنا بشكل كبير.
 - 3- الرؤية المشتركة: وهي التصورات المتكونة في عقول وقلوب الأفراد، حيث تتشارك مع بعضها البعض مشكلة تصور مشترك يوضح أنشطة المنظمة بعيداً عن الرؤية الفردية. (Senge, 2006)
 - 4- تعلم الفريق: يعتمد على الرؤية المشتركة لتحقيق النتائج المرجوة المستندة على الإلتقان الشخصي مع حرص الفريق على انسجام جهودهم بحيث يكملون بعضهم البعض، وتوجيه اهتماماتهم في مصلحة أهداف المنظمة. (Senge, 2006) ويطلق على الفريق بأنه فعال إذا توفرت به أهم الخصائص وهي القيادة المشتركة من خلال الدور الرئيسي للقائد في تشجيع ودعم الفريق على الحوار والمناقشة المفتوحة بعيداً عن التحيز. (القحطاني، 2016)
 - 5- التفكير النظري: وهو إطار مفاهيمي لرؤية الأشياء ويضم مجموعة من المبادئ والحقول الفرعية كأى علم من العلوم ويمتلك العديد من الأدوات والأساليب الخاصة، وعند ممارسة التفكير النظري نستطيع رؤية النظام بشكل متكامل مع رؤية تفاصيله الدقيقة وهذا تصبح المنظمة حيوية. (Senge, 2006)
- واستخلاصاً لما سبق، يتضح أن الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة متكاملة ومؤثرة على بعضها، فمن خلال ممارسة ضابط التمكن الشخصي يحدث تعزيز القدرات واكتساب المهارات والمعارف بشكل مستمر مما يؤدي إلى الانفتاح والتطور واكتساب خبرة متميزة في إدارة المنظمة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتظهر أهمية النماذج الذهنية عن طريق فهم تصوراتنا وافتراضاتنا حتى تساعدنا على الكشف عن أساليب جديدة للتفكير في الوضع الراهن وما هو مأمول، ويبرز دور الرؤية المشتركة في تضافر الجهود وإجماعهم عليها لتحقيق أهداف المنظمة، وتجتمع الضوابط الأتف ذكرها إلى وضع سياسات توجه الفريق للعمل والتعلم معاً مما يحقق نتائج تفوق قدراتهم الفردية، وعند انضمام التفكير النظري والممنهج إلى الضوابط الأربعة السابقة تتضح الرؤية من جميع الزوايا، وبطريقة مترابطة مما يؤدي إلى فهم الأدوار والتعرف على التحديات والإفادة منها بشكل مستمر.

خصائص المنظمة المتعلمة:

- تتصف كل منظمة بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، ولكن الجوهر في هذا الجانب هو امتلاك المنظمة القدر الأكبر من هذه الخصائص لتصبح منظمة متعلمة، ومن أهم خصائصها:
- 1- امتلاك الأداء المتميز على مستوى الفرد والمنظمة ككل، واستخدام البحث والتطوير لتحسين الخدمات المقدمة، وتميزها بأعضاء متماسكين كفريق واحد ويعملون بجد (Senge, 1990).
 - 2- تمكين العاملين نحو رؤية ولغة مشتركة من خلال جعل القيادة تشاركية، وتعزيز الثقة بينهم، واعتماد التفكير النظمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتعزيز ثقافة الحوار والتساؤلات، والتفاعل وتقوية أواصر تعاملات المنظمة مع البيئة الخارجية. (حجازي، 2018)
 - 3- القدرة على التكيف مع البيئات والاحتياجات المتغيرة من خلال هيكل تنظيمي أفقي يتميز بمرونته وقلة المستويات الإدارية، مما يسمح بحرية الابتكار والتجريب، والتخفيف من الرقابة الصارمة، والبعد عن الإجراءات الروتينية المعقدة، مما يتيح توليد ونشر المعرفة وزيادة استخدامها. (خلف وإبراهيم، 2021)

مستويات التعلم التنظيمي في المنظمة:

- تتعدد جهات نظر الباحثين بخصوص عدد مستويات التعلم التنظيمي في المنظمات؛ حيث يرى Bonits,et al. (2002) أن مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة ثلاثة مستويات هي:
- 1- التعلم الفردي: يرتبط بالخبرة الشخصية للفرد وميوله وحاجاته ورؤيته، فلا بد من تحليل خصائص الأفراد من حيث مهامهم وقدراتهم التعليمية، وتفاعلهم مع الآخر.
 - 2- التعلم الجماعي: وله دور في تطوير مهارات فرق العمل وتوجيههم إلى البحث عن الرؤية المشتركة النابعة من الرؤى الفردية.
 - 3- التعلم التنظيمي: وهو "ترجمة مشتركة للفهم بين أعضاء المنظمة إلى منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهياكل واستراتيجيات جديدة". (Bonits,et al.,2002,p:443)

ثانياً. التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي: مر مفهوم التميز المؤسسي بعدة مراحل تطور شارك فيها العديد من العلماء والمفكرين، انطلاقاً من مفهوم الجودة: وهو الفحص والتفتيش في عام 1924م حيث تم التركيز على التفتيش وفرز المنتجات، مروراً بمفهوم المراقبة: وهي ضبط الجودة عام 1950م، وركزت على جودة المنتج النهائي، وتأكيد ضمان الجودة 1970م وركزت على جودة العمليات، وصولاً لمفهوم التميز المؤسسي في عام 2000م، حيث ركز على المنظمة ككل. وقد نشأ مفهوم التميز المؤسسي ليعين الحاجة إلى مدخل متكامل يجمع بين جميع الممكنات لإنشاء منظمة قوية ومتفوقة باستطاعتها صد التحديات الخارجية. ولهذا السبب فقد اهتم كثير من الباحثين بتناوله وإلقاء الضوء عليه. (Nohria,et al, 2003, p:45)

خصائص التميز المؤسسي:

- لابد لأي منظمة من امتلاكها لمجموعة الخصائص المميزة التي تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي، وهي كالآتي:
- 1- وجود قيادة داعمة تشجع على التميز، ومنظمة تتعلم من أخطائها مما يساهم في تطوير قدراتها، وتأسيس مناخ تنظيمي دقيق وتميز قادر على التنبؤ، وتصحيح وضع المنظمة من خلال تسهيل الإجراءات لإنجاز المهمة بدقة. (Grote,2002)

- 2- الالتزام بنشر المعرفة وامتلاك الأدوات وتنفيذ جميع الخطط، وذلك لتقديم مساهمات تنظيمية متميزة تعمل على تحسين مستوى ومعدل تطبيق إدارة المعرفة، والعلاقة التبادلية بين التميز المؤسسي وتطبيق إدارة المعرفة (الثقفي، 2019)
- 3- يحقق التميز المؤسسي تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، ويركز على العمل التعاوني بين أعضاء المنظمة، وفي المنظمة المتميزة يدرّب الموظفين على أساليب التعامل مع التحديات، ويتسم الموظفين فيها بالإبداع والمشاركة الفعالة لتحقيق أهدافها (عثمان، 2020).

نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

نشأة الجائزة: جائزة الملك عبد العزيز للجودة هي الجائزة الوطنية على مستوى المملكة العربية السعودية والتي تم اعتماد إنشائها من قبل مجلس الوزراء بموجب خطاب المقام السامي رقم 7/ب/18670 وتاريخ 1420/11/27هـ، والتي تماثل نظيراتها في بقية الدول سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي، وتسعى إلى تطبيق إطار مرجعي موحد لمعايير التميز المؤسسي، حيث تتكون المعايير الثمانية الخاصة بالجائزة من جزأين رئيسيين وهما الممكنات والنتائج، حيث يركز الجزء الأول الخاص بمعايير الممكنات على الوسائل والأساليب التي تتبعها المنشأة للوصول إلى النتائج المرغوبة، أما الجزء الثاني والخاص بالنتائج فهو يعنى بأداء المنشأة والنتائج الحالية التي حققتها والتي تم الوصول إليها عن طريق تلك الممكنات، ومن أبرز معاييرها نذكر:

- القيادة الإدارية: يعمل قادة المنشآت المتميزة على تحديد التوجه الاستراتيجي ومراجعة وتوحيد الجهود لتحقيقه في إطار العمل المشترك والمبني على القيم والسلوكيات والقُدوة الحسنة، وتوضيح كيفية قيام قادة المنشأة بتقييم أدائهم المرتبط بأداء المنشأة وتعزيز العلاقة مع مجموعات الأطراف المعنية بما يضمن تحقيق التوجه الاستراتيجي، وتأسيس نظم لدعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع، وتبني وتطبيق مبادئ ومتطلبات المسؤولية المجتمعية والحوكمة المؤسسية والشفافية تحقيقاً للتنمية المستدامة، إضافة إلى ضمان فاعلية إدارة التغيير والمخاطر.
- التخطيط الاستراتيجي: تعمل المنشآت المتميزة على إعداد ونشر خطتها وأهدافها الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق التوجه الاستراتيجي وتحسين الميزات التنافسية وموقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة، وكيف تقوم المنشأة بترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى نظم إدارية وخطط وبرامج تشغيلية ومبادرات ومشاريع تطويرية وتطبيق نظام لقياس ومتابعة المؤشرات الرئيسية ذات العلاقة بالأداء.
- الموارد البشرية: تعمل المنشآت المتميزة ومن خلال مواردها البشرية على إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية، وتوفير وتطوير بيئة عمل جاذبة لهم ورعاية صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم والتواصل بينهم بما يحقق الولاء المؤسسي لديهم. كما يعنى هذا المعيار بمجالات المشاركة والتمكين والتدريب والتعليم المستمر وعملية توظيف الموظفين. ويهتم هذا المعيار بكيفية قياس الأداء الوظيفي والاستفادة من مخرجاته في إعداد برامج لتطوير معارف الموارد البشرية وقدراتهم وضمان فاعليتهم، وتحفيزهم وتقدير جهودهم المتميزة.
- الشراكات والموارد: تعمل المنشآت المتميزة ولأجل تحقيق تنمية مستدامة على تخطيط وإدارة علاقتها مع الشركاء وبناء الشراكات وتفعيلها وإدارة مواردها المالية وإدارة المرافق والممتلكات من الأصول الثابتة من المباني والمعدات والسيارات والموارد الطبيعية بحيث يتم تحقيق التوازن بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وتخطيط وإدارة المعرفة والمنظومة التقنية لضمان التكامل والتوافق والاستثمار الأمثل لهذه التقنيات لتحقيق المنفعة المتبادلة بين المنشأة والمعنيين.

- نتائج المستفيدين: تحقق المنشآت المتميزة نتائج تلبى الاحتياجات وتنفوق تطلعات المستفيدين شاملة للمعلومات والبيانات المتعلقة بقياس رضاهم وانطباعاتهم عن المنشأة، وكذلك نتائج المنتجات والخدمات المقدمة لهم. وتعدُّ إتقان هي الأداة المعتمدة لدى الجائزة لتحديد مستوى التميز المؤسسي، والتي يتم من خلالها قياس مستوى الأداء المؤسسي عن طريق خمسة عناصر رئيسية: الأداء والنظام والإنفاذ والقياس والتطوير، بحيث يتم تقييم النتائج من خلال العنصر (أداء)، وتقييم الممكّنات من خلال بقية العناصر (النظام والإنفاذ والقياس والتطوير).

مؤشرات الأداء الرئيسية:

تتنوع المؤشرات الخاصة بالأداء والتي تقع ضمن المعيار الثامن من معايير جائزة الملك عبد العزيز للتميز المؤسسي، وهو نتائج الأداء الرئيسية، نذكر من هذه المؤشرات التالي:

- المؤشرات المالية: منها مؤشرات تنمية الإيرادات والتحصيل وترشيد الانفاق والتمويل الذاتي.
- مؤشرات الأداء: منها معالجة شكاوى ومقترحات الشركاء وجودة الخدمات والمنتجات المشتركة مع الشركاء.
- مؤشرات الموارد التقنية والمعرفية: ومنها مؤشرات التقدم التقني وأمن المعلومات والاستثمار في البحث والتطوير.
- مؤشرات الحوكمة: ومنها التوافق مع القوانين والأنشطة والمبادرات البيئية. (دليل نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، 2016)

ويتضح مما سبق أن على الإدارات التي تأمل الحصول على نسبة عالية من الإنجاز والتميز عليها تفعيل ضوابط المنظمة المتعلمة لتحقيق أفضل الطرق والآليات لأداء المهام على أن تكون هذه الأساليب والآليات موثقة، ويمكن الاستشهاد بها والرجوع إليها في أي وقت ومكان وفقاً لاحتياجات العمل، وتصحيح جميع الإجراءات وحل المشكلات من جذورها مع الاهتمام بنشر ثقافة الجودة وتدريب الموظفين على مبادئها وطريقة تطبيقها لتحقيق التميز المؤسسي.

العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي:

إن أساس التميز المؤسسي هو تحقيق لأبعاده وأدواره وممارساته إلا أنه من الضروري أن يسبق التميز المؤسسي مدخل أو اتجاه إداري تتبناه المنظمة ويتمثل ذلك في المنظمة المتعلمة. (رفيع وآخرون، 2020)

فالمنظمة المتعلمة تحقق التميز من خلال تعزيز جودة الخدمات وإعداد إجراءات يمكن توظيفها في بناء المنظمة، ونشر المعرفة في جميع مستوياتها، وذكر الحويان أن المنظمة المتعلمة تعد استراتيجية فنية عملية لعرض نتائج متطلبات المعيار الفرعي لنموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة لتحقيق التميز المؤسسي. (الحويان، 2021)

المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030:

تمّ تبني رؤية المملكة من قبل صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان عام 1437/7/18 الموافق 2016/4/25، حيث تركز رؤية المملكة 2030 على عمقها العربي والإسلامي وقوتها الاستثمارية وأهمية موقعها الجغرافي. وقد جاء إعلان رؤية المملكة السعودية 2030 مواكباً لرسالة التعليم وداعماً لمسيرتها لبناء جيل متعلم قادر على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات مستقبلاً، كما أنّها جاءت لتوفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة في ضوء السياسة التعليمية للمملكة ورفع جودة التعليم وزيادة فاعليته وتشجيع الابداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبي التعليم، وسد الفجوة ما بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام، وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية، ومن أبرز قوانين التعلم التي أكّدت عليها رؤية المملكة 2030 هي:

- ترسيخ القيم الإيجابية العربية والإسلامية الأصيلة في نفوس الطلبة.
 - تمكين الطلاب ذوو الإعاقة من الحصول على تعليم يضمن استقلاليتهم واندماجهم في المجتمع.
 - إيجاد بيئة تعليمية جاذبة وإيجابية.
 - تزويد الطلاب بمهارات ومعارف أساسية و لازمة لهم مستقبلاً للحصول على الوظائف المناسبة.
 - زيادة إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية. (العتيبي، 2017)
- وبهذا فقد اهتمت رؤية 2030 بالتعليم بمختلف مجالاته وقطاعاته ومنها التعليم المهني ولم تركز فقط على التعليم الجامعي، وأكدت على أهمية وجود فرص متساوية للجميع في التعليم، كما اهتمت بسوق العمل، وبهذا فقد أضافت ركائز هامة لم تكن موجودة في التعليم قبل تبني هذه الرؤية.
- وأما عن دور المدرسة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فإنه يتجلى بـ
- بناء شخصية الطالب.
 - توفر بيئة مناسبة للطلبة تنعكس إيجاباً على سلوكهم.
 - اتباع أساليب تربوية من حلقات نقاش وغيرها مع أولياء الأمور لتحديد دورهم المستقبلي في المشاركة في العملية التعليمية. (وزارة التعليم، 2017)
- رفع تقارير لإدارات ومكاتب التعليم بما تحقق في التعريف والتنفيذ لرؤية المملكة 2030 على مستوى المدرسة. كما أكدت رؤية المملكة 2030 على مفهومي الجودة والتميز من خلال تكرارهما كثيراً في وثيقة الرؤية، وتضمنت بناء منظومة مؤسسية لمتابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف الواضحة لمبادرات برامج رؤية 2030 وتحديد مؤشرات أداء دقيقة وآليات قياس فاعلة للتحقق من الوصول لما تمّ إعلانه من أهداف.
- وعلى هذا فإن المنظمات التعليمية على اختلافها حكومية كانت أم خاصة يجب أن تتبنى مفاهيم وتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي لتقليص الفجوة الحالية بين المستوى المحلي لجودة المنتجات والخدمات مقارنة بالمستوى العالمي، كما أنّ عليها إنشاء إدارات متخصصة بالجودة والتميز المؤسسي وذلك بالاستعانة بالخبراء والمختصين، والعمل على تأهيل الكوادر الوطنية في مجال الجودة والتميز المؤسسي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

بمراجعة أدبيات البحث المعنية بموضوع " واقع تطبيق إدارة التعليم بمدينة جدة لمعايير المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر منسوباتها، وفي حدود علم الباحثة، فإنه لم يتم العثور سوى على دراسات قليلة جداً في هذا المجال، وقد تم تناولها وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

- 1- دراسة مدللة (2014) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة طبقت على عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين العاملين فيها تم اختيارها بطريقة قصدية بناءً على عدد العاملين، وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بوزن نسبي 77%، ووجود درجة مرتفعة من التميز المؤسسي بوزن نسبي 80% في المؤسسات الدولية العاملة بقطاع غزة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي)، ماعدا عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية لصالح الفئة الأكثر من 15 عام.

- 2- دراسة السهلي (2017): التي هدفت إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وباستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (70) مشرفة تربوية من مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض.
- 3- دراسة رويس وبني مرتضى (2018): وقد هدفت إلى تشخيص دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة لتحقيق أهداف البحث، وبلغت العينة 942 من منسوبي إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية كان بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي وقدره 3.54 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن دور التميز المؤسسي في تحقيق الرؤية 2030 كان بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي وقدره 3.43.
- 4- دراسة الصعدي (2018): التي هدفت الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة لتحقيق أهداف البحث، وشملت العينة جميع مديري إدارات التعليم بالمملكة وبلغ عددهم 46 ومساعدتهم في المناطق التعليمية وعددهم 143، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة من وجهة نظر مساعدتهم كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن الصعوبات التي تحد من تطوير أداء قيادات إدارات التعليم كانت كبيرة، حيث جاء مجال الصعوبات المادية والتقنية بالمرتبة الأولى، كما تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة أو المؤهل التعليمي.
- 5- دراسة الحربي (2018): التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر ضوابط المنظمة لبيتر سينجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت العينة من جميع المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك والبالغ عددهم (26) مديرًا و(528) معلمًا. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك جاءت بدرجة كبيرة، وكانت الفروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل في مجال (النماذج العقلية) ومجال (تعلم الفريق) وللأداة ككل لصالح مديري المدارس، كما لم تكن هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 6- دراسة (Antunes & Pinheiro 2019): وقد هدفت إلى فهم الارتباط والتطور بين مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة، وهي من نوع الدراسة التحليلية النظرية للأدبيات السابقة، من خلال تجميع المفاهيم (الوثائق) من قاعدتي بيانات، وقد كانت الأداة مجموعة من المقالات العلمية، حيث تم تحليل ما مجموعه (2511) مقالة علمية بين عامي (1960 و 2017). وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تسليط الضوء على تطبيق المفاهيم الأساسية ما يعزز عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتمتد إدارة المعرفة إلى عمليات إنشاء الموارد الفكرية للمنظمة وتخزينها والوصول إليها ونشرها في حين أن المنظمات تتعلم فقط بفضل تجارب الأفراد وأفعالهم فمن الضروري تحويل المعرفة من فردية إلى جماعية، ويتم الحفاظ على المعرفة من خلال الذاكرة التنظيمية.
- 7- دراسة الثقفي (2019): التي هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، وقد تم اتباع المنهج الوصفي بصورته المسحية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية من

القيادات الوسطى والتنفيذية بلغ عددها (344) قائدًا، وأخرى مسحية من القيادات العليا والبالغ عددهم (49) قائدًا. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة كانت (متوسطة)، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الموقع القيادي لصالح القيادات العليا والمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، كما تحقق التميز المؤسسي بدرجة (متوسطة)، ووجدت علاقة ارتباطية دالة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في اهتمامها بموضوع التميز المؤسسي في إدارات التعليم كدراسة الصعيدي، في حين أنها تتشابه مع البعض الآخر في الكشف عن مدى الالتزام من قبل إدارات التعليم بضوابط المنظمة المتعلمة ومعاييرها كدراسة الحربي (2018)، حيث تناولت ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سنجي ووفق ما تناوله البحث الحالي من الأبعاد (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظري). كما يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الارتباطي العلائقي، ويتشابه في استخدام للاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

في حين يختلف مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط، منها: الفئة المستهدفة، حيث لم تناول أي من الدراسات السابقة ما عدا دراسة رويس وبني مرتضى (2018) فئة منسوبات إدارات التعليم التي استهدفتها البحث الحالي، في حين ركزت على فئات مختلفة منها مشرفات تربويات، أو مدراء أو قادة، وغيرهم. كما يختلف مع الدراسات السابقة في اعتمادها جائزة الملك عبد العزيز كمعيار للتميز بخلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت على نماذج أخرى للتميز كالنموذج الأوربي في دراسة رويس وبني مرتضى (2018)، والتميز الإداري في دراسة الصعيدي (2018).

بالإضافة إلى شمولية الدراسة لكل من معايير المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي بخلاف ما ذهبت إليه الدراسات السابقة.

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فتجلت في: عرض وكتابة الإطار النظري، وتكوين الاستبانة، واختيار متغيرات البحث، وسهولة الوصول للمراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث الحالي، واستخدامها في تفسير النتائج ومناقشتها من خلال مقارنة نتائجها مع نتائج البحث الحالي.

منهج البحث وإجراءاته

منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الكمي الارتباطي العلائقي، وذلك بناءً على هدف البحث والمعلومات المراد أخذها.

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من منسوبات إدارة التعليم بمدينة جدة، والبالغ عددهم (1642) موظفة (إدارة التخطيط والمعلومات، 1442هـ).

عينة البحث

تقسم عينة البحث لعينتين هما:

1. عينة البحث الأساسية التي تم استخراج النتائج من خلالها والتي تم اختيارها بطريقة العينة الاحتمالية (العشوائية البسيطة)، وتمثلت بـ (312) موظفة في إدارة التعليم وهي ممثلة لمجتمع الإناث في تحليل البيانات وتفسيرها للإجابة على أسئلة البحث.

2. العينة الاستطلاعية والتي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الأداة، وبلغت 35 موظفة فقط.

توزيع أفراد عينة البحث تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث كما في الجدول (1):

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث الأساسية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والمسعى الوظيفي الحالي وسنوات الخبرة الحالية في الوظيفة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دكتوراه	2	0.6%	المسعى الوظيفي الحالي	مديرة إدارة	6	1.92%
	دبلوم	20	6.4%		إداريات	140	44.87%
	بكالوريوس	267	85.58%		رئيسة قسم	58	18.59%
	ماجستير/دكتوراه	23	7.37%		مساعدة مدير	35	11.22%
	المجموع	312	100%		مشرفة تربوية	73	40.23%
سنوات الخبرة الحالية في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	18	5.77%	المجموع	312	100%	
	من 5 إلى 10 سنوات	99	31.73%				
	أكثر من 10 سنوات	195	62.5%				
	المجموع	312	100%				

يتبين من الجدول السابق أنّ النسبة الأكبر من عينة البحث مؤهلها التعليمي بكالوريوس، وتشغل وظيفة إداريات، وعدد سنوات الخبرة الحالية أكثر من 10 سنوات، وهذا ربما يؤثر بشكل إيجابي على مصداقية النتائج، على اعتبار أنّ مستوى تعليمها متوسط، بالإضافة إلى أنّ عدد سنوات الخبرة الحالية تفوق العشر سنوات. كما يتضح من الجدول أن عينة البحث الأساسية مؤلفة من (312) موظفة.

أداة البحث

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار الاستبانة الالكترونية نظراً لملائمتها طبيعة البحث، وتم تصميمها بناءً على أهداف البحث، وتساؤلاته ومتغيراته.

إجراءات بناء أداة البحث

قامت الباحثة ببناء الاستبانة بغرض الإجابة على الأسئلة البحثية اتبعت الآتي:

- 1- لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة في تصميمها للاستبانة على الأدب النظري، والخبرة العلمية والعملية، والدراسات السابقة عن موضوع المنظمة المتعلمة لبيتر سينج، ودراسة أبو مدللة (2014)، وأما في موضوع التميز المؤسسي فاستندت الباحثة على دليل جائزة الملك عبد العزيز للجودة (2016)، ودراسة الشمري (2018)، والحيوان (2021). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين تم تقسيمهما على النحو الآتي: الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الأولية عن عينة البحث لمتغير (المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي الحالي، سنوات الخبرة الحالية)

الجزء الثاني: تكون من محورين، وتم ترتيب المحاور حسب اتصاليتهما بأهداف البحث وأسئلته، كالآتي:
 المحور الأول: المنظمة المتعلمة ويمثل المتغير الأول، ويهدف إلى الكشف عن درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظري) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوبيها وذلك للإجابة على السؤال البحثي الأول، ويتكون هذا المحور من (21) عبارة.
 المحور الثاني: التميز المؤسسي ويمثل المتغير الثاني ويهدف إلى الكشف عن درجة تحقق التميز المؤسسي (معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوبيها وذلك للإجابة على السؤال البحثي الثاني، والذي يتكون من (29) عبارة، وكان المجموع الكلي للعبارات (50) عبارة.

صدق الأداة

الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة البحث في قياس الاستبانة ما صممت لأجله تم عرضها على عدد (7) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في مجال القيادة التربوية والعلوم الإدارية والتخطيط والجودة والتقويم، وبناءً على الملاحظات والتعديلات التي اقترحها المحكمون، تم تعديل الاستبانة وإخراجها بالشكل النهائي ليصبح عدد الفقرات في محور المنظمة المتعلمة (21) فقرة، وعدد الفقرات في محور التميز المؤسسي (29) ليصبح مجموع المحورين (50) فقرة لتحقيق الاستبانة هدفها، وبذلك تكون الأداة قد حققت الصدق الظاهري.

صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم التحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة؛ وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (35) موظفة. وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة حسب الأبعاد والمحاور التي تتكون منها:

الجدول (2) معامل ارتباط عبارات المحور الأول والثاني مع البعد الذي تنتمي إليه

		المحور الثاني التميز المؤسسي البعد (المعيار)							المحور الأول: المنظمة المتعلمة البعد (الضابط)					
رقم	التمكن الشخصي	النماذج الذهنية	الرؤية المشتركة	التعلم بالفريق	التفكير التنظيمي	القيادة الإدارية	التخطيط الاستراتيجي	الموارد البشرية	الشركات	إدارة العمليات	نتائج المستفيدين	الموارد البشرية	نتائج الأداء	
1	0.85	0.96	0.97	0.91	0.92	0.87	0.91	0.96	0.95	0.94	0.94	0.94	0.93	
2	0.92	0.95	0.96	0.93	0.92	0.87	0.94	0.97	0.92	0.83	0.95	0.95	0.92	
3	0.87	0.93	0.97	0.94	0.97	0.83	0.96	0.95	0.91	0.82	--	--	0.91	
4	0.91	0.95	0.96	--	0.97	0.90	0.89	--	0.78	0.86	--	--	--	
5	0.90	--	--	--	0.86	0.89	0.96	--	0.97	--	--	--	--	
الكلي للبعد	0.90	0.96	0.95	0.95	0.95	0.94	0.94	0.95	0.92	0.92	0.79	0.89	0.91	

يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول (المنظمة المتعلمة) مع البعد الفرعي التي تنتمي إليه العبارة، ومعامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني (التميز المؤسسي) مع البعد الفرعي، بالإضافة إلى معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية للاستبانة مع المحور الذي ينتمي إليه البعد.

وقد أشارت النتائج إلى ارتفاع قيمة معامل ارتباط درجة العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمته بين (0.85) و(0.97) بالنسبة للمحور الأول، وتراوحت قيمته بين (0.78) و(0.97) بالنسبة للمحور الثاني، وتراوحت قيمته بين (0.79) و(0.96) بالنسبة لارتباط الأبعاد مع المحاور وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

ثبات الأداة المعالجة الإحصائية

للتحقق من ثبات أداة البحث استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha Coefficient) لعينة استطلاعية مكونة من (35) موظفة، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان وأبعادها الفرعية

معامل ألفا	البعد (المعيار)	معامل ألفا	البعد (الضابط)
0.92	القيادة الإدارية	0.93	التمكين الشخصي
0.96	التخطيط الاستراتيجي	0.96	النماذج الذهنية
0.96	الموارد البشرية	0.97	الرؤية المشتركة
0.95	الشركات والموارد	0.91	التعلم بالفريق
0.88	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	0.96	التفكير النظمي
0.87	نتائج المستفيدين	0.98	المحور الأول: المنظمة المتعلمة
0.88	الموارد البشرية	--	--
0.90	نتائج الأداء الرئيسية	--	--
0.99	المحور الثاني: التميز المؤسسي	--	--
0.99			الاستبانة ككل

ويتضح من جدول (3)، ارتفاع قيم معامل الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادها الفرعية والاستبانة ككل حيث تراوحت قيمته بين (0.90) و(0.99)، فكلما زادت قيمة معامل ألفا كرونباخ عن (0.50) واقتربت من القيمة (1) كلما تمتعت أداة البحث بدرجة عالية من الثبات، وتشير هذه النتائج إلى تمتع الاستبانة ومحاورها وأبعادها الفرعية بدرجة عالية جداً من الثبات.

الوزن النسبي المعياري: استخدمت الباحثة التدرج الخماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) كما في الجدول (4)، ثم جرى تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات للمدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (5-0.80) ÷ 1، لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول (4) مديات المتوسطات وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي للاستبانة على أداة البحث

الوصف	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المدى	(1.80-1)	(2.60-1.81)	(3.40-2.61)	(4.20-3.41)	(5-4.21)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم معالجة بيانات البحث واختبارها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) عن طريق الأساليب الإحصائية الآتية

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Coefficient Correlation) للتحقق من الصدق البنائي باستخدام أسلوب الاتساق الداخلي لمجاور البحث، د
- 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha Coefficient) للتحقق من ثبات المحاور.
- 3- التحليل الوصفي (Descriptive analysis) وعن طريقة يتم احتساب التكرار، والنسب المئوية، والمتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الاستجابة والترتب لفقرات المحاور، وللدرجة الكلية للمحور.
- 4- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية في المتوسطات.
- 5- اختبار بوست هوك (LSD) لتحديد الفروقات داخل الفئات في حالة وجود اختلاف معنوي لاختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA).

4- نتائج البحث ومناقشتها

- نتيجة السؤال الأول: ما درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظري) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها؟

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمحور ضوابط المنظمة المتعلمة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	البعد (الضابط) الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	التمكن الشخصي	3.35	0.83	متوسطة	1
4	التعلم بالفريق	3.26	0.89	متوسطة	2
2	النماذج الذهنية	3.25	0.87	متوسطة	3
3	الرؤية المشتركة	3.18	0.93	متوسطة	4
5	التفكير النظري	3.14	0.87	متوسطة	5
6	المحور الأول: المنظمة المتعلمة	3.24	0.83	متوسطة	--

يتضح من النتائج في جدول (5) بأن بعد التمكن الشخصي قد حصل على أعلى قيمة للوسط الحسابي لاستجابات المشاركين، فيما حصل بعد التفكير النظري على أقل قيمة للوسط الحسابي، وجاء كأقل الضوابط تطبيقاً بين ضوابط المنظمة المتعلمة. وعلى الرغم من ذلك لاحظت الباحثة تقارب قيمة المتوسط الحسابي لجميع الضوابط، مما يشير إلى أهمية تبني إدارة التعليم بجدة زيادة تطبيق جميع ضوابط المنظمة المتعلمة. وأشارت نتائج البحث فيما أن ضوابط المنظمة المتعلمة بشكل عام مطبقة بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الثقفي (2019) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة كانت (متوسطة)، في حين أن دراسة الحربي (2018) قد أثبتت أن ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينجي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك جاءت بدرجة كبيرة. ويمكن تفسير ذلك بأن التمكن الشخصي قد يشجع الموظفين على الانضمام لبرامج قادة ومدراء المستقبل وتدريبهم والمساهمة في تطوير هذه البرامج مستقبلاً مما يساهم في جعل إدارة التعليم تطبق المنظمة متعلمة بجميع ضوابطها.

وللحصول على صورة أوضح لدرجة تطبيق الابعاد الفرعية لمحور ضوابط المنظمة المتعلمة، قامت الباحثة باستعراض نتائج تحليل استجابات عينة البحث حول كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية على حدة كالتالي:

البعد (الضابط) الأول: التمكن الشخصي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعدها التمكن الشخصي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
3	تقدر إدارة التعليم جهود وإنجازات الموظفين.	3.50	0.91	كبيرة	1
2	توفر إدارة التعليم فرصاً للتعليم والتدريب المستمر على رأس العمل حسب احتياجات الموظفين.	3.40	0.92	متوسطة	2
4	تعمل إدارة التعليم بمبدأ تكافؤ الفرص من خلال حصول الجميع على الدورات التدريبية.	3.37	0.91	متوسطة	3
1	تتيح إدارة التعليم تفويض الصلاحيات للموظفين بما يتناسب مع قدراتهم.	3.33	0.87	متوسطة	4
5	تهتم إدارة التعليم بنشر المعرفة وإدارتها بأساليب متعددة بين منسوبيها.	3.16	0.96	متوسطة	5

أشارت النتائج في جدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التمكن الشخصي قد تراوحت بين (3.16) - (3.50)، حيث حصلت العبارة (تقدر إدارة التعليم جهود وإنجازات الموظفين) على الترتيب الأول بدرجة تطبيق (كبيرة)، وحصول العبارة (تهتم إدارة التعليم بنشر المعرفة وإدارتها بأساليب متعددة بين منسوبيها) على الترتيب الخامس والأخير بدرجة تطبيق (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة التعليم تهتم وتقدر جهود وإنجازات الموظفين، وتسعى جاهدة إلى تدريب كل موظف على حسب احتياجاته المهنية والتي تحقق أهداف الإدارة، وزيادة ثقة القادة بالموظفين وتمكينهم من خلال منحهم صلاحيات تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وتدريبهم عليها وإعطاؤهم كل البيانات التي تسهل عليهم إنجاز المهمة، وكذلك زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشرها وتشجيع الموظفين على نقل المعرفة المكتسبة من الدورات أو الورش التدريبية أو اللقاءات. وهنا يظهر دور القائد كمعلم كما ذكره (Senge 1990) عن طريق فهم كيفية حل المشكلات، والتعامل مع النماذج الذهنية للموظفين وتصحيحها.

ومن الأسباب التي تسهم وتشجع الموظفين على نشر المعرفة هي نشر ثقافة الحقوق الفكرية والالتزام بتنفيذها بحيث تحفظ للموظف عمله مما يشجعه على نشره، وكذلك تحفيزهم بمكافأة معنوية أو مادية لرفع نسبة رضاهم مما يزيد من إنتاجيتهم، وتشجيعهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة تطبق على أرض الواقع، وتدريب المدراء والرؤساء للموظفين على أساليب نشر المعرفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثقفي (2019) حيث جاءت استجابات القيادات الوسطى والتنفيذية بإدارة التعليم بالطائف بدرجة تطبيق (متوسط) والتي أشارت إلى أن إدارة التعليم مازالت بصدد العمل على توفير المتطلبات الخاصة بنشر وتطبيق هذا المفهوم في المدارس التابعة لها في شتى القطاعات والمراحل التعليمية.

البعد (الضابط) الثاني: النماذج الذهنية:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعدها النماذج الذهنية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
3	تستفيد إدارة التعليم من الأخطاء في تطوير أنظمتها وإجراءاتها.	3.31	0.90	متوسطة	1
1	تأخذ إدارة التعليم بالأفكار والمقترحات المقدمة من موظفيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية.	3.28	0.89	متوسطة	2
4	تساعد إدارة التعليم الموظفين على استبدال التصورات الخاطئة بمفاهيم سليمة لاتخاذ القرار المناسب.	3.22	0.91	متوسطة	3
2	تشجع إدارة التعليم طرح المشكلات بشفافية بعيداً عن التخوف للوصول إلى حلول مبتكرة	3.17	0.95	متوسطة	4

أشارت النتائج في جدول (7) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد النماذج الذهنية قد تراوحت بين (3.17 - 3.31) بدرجة تطبيق متوسطة على جميع العبارات، وحصلت العبارة (تستفيد إدارة التعليم من الأخطاء في تطوير أنظمتها وإجراءاتها) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (متوسطة)، وحصلت العبارة (تشجع إدارة التعليم طرح المشكلات بشفافية بعيداً عن التخوف للوصول إلى حلول مبتكرة) على الترتيب الرابع وبدرجة تطبيق (متوسطة). ويمكن تفسير ذلك إلى تطلع إدارة التعليم في تحسين أدائها من خلال إتاحة الفرصة للموظفين بطرح المعضلات التي تواجههم بشفافية وفي بيئة ودية للوصول إلى حلول إبداعية، وكذلك انسجام تصورات ومعتقدات الموظفين في إدارة التعليم بما هو مأمول، مع الحاجة إلى المزيد من الكفاءة في التوصل لحل ورأي يتفق عليه الجميع ويحقق هدف مشترك. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الصعيدي (2018) في تبادل الآراء والمناقشة البناءة للتغيير والتطوير ويُعزى السبب إلى غياب الممارسات الإدارية الداعمة للتغيير، وترى الباحثة بأنه يبرز دور المديرين في قدرتهم على تطوير النظام الإداري والسياسات بالاستفادة من الأخطاء. وهذا ما أكده (Senge 1990) بأن دور القائد كموجه يبرز في دعمه وإرشاده للموظفين وكذلك في إعادة بناء وتحسين الأطر التنظيمية والإجرائية للمنظمة ككل. وتتفق نتائج البعد ككل مع نتائج دراسة الحربي (2018) حيث جاءت استجابات مديرو ومعلمون ثانوية بنين بتبوك متوسطة حيث أشارت إلى أن مدركات ومواقف العاملين في المدرسة لا يوجد بينها توافق مرضي.

البعد (الضابط) الثالث: الرؤية المشتركة:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعدها الرؤية المشتركة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	تتيح إدارة التعليم للموظفين الفرصة للمشاركة في بناء رؤيتها وأهدافها.	3.21	0.96	متوسطة	1
2	تشارك إدارة التعليم الموظفين والشركاء في عمليات تطوير خططها الاستراتيجية.	3.21	0.97	متوسطة	2
4	تفعل إدارة التعليم المقترحات التطويرية والتوصيات المقدمة من قبل موظفيها لتطوير العمل.	3.19	0.95	متوسطة	3
3	تشجع إدارة التعليم الموظفين على المشاركة في صنع القرارات بمختلف المستويات الوظيفية.	3.12	0.98	متوسطة	4

أشارت النتائج في جدول (8) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الرؤية المشتركة قد تراوحت بين (3.12) - (3.21) بدرجة تطبيق متوسطة على جميع العبارات، وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (تتيح إدارة التعليم للموظفين الفرصة للمشاركة في بناء رؤيتها وأهدافها) وبدرجة تطبيق (متوسطة) على اعتبار أن انحرافها المعياري أقل من العبارة رقم (2)، وتتعارض نتائج البعد مع نتائج دراسة الحربي (2018) والتي جاءت مرتفعة. بينما حصلت العبارة (تشجع إدارة التعليم الموظفين على المشاركة في صنع القرارات بمختلف المستويات الوظيفية) على الترتيب الرابع وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويلاحظ أن النتائج تشير إلى زيادة اهتمام إدارة التعليم بتطبيق ضابط الرؤية المشتركة وذلك بإتاحة فرص أكبر للموظفين للمشاركة في بناء رؤيتها وأهدافها، وزيادة مشاركة الموظفين والشركاء في عمليات تطوير خططها الاستراتيجية، والمشاركة في صنع القرارات. وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة أبو مدللة (2014) حيث جاءت مرتفعة مما يشير إلى أن المؤسسات الدولية تبني رؤيتها بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة السهلي (2017) حيث جاءت استجابات المشرفات التربويات بمكتب الإشراف التربوي بالرياض بدرجة تشير إلى أوافق بسبب تعاون المشرفات في صياغتها نتيجة ادراكهم أهمية الرؤية المشتركة. وتعتقد الباحثة بأن دور المدير يتجلى في إشعار الموظفين بأن نجاحهم مرتبط بنجاح إدارة التعليم، وأن تطويرها مرتبط بهم مما يزيد من دافعيتهم لبذل المزيد وتحقيق التميز. وهذا ما أكدته (Senge 2006) حيث تنشأ قوة الفريق من التعاون ومشاركة الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بسرعة ونجاح.

البعد (الضابط) الرابع: تعلم الفريق:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعد تعلم الفريق مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
2	تعزز إدارة التعليم التأزر والعمل بروح الفريق الواحد.	3.39	0.88	متوسطة	1
1	تشجع إدارة التعليم موظفيها على الحوار المهني البناء لخدمة العمل.	3.27	0.92	متوسطة	2
3	تنفذ إدارة التعليم لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات والأفكار الهادفة بين الموظفين.	3.12	1.04	متوسطة	3

أشارت النتائج في جدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد تعلم الفريق قد تراوحت بين (3.12) - (3.39) بدرجة تحقق متوسطة على جميع العبارات، وحصلت العبارة (تعزز التأزر والعمل بروح الفريق الواحد) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (متوسطة)، بينما حصلت العبارة (تنفيذ لقاءات واجتماعات دورية لتبادل الخبرات والأفكار الهادفة بين الموظفين) على الترتيب الثالث وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك بأن العمل الجماعي يترتب عليه امتلاك الفريق مجموعة من المهارات الشخصية، والتي يمكن تطويرها من خلال ممارسة العمل مع الفريق بالإضافة إلى مهارات الاستماع والتواصل الجيد، والقدرة على تقبل الملاحظات وتنفيذها والاحترام المتبادل بين الأعضاء، والإدراك الجيد بأن العمل مع الفريق يضاعف الإنتاجية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي (2018) حيث جاءت استجابات مديرون ومعلمون ثانوية بنين بتبوك متوسطة مما يشير إلى سيطرة السلوك الفردي في العمل التربوي، وعدم التفاعل المهني بين المعلمين.

وترى الباحثة الأهمية الكبيرة للمقابلة على عاتق إدارة التعليم بتفعيل الاجتماعات عن طريق المجتمعات المهنية ومجموعات التركيز، والتي لها دوراً مميّزاً في تطوير معارف ومهارات الموظفين، وبذلك تتفق مع ما ذكره القحطاني (2016) في تشجيع ودعم الفريق على الحوار والمناقشة المفتوحة مما يؤدي إلى تعبير الفريق عن أفكارهم وشعورهم بالانتماء، واحترام وتقبل الرأي الآخر. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الصعيدي (2018) في ضعف المشاركات في الندوات والمؤتمرات

واللقاءات خاصة بالتميز، وكذلك العمل بروح الفريق الواحد ويُعزى السبب إلى ضعف ثقافة العمل الجماعي من خلال تنظيمه وتفعيله بالشكل المطلوب.

البعد (الضابط) الخامس: التفكير النظمي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعده التفكير النظمي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
2	تنظر إدارة التعليم إلى الأزمات والتحديات على أنها فرصاً للتعليم والتطوير.	3.29	0.84	متوسطة	1
1	تعمل إدارة التعليم بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجهها.	3.27	0.89	متوسطة	2
4	تتابع إدارة التعليم تأثير ممارسات المدرء على أداء الموظفين.	3.13	1.00	متوسطة	3
3	تحت إدارة التعليم الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف مع الإدارات الأخرى.	3.09	1.00	متوسطة	4
5	تنشئ إدارة التعليم أنظمة خاصة بتخزين المعرفة وأدلة النظام الإداري لإثراء موظفيها.	2.94	1.05	متوسطة	5

أشارت النتائج في جدول (10) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارة بعد التفكير النظمي قد تراوحت بين (2.94) – (3.29) بدرجة تطبيق متوسطة على جميع العبارات، وحصلت العبارة (تنظر إدارة التعليم إلى الأزمات والتحديات على أنها فرصاً للتعليم والتطوير) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (متوسطة)، وحصلت العبارة (تنشئ إدارة التعليم أنظمة خاصة بتخزين المعرفة وأدلة النظام الإداري لإثراء موظفيها) على الترتيب الخامس وبدرجة تطبيق (متوسطة). ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام إدارة التعليم بالاستفادة من الأزمات والتحديات وتحويلها إلى فرص للتعليم، وأيضاً أهمية استحداث أنظمة خاصة بتخزين المعرفة للوصول إليها وقت الحاجة وبسهولة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو مدللة (2014) حيث جاءت مرتفعة مما يشير إلى أن المنظمات الدولية بقطاع غزة تنشئ أنظمة فعالة لمشاركة المعرفة والتعلم مع العاملين لديها مما يسهل عليها إدارة المعرفة ونشرها لضمان الجودة في تخزين المعرفة. وكذلك أشادت دراسة الثقفي (2019) والتي أجريت على موظفين إدارة التعليم بالطائف في حرص المسؤولين على تخزين المعرفة بشكل دوري والسماح بالرجوع إليها في أي وقت. وأيضاً أكدت نتائج دراسة Antunes & Pinheiro (2019) على أهمية توليد المعرفة ونشرها ودعم التقنيات وتخزينها في الذاكرة التنظيمية.

وخلصت الباحثة أن التفكير النظمي يحتاج إلى فريق عمل قادر على رؤية كامل نظام إدارة التعليم بمكوناته المنفصلة، واتصاله بالنشاط مع النظم الأخرى ليتسنى للقادة القدرة على اتخاذ القرارات المرتبطة بجودة المخرجات وتحسين العمل والتفكير بشكل حلقي (تفكير منظم) للتنبؤ بالمشكلة قبل وقوعها بعيداً عن التفكير بشكل خطي (السبب والنتيجة).

● نتيجة السؤال الثاني: ما درجة تحقق التميز المؤسسي (معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة) في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها؟

وللإجابة على السؤال البحثي الثاني قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث من منسوبات إدارة التعليم بمدينة جدة على الأبعاد الفرعية للمحور الثاني (التميز المؤسسي)، ثم ترتيب هذه الأبعاد وفق المتوسطات الحسابية والتعرف على درجة استجابة المشاركين بالبحث على كل بعد من أبعاد التميز المؤسسي جدول (16).

الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمحور التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	البعد (المعيار) الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
4	الشراكات والموارد	3.43	0.83	كبيرة	1
2	التخطيط الاستراتيجي	3.40	0.85	كبيرة	2
6	نتائج المستفيدين	3.28	0.91	متوسطة	3
8	نتائج الأداء الرئيسية	3.27	0.82	متوسطة	4
1	القيادة الإدارية	3.26	0.85	متوسطة	5
5	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	3.23	0.82	متوسطة	6
3	الموارد البشرية	3.22	0.86	متوسطة	7
7	نتائج الموارد البشرية	3.22	0.95	متوسطة	8
--	المحور الثاني: التميز المؤسسي	3.30	0.78	متوسطة	--

يتضح من النتائج في جدول (11) إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة تحقق التميز المؤسسي بشكل عام، قد بلغت قيمته (3.30) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.78) وتدل قيمة المتوسط الحسابي على درجة استجابة متوسطة، وتشير هذه النتائج إلى درجة متوسطة من تحقق التميز المؤسسي.

ويلاحظ من النتائج حصول بعد التخطيط الاستراتيجي، والشراكات والموارد على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بدرجة استجابة كبيرة، مما يشير إلى تحقق التميز المؤسسي فيما يخص التخطيط الاستراتيجي، والشراكات والموارد بشكل كبير بإدارة التعليم بجدة. أما فيما يخص كلاً من الموارد البشرية، ونتائج الموارد البشرية فقد حصلت على أقل قيمة للمتوسط الحسابي بدرجة استجابة متوسطة.

وترى الباحثة إلى قيام إدارة التعليم بزيادة تبني معايير التميز المؤسسي فيما يتعلق بكل من القيادة الإدارية، والموارد البشرية، وإدارة العمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج المستفيدين، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرئيسية. كما أشارت النتائج إلى درجة متوسطة من تحقق التميز المؤسسي بشكل عام. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الثقفي (2019) والتي جاءت بدرجة متوسطة من تحقق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بالطائف. وكذلك اتفقت مع دراسة الصعيدي (2018) حيث أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعديهم كانت متوسطة ويُعزى سبب ذلك إلى ضعف في الممارسات القيادية لبعض المؤشرات مما انعكس على المستوى بشكل عام، وتتعارض هذه النتائج مع نتائج دراسة رويس وبني مرتضى (2018) حيث كان واقع التميز المؤسسي بإدارة تعليم الشرقية بدرجة كبيرة وسبب هذه النتيجة هو اعتماد معايير التميز وخاصة النموذج الأوروبي كهوية مؤسسية للتميز بتعليم الشرقية، ويجري قياسها بشكل شهري من خلال مؤشرات أداء وإنجاز معلنة مع تقديم فرص التحسين.

وترى الباحثة أن ردود الموظفين كانت بكل موضوعية مما يشير إلى تطلعهم لتحقيق مستويات أعلى من التميز، وقابليتهم للتطوير والتحسين على المستوى الفردي وفي أعمال وأنشطة إدارة التعليم، وللحصول على صورة أوضح لدرجة تحقق الأبعاد الفرعية لمحور التميز المؤسسي، قامت الباحثة باستعراض نتائج تحليل استجابات عينة البحث حول كل عبارة من عبارات الأبعاد الفرعية لكل بعد على حدة كالتالي:

البعد (المعيار) الأول: القيادة الإدارية:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعيد القيادة الإدارية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
1	كبيرة	0.93	3.48	تهتم القيادة بنشر الرؤية والرسالة والأهداف والقيم على كافة الموظفين.
2	كبيرة	0.92	3.46	تقوم القيادة بإعداد نظام إداري يشتمل على الهياكل والأدلة التنظيمية والإجرائية.
3	متوسطة	0.95	3.37	تدعم القيادة تطبيق نظام الحوكمة لضمان الشفافية والنزاهة والعدالة والقابلية للمساءلة على كافة المستويات في تطبيق اللوائح.
4	متوسطة	0.98	3.02	توفر القيادة بيئة مشجعة للإبداع والابتكار.
5	متوسطة	1.03	2.97	تأصل القيادة ثقافة التميز المؤسسي بين الموظفين.

أشارت النتائج في جدول (12) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد القيادة الإدارية قد تراوحت بين (2.97 - 3.48)، حيث حصلت العبارة (تهتم القيادة بنشر الرؤية والرسالة والأهداف والقيم على كافة الموظفين) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (كبيرة)، وعبارة (تقوم القيادة بإعداد نظام إداري يشتمل على الهياكل والأدلة التنظيمية والإجرائية)، بينما حصلت العبارة (تأصل القيادة ثقافة التميز المؤسسي بين الموظفين) على الترتيب الخامس وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك باهتمام إدارة التعليم بشكل كبير بنشر الرؤية والرسالة والأهداف والقيم على كافة الموظفين، وقيامها بإعداد نظام إداري يشتمل على الهياكل والأدلة التنظيمية والإجرائية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصعيدي (2018) حيث جاءت متوسطة ويُعزى السبب في إدراك بعض القيادات أهمية تحقيق الرؤية والرسالة لإدارات التعليم وبذل الجهود للوصول للتميز حيث تبين جوانب الضعف في المشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات الخاصة بالتميز الإداري، وترى الباحثة زيادة اهتمام إدارة التعليم بتحقيق التميز المؤسسي فيما يتعلق بالقيادة الإدارية بشكل عام، والحاجة إلى رعاية الموظفين المبدعين من قبل قادة متميزين، وذلك من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية تساعد على الإبداع الإداري وتقويته، ويتطلب ذلك البحث المتعمق والوعي، ومزیداً من الوقت والموارد المالية، وتتفق مع دراسة الصعيدي (2018) في نشر ثقافة التميز وتعزيزها بين الموظفين ويُعزى السبب إلى تدني بعض الممارسات القيادية لدى بعض القيادات من خلال تركيزهم على تيسير العمل بالطرق الاعتيادية، وتختلف نتائج البعد ككل مع دراسة أبو مدللة (2014) حيث جاءت مرتفعة في البعد ككل وذلك بسبب توجيه العاملين لديهم لتصحيح الانحرافات لتحقيق الهدف، وكذلك اختلفت مع دراسة رويس وبني مرتضى (2018) حيث جاءت كبيرة في البعد ككل.

البعد (المعيار) الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعيد التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً بحسب

المتوسطات

م	الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
2	1	كبيرة	0.90	3.52	ترجم إدارة التعليم أهدافها الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية تتضمن سياسات وبرامج طويلة وقصيرة المدى.
1	2	كبيرة	0.94	3.50	تعمم إدارة التعليم خططها الاستراتيجية وتنشرها على كافة الجهات المعنية (مكاتب التعليم والمدارس) مع التأكد من مدى فهم الموظفين لها.

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
3	تتابع إدارة التعليم تنفيذ الخطط التشغيلية للبرامج والمشاريع والمبادرات بشكل دوري.	3.47	0.92	كبيرة	3
4	تقيم إدارة التعليم خططها التشغيلية من خلال نماذج خاصة لقياس مؤشرات الأداء.	3.33	0.89	متوسطة	4
5	تضمن إدارة التعليم داخل خططها الاستراتيجية خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.20	0.94	متوسطة	5

أشارت النتائج في جدول (13) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التخطيط الاستراتيجي قد تراوحت بين (3.20 - 3.52)، بدرجة تطبيق تفاوتت بين كبيرة ومتوسطة حيث حصلت العبارة (تترجم إدارة التعليم أهدافها الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية تتضمن سياسات وبرامج طويلة وقصيرة المدى) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (كبيرة). بينما حصلت عبارة (تضمن إدارة التعليم داخل خططها الاستراتيجية خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة) على الترتيب الخامس وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك باهتمام إدارة التعليم بجدة بشكل كبير بتعميم خططها الاستراتيجية ونشرها على كافة الجهات المعنية (مكاتب التعليم والمدارس)، رغم انشغال بعض القادة بإعداد الخطط التشغيلية للكثير من الأعمال والأنشطة والتي ربما تحتاج إلى تقليصها والتركيز على ما يحقق أهداف إدارة التعليم مع زيادة التوجيه بأهمية إعداد خطط بديلة لإدارة المخاطر وتضمينها في الخطة الاستراتيجية. واختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة رويس وبني مرتضى (2018) حيث جاءت كبيرة في البعد ككل.

البعد (المعيار) الثالث: الموارد البشرية:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعدها الموارد البشرية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
3	تقيم إدارة التعليم أداء موظفيها بشكل عادل مع اطلاعهم على نتائج تقييم أداؤهم.	3.36	0.91	متوسطة	1
2	تستقطب إدارة التعليم الموظفين ذوي الكفاءة مما يسهم في جودة أداؤهم.	3.17	0.92	متوسطة	2
1	تطور إدارة التعليم قدرات ومهارات الموظفين بما يحقق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف الإدارة.	3.14	0.94	متوسطة	3

أشارت النتائج في جدول (14) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الموارد البشرية قد تراوحت بين (3.14 - 3.36) بدرجة تطبيق متوسطة على جميع العبارات حيث حصلت العبارة (تقيم إدارة التعليم أداء موظفيها بشكل عادل مع اطلاعهم على نتائج تقييم أداؤهم) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (متوسطة)، وحصلت العبارة (تطور إدارة التعليم قدرات ومهارات الموظفين بما يحقق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف الإدارة) على الترتيب الثالث وبدرجة تطبيق (متوسطة). ويمكن تفسير ذلك بزيادة اهتمام إدارة التعليم بتحقيق التميز المؤسسي فيما يتعلق بالموارد البشرية ممثلة في تقييم أداء موظفيها بشكل عادل مع اطلاعهم على نتائج تقييم أداؤهم، وترى الباحثة الحاجة إلى تنمية قدرات ومهارات القادة واكسابهم المزيد من الخبرة في إدارة الأداء الوظيفي للوصول إلى تقييم الموظف بشكل عادل وتمكينهم من إصدار الأحكام، وكذلك دور إدارة التعليم في تطوير أنظمة الموارد البشرية والتركيز على المهارات وربطها بأهداف الموظف وإدارته. واختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة رويس وبني مرتضى (2018) حيث جاءت كبيرة في البعد ككل.

البعد (معياري) الرابع: الشراكات والموارد:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعث الشراكات والموارد مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
4	تشارك الإدارة في المناسبات الوطنية والعالمية.	3.70	0.87	كبيرة	1
1	تدير إدارة التعليم العلاقات مع الموردين والشركاء بما يضمن الحصول على المنتجات والخدمات المتميزة من خلال (المتابعة-التطوير-التقييم).	3.38	0.95	متوسطة	2
5	تربى إدارة التعليم كافة مواردها التقنية والفنية لتقديم خدمات إلكترونية متميزة.	3.37	0.89	متوسطة	3
2	تدير إدارة التعليم مواردها المالية بالطريقة المثلى لتحقيق أهدافها.	3.37	0.95	متوسطة	3
3	تعقد الإدارة شراكات متنوعة لتحقيق الدعم المتبادل بالخبرات وأفضل الممارسات لتطويرها.	3.31	0.95	متوسطة	4

أشارت النتائج في جدول (15) إلى أن المتوسط الحسابي لبعث الشراكات والموارد قد تراوحت بين (3.31 - 3.70)، وحصلت العبارة (تشارك الإدارة في المناسبات الوطنية والعالمية) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (كبيرة). وحصلت العبارة (تعقد الإدارة شراكات متنوعة لتحقيق الدعم المتبادل بالخبرات وأفضل الممارسات لتطويرها) على الترتيب الخامس وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك باهتمام إدارة التعليم بجدة بشكل كبير بالمشاركة في المناسبات الوطنية والعالمية والاحتفاء بها، حيث ترى الباحثة بأنه يظهر دور القادة في قدرتهم على اختيار أفضل الشركاء لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات مما ينعكس على تطوير الإدارة، ويلاحظ أن نتائج البعد ككل جاءت مختلفة مع نتيجة دراسة أبو مدللة (2014) حيث جاءت مرتفعة، واختلفت كذلك مع نتائج دراسة رويس وبني مرتضى (2018) حيث جاءت كبيرة في البعد ككل.

البعد (المعياري) الخامس: إدارة العمليات والمنتجات والخدمات:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعث إدارة العمليات والمنتجات والخدمات مرتبة تنازليا

بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	تصمم إدارة التعليم العمليات الرئيسية والمساندة اللازمة وفق نظام جودة يحسن ويسهل إجراءاتها.	3.44	0.87	كبيرة	1
3	تتابع إدارة التعليم تحديث قاعدة البيانات الخاصة بالموظفين بشكل مستمر.	3.33	0.88	متوسطة	2
4	تؤسس إدارة التعليم أنظمة متكاملة تضمن الصحة والسلامة	3.29	0.99	متوسطة	3
2	تستخدم إدارة التعليم المقارنات المرجعية مع نظيرتها المميزة على المستوى العالمي.	2.86	1.03	متوسطة	4

أشارت النتائج في جدول (16) إلى أن المتوسط الحسابي لبعث إدارة العمليات والمنتجات والخدمات قد تراوحت بين (2.86 - 3.44)، وحصلت العبارة (تصمم إدارة التعليم العمليات الرئيسية والمساندة اللازمة وفق نظام جودة يحسن ويسهل إجراءاتها) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (كبيرة)، وحصلت العبارة (تستخدم إدارة التعليم المقارنات المرجعية مع نظيرتها المميزة على المستوى العالمي) على الترتيب الرابع وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك باهتمام إدارة التعليم بشكل كبير بتصميم العمليات الرئيسية والمساندة اللازمة وفق نظام جودة يحسن ويسهل إجراءاتها. وهذا ما أشار إليه الجويان (2021) في تفعيل النظام الإداري المكون من هياكل تنظيمية

تضمن سهولة تدفق العمليات ووضوح الإجراءات، والسياسات، والأدلة التنظيمية والإجرائية، وبطاقات للوصف الوظيفي؛ لتحسين أداء العمليات، وكذلك زيادة اهتمام إدارة التعليم بتفعيل المقارنات المرجعية مع نظيرتها المميزة على المستوى العالمي مما يسهل عملية التحسين والوصول السريع للتميز حيث تعد المقارنات المرجعية مقياس لأداء الإدارة ومدى تقدمه، واختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة رويس وبني مرتضى (2018) حيث جاءت كبيرة في البعد ككل.

البعد (المعيار) السادس: نتائج المستفيدين:

جدول (17) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعده نتائج المستفيدين مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	تفعل إدارة التعليم مقياس رضا المستفيد باستخدام استطلاع الرأي.	3.34	0.93	متوسطة	1
2	تهتم إدارة التعليم بدراسة شكاوى المستفيدين ومقترحاتهم والبت فيها وحلها بطريقة سريعة وفعالة.	3.22	0.98	متوسطة	2

وحسب النتائج في جدول (17) فيما يخص عبارات بعد نتائج المستفيدين حيث حصلت العبارة (تفعل إدارة التعليم مقياس رضا المستفيد باستخدام استطلاع الرأي) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (متوسطة). حصلت العبارة (تهتم إدارة التعليم بدراسة شكاوى المستفيدين ومقترحاتهم والبت فيها وحلها بطريقة سريعة وفعالة) على الترتيب الثاني وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك بزيادة اهتمام إدارة التعليم بتفعيل مقياس رضا المستفيد باستخدام استطلاع الرأي، وأهمية ربط بنوده بأهداف الإدارة الخاصة بخدمة المستفيد، وتعديل بنوده في حالة عدم الفهم والوضوح، والتركيز على إعداده بشكل دوري حسب الحاجة إليه ويهدف تحسين خدمات الإدارة. وتختلف نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة رويس وبني مرتضى (2018) حيث جاءت كبيرة في البعد ككل.

البعد (المعيار) السابع: نتائج الموارد البشرية:

جدول (18) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعده نتائج الموارد البشرية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
1	تفعل إدارة التعليم قياس رضا الموظفين باستخدام استطلاع الرأي.	3.32	0.96	متوسطة	1
2	تهتم إدارة التعليم بدراسة شكاوى الموظفين ومقترحاتهم والبت فيها وحلها بطريقة سريعة وفعالة.	3.13	1.02	متوسطة	2

وحسب النتائج في جدول (18) فيما يخص عبارات بعد نتائج الموارد البشرية، حيث حصلت العبارة (تفعل إدارة التعليم قياس رضا الموظفين باستخدام استطلاع الرأي) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (متوسطة). وحصلت العبارة (تهتم إدارة التعليم بدراسة شكاوى الموظفين ومقترحاتهم والبت فيها وحلها بطريقة سريعة وفعالة) على الترتيب الثاني وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك بزيادة اهتمام إدارة التعليم بتفعيل قياس رضا الموظفين باستخدام استطلاع الرأي، ودراسة شكاوى الموظفين ومقترحاتهم والبت فيها وحلها بطريقة سريعة وفعالة. مع الاهتمام بالرضا الوظيفي للموظف مما يؤدي إلى ولاء الموظف المؤسسي، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة السهلي (2017) حيث جاءت استجابات المشرفات

التربويات بمكتب الإشراف التربوي بالرياض تشير إلى محايد. واختلفت مع نتائج دراسة رويس وبني مرتضى (2018) بإدارة التعليم بالشرقية حيث جاءت كبيرة في البعد ككل.

البعد (المعيار) الثامن: نتائج الأداء الرئيسية:

جدول (19) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لبعث نتائج الأداء الرئيسية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الرتبة
2	تصدر إدارة التعليم تقارير عن مخرجات أعمالها الرئيسية وأنشطتها متضمنة مقترحات تطويرية.	3.43	0.93	كبيرة	1
1	تستفيد إدارة التعليم من نتائج قياس مؤشرات الأداء الرئيسية في التحسين المستمر لأنظمتها وسياساتها.	3.28	0.88	متوسطة	2
3	تحدث إدارة التعليم مؤشرات الأداء الرئيسية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية.	3.09	0.88	متوسطة	3

أشارت النتائج في جدول (19) إلى أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد نتائج الأداء الرئيسية قد تراوحت بين (3.09 - 3.43)، وحصلت العبارة (تصدر إدارة التعليم تقارير عن مخرجات أعمالها الرئيسية وأنشطتها متضمنة مقترحات تطويرية) على الترتيب الأول وبدرجة تطبيق (كبيرة)، بينما حصلت العبارة (تحديث مؤشرات الأداء الرئيسية بما يتوافق مع خططها الاستراتيجية) على الترتيب الثالث وبدرجة تطبيق (متوسطة).

ويمكن تفسير ذلك بزيادة اهتمام إدارة التعليم بتحقيق التميز المؤسسي فيما يتعلق بنتائج الأداء الرئيسية، حيث ترى الباحثة أهمية تدريب القادة على نظام مؤشرات الأداء مع المتابعة وتقديم التغذية الراجعة، وتحديثها مما له دور في تحسين أداء إدارة التعليم.

- نتيجة السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر منسوباتها؟ وللإجابة على السؤال البحثي الثالث قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات عينة البحث من منسوبات إدارة التعليم بمدينة جدة على المحور الأول (المنظمة المتعلمة) والمحور الثاني (التميز المؤسسي). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي (0.90) وجاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. ويدل ذلك على وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي. وللحصول على صورة أوضح للعلاقة بين تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ومدى تحقق التميز المؤسسي، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين مدى تحقق التميز المؤسسي ممثلاً بدرجة استجابة عينة البحث على الأبعاد الفرعية للمحور الأول، ومدى تطبيق الضوابط المختلفة للمنظمة المتعلمة ممثلة بدرجة استجابات عينة البحث على الأبعاد الفرعية للمحور الثاني.

الجدول (20): العلاقة بين درجة تحقق التميز المؤسسي وتطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة

التميز المؤسسي	نتائج الأداء الرئيسية	نتائج الموارد البشرية	نتائج المستفيدين	إدارة العمليات والمنتجات والخدمات	الشركات والموارد	الموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي	القيادة الإدارية	معامل الارتباط	
0.84	0.73	0.71	0.70	0.77	0.78	0.81	0.78	0.80	التمكين الشخصي	المنظمة المتعلمة
0.85	0.74	0.74	0.73	0.79	0.78	0.83	0.78	0.81	النماذج الذهنية	
0.84	0.71	0.73	0.71	0.77	0.76	0.80	0.78	0.81	الرؤية المشتركة	
0.86	0.73	0.73	0.73	0.79	0.78	0.84	0.78	0.85	التعلم بالفريق	
0.89	0.76	0.78	0.77	0.80	0.79	0.86	0.80	0.89	التفكير النظري	

وحسب النتائج في جدول (20) فقد تراوحت قيمة معالم ارتباط بيرسون بين أبعاد محور التميز المؤسسي وأبعاد محور ضوابط المنظمة المتعلمة بين (0.70 - 0.89) وجاءت جميعها دالة احصائياً عند 0.05، مما يشير لوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين درجة تحقق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة ودرجة تطبيق جميع ضوابط المنظمة المتعلمة. ولاحظت الباحثة تقارب قيم معامل الارتباط بين جميع ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي، مما يشير إلى الأهمية والأثر المتكافئة لجميع الضوابط على درجة تحقق التميز المؤسسي. وبالإضافة إلى ذلك، عند حساب معامل ارتباط ضوابط المنظمة المتعلمة المختلفة مع محور التميز المؤسسي ككل، جاء التفكير النظري في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.89)، يليه في المرتبة الثانية التعلم بالفريق بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.86)، ويليه في المرتبة الثالثة النماذج الذهنية بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.85)، وأخيراً في المرتبة الرابعة كلا من التمكين الشخصي والرؤية المشتركة بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.84).

لاحظت الباحثة تقارب قيم معامل الارتباط بين جميع ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي، مما يشير إلى الأهمية والأثر المتكافئة لجميع الضوابط على درجة تحقق التميز المؤسسي، وارتأت بأن تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة هي الأساس ومدخل يري بيئة العمل لتحقيق التميز المؤسسي، وتُعد المنظمة المتعلمة معياراً لتحقيق التميز المؤسسي، حيث جاءت المنظمة المتعلمة لتكون متداخلة مع التميز المؤسسي، وأن التفكير النظري هو المنظمة المتعلمة باشماله على ضوابطها الأربعة المتبقية حيث ظهر ارتباطه بعلاقة طردية قوية بالتميز المؤسسي.

كما ترى بأن تطبيق المنظمة المتعلمة في إدارة التعليم يعمل على تأهيل وتيسير المنظمة لتحقيق التطوير بتطبيق ضوابطها مما يدعم تحقيق التميز المؤسسي، ويعمل التميز المؤسسي على ترسيخ المنظمة المتعلمة بامتلاكه إطار مرجعي يتضمن معايير تفصيلية ومعتمدة وطنياً، ويتبع أفضل الممارسات العالمية لترفع درجة تطبيق المنظمة المتعلمة، والخلاصة بأنهما مكملين لبعضهما.

- نتيجة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات عينة البحث (منسوبات الإدارة) حول العلاقة بين تطبيق المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي في إدارة التعليم بمدينة جدة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة الحالية)؟ وللإجابة على السؤال البحثي الرابع قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي لاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث لمحوري المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي الحالي، سنوات الخبرة الحالية.

أولاً: الفروق في تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ويوضح الجدول (21) نتيجة اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (21) نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الدلالة
المنظمة المتعلمة	دبلوم	20	2.92	بين المجموعات	7.03	3	2.342	0.001
	بكالوريوس	267	3.31	داخل المجموعات	233.37	309	0.673	
	ماجستير/دكتوراه	25	2.74	المجموع	240.397	312		
التميز المؤسسي	دبلوم	20	3.24	بين المجموعات	6.845	3	2.282	0.001
	بكالوريوس	267	2.89	داخل المجموعات	204.422	309	0.589	
	ماجستير/دكتوراه	25	3.37	المجموع	211.267	312		

ويتضح من النتائج بجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول كل من درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05.

ونظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) تم إجراء اختبار بوست هوك (LSD) للاختبار البعدي لتحديد اتجاه ودلالة هذه الفروق، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (22) نتائج اختبار بوست هوك (LSD) للتعرف على اتجاه ودلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	الفئة (1)	الفئة (2)	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة	دبلوم	بكالوريوس	-0.39	*0.041
	دبلوم	ماجستير/دكتوراه	0.18	0.457
	بكالوريوس	ماجستير/دكتوراه	0.57	*0.001
التميز المؤسسي	دبلوم	بكالوريوس	-0.48	*0.007
	دبلوم	ماجستير/دكتوراه	0.01	0.97
	بكالوريوس	ماجستير/دكتوراه	0.49	*0.002

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول كلا من درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي بين مؤهل الدبلوم والبكالوريوس وذلك لصالح مؤهل البكالوريوس حيث جاء الفرق بين المتوسطات سالباً. كما أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات البحث حول كلا من درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي بين مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) وذلك لصالح مؤهل البكالوريوس حيث جاء الفرق بين المتوسطات موجباً. وتشير هذه النتائج إلى أن حملة مؤهل البكالوريوس يرون أن ضوابط المنظمة المتعلمة مطبقة بشكل أكبر مقارنة بفئة الدبلوم والدراسات العليا، كذلك تشير إلى أن حملة مؤهل البكالوريوس يرون أن التميز المؤسسي

متحقق بشكل أكبر مقارنة بفئة الدبلوم والدراسات العليا، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حملة البكالوريوس شكلت العدد الأكبر (86.9%) من عينة البحث. واتفقت نتائج البحث الحالي في وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في كلاً من درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي مع دراسة الثقفي (2019) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث يبدو التقييم أكثر موضوعية ومعرفة بما ينبغي أن يكون تجاه تطبيق إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف. فيما اختلفت مع دراسة أبو مدللة (2014) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب منح المؤسسات الدولية بغزة نفس الفرص للتطوير.

ثانياً: الفروق في تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقق التميز المؤسسي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي الحالي: تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ويوضح الجدول (23) نتيجة اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (23) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق

ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي الحالي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة	إداري	140	3.01	بين المجموعات	27.025	3	6.756	11.79	0.001
	رئيس قسم	58	3.31	داخل المجموعات	213.372	309	0.617		
	مساعد مدير/مدير	41	3.12	المجموع	240.397	312			
	مشرف تربوي	73	3.68						
التميز المؤسسي	إداري	140	3.16	بين المجموعات	14.318	3	3.579	6.27	0.001
	رئيس قسم	58	3.34	داخل المجموعات	196.950	309	0.569		
	مساعد مدير/مدير	41	3.18	المجموع	211.267	312			
	مشرف تربوي	73	3.62						

ويتضح من النتائج بجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول كلاً من درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي الحالي حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05.

ونظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار التباين الأحادي تم إجراء اختبار بوست هوك (LSD) للاختبار البعدي لتحديد اتجاه ودلالة هذه الفروق، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (24) نتائج اختبار بوست هوك (LSD) للتعرف على اتجاه ودلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي الحالي

المحور	الفئة (1)	الفئة (2)	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة	إداري	رئيس قسم	0.30-	*0.017
	إداري	مساعد مدير/مدير	0.11-	0.426
	إداري	مشرف تربوي	0.67-	*0.001
	رئيس قسم	مساعد مدير/مدير	0.19	0.252
	رئيس قسم	مشرف تربوي	0.37-	*0.008
	مساعد مدير/مدير	مشرف تربوي	0.55-	*0.001

المحور	الفئة (1)	الفئة (2)	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	إداري	رئيس قسم	0.18-	0.122
	إداري	مساعد مدير/مدير	0.02-	0.89
	إداري	مشرف تربوي	0.46-	*0.001
	رئيس قسم	مساعد مدير/مدير	0.17	0.288
	رئيس قسم	مشرف تربوي	0.28-	*0.041
	مساعد مدير/مدير	مشرف تربوي	0.44-	*0.003

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة بين المشرفين التربويين وكل من الإداريين ورؤساء الأقسام والمديرين ومساعدتهم وذلك لصالح المشرفين التربويين حيث جاء الفرق بين المتوسطات سالباً، كما أشارت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة بين الإداريين ورؤساء الأقسام حيث جاء الفرق بين المتوسطات سالباً. وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين يرون أن ضوابط المنظمة المتعلمة مطبقة بشكل أكبر مقارنة بكل من الإداريين ورؤساء الأقسام والمديرين ومساعدتهم، وكذلك يرى رؤساء الأقسام أن ضوابط المنظمة المتعلمة مطبقة بشكل أكبر مقارنة بالإداريين.

كما يتضح من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تحقق التميز المؤسسي بين المشرفين التربويين وكل من الإداريين ورؤساء الأقسام والمديرين ومساعدتهم وذلك لصالح المشرفين التربويين حيث جاء الفرق بين المتوسطات سالباً. وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين يرون أن التميز المؤسسي متحقق بشكل أكبر مقارنة بكل من الإداريين ورؤساء الأقسام والمديرين ومساعدتهم، وترى الباحثة سبب هذا الاختلاف طريقة التفكير المشتركة وممارستهم للمعايير بشكل أكبر نظراً للعلاقات المتداخلة، وكذلك دور التجوال والانفتاح على الميدان المرتبط بطبيعة عملهم الإشرافية.

واتفقت نتائج البحث الحالي في وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في كلا من درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً للمسمى الوظيفي مع نتائج دراسة الحربي (2018) وسبب الفروق أن المدير يعطي الصورة الأفضل لمدرسته لأنها دليل على أداءه، بينما المعلم يعطي صورة حقيقية عن واقع المدرسة، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة الثقيفي (2019) والتي أشارت إلى أن القيادات العليا هي المنوط بها بالدرجة الأولى تحفي هذا الأمر، وترى أنها بذلت الجهود المناسب، وأما القيادات الوسطى والتنفيذية فيحكم قريهما من الواقع فقد أدركا واقع تطبيق إدارة المعرفة بشكل مغاير عن إدراك القيادات العليا له.

ثالثاً: الفروق في تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة وتحقيق التميز المؤسسي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الحالية:

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الحالية ويوضح الجدول (29) نتيجة اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (25) نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الحالية

المحور	سنوات الخبرة الحالية	العدد	الوسط الحسابي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة	أقل من 5	18	2.90	بين المجموعات	11.384	2	5.692	12.31	0.001
	من 5 إلى 10	99	2.95	داخل المجموعات	229.013	310	0.658		
	أكثر من 10	195	3.41	المجموع	240.397	312			
التميز المؤسسي	أقل من 5	18	3.06	بين المجموعات	6.237	2	3.119	7.89	0.001
	من 5 إلى 10	99	3.09	داخل المجموعات	205.030	310	0.589		
	أكثر من 10	195	3.44	المجموع	211.267	312			

ويتضح من النتائج بجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول كلا من مدى تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ومدى تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الحالية حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05.

ونظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختبار التباين الأحادي تم إجراء اختبار بوست هوك (LSD) الاختبار البعدي لتحديد اتجاه ودلالة هذه الفروق، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (26) نتائج اختبار بوست هوك (LSD) للتعرف على اتجاه ودلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الحالية

المحور	الفئة (1)	الفئة (2)	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المنظمة المتعلمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0.05-	0.791
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.51-	*0.010
	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.46-	*0.001
التميز المؤسسي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	0.03-	0.890
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.38-	*0.046
	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.35-	*0.001

* فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث حول كلا من درجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ودرجة تحقق التميز المؤسسي بين من لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات أو من 5 إلى 10 سنوات) ومن لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) وذلك لصالح الفئة الأكثر خبرة حيث جاء الفرق بين المتوسطات سالباً. وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر) يرون أن ضوابط المنظمة المتعلمة مطبقة بشكل أكبر مقارنة بالأقل خبرة (أقل من 5 سنوات أو من 5 إلى 10 سنوات)، كذلك تشير إلى أن المشاركين الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر) يرون أن التميز المؤسسي متحقق بشكل أكبر مقارنة بالأقل خبرة (أقل من 5 سنوات أو من 5 إلى 10 سنوات). واختلفت مع دراسة الحربي (2018) التي أثبتت أنه لم تكن هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة بأن فئة المشاركين الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر) كانت إجاباتهم بناءً على خبرتهم ودراباتهم بأنظمة العمل وإجراءاته داخل إدارة التعليم والتي ميزتهم عن باقي الفئات، وكذلك إلى قلة التفويض على مختلف المستويات الوظيفية والأعمار، واتفقت نتائج البحث الحالي في وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في كلاً من تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة ومدى تحقق التميز المؤسسي تبعاً لعدد سنوات الخبرة مع نتائج دراسة أبو مدللة (2014) مما يشير إلى الخبرة المتراكمة لدى فئة (15 سنة فأكثر) وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة، فيما اختلفت مع نتائج دراسة الحربي (2018) حيث تشير أنه من السهل ملاحظة ممارسة العاملين لضوابط المنظمة بغض النظر عن سنوات الخبرة.

توصيات البحث ومقترحاته.

وبالاستناد على نتائج البحث الحالي توصي الباحثة بالآتي:

1. تطبيق إدارة التعليم جميع ضوابط المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز المؤسسي بدرجة كبيرة من خلال الاستمرار في التطبيق، وتحقيق متطلبات كل منهما، وزيادة الوعي بأهمية المفهومين، وتضمينهما في الأهداف الاستراتيجية.
2. إعادة بناء الهيكل التنظيمي بإدارة التعليم من خلال تقليص المستويات الإدارية ليتسنى لكل إدارة فرعية من إدارات التعليم القيام بمهامها وأدوارها الموكلة إليها، وتكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة بين أجزاء النظام والتواصل الفعال فيما بينها لتحقيق التميز المؤسسي.
3. تطبيق إدارات التعليم نظام الحوكمة لضمان الشفافية والنزاهة وقابلية المساءلة فيها.
4. إنشاء وحدة خاصة ببرامج الترفيه للموظفين تُعنى بتوفير وسائل الترفيه داخل بيئة العمل، والاحتفاء بالمناسبات الاجتماعية وتفعيلها، لتجديد نشاطهم العقلي والبدني، وشعورهم بالانتماء والولاء مما يزيد الإبداع والإنتاجية.
5. استخدام القادة الطرق العلمية لحل المشكلات وعلى سبيل المثال البحث العلمي ومنهجية التفكير التصميمي للبحث في المشكلة المتجذرة ودراستها من زوايا متعددة بعملياتها وإجراءاتها.
6. تفعيل إدارة التعليم المقارنات المرجعية مع المنظمات الرائدة على المستوى العالمي، وتضمينها في الخطة الإستراتيجية لما لها من دور في تحديث مؤشرات الأداء بما يضمن تطوير إدارة التعليم للمنافسة عالمياً.
7. تشجيع إدارة التعليم الموظفين على استخدام برنامج الكورت (Cort) لما له من دور في تنمية التفكير الإبداعي لاتخاذ القرار المناسب، وترسيخ ثقافة النقد البناء عن طريق استقطاب المتخصصين للتدريب على هذا البرنامج.
8. إقامة المؤتمرات والندوات عبر مؤسسات التعليم لمناقشة نجاحات الموظفين وإخفاقاتهم المهنية، وطرح وجهة نظرهم في القضايا ذات العلاقة بالمهنة، وتفسير المعلومات وتعديلها عن طريق الحوار مع أصحاب الخبرة المتميزة.
9. إتاحة الفرصة للموظفين ضمن إدارات التعليم بالمشاركة في بناء الخطط وصنع القرار مما يسهم في انسجام أهدافهم مع أهداف إدارة التعليم، وتقديرهم وإطلاق طاقاتهم الإبداعية، ويؤمل استخدام مجموعات التركيز في التخطيط وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي لتحسينها وتطويرها.

10. العمل على تأسيس أنظمة خاصة بإدارة المعرفة (توليد - نشر- تخزين - تحديث) إلكترونياً في موقع إدارة تعليم جدة، وإثراء النظام بالأدلة الإجرائية والتنظيمية لكل إدارة، وكذلك الدراسات العلمية والمقالات والمواد العلمية المرتبطة بالمهنة، وتجارب العمل الناجحة لسهولة وصول الموظف للمعرفة في الوقت المناسب وحسب الحاجة مما يؤدي إلى تنمية الموظفين مهنيًا بصورة خاصة وتحسين أداء المنظمة بصورة عامة.
11. تطوير إدارة التعليم أنظمة الموارد البشرية (التوظيف، استقطاب الكفاءات، تقييم الموظف، تنمية الموظف مهنيًا وربطها باحتياجاته المهنية، رضا الموظفين) بما يتناسب مع احتياج رؤية المملكة العربية السعودية 2030 للخروج بموظف ينافس عالميًا.
12. إجراء دراسات مماثلة في إدارات التعليم بالمحافظات والمدن الأخرى بالمملكة العربية السعودية.

المقترحات الإجرائية:

1. إنشاء وحدة خاصة بتقديم الاستشارات المهنية والفنية يشغلها كوادر مؤهلة ومتخصصة من داخل المملكة العربية السعودية سواء من الجامعات ومختلف القطاعات، وكذلك خارجها للاستفادة من الخبرات المحلية والإقليمية والدولية (على الخط المباشر) حتى يتم الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.
2. تصميم برنامج لمجتمعات تعلم مهنية لتطوير وتنمية الموظفين على حسب تخصصاتهم الوظيفية مما يؤدي إلى دعم التعلم الجماعي بين الموظفين، وتطوير أساليب العمل.
3. إنشاء مركز خاص لرعاية الموظفين الموهوبين ومتابعة تطوّرهم أثناء العمل، وتحفيزهم بمكافآت معنوية ومادية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو مدللة، رنده نبيل مصطفى. (2014). العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العاملة في محافظات قطاع غزة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر.
- أمانة جدة. (1435). دليل اشتراطات ونظام البناء لجدة التاريخية. <https://cutt.us/9E1Xz>
- الثقافي، فهد حميد محمد. (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. المجلة التربوية: جامعة سوهاج- كلية التربية، 57، 193-224.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز. (د.ت). (2016). [/https://kaqa.org.sa/](https://kaqa.org.sa/)
- حجازي، هناء شحات السيد إبراهيم. (2018). المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية: جامعة بنها- كلية التربية، 29 (116)، 113-227.
- الحربي، أحمد بن راشد. (2018). درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينجى في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة تبوك من وجهة نظر مديرها ومعلمها. مجلة التربية: جامعة طنطا- كلية التربية، 7 (2)، 684-726.

- الحلية، آمال عبد المجيد عبد القادر، جاد الرب، سيد محمد، وأحمد، نجلاء حسن جمعة. (2014). نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قناة السويس.
- الحويان، عماد علي بخيت. (2021). الدليل العلمي للجودة والتميز المؤسسي واستراتيجيات الفوز بجائزة الملك عبد العزيز للجودة. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- خلف، سعد حجاج وإبراهيم، رؤى أحمد. (2021). تأثير متطلبات بناء المنظمة المتعلمة على التفوق المنظمي " دراسة ميدانية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت. مجلة دنانير، (22)، 464-492.
- رحمون، رزيقة، السبتي، وسيلة، وتقرارت، يزيد. (2019). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات. مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 3 (3)، 518-535.
- رفيع، ديمة عبد الله يوسف، عبد المنعم، هناء حسين محمد، والمهدي، سوزان محمد. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (21)، 81-103.
- رويس، فاطمة بنت إبراهيم محمد، وبني مرتضى، أحمد سليمان محمد. (2018). دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 11 (19)، 479-516.
- السهلي، أسيل محمد عبد الله. (2017). دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة). [ماجستير غير منشورة]. كلية التربية-جامعة الملك سعود: 1-88.
- الشمري، حامد صالح. (2015). إدارة الجودة الشاملة طريقنا نحو الإتقان (ط.2) مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الصعدي، هند أحمد محمد سعيد. (2018). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة أم القرى، (9).
- الصوينع، خوله بنت عثمان بن صالح. (2019). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 3 (20)، 33-81.
- عايض، عبد اللطيف، وبشر، عادل. (2020). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية. 26(4). 1-27.
- العتيبي، نياف. (2017). رؤية المملكة. مقال في 02245/2016-2017/3/19. www.altarif.org
- عثمان، منى شعبان. (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. المجلة التربوية كلية التربية، (77).
- القحطاني، سالم سعيد. (2016). القيادة الإدارية-التحول نحو نموذج القيادي العالمي (ط.3). مكتبة الملك فهد.

- مرسي، محمد.(2010). الإدارة التعليمية. القاهرة: دار عالم الكتب.
- المصري، بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم. (2018). واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 13(9)، 150-174.
- المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. (2021). توصيات المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي. <https://cutt.us/ZTgQv>
- وزارة التعليم. (2017). لائحة الأهداف العامة ومؤشرات قياس الأداء. الرياض: وكالة التخطيط.
- يحيى، فاطمة ماهر مصطفى، عواد، عمرو محمد أحمد، ومحمد، عنيات إبراهيم محمد. (2020). أثر المناخ الأخلاقي في خلق منظمة متعلمة: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس- كلية التجارة، (3)، 223-245.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Addleson, M. (1998). What is good organization? Learning organizations, community and the rhetoric of the bottom line. European Journal of work and organizational psychology, 9(2), 233- 252
- Al-Otaibi, S. M. (2000). The Learning Organization: Development of a Conceptual Model and an Instrument for Assessment in Saudi Arabia [unpublished DBA]. University of Hull, UK.
- Antunes,H.D.J.G.&Pinheiro, P.G. (2019).Linking knowledge management, organizational learning and memory. Journal of Innovation & Knowledge. 5 (2).
- Bonits, N, Crossan, M.M.& Hulland,J. (2002). Managing an Organizational learning System by Aligning Stocks and Flows. Journal of Management Studies, 39 (7).
- Grote,R,C.(2002). The Performance Appraisal Qustion and Answer Book Survival Guide For Managers/ Dick Grote. Library of Congress Cataloging in Publication Data, United States of America.
- James, C. (2003). "Designing Learning Organization ", Organizational Dynamics, 32 (1).
- Marsick, V.J. & Watkins, K. E.(1993). Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change. Human Resource Development Quarterly, 6 (4). 421-423.
- Marquardt, B.(1966). Learning to Change: An Information Perspective on Learning Organization, Business Quarterly, 61, 2-23.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tool for learning organizations. The Learning Organization, 8(1), 6-20.
- Nohria , J & Roberson, B.(2003). What Really Works. Harvard Business review. 81.

- Senge,p. (2006). The fifth Discipline: the Art and practice of the learning Organizations Practice of the Learning Organization. Britain: Random. House.
- Senge,p.(1990). The fifth Discipline: the Art and practice of learning Organizations. Doubleday,New York.
- Redding, J.C. (1997). Hardwiring the learning organization. Training & Development, 51, 61-67.