



مجتمعات التعلم المهنية وعلاقتها بالمناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل

فاطمة سالم التميمي
فلسفة القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Fatmah.Atamimi@gmail.com

مرام عثمان الخضير
فلسفة القيادة التربوية، كلية التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Maram.khr@outlook.sa

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية، ومستوى المناعة التنظيمية، والتوصل إلى طبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمات في المدارس الحكومية بمدينة حائل. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها 366 معلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة حائل كانت عالية، وكذلك كان مستوى المناعة التنظيمية مرتفعاً. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بينهما. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: مجتمعات التعلم المهنية، المناعة التنظيمية، المدارس الحكومية بمدينة حائل.



Professional learning Communities and their Relationship to Organizational Immunity in Public Schools in Hail City

Fatimah Salem Mohammad Altamimi

Philosophy of Educational Leadership, College of Education, Qassim University,
Kingdom of Saudi Arabia

Email: Fatmah.Atamimi@gmail.com

Maram Othman Saleh Al khudhayr

Philosophy of Educational Leadership, College of Education, Qassim University,
Kingdom of Saudi Arabia

Email: Maram.khr@outlook.sa

ABSTRACT

The study aimed to determine the degree of practicing professional learning community, to identify the level of organizational immunity, and to arrive at the nature of the relationship between them from the perspectives of female teachers in government schools in Hail city. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlational method and the questionnaire tool were used that was applied to a representative sample of the study population consisting of (366) female teachers. And it reached the degree of practicing professional learning community of government schools in Hail was high, and the level of organizational immunity was high. The study also revealed that there is a strong correlation between them, and based on results of the study, a number of recommendations were recommended.

Keywords: professional learning community, organizational immunity, government schools in Hail city.



مقدمة

يُعد التعليم عملية مستمرة تهدف إلى تنمية القدرات وزيادة المعارف والمهارات، وهو الاستثمار الأهم في حاضر ومستقبل جميع الدول. كما أنه حجر الأساس في رؤية المملكة 2030م، إذ تسعى الرؤية من خلال التعليم إلى إيجاد قوة عاملة ماهرة تعمل على تعزيز النمو الاقتصادي، وعليه فقد تم الاتجاه نحو تنمية وتطوير مراحل التعليم المختلفة من أجل رفع الكفاءة التعليمية وتطوير القدرات المهنية والمعرفية لتحقيق مخرجات توافق سوق العمل (الزامل، 2018).

وأولت كل أنظمة التعليم في العالم المعلمين قدراً كبيراً من الاهتمام على اعتبار أن المعلم يُعد أهم مدخلات النظام التعليمي. وقد حظي إعداد المعلم في المملكة العربية السعودية باهتمام المسؤولين على كافة المستويات، وذلك من خلال مراجعة برامج إعداد المعلمين، وشروط القبول وأساليبه ووضع الإطار العام لإعداد المعلم واختياره وتدريبه بما يخدم أهداف المجتمع (الدعفس، 2023). كما تطورت ثقافته المهنية والأكاديمية عبر تدريبه على تطبيق الأساليب الحديثة للإصلاح المدرسي والعمل الجماعي والتعاوني وسد الفجوات ما بين الممارسات التعليمية الحالية وبين تلك التي تتطلبها التجديدات التربوية والتطورات التكنولوجية (القحطاني، 2020).

في الوقت الحاضر تواجه المدارس الكثير من المستجدات التي تفرض عليها تحديات تتعلق بالتميز والمنافسة، وهو ما يستدعي تجديد وتطوير المدرسة لممارساتها كي تتمكن من مواجهة ما يحيط بها (الشلاحي، 2024). وقد ظهر التوجه نحو إنشاء مجتمعات التعلم المهنية التي تعد من أهم المنطلقات الأساسية في نموذج تطوير المدارس لدورها في دعم عمليتي التعليم والتعلم، عبر قيام المدرسة بالتخطيط للتطوير الذاتي وفق احتياجاتها وأهدافها وتوفير فرص التدريب لمنسوبيها والسعي لتنميتهم مهنيًا (القحطاني، 2020).

وعلى الرغم من حداثة نشأة مجتمعات التعلم، حيث تعود نشأتها إلى مفهوم المنظمة المتعلمة الذي ظهر في أواخر القرن العشرين (الخريمي، 2020)، إلا أنها ما لبثت أن أصبحت توجهًا عالميًا لتطوير التعليم بسبب النجاح الذي حققته في دعم العملية التعليمية وتطويرها عبر تنمية مهارات الموارد البشرية في المدرسة. والمملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي بادرت بتطبيق مجتمعات التعلم المهنية، وجعلتها أساسًا في برامج تطوير التعليم، كما تم تضمين مجتمعات التعلم في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (الخريمي، 2020).

ومع بداية كل عصر تنشأ مفاهيم إدارية جديدة تواكب تطورات هذا العصر وتتكيف مع متغيراته، ولعل أبرزها في الوقت الراهن ما يُسمى بـنظم المناعة التنظيمية التي تعتبر استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية فهي تعمل على حماية المدرسة من أي خطر يمنعها من أداء أعمالها (زيدان، 2022). وعليه يشبه النظام المناعي للمدرسة النظام المناعي للإنسان في حمايتها من التهديدات والمخاطر؛ لذا فالنظام المناعي للمدرسة - الذي يتكون من الموارد البشرية والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة - يجب أن يكون حامياً لها؛ لأنه في حال الفشل في تشخيص التهديدات فإن ذلك يهدد استمرارية تحقيق أهداف المدرسة (الشلاحي، 2024).

وتسعى الموارد البشرية داخل المدرسة إلى توافر المناعة التنظيمية؛ لما تحققه من أهداف تنظيمية تنافسية تتمثل بـ: حماية المدرسة من المؤثرات الخارجية؛ وذلك من خلال توفير أنظمة حماية متعددة موزعة في عدة مستويات، وكذلك من المؤثرات الداخلية التي تتمثل في تداخل الصلاحيات وعدم التنسيق ما بين اللجان والفرق، إضافة إلى الحد من الإشاعات التنظيمية والأفكار السلبية ومنعها من الانتشار داخل المدرسة. وأخيرًا الحد من آثار سوء الإدارة والتصرف في المدرسة (أبو حزيمة، 2021).

إن مجتمعات التعلم المهنية تُسهم في بناء قاعدة معرفية واسعة وقدرة على التعلم من الأخطاء والاستفادة من الخبرات وتطوير المهارات والكفاءات؛ مما يجعلها خط دفاع أول ضد التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، وهذا ما تركز عليه المناعة التنظيمية. وبناءً على ما تقدم نجد أن كلا من مجتمعات التعلم المهنية والمناعة التنظيمية يهدفان إلى بناء مدرسة مرنة لها القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات، وعليه تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والمناعة التنظيمية.



مشكلة الدراسة:

في ظل توجه وزارة التعليم نحو تمكين مدارس التعليم العام، تظهر أهمية مجتمعات التعلم المهنية كأحد الركائز الهامة في التطوير الذاتي للموارد البشرية داخل المدرسة. إذ أثبتت الدراسات دور مجتمعات التعلم المهنية في التطوير المهني للمعلمين، وإذكاء روح العمل الجماعي والتعاون في بيئة العمل المدرسية (Peppers, 2015)، كما ساعدتهم على تطوير ممارساتهم من النمط التقليدي إلى النمط الحديث (Dogan et al., 2016)، وكذلك لتحسين المستمر داخل المدرسة (الداوود والجارودي، 2019)، ولتحسين جودة التعليم بشكل عام (العتيبي، 2022).

وتشير الدراسات المحلية إلى ممارسات مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام في درجة دون المأمولة في كل من القصيم والرس والرياض وجدة (المطيري، 2018؛ الحربي والزايدي، 2019؛ الفريح، 2021؛ العتيبي، 2022)، ويعود ذلك إلى وجود معوقات إدارية وبشرية ومادية أثبتتها دراسة كل من المطيري (2018) والفريح (2021) والعتيبي والنفيسه (2021) والعتيبي (2022) وموكلي وزيلعي (2022) في كل من القصيم والرياض وعفيف وجدة وصبيا على الترتيب.

إن عمليات التحسين والتطوير التي تضمنها مجتمعات التعلم المهنية قد لا تؤتي ثمارها إذا كانت المدرسة لا تستطيع الصمود والتكيف مع التحديات والتغيرات المتلاحقة التي نشهدها اليوم، ومن ثم فإن الحاجة إلى ما يُعرف بالمناعة التنظيمية بات أمراً مهماً للاحتفاظ بالمكتسبات التي تحقّقها المدرسة. فقد أثبتت الدراسات التي أجريت في المدارس أثر المناعة التنظيمية على تحقيق الريادة الاستراتيجية للمدارس الثانوية (أبو برهم، 2022)، وكذلك دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة (الصلاح، 2024).

وبالرجوع إلى الدراسات التي تناولت أبعاد المناعة التنظيمية نجد أن تلك الأبعاد متحققة بمستوى دون المأمول، وهذا ما أظهرته دراسة آل هديل (2018) التي تناولت بعد التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وأيدت ذلك دراسة البواردي (2020) التي شملت جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما أظهرت دراسة المالكي (2024) أن مستوى تطبيق الجينات (DNA) التنظيمية كان متوسطاً في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات عن مجتمعات التعلم المهنية في المدارس؛ إلا أنه لا توجد دراسة - على حد علم الباحثين - تناولت العلاقة بين درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ومستوى المناعة التنظيمية، وتأتي هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة الدراسة:

- 1) ما درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات؟
- 2) ما مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات؟
- 3) ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ومستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل؟

أهداف الدراسة:

- 1) تحديد درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات.
- 2) التعرف على مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات.
- 3) التحقق من طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ومستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل.



أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- (1) تأتي الدراسة تزامناً مع تطبيق مشروع التقييم الذاتي في المدارس، وحاجتها إلى أوعية تطوير ذاتية لرفع مستوى الأداء المدرسي ومن ضمنها مجتمعات التعلم المهنية.
- (2) لفت الانتباه إلى أهمية المناهضة التنظيمية كسمة تساند المدرسة في الاستقرار والتكيف في ظل التغيرات المتلاحقة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- (1) يؤمل من الدراسة أن تسهم في تبني مجتمعات التعلم المهنية كمدخل لتعزيز المناهضة التنظيمية للمدارس.
- (2) قد تشكل الدراسة رؤية عملية لبيئة العمل الداعمة لكل من مجتمعات التعلم المهنية والمناهضة التنظيمية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تتناول الدراسة مجتمعات التعلم المهنية بأبعاد: القيادة الداعمة، الرؤية المشتركة، التعلم الجمعي، الممارسات الشخصية المشتركة، الظروف المساندة. والمناهضة التنظيمية بأبعاد: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات (DNA) التنظيمية.
- الحد البشري: معلمات المدارس الحكومية بمدينة حائل.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1446 هـ..
- الحد المكاني: مدارس البنات التابعة لمكاتب التعليم بمدينة حائل (جنوب وشمال).

مصطلحات الدراسة:

مجتمعات التعلم المهنية (Professional Learning Community)

يمكن تعريف مجتمع التعلم المهني بأنه: "المجتمع الذي تكون فيه المعلمات وإدارة المدرسة في تفاعل دائم مع بعضهم ومع العالم المحيط بهم بشكل مباشر أو بشكل رقمي، يعملون كفريق تحت رؤية مشتركة في التخصص نفسه، ويحاولون الاستفادة من بعضهم ومن مجتمعات أخرى، مشكلين شبكة من العلاقات والمعرفة في جميع مجالات النشاط التربوي والتعليمي للتفكير والإبداع وحل المشكلات، ويتصفون بأن لديهم القدرة والدافعية للتعلم والانفتاح على الآخرين" (الفريح، 2021، ص19).

وتُعرّف مجتمعات التعلم المهنية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعات الموارد البشرية داخل المدارس الحكومية بحائل التي تتأزر مع بعضها - بشكل مباشر أو إلكترونياً - من أجل تحسين الأداء المدرسي من خلال: القيادة الداعمة، الرؤية المشتركة، التعلم الجمعي، الممارسات الشخصية المشتركة، الظروف المساندة. والتي تُقاس درجة ممارستها من خلال استجابة العينة لأداة الدراسة.

المناهضة التنظيمية (Organizational Immunity):

عُرِّفت المناهضة التنظيمية بأنها: "مجموعة الإجراءات والعمليات التنظيمية التي يقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها والحفاظ عليها من التهديدات التي تتعرض لها، حيث تعمل كجهاز مناعي من حيث التعرف على مسببات التهديد وسبل القضاء عليها" (الثابت، 2020، ص312).



وُثِّقَ إجرائياً على أنها: قدرة المدرسة الحكومية بمدينة حائل على اليقظة والتكيف والتعامل مع التغيرات التي تواجهها، من خلال إجراءات تشمل: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات (DNA) التنظيمية. وتقاس من خلال استجابات العينة للأداة المعدة للدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول/ مجتمعات التعلم المهنية

ارتبطت مجتمعات التعلم المهنية بممارسات التعلم المستدام والعمل الجماعي التشاركي، من أجل التحسين المنشود للأداء المدرسي.

مفهوم مجتمعات التعلم المهنية:

مرّ مفهوم مجتمعات التعلم المهنية بعدد من التطورات حتى عهدنا الحاضر. فقد بدأت الفكرة في أربعينيات القرن الماضي، ثم حدثت لها نقلة نوعية في نهاية التسعينات وبداية القرن الحادي والعشرين إذ بدأ الاهتمام في مجتمعات التعلم ببناء الرؤية والرسالة، وتنمية المهارات القيادية، وتدعيم الابتكار والأساليب الحديثة في العمل من خلال الجهود الجماعية (إبراهيم، 2024).

ويُقصد بمجتمعات التعلم المهنية: اجتماعات هادفة لمجموعات المعلمين؛ من أجل تبادل الخبرات ونشر الممارسات التدريسية، والرقى بعمليات التعليم والتعلم مما يساهم في تحقيق النتائج التعليمية المتميزة (Alhanachiet.al. , 2021)، كما عُرِّفت بأنها: مجموعات المعلمين الذين يعملون وفق رؤية وأهداف مشتركة من خلال الحوار والتأمل الجماعي، وتوظيف البحوث الإجرائية في مواجهة المشكلات المدرسية (Murad et al., 2022). وقد ركزت هذه التعاريف على طبيعة مجتمعات التعلم الهادفة إلى تحقيق هدف المدرسة من خلال عدة أوعية.

وقد اعتبرها البعض عملاً قيادياً؛ لتضمنها اتخاذ قرارات تتصل بالمهنة وتحمل المسؤولية عن النتائج. وهذا ما ذهب إليه وان (Wan, 2020) الذي أشار إلى أن مجتمعات التعلم عبارة عن فرق عمل يعملون ضمن مهنة واحدة في صنع واتخاذ القرارات المهنية، ولديهم توجه مشترك نحو تحقيق الهدف، وتكامل في التنفيذ، ويتحملون المسؤولية المشتركة لنتائج أعمالهم في إطار من القيم السامية. وكذلك فهي وسيلة للتغيير الإيجابي وتجويد الممارسات المستقبلية وهذا ما يعنيه مجتمع التعلم لدى تراي (Tray, 2023) الذي ذكر أن مجتمعات التعلم هي العمليات التعاونية - سواء كانت بديهية أو مقصودة - التي تؤدي إلى تغييرات محددة في المعرفة أو المهارات أو الأفكار أو التعامل مع المواقف.

وقد شمل البشري وآخرون (2024) في تعريفهم لمجتمعات التعلم المهنية جميع فئات الموارد البشرية - التعليمية والإدارية - في المدرسة، فذكروا أن مجتمعات التعلم هي: فرق عمل من مختلف المستويات والتخصصات لها رؤية تستهدف رفع مستوى الأداء وتجويد العمليات التعليمية والإدارية داخل المدرسة. ومن هنا يمكن القول إن مجتمعات التعلم هي بمثابة عملية تشكيل لجميع الممارسات داخل المدرسة من خلال مناقشة الحالة الراهنة وتقييمها، والانطلاق من ذلك إلى التحسين المستمر.

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم مجتمعات التعلم المهنية بعدد من المحكات هي:

- فرق عمل تآزرية تعمل في مستويات وإطارات متعددة.
- لديها رؤية مشتركة، وتركيزها نحو تحقيق الهدف المحدد والنتائج المرجوة.
- تعتمد على العمل الجماعي والتعلم المستمر، وتتضمن التشاركية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهنة.

أهمية مجتمعات التعلم المهنية:

تُلاحظ أهمية مجتمعات التعلم المهنية داخل المدرسة في أثرها الإيجابي على الممارسات العملية؛ مما ينتج عنه تحسن الأداء وفعاليتها في جميع النواحي داخل بيئة المدرسة، وذلك من خلال دعم العمل الجماعي (السعودي وآخرون، 2024).



وقد كشفت الدراسات عن أثر التعاون في المجتمع المهني على الرضى الوظيفي، وكذلك اتضح أن توافر إجراءات الدعم من الزملاء عند الحاجة تترك أثرها على الشعور بالتشاركية وانتفاء العزلة المهنية، وكذلك الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن النجاح. كما أظهرت الدراسات أن المعرفة المرتبطة بالعمل لا توجد في النظريات والكتب، بل في الممارسات العملية والخبرات والمعرفة الضمنية (شركة تطوير، 1436). كما أن مجتمعات التعلم تحمل في مضمونها تحفيز التفكير النقابي والتباعد للموارد البشرية، وإكسابهم مهارات عملية قيادية، وكذلك دعم الابتكارية، وتوظيف التقنيات في الحصول على معرفة غير محدودة؛ مما ينعكس إيجاباً على التطوير الشامل للمدرسة (اللاحم وآخرون، 2023). ومن هنا تظهر أهمية مجتمعات التعلم المهنية كأكثر الممارسات العملية تأثيراً على التطوير وتحسين أداء منسوبي المدرسة؛ بما توفره من تشارك معرفة وخبرات وعمل جماعي وفق رؤية موحدة؛ وصولاً إلى التحسين المؤسسي الذاتي، وتحقيق أهداف المدرسة.

أبعاد مجتمعات التعلم المهنية:

أشهر رواد فكرة المنظمة المتعلمة أو مجتمعات التعلم المهنية والذين كان لهما الفضل في حدوث نقلة نوعية في تطبيقها هما: بيتر سينج وشارلي هوارد. وقد حدد راند المنظمة المتعلمة بيتر سينج في عام 1990م نموذجاً قائماً على عدة أبعاد، وهي: التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، النظرة المشتركة، التعلم الجماعي، التفكير النظامي (دميان وآخرون، 2022). وهي تلك الجوانب التي يجب أن تمارس في مجتمع التعلم المهني لكي ينجح. وفي عام 1997م حددت شارلي هوارد أبعاداً قائمة على نموذج التعلم البنائي لمجتمع التعلم، وهي: القيادة التشاركية الداعمة، رؤية وقيم وقناعات مشتركة، تعلم جمعي وتشارك الممارسات والخبرات، بنية تنظيمية توفر الوقت والموارد، علاقات عمل إيجابية مبنية على الثقة والاهتمام والاحترام المتبادل (شركة تطوير، 1436). وسبق أن ذكرنا أنه مع بداية القرن الحادي والعشرين نشأت أبعاد أخرى لمجتمعات التعلم مستقاة من الأبعاد السابقة، وتناولت الدراسات العلمية دراسة تلك الأبعاد. أما الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة، فيمكن تلخيصها بما يلي:

1) القيادة الداعمة:

ويُقصد بها كل أنماط القيادة التربوية التي تدعم بناء واستمرارية ونجاح عمل مجتمعات التعلم المهنية داخل المدرسة. ولكي يستطيع مدير المدرسة تمثيل تلك القيادة لابد أن ينمّي القدرات القيادية لجميع الموارد البشرية، ويوزع عليهم - أو من ينييه - المهام والأدوار داخل مجتمعات التعلم، ويشاركهم في صنع القرار (دميان وآخرون، 2022). ومما يؤثر في استمرارية نجاح مجتمعات التعلم اهتمام مدير المدرسة بالموازنة بين السلطة الممنوحة للمعلمين والمسؤوليات التي كُفوا بها، والحوافز المادية والمعنوية الداعمة لممارسات مجتمعات التعلم (الداوود والجارودي، 2019).

مما سبق يمكن القول إن مجتمعات التعلم في المدرسة يمكن دعمها من خلال مشاركة إدارة المدرسة لها بالمعلومات الخاصة بالعمل؛ حتى تستطيع العمل ضمن ذلك الإطار، وتوزيع الأدوار فيما بينها بما يحقق أهداف المدرسة. كما يُسمح لها باتخاذ القرارات المهنية التخصصية، الذي يمكن بدوره أن يوجه بعض القرارات الإدارية في المدرسة. بالإضافة إلى ضرورة دعمها من قبل المدير في مبادراتها نحو التطوير، وتحفيز ومكافأة ما كان أثره إيجابياً في تحسين الأداء المدرسي.

2) القيم والرؤية المشتركة:

إن المناداة باللامركزية الإدارية، والتشاركية في صنع القرارات الخاصة بمجتمعات التعلم المهنية يُحتم بناء رؤية وقيم بالاتفاق بين قيادات المدرسة والمعلمين والإداريين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وهذه القيم والرؤية التي يتم التوصل إليها ستكون إطاراً مرجعياً يزيد من دافعية جميع الموارد البشرية نحو وجهة مشتركة لتبني قرارات التغيير وتقبل النقد والاستعداد للتعلم والعمل التعاوني (الداوود والجارودي، 2019). إن تحديد الرؤى والقيم المشتركة يُعد الأساس في بناء مجتمعات التعلم المهنية، وهو ما يميز المدارس المتعلمة عن المدارس التقليدية (الفريخ، 2021).

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة هذا البعد في جانبين: الأول (القيم): هو تضمين قيم المدرسة معاني المسؤولية الجماعية والثقة والإنجاز، ودعم القيم للممارسات والقرارات المتعلقة بمجتمعات التعلم المهنية حتى تنجح تلك



المجتمعات في امتثال المدرسة ككل للقيم. الثاني (الرؤية): أن يتم اتباع منهجية علمية في بناء رؤية بمشاركة المجتمع وأولياء الأمور؛ حتى يتم بناء رؤية مشتركة تسهم في تحسين الأداء المدرسي.

(3) التعلم الجمعي:

تشكل مجتمعات التعلم المهنية ثقافة قائمة على التعلم الجماعي، من خلال التحول من العمل الفردي إلى العمل التشاركي المتبادل بين جميع الموارد البشرية في المدرسة (الداود والجارودي، 2019). إذ يمثل التعلم العملية الأساسية داخل مجتمع التعلم، وإنجاز المهام المتعلقة به يتطلب تكوين فرق عمل حسب قدرات الموارد البشرية فيها. وهنا يجب الاهتمام بتطوير القدرات على كافة المستويات التنظيمية، وتنمية مهارات غير تقليدية في التفكير وحل المشكلات، وهذا من شأنه أن يعزز من قدرة مجتمعات التعلم على استخدام ما توصلوا إليه في مواقف جديدة (دميان وآخرون، 2022). كما تساهم مشاركة المعلمين في مجتمعات التعلم المهنية بشكل كبير في تحقيق المعايير المهنية لهم، وتوظيف التغذية الراجعة بطريقة فعالة، والتأمل الجماعي في الممارسات والخبرات ونشرها وتبادلها بينهم (Donohoo & Katz, 2019).

ولعله يتضح مما ذكر أعلاه ضرورة تكوين مجتمعات تعلم وفق احتياجات وإمكانات المدرسة، وأن هذه المجتمعات يجب أن تشارك المعرفة لتحسين فرص التعلم المستمر، وتتخطى في الحوارات والتأمل والأفكار المتنوعة لحل المشكلات، وتستفيد من المعرفة السابقة في المواقف الجديدة. وأن تُقيم الممارسات التعليمية باستمرار، وتتطلع من نتائج التقييم إلى التحسين المستمر.

(4) الممارسات الشخصية المشتركة:

إن فلسفة مجتمعات التعلم تقوم على التحسين المستمر لممارسات الموارد البشرية، والتنبؤ بالمستقبل من خلال استقصاء ظروف العمل وقياس تأثيراتها الإيجابية والسلبية (عطيف وشراحيلي، 2021). فهي تسعى إلى جعل المعلمين أكثر فاعلية بالتركيز على التعلم والنتائج، وكذلك من خلال دعم زملائهم والاهتمام بالممارسات التدريسية وتأمّلها ونقدّها (Battersby and Verdi, 2015). إن ضمان تركيز كل عضو في مجموعة من المتعاونين على النتائج المشتركة لدورة التحسين المستمر يتطلب التكامل في عمل المجموعة. ويمكنها حينئذ حل المشكلات المرتبطة بالممارسات التدريسية وتطوير الممارسات وبالتالي تحسين أداء المدرسة (Carpenter, 2015).

ومن ثم يمكن القول بأنه لكي تؤدي الممارسات الشخصية أهدافها لابد بتبادل أعضاء مجتمعات التعلم الخبرات فيما بينهم، وتتطوي جلساتهم حول معايير استقصائية نقدية حول الممارسات التعليمية، ويتم تقييم مكتسبات تلك الجلسات الفردية والتنظيمية، وأن تتم ملاحظة التطور خلال عملية التعلم المستمر، ويتم تشجيع الممارسات التي تم تطويرها.

(5) الظروف المساندة:

تُسهم مجتمعات التعلم في تحسين أداء المدرسة بشكل مستمر حين يغلب على بيئة العمل العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة، والتفاعل الإيجابي (عطيف وشراحيلي، 2021). كما تُدعم مجتمعات التعلم المهنية من خلال توافر الوقت والمكان المناسبين للحوارات والتأملات والاتصالات المستمرة المباشرة والإلكترونية (دميان وآخرون، 2022).

مما سبق نستنتج أن الظروف الداعمة تخص جوانب تنظيمية تتمثل في المناخ التنظيمي الذي يجب أن تسوده العلاقات الإيجابية والثقة والاحترام المتبادل خلال التواصل بين كافة المستويات التنظيمية. وكذلك جوانب مادية كتوافر التجهيزات (المادية والتكنولوجية)، والوقت المناسب لجميع أعضاء مجتمعات التعلم المهنية من أجل مشاركة الممارسات التعليمية في نفس الوقت والمكان.



المبحث الثاني/ المناعة التنظيمية

تعد المناعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تمت المطالبة بها في المؤسسات التعليمية باعتبارها كائن له القدرة على التكيف والتفاعل مع البيئة والتغلب على تهديداتها من أجل البقاء والاستمرارية.

مفهوم المناعة التنظيمية:

ظهر مفهوم المناعة التنظيمية في نهاية التسعينات من القرن العشرين وتحديداً عام 1997م، على يد العالم Degus حينما قدم دراسته التي جاءت بعنوان " نظم مناعة الشركات" وعمل على مناقشة هذا المفهوم ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسات. ومن ثم فإنه هو الذي مهد الطريق أمام ظهور مفهوم المناعة التنظيمية، وبعد ذلك توالت الدراسات والأبحاث التي تناولت المفهوم وعملت على دراسته، حيث أكدت الدراسات أن المناعة التنظيمية تتشابه مع المناعة في جسم الإنسان (الشلحي، 2024).

وقد حدّد نافي (Nafei, 2015) رؤيته لمفهوم المناعة التنظيمية؛ بأنه عبارة عن مصطلح مأخوذ من المناعة البيولوجية حيث تحمي المؤسسة من أي خطر يهدد بقاءها أو يمنعها من القيام بوظائفها بشكل صحيح. واتفق مع هذا المعنى كل من دوتا ورينرت (Dutta & Reinert, 2020) حين عرّفها بأنها قدرة المؤسسة على التعامل الفعال مع التغيرات والتحديات البيئية وحماية نفسها من الآثار السلبية.

وقد عرّفها حسن (2021، ص 327) على أنها " مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المؤسسة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن منيع لمحاربة الفيروسات البيئية والأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها المؤسسة وهيكلها" وأضاف محمد (2021) على ذلك الطريقة التي يتم من خلالها معرفة عوامل التهديد، فذكر أن المناعة التنظيمية عبارة عن: قدرة المؤسسة على حماية نفسها والدفاع عنها ضد الأخطار البيئية والفيروسات التي تواجهها عبر عدد من العمليات التنظيمية التي تقوم بها كل وظائف المؤسسة لحمايتها من أي خطر وذلك عبر التعرف على العوامل التي سببت هذه التهديدات والعمل على التصدي لها والقضاء عليها.

مما سبق يمكن تحديد إطار لمفهوم المناعة التنظيمية يشمل ما يلي:

- سمة تنظيمية تكتسبها المدرسة من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات.
- تعبّر عن مرونة المدرسة في مواجهة التهديدات والتكيف مع المستجدات.
- تسهم في وقاية المدرسة من الأخطار الداخلية والخارجية.

أهمية المناعة التنظيمية

يرى سيمونس (Simmons, 2013) أن المناعة التنظيمية تسهم في وقاية المدرسة من أثار الأخطاء الداخلية؛ وذلك عن طريق تعزيز المرونة، وتوفير آليات للتنبؤ بالبيئة الخارجية، ومواجهة تهديداتها؛ من أجل تحقيق التوازن ومنع القرارات المتسرعة وتحفيز السلوكيات المرغوبة من العاملين. أما أبو حزيمة (2021) فقد حدد أهمية المناعة التنظيمية في كونها تسهم في إنشاء أسلوب منهجي يمنع العواقب غير المقصودة، بالإضافة إلى تعزيز الحلول الواقعية سواء في الوقت الحالي أو المستقبلي، وتعزيز شرعية الإصلاحات والقرارات التي يتم اتخاذها، بالإضافة إلى مساعدة إدارة المدرسة على التحديد المبكر لممارسات إدارة المخاطر.

ووفق أحمد (2024) تمثل أهمية المناعة التنظيمية في:

- تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة للتغيرات في الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
 - تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المتسارعة في مجال التعليم.
 - زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة الأزمات.
 - تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على التنافس سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- تعزيز الذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية عبر تطوير نظم معلومات ترصد البيئة وتنبأ بالأحداث المستقبلية.



ومن هنا تظهر أهمية المناعة التنظيمية في أنها تجنب المدرسة الآثار السلبية للتغيرات الداخلية والخارجية، وتدعم الميزات التنافسية للمدرسة كالذكاء التنظيمي، والابتكارية الواقعية، والمرونة التنظيمية، ونظام الحوافز. لذا لابد من تبنيتها في المدارس لاسيما مع كثرة التطورات والتحولات المتسارعة في مجال التعليم.

أنواع المناعة التنظيمية:

المناعة التنظيمية تشبه النظام المناعي للكائنات الحية ومن ثم تنقسم إلى نوعين وهما المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة، حيث:

أولاً: المناعة التنظيمية الطبيعية:

تنتج بسبب محاولة جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها العمل على تحصين وحماية نفسها من التحديات والمخاطر التي تتعرض لها، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً، وهذه المناعة يمكن تكوينها من خلال: الموقع التنافسي الجيد: حيث سيتمنح المدرسة دفاعات قوية وقدرة على التحمل والبقاء، كما يعد الموقع التنافسي أحد الدفاعات الطبيعية التي توفر للمدرسة مناعة مستدامة. الجينات التنظيمية: وهو مصطلح طبي يتعلق بجينات الأفراد وقد تم الاعتماد عليه في الدراسات الإدارية للتعبير عن شخصية المدرسة التي تميزها عن المدارس الأخرى، ويتكون من أربع أبعاد أساسية وهي حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي (محمد، 2021).

ثانياً: المناعة التنظيمية المكتسبة:

وهي التي تكتسبها المدرسة بعد تعرضها للأخطار في وقت سابق، وهي تنقسم إلى:

- أ- الخلايا المناعية: وهي التعرف على خواص الأخطار بواسطة أقسام المدرسة والذي كان قد أصاب قسم منها وتمكن من معالجة الوضع والتعافي، حيث إنه بذلك اكتسب مناعة ضد هذا الخطر ومن ثم تتمكن هذه الأقسام من تقديم حلول واستراتيجيات لعلاج ومواجهة هذا المؤثر.
- ب- الذاكرة التنظيمية: عبارة عن معلومات مخزنة عن تاريخ المدرسة، يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الحالية، والذاكرة التنظيمية لها أهمية في عملية التعلم ومساعدة المدرسة على تجنب تكرار الأخطاء، إضافة إلى تقليل تكاليف المعاملات التي ترتبط بالعمل الإداري. (Adobor et al, 2019)
- ت- اللقاح التنظيمي: حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى جهات خارجية لأخذ اللقاح حينما تواجه الأخطار البيئية ومن أمثله هذه الجهات: المكاتب الاستشارية، ورأس المال الفكري الموجود بالمؤسسات الأخرى المشابهة. ومن ثم يعد اللقاح التنظيمي استراتيجية جاهزة للقضاء على الأمراض التنظيمية.
- أ- المقارنة المرجعية: تعد طريقة منهجية من خلالها تتمكن المؤسسة بقياس ومقارنة أدائها مع أفضل الممارسات (محمد، 2021).

إن كلاً من نوعي المناعة التنظيمية ينبع من رغبة المدارس في التوازن بين الخصوصية والتنافسية خلال سير العمل، ومحاولة تجنب أي انحراف عن المسار الصحيح من خلال عدة مرتكزات: كالموقع التنافسي الجيد والجينات التنظيمية التي تعكس المناعة التنظيمية الطبيعية، وكذلك الخلايا المناعية، الذاكرة التنظيمية، اللقاح التنظيمي، المقارنة المرجعية والتي تُضفي على المدرسة المناعة التنظيمية المكتسبة.

أبعاد المناعة التنظيمية:

ث- يوجد اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد المناعة التنظيمية، فوفق Simmons (2013) تتمثل أبعاد المناعة التنظيمية في لجان المراقبة، ونظم الامتثال، وإدارة المخاطر، ونظم التعويضات، والمكافآت وتعزيز دور مدير الشؤون القانونية ولخص (Huang, 2013) أبعاد المناعة التنظيمية في المعرفة التنظيمية والتعلم التنظيمي أما (أبو حزيمة، 2021) فقد رأي أن الأبعاد الأكثر تكرار في الدراسات هي التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية.



ج- ويرجع هذا الاختلاف في تحديد أبعاد المناعة التنظيمية إلى اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين، وتطور مفهوم المناعة التنظيمية عبر الزمن بالإضافة إلى اختلاف الغرض من الدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية. وسوف تعتمد هذه الدراسة على الأبعاد التالية:

(1) التعلم التنظيمي:

هو عبارة عن عملية متعددة المستويات تهدف إلى اكتساب المعارف بشكل فردي أو جماعي في المؤسسة ويتم تشارك المعلومات وتبادلها بين أقسام المؤسسة وأفرادها من أجل الوصول لكم كبير من المعرفة (إبراهيم، 2021)، والتعلم التنظيمي هو عملية خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونشرها في المؤسسة عبر اكتساب المؤسسة الخبرات والتجارب عبر الزمن، حيث يمكنها ذلك من تحديد المشكلات والأخطاء والتنبؤ بالتهديدات الخارجية، كما يساهم في تحسين أداء المؤسسة (أبو حزيمة، 2021).

وتتمثل أهم أبعاد التعلم التنظيمي في: التعلم واكتساب المعلومات بصورة فردية، التعلم واكتساب المعلومات بصورة جماعية، التعلم في داخل المؤسسة، التعلم والتشارك المعرفي بين المؤسسات المختلفة (إبراهيم، 2021):.

ووفق فارغس ورويج (Vargas & Roig, 2016) فإن أهداف التعلم التنظيمي تتمثل في مواجهة التغيرات والعقبات التي تواجه المؤسسة، والعمل على تلبية احتياجات العملاء وخلق الميزة التنافسية، في حين يؤكد أبو حزيمة (2021) أن التعلم التنظيمي يهدف إلى تحويل تركيز الرؤية من الكم إلى الجودة، وتقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها العاملون أثناء العمل وتقليل التكاليف ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تزويدهم بالقدرات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة.

ومن ثم يمكن القول بأن التعلم التنظيمي داخل المدرسة يتضمن ثقافة الانفتاح وتشارك المعرفة الصريحة والضمنية من خلال وسائل الاتصال المتعددة، والعمل بشكل جماعي في توليد الأفكار التي تساعد على تجنب المدرسة للأخطار المتوقعة سواء كانت داخلية أو خارجية. وكذلك تدريب الموارد البشرية بمنهجية علمية، والاستفادة من الخبرات السابقة وخبرات الآخرين.

(2) الذاكرة التنظيمية:

هي عبارة عن معرفة المدرسة المتراكمة عبر الزمن، بما تتضمنه من تجارب وخبرات إضافة إلى المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وفي الثقافة التنظيمية والمعرفة الصريحة الموجودة في السجلات وفي قواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية، حيث يتم الاحتفاظ بهذه المعارف واسترجاعها عند الحاجة من أجل استخدامها في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأنشطة الحالية أو المستقبلية (زيدان وآخرون، 2022).

ووفق إبراهيم (2021) فإن الذاكرة التنظيمية هي عبارة عن كل المعلومات المخزنة في المؤسسة والتي من الممكن الاستفادة منها في عملية صنع واتخاذ القرار. ويرى Huang (2013) أن الذاكرة التنظيمية هي درجة توافر قاعدة بيانات نموذجية للمدرسة تضم مختلف المعارف التنظيمية، وكل المشكلات والتحديات التي واجهت مسيرة المدرسة في السابق وكيف تم القضاء عليها، حيث أن توافر هذه القاعدة يسمح للمدرسة بالرجوع لها للتعرف على خصائص التهديدات وكيفية القضاء عليها، إضافة إلى كونها تساعد العاملين على اكتساب المعارف والتجارب الكاملة، وهو ما يزيد من قوة النظام المناعي للمؤسسة.

وتتكون الذاكرة التنظيمية من: المعلومات والبيانات السابقة، كل الوثائق والتقارير الداخلية التي تتعلق بالأنشطة والعمليات، كل التفاصيل عن الأحداث والمنتجات والموارد البشرية بما في ذلك العلاقات الخارجية، المعارف التي تم إنشاؤها داخل المدرسة (عبد المجيد وصالح، 2016).

وعلى ذلك فإن الذاكرة التنظيمية لكي تحدث أثراً في المناعة التنظيمية للمدرسة لابد من وجود قاعدة بيانات يتم تحديثها باستمرار، يمكن استرجاع بياناتها بسهولة عند الحاجة إليها، ويمكن الاستناد عليها عند اتخاذ القرار. وكذلك يجب أن تمتلك الموارد البشرية في المدرسة كافة المعلومات عن تاريخ المدرسة وإنجازاتها، وتحديث لوائح العمل وإتاحتها إلكترونياً.

**3) الجينات (DNA) التنظيمية:**

هي عبارة عن الرؤية والقيم والشعور، التي تهدف إلى تمكين الموارد البشرية من فهم المهام، وهو أيضا تميز المدرسة عن غيرها بسبب هوية أعمالها ونماذجها التنظيمية (أبو برهم، 2022)، وهي مجموعة القيم والمعتقدات والثقافة والشخصية الرئيسية للمؤسسة، والتي تشكل هويتها التنظيمية بالشكل الذي يصعب تكراره أو تقليده، وينعكس ذلك على أدائها بطريقة إيجابية (أحمد، 2024).

وتتكون الجينات التنظيمية من (النقيرة، 2021):

- الهيكل التنظيمي: حيث يحدد علاقات السلطة ونطاق المسؤولية والإشراف وعدد المستويات الإدارية في المؤسسة.
 - المعلومات: وهي تفسر عملية تحويل البيانات إلى معلومات وتوزيعها على المستفيدين منها، والعمل على تخزينها من أجل الاستفادة منها وقت الحاجة.
 - حق اتخاذ القرار: وهو الذي يحدد سلطة اتخاذ القرار والعناصر المختلفة لعملية اتخاذ القرار والتي تتمثل في الصانع والمتخذ والمنفذ والمتأثر.
 - المحفزات: وهي التي توضح الطريقة التي تستخدمها المؤسسة من أجل حث الأفراد على بذل المزيد من الجهود، وتُعرف بالحوافز سواء المادية أو المعنوية.
- مما سبق يمكن القول إن الجينات التنظيمية تعكس منطلقات المبادئ التنظيمية التي تركز عليها المدرسة هيكلياً ومعلوماتياً، وكذلك في المرونة والتشاركية في اتخاذ القرار، ونظام الحوافز. وهي التي تحافظ على هوية المدرسة من خلال ترسخ ثقافة الرقابة الذاتية، وتعتمد اليقظة الذهنية للتغيرات الداخلية والخارجية، وتطبق الإدارة بالاستثناء كإجراء وقائي في حالة حدوث أي حالة خارجة عن المألوف.

الدراسات السابقة:**أولاً: الدراسات الخاصة بمتغير مجتمعات التعلم المهنية:**

سعت دراسة الفضيل (2024) إلى التعرف على مستوى ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بجدة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة على عينة عددها 705 من المعلمين والمعلمات. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مجتمعات التعلم كان مرتفعاً.

وكشفت دراسة اللاحم وآخرون (2023) عن مستوى الممارسات القيادية المحققة لمجتمعات التعلم من وجهة نظر المعلمات بمدينة بريدة. استخدمت الدراسة المنهج المختلط بتصميمه المتقارب المتوازي، وأداتي: الاستبانة على عينة عددها 396، والمقابلة على عينة قوامها 8 معلمات. وجاء مستوى الممارسات القيادية المحققة لمجتمعات التعلم كبيراً.

أما دراسة لين وكاسول (Linh and Kasule, 2022) فقد هدفت إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين في مجتمعات التعلم المهنية وإدراكهم لارتباطها بالتنمية المهنية في اثنتين من الدول النامية وهما فيتنام وأوغندا. استخدمت الدراسة المنهج المسحي وأداة الاستبانة على عينة قوامها 345 من معلمي الدولتين. وأظهرت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في مجتمعات التعلم المهنية وإدراكهم لأهميتها في التنمية المهنية كانت متوسطة في فيتنام، بينما هي متدنية في أوغندا.

وتناولت دراسة البلوشي وإبراهيم (2022) درجة توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي بسلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة على عينة مكونة من 494 معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مقومات مجتمعات التعلم بمحافظة البريمي بعمان كانت عالية.

وهدف دراسة الفريخ (2021) إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم في المدارس الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية النسق الاجتماعي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030م، وذلك من خلال التعرف على واقع مجتمعات التعلم ومعوقات تنفيذها. استخدمت الدراسة المنهج النوعي عبر مقابلة طبقت



على عينة قوامها 65 معلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى ضعف تطبيق مجتمعات التعلم في المدارس الثانوية؛ إذ يواجه التطبيق معوقات عديدة ومتطلبات متنوعة، وبناءً على تلك النتائج تم تقديم التصور المقترح.

وكشفت دراسة أنتينلوما وآخرين (Antinluoma and et. Al., 2021) عن ممارسات مجتمعات التعلم المهني من خلال أبعاد: القيادة المشتركة والداعمة، بناء القيم والرؤية المشتركة، الخصائص الثقافية والمناخية السائدة، وكيف يمكن للهيكل أن تمكن من تطوير PLC، وتنظيم ممارسات التعلم والتطوير المهني، وكيف يتعاون المعلمون. واستخدمت المنهج المزيح، وطبقت أدوات الدراسة متعددة المراحل بأدوات الاستبانة والمقابلة في أربع مدارس فنلندية. أظهرت النتائج دور القيادة ذات الرؤية في تقدم المدارس كمجتمعات تعلم مهني. والالتزام بأهداف مشتركة، وأن تغيير القادة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي. كانت عمليات صنع القرار تشاركية وشاملة وديمقراطية وتعاونية، وأن العلاقات بين الموظفين كانت قائمة على الثقة المتبادلة والانفتاح. وكذلك الظروف الهيكلية قد تكون حاجز أمام تطوير المدارس باعتبارها مجتمعات تعلم مهنية.

ثانيًا: الدراسات الخاصة بمتغير المناة التنظيمية:

دراسة الشلاحي (2024) هدفت إلى التعرف على دور المناة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عددها 101 مدير من مديري المدارس الثانوية في الإدارة العامة للتعليم في الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمناة التنظيمية كانت عالية، وجاءت الجينات التنظيمية في الترتيب الأول يليها التعلم التنظيمي في حين أن الذاكرة التنظيمية جاءت في الترتيب الأخير. وكشفت البشري والحربي (2024) فقد هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المناة التنظيمية في أقسام كلية التربية في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 53 من عضوات هيئة التدريس والإداريات في الكلية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناة التنظيمية بأبعادها جاء بدرجة متوسطة، وأن بعد التعلم التنظيمي جاء في الترتيب الأول يليه الجينات التنظيمية ثم الذاكرة التنظيمية في الترتيب الأخير.

أما دراسة أبو برهم (2022) كان الهدف منها هو التعرف على تأثير المناة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها 355 معلم من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الجنوبية بفلسطين، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر المناة التنظيمية في المدارس الثانوية كان مرتفعاً.

وتناولت دراسة أبو حزيمة (2021) درجة مساهمة المناة التنظيمية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام كلا من الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، حيث تم التطبيق على عينة بلغ عددها 137 موظف من القيادات الإدارية العاملين لدى الكليات التقنية في قطاع غزة، إضافة إلى إجراء المقابلات مع بعض أفراد الإدارة العليا في بعض الكليات التقنية حيث تم التوصل إلى أن مستوى المناة التنظيمية كانت مرتفعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الخاصة بمتغير مجتمعات التعلم المهنية في هدفها المتمثل في تحديد درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية، وأداة الدراسة وهي الاستبانة، وفي عينة المعلمين. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وبذلك هي تختلف في المنهج عن الدراسات التي استخدمت المنهج الكمي المسحي أو النوعي أو المختلط.

كما اتفقت مع الدراسات الخاصة بمتغير المناة التنظيمية بهدفها المتمثل في التعرف على مستوى المناة التنظيمية، وفي أداة الاستبانة ماعدا دراسة أبو حزيمة (2021) التي أضافت أداة المقابلة، كما اتفقت في عينة



المدرء والمديرآت مع دراسة الشلاحي (2024) وأبوحزيمة (2021) فيما اختلفت في العينة مع دراسة أبو برهم (2021) والبشري (2024) التي كانت عينتهما بالترتيب المعلمين وأعضاء هيئة التدريس. كما استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وهي بذلك اتفقت مع جميع الدراسات السابقة ماعدا دراسة البشري (2024) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

وتتميز عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى – على حد علم الباحثين – التي تتناول العلاقة بين مجتمعات التعلم المهنية والمناعة التنظيمية.

الإطار الميداني

يتضمن هذا الإطار جميع الإجراءات التي اتبعت للحصول على نتائج الدراسة. إذ تم عرض منهج الدراسة مبتدئاً بالفلسفة التي انطلقت منها، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المستخلصة منه، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وكيفية التأكد من خصائصها السيكمترية.

أولاً/ منهج الدراسة:

انطلقت الدراسة من فلسفة مابعد الوضعية. وهذه الفلسفة تختزل الظاهرة في أبعاد محددة، ويتم ملاحظتها وقياسها بموضوعية بعيداً عن منظور الباحث، ومن ثم فإن المدخل المناسب للحصول على نتائج هذه الدراسة هو المدخل الكمي (جون كريسويل، 2019). أما المنهج المستخدم للتوصل لطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة هو المنهج الوصفي الارتباطي. وهو المنهج الذي يهدف إلى التحقق من وجود علاقة بين متغيرين من عدمها، وتبيان طبيعتها ومدى قوتها إن وجدت (العساف، 2016).

ثانياً/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية التابعة لمكاتب التعليم بمدينة حائل بمراحلها الثلاث: الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والبالغ عددهن حتى نهاية العام 1445 هـ (7614 معلمة) حسب إحصائية البيانات المفتوحة لوزارة التعليم.

ثالثاً/ عينة الدراسة:

نظراً لكبر مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 366 معلمة؛ وقد احتسبت العينة من المعادلة الإحصائية لـ ستيفن ثومبسون.

رابعاً/ أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية؛ تم استخدام الاستبانة كأداة. وقد تم بناؤها من خلال الأبعاد الواردة في مقاييس مجتمعات التعلم المهنية والمناعة التنظيمية وتمت صياغتها ومواءمتها اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة.

وقد تكونت الاستبانة التي تم إعدادها للدراسة الحالية من قسمين:

الأول: لقياس درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية؛ متضمناً الأبعاد: القيادة الداعمة (6 عبارات)، القيم والرؤية المشتركة (5 عبارات)، التعلم الجمعي (6 عبارات)، الممارسات الشخصية التشاركية (5 عبارات)، الظروف المساندة (4 عبارات).

الثاني: لقياس مستوى المناعة التنظيمية؛ متضمناً أبعاد: التعلم التنظيمي (8 عبارات)، الذاكرة التنظيمية (6 عبارات)، الجينات التنظيمية (8 عبارات).



الخصائص السيكمترية للأداة: - أولاً/ الصدق:

أ - صدق الاتساق الارتباطي الداخلي (Internal Consistency):

تم إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك للتأكد من تكامل وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط على النحو التالي:

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجات عبارة الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: مجتمعات التعلم المهنية									
1	.846**	7	.852**	12	.936**	18	.865**	22	.782**
2	.904**	8	.936**	13	.946**	19	.902**	23	.900**
3	.889**	9	.941**	14	.964**	20	.956**	24	.926**
4	.871**	10	.887**	15	.949**	21	.961**		
5	.911**	11	.921**	16	.952**	22	.946**	25	.782**
6	.923**			17	.955**				
المحور الثاني: محور المناهضة التنظيمية									
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
التعلم التنظيمي		الذاكرة التنظيمية		الجينات التنظيمية					
1	.903**	9	.920**	15	.922**				
2	.876**	10	.890**	16	.908**				
3	.878**	11	.914**	17	.938**				
4	.935**	12	.928**	18	.925**				
5	.913**	13	.925**	19	.898**				
6	.878**			20	.893**				
7	.907**	14	.930**	21	.894**				
8	.890**			22	.890**				

دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01؛ مما يؤكد اتساق العبارات وتجانسها في كل بُعد.

ب - الصدق البنائي:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة أبعاد الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وارتباط المحاور بالأداة ككل كما في الجدول (2).



جدول (2): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الأداة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور والأبعاد	معامل الارتباط (R)
1	القيادة الداعمة	.938**
2	القيم والرؤية المشتركة	.947**
3	التعلم الجمعي	.958**
4	الممارسات الشخصية المشتركة	.949**
5	الظروف الداعمة	.917**
	المحور الأول ككل	.970**
1	التعلم التنظيمي	.967**
2	الذاكرة التنظيمية	.973**
3	الجينات التنظيمية	.967**
	المحور الثاني ككل	.974**

** دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة وأبعادها دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً/ الثببات:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بعد تطبيق الأداة على عينة أولية، من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	محاور الاستبانة وأبعادها	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة الداعمة	6	0.96
2	القيم والرؤية المشتركة	5	0.96
3	التعلم الجمعي	6	0.99
4	الممارسات الشخصية المشتركة	5	0.97
5	الظروف الداعمة	4	0.94
	ثبات المحور الأول ككل	26	0.99
1	التعلم التنظيمي	8	0.97
2	الذاكرة التنظيمية	6	0.97
3	الجينات التنظيمية	8	0.98
	ثبات المحور الثاني ككل	22	0.99
	الاستبانة ككل	48	0.99

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (3) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً لكل محور وبعد، وكانت معاملات الثبات مرتفعة، وتراوحت القيم بين (0.94 - 0.99)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للاستبانة ككل



(0.99)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. ومما سبق يظهر أن للاستبانة مؤشرات إحصائية مرتفعة في كل من الصدق والثبات، ويتأكد من ذلك صلاحية تطبيقها في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات؟
للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، وتم الحصول على النتائج على التالية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	أبعاد مجتمعات التعلم المهنية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	القيادة الداعمة	3	4.07	.801	عالية
2	القيم والرؤية المشتركة	4	4.07	.851	عالية
3	التعلم الجمعي	5	4.05	.878	عالية
4	الممارسات الشخصية المشتركة	1	4.11	.800	عالية
5	الظروف الداعمة	2	4.10	.840	عالية
	متوسط ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ككل		4.08	.786	عالية

يتضح من الجدول (4) أن ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات قد جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.786)، وقد يُعزى ذلك إلى وعي المجتمع المدرسي بشكل عام بأهمية مجتمعات التعلم في رفع مستوى أداء المدارس، ومن ثم ارتفاع درجة الممارسة في جميع الأبعاد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الفضيل (2024) واللاحم وآخرون (2023) والبلوشي وإبراهيم (2022)، بينما اختلفت مع دراسة (Linh and Kasule (2022) والفريخ (2021) التي كانت درجات الممارسة ضعيفة ومتوسطة.

وكان ترتيب أبعاد درجة ممارسة مجتمعات التعلم (حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ثم الانحراف المعياري) كما يلي: في المقدمة بعد الممارسات الشخصية المشتركة، وفي الترتيب الثاني: بُعد الظروف الداعمة، وفي الترتيب الثالث: القيادة الداعمة، ثم القيم والرؤية المشتركة، وأخيراً التعلم الجمعي. وفيما يلي تفصيل لدرجة ممارسة هذه الأبعاد:

• البعد الأول/ القيادة الداعمة:

لتحديد درجة ممارسة القيادة الداعمة؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الداعمة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	القيادة الداعمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
1	تشارك مجتمعات التعلم بكافة المعلومات المسموح بنشرها.	4.01	.885	5	عالية



م	القيادة الداعمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
2	توزع الأدوار داخل مجتمعات التعلم بما يحقق الأهداف.	4.09	.859	2	عالية
3	يتم دعم مجتمعات التعلم في مبادراتها نحو التغيير الإيجابي.	4.08	.857	4	عالية
4	تشارك مديرة المدرسة مجتمعات التعلم في صنع القرار الإداري.	4.09	.942	3	عالية
5	يُسمح لمجتمعات التعلم باتخاذ القرارات المهنية التخصصية.	4.00	.957	6	عالية
6	تُحفز مجموعات التعلم ذات الأثر الإيجابي في تحسين الأداء المدرسي.	4.17	.896	1	عالية
	متوسط القيادة الداعمة ككل	4.07	.801		عالية

يتضح من الجدول (5) أن ممارسة القيادة الداعمة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.801)، ويمكن تفسير ذلك بوجود مبادرة من الإدارة العليا بتطبيقها في المدارس، وحرص مديرات المدارس على دعم ممارسات مجتمعات التعلم لرفع مستوى تقييم المدرسة في التقييم الذاتي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اللاحم وآخرون (2023) والبلوشي وإبراهيم (2022) ودراسة (Antinluoma and et. l., 2021). وقد جاء ترتيب العبارات في هذا البعد مرتبة حسب التحقق على النحو التالي:

- جاءت العبارة: "تُحفز مجموعات التعلم ذات الأثر الإيجابي في تحسين الأداء المدرسي" في الترتيب الأول. ويُعزى ذلك إلى اهتمام قيادات مجتمعات التعلم في المدرسة بالأثر الإيجابي الملموس على التحسن المدرسي، وانعكاس ذلك على ارتفاع مستوى الأداء وارتفاع تقييم المدرسة؛ ومن ثم التوجه نحو تحفيز تلك المجموعات.

- جاءت العبارة: "يُسمح لمجتمعات التعلم باتخاذ القرارات المهنية التخصصية" في الترتيب الأخير على الرغم أن متوسطها الحسابي يظهر ممارستها بدرجة عالية؛ ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة التمكين في اتخاذ القرار لم تنتضج بشكل كامل حتى الآن لدى أغلب مديرات المدارس.

• البعد الثاني/ القيم والرؤية المشتركة:

لتحديد درجة ممارسة بعد القيم والرؤية المشتركة؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيم والرؤية المشتركة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	القيم والرؤية المشتركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
7	تتضمن قيم المدرسة معاني المسؤولية الجماعية والثقة والإنجاز.	4.28	.816	1	عالية جدا
8	تدعم قيم المدرسة الممارسات والقرارات المتعلقة بمجتمعات التعلم المهنية.	4.16	.901	2	عالية
9	يتم اتباع منهجية علمية في بناء الرؤية المشتركة.	4.08	.931	3	عالية
10	يشارك المجتمع وأولياء الأمور في وضع رؤية مشتركة داعمة لمجتمعات التعلم.	3.79	1.073	5	عالية
11	تمتلك مجتمعات التعلم رؤية مشتركة في تحسين الأداء المدرسي.	4.06	.968	4	عالية
	متوسط القيم والرؤية المشتركة ككل	4.07	.851		عالية

يتضح من الجدول (6) أن بعد القيم والرؤية المشتركة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة ممارسة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.851)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى تبني المدارس لقيم ورؤية مشتركة ضمن خططها الاستراتيجية، وخطط



مجتمعات التعلم المهنية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفضيل (2024) واللاحم وآخرون (2023) وإبراهيم والبلوشي (2022). أما بالنسبة لترتيب العبارات داخل البعد، فكانت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (7) والتي تنص على "تتضمن قيم المدرسة معاني المسؤولية الجماعية والثقة والإنجاز" على المرتبة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة من التشاركية والعمل الجماعي وسيادة ثقافة الثقة والإنجاز الذي تحققه مجتمعات التعلم الذي يدفع بتركيز القيم على هذه المعاني في المدارس المطبقة لمجتمعات التعلم.

- جاءت العبارة (10) والتي تنص على "يشارك المجتمع وأولياء الأمور في وضع رؤية مشتركة داعمة لمجتمعات التعلم" في الترتيب الأخير مع أن متوسطها يظهر بأن ممارستها عالية. وتُفسر هذه النتيجة بأن شراكة أولياء الأمور مع المدارس لاتزال دون المأمول، وأن المدارس تتفاوت بشكل كبير في الاستفادة من شراكتهم معها في صنع الرؤية المستقبلية لتعلم أبنائهم (وذلك يتضح من قيمة الانحراف المعياري العالي للعبارة).

• البعد الثالث/ التعلم الجمعي:

لتحديد درجة ممارسة بُعد التعلم الجمعي؛ تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التعلم الجمعي في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	التعلم الجمعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدالة اللفظية
12	تكوين مجتمعات التعلم وفق إمكانيات واحتياجات المدرسة.	4.06	.926	2	عالية
13	تتشارك مجتمعات التعلم المعلومات والمعرفة لتحسين فرص التعلم المستمر.	4.04	.909	4	عالية
14	تتخبط مجتمعات التعلم في الحوارات والأفكار المتنوعة لحل المشكلات.	4.04	.934	5	عالية
15	تستفيد مجتمعات التعلم من المعرفة المكتسبة في المواقف الجديدة.	4.05	.951	3	عالية
16	تقيم مجتمعات التعلم الممارسات الهادفة إلى تحسين الأداء بشكل مستمر.	4.03	.909	6	عالية
17	تتطلق مجتمعات التعلم من نتائج التقييم إلى التحسين المستمر.	4.07	.918	1	عالية
	متوسط التعلم الجمعي ككل	4.05	.878	عالية	

يتضح من الجدول (7) أن بعد التعلم الجمعي في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.878)، وتُفسر هذه النتيجة بإدراك المدارس أن مجتمعات التعلم تركز على التعلم الجمعي كأداة للتحسين المهني وتشارك المعرفة والخبرات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة اللاحم وآخرون (2023) والبلوشي وإبراهيم (2022).

- جاءت العبارة (17) والتي تنص على "تتطلق مجتمعات التعلم من نتائج التقييم إلى التحسين المستمر" على أعلى درجة. ويُعزى ذلك إلى أن المدارس الحكومية بمدينة حائل تولي أهمية كبيرة للتحسين بناءً على بيانات موضوعية وواقعية، ومن ثم التوجه الإيجابي في هذه المدارس نحو استخدام نتائج التقييم كمنطلق للتطوير.

جاءت العبارة (16) والتي تنص على "تقيم مجتمعات التعلم الممارسات الهادفة إلى تحسين الأداء بشكل مستمر" على أدنى درجة مع وجود الممارسة العالية حسب المتوسط الحسابي. ويُمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المدارس لم تصل ثقافة تمكين مجتمعات التعلم من تقييم الممارسات بشكل كامل، وقد يكون التقييم غير منظم أو فعال بالقدر المطلوب في جميع المدارس؛ نظرًا لقصور في أدوات التقييم أو قلة الموارد في بعض المدارس.



• البعد الرابع/ الممارسات الشخصية المشتركة
تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الممارسات الشخصية المشتركة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	الممارسات الشخصية المشتركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
18	يتبادل أعضاء مجتمع التعلم الخبرات فيما بينهم.	4.24	.792	1	عالية جدا
19	تتنطوي مجتمعات التعلم على معايير استقصائية نقدية حول الممارسات التعليمية.	4.02	.877	5	عالية
20	يتم تقييم مكتسبات مجتمعات التعلم الفردية والتنظيمية.	4.08	.875	4	عالية
21	تتم ملاحظة التطور خلال عملية التعلم المستمر.	4.11	.878	3	عالية
22	يتم تقديم التشجيع للممارسات التي تم تطويرها.	4.12	.891	2	عالية
	متوسط الممارسات الشخصية المشتركة ككل	4.11	.800		عالية

يتضح من الجدول (8) أن بعد الممارسات الشخصية المشتركة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.11)، وانحراف معياري بلغ (0.800)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموارد البشرية في المدرسة تعي دورها الشخصي في مجتمعات التعلم، وأهمية تشارك خبراتها في التحسين. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة اللحام وآخرون (2023)، بينما اختلفت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البلوشي وإبراهيم (2022) التي كانت فيها الممارسات الشخصية المشتركة بدرجة متوسطة. - جاءت العبارة (18) والتي تنص على "يتبادل أعضاء مجتمع التعلم الخبرات فيما بينهم" على أعلى درجة ممارسة، ويُعزى ذلك إلى توفر بيئة مفتوحة لتبادل الخبرات، إذ يشعر أعضاء مجتمع التعلم بالثقة والرغبة في مشاركة المعرفة، والاستفادة من التجارب المتنوعة، مما يجعل الممارسات تتحسن بشكل عال جداً. - جاءت العبارة (19) والتي تنص على "تتنطوي مجتمعات التعلم على معايير استقصائية نقدية حول الممارسات التعليمية" على الترتيب الأخير نتيجة أن الممارسات الشخصية الاستقصائية لم تكن بشكل عميق، وربما يعود ذلك إلى طبيعة التحديات والمشاكل ونعدم مشاركة المعلومات حولها كما تم ذكره في البعد الأول.

البعد الخامس/ الظروف الداعمة:

لتحديد ممارسات الظروف الداعمة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الظروف

الداعمة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	الظروف الداعمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
23	تسود العلاقات الإيجابية والاحترام والثقة في مجتمعات التعلم المهنية.	4.37	.746	1	عالية جدا
24	يسمح الجدول المدرسي بالعمل الجماعي ومشاركة الممارسات التعليمية.	4.03	1.032	3	عالية
25	تدعم أنظمة الاتصال انتقال المعرفة بين مجتمعات التعلم.	4.10	.952	2	عالية
26	توافر متطلبات لقاءات مجتمع التعلم (المقر، التجهيزات، التكنولوجيا...).	3.90	1.098	4	عالية
	متوسط الظروف الداعمة ككل	4.10	.840		عالية



يتضح من الجدول (9) أن بعد الظروف الداعمة في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، وبانحراف معياري بلغ (0.840)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود القيادة الداعمة، واهتمامها بتوفير الوقت والمكان المناسبين لمجتمعات التعلم المهنية، كما يُعزى للجوانب المعنوية كتوافر المناخ التنظيمي الذي تسوده العلاقات الإيجابية والتعاون، والاتصال المستمر بين المستويات التنظيمية. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة اللاحم وآخرون (2023) إذ كان بعد الظروف الداعمة بدرجة عالية جداً، وكذلك مع دراسة البلوشي وإبراهيم (2022) التي كان فيها البعد بدرجة متوسطة. أما بالنسبة لترتيب العبارات داخل هذا البعد فكان على النحو التالي:

جاءت العبارة "تسود العلاقات الإيجابية والاحترام والثقة في مجتمعات التعلم المهنية" على أعلى درجة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك الموارد البشرية في المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية والإيجابية والاحترام والثقة في التشجيع على الابتكار والمبادرة دون خوف من النقد السلبي وأثر ذلك في إنجاح مجتمعات التعلم. جاءت العبارة "توافر متطلبات لقاءات مجتمع التعلم (المقر والتجهيزات والتكنولوجيا...)" على أدنى درجة ممارسة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنه مع الحرص على توافر هذه المتطلبات المادية إلا أنها لا تكون على أكمل وجه بسبب خاصة بمرافق المبنى أو الأبنية المستأجرة التي تكون بحاجة إلى تحسين البنية التحتية أو تعزيز توفير التكنولوجيا اللازمة لدعم التعلم.

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات؟
للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	أبعاد المناعة التنظيمية	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	التعلم التنظيمي	3	4.05	.877	عال
2	الذاكرة التنظيمية	2	4.06	.885	عال
3	الجيئات التنظيمية	1	4.10	.859	عال
متوسط مستوى المناعة التنظيمية ككل					
			4.07	.847	عال

يتضح من الجدول (10) أن مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، وبانحراف معياري (0.847)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اتخاذ الموارد البشرية داخل المدارس كافة التدابير الوقائية من خلال توافر ذاكرة تنظيمية تستفيد منها في اتخاذ القرارات، وبصمة تنظيمية تحافظ فيها على هويتها، وتعلم تنظيمي يتم من خلاله الاستفادة من الخبرات السابقة والاستفادة منها في المواقف الجديدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشلاحي (2024) وأبو برهم (2022) وأبو حزيمة (2022)، بينما تختلف مع دراسة البشري والحربي (2024) التي كانت مستوى المناعة فيها متوسطاً.

وكان ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية كما يلي: في المقدمة: الجيئات التنظيمية ثم بُعد الذاكرة التنظيمية في المرتبة الثانية. وأخيراً بُعد التعلم التنظيمي في المرتبة الثالثة، وفما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:



• البعد الأول/ التعلم التنظيمي:
لتحديد مستوى بعد التعلم التنظيمي؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
1	تشارك إدارة المدرسة المنسوبات المعرفة الصريحة والضمنية	4.10	.968	3	عال
2	تستفيد المدرسة من التجارب والخبرات السابقة	4.17	.879	2	عال
3	تتوافر ثقافة الانفتاح والتعلم الجماعي بين المنسوبات.	4.19	.848	1	عال
4	تعمل إدارة المدرسة على تدريب المنسوبات وفق منهجية مدروسة.	4.02	.991	4	عال
5	تعقد المدرسة ورش عمل وجلسات عصف ذهني بهدف تحليل وتصحيح انحرافات العمل داخل المدرسة.	4.00	1.001	6	عال
6	تتوافر التقنيات الحديثة التي تساعد إدارة المدرسة والمنسوبات على اكتساب المزيد من المعرفة.	4.01	1.061	5	عال
7	تحلل المدرسة أداء المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربها وتحسين أدائها.	3.92	1.005	8	عال
8	تعمل المدرسة على عقد شراكات مع مدارس وجامعات ومؤسسات أخرى لتبادل المعارف والخبرات	3.96	1.058	7	عال
	متوسط التعلم التنظيمي ككل	4.05	.877		عال

يتضح من الجدول (11) أن بعد التعلم التنظيمي في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.801)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود تشاركية المعرفة والخبرة بين الموارد البشرية من خلال عدة أوعية، ومحاولات عالية في المدارس على كشف الأخطاء وتصحيحها، وتطوير المعرفة التي تؤثر في سلوكيات ومواقف الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من دراسة الشلاحي (2024) وأبو برهم (2022) وأبو حزيمة (2021)، وتختلف مع نتائج دراسة البشري والحربي (2024) حيث كانت متوسطة. وجاء ترتيب الفقرات التي جاءت كلها بدرجة عالية على النحو التالي:

- حصلت الفقرة (3) والتي تنص على "تتوافر ثقافة الانفتاح والتعلم الجماعي بين المنسوبات" على أعلى مستوى. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس التي يتوافر فيها التعلم التنظيمي تتوافر فيها ثقافة وتكنولوجيا لتبادل المعرفة والأفكار المبتكرة، ويتم فيها التشجيع على العمل والتعلم معاً.

- حصلت الفقرة (7) والتي تنص على "تحلل المدرسة أداء المدارس الأخرى للاستفادة من تجاربها وتحسين أدائها" على الترتيب الأخير. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن جانب استفادة المدارس من بعضها في عمليات التحسين في مستوى دون المأمول، كما أنها متفاوتة بشكل كبير جداً في هذا الشأن (ويظهر ذلك في قيمة الانحراف المعياري التي تزيد عن 1).



• البعد الثاني/ الذاكرة التنظيمية:

لتحديد مستوى بعد الذاكرة التنظيمية؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الذاكرة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	الذاكرة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
9	تمتلك المدرسة قاعدة بيانات إلكترونية ويتم تحديثها باستمرار	4.10	.936	2	عال
10	أمتلك المعلومات الكافية عن المدرسة وإنجازاتها	4.04	.946	4	عال
11	تستعين الإدارة المدرسية بخبراتها السابقة والبيانات المخزنة في عملية صنع القرار	4.14	.861	1	عال
12	يوجد بالمدرسة فريق تقني متخصص في دعم وتأمين البيانات المخزنة.	3.92	1.088	6	عال
13	يتم استرجاع البيانات المخزنة المطلوبة عند الحاجة إليها بسهولة وسلاسة.	4.04	1.000	5	عال
14	تقوم المدرسة بتحديث إجراءات ولوائح العمل إلكترونياً وفق ما يستجد منها.	4.09	.953	3	عال
	متوسط الذاكرة التنظيمية ككل	4.06	.885		عال

يتضح من الجدول (12) أن بعد الذاكرة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات جاء بمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.885)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك المدارس إلى أهمية وجود ذاكرة تنظيمية وقواعد بيانات محدثة باستمرار يمكن الاستناد إليها عند اتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الشلاحي (2024) وأبو برهم (2022) وأبو حزيمة (2021)، بينما تختلف مع دراسة البشري والحربي (2024) إذ كان بعد الذاكرة التنظيمية بدرجة متوسطة. وجاء ترتيب الفقرات التي جاءت جميعها بدرجة عالية كما يلي:

حصلت الفقرة (11) والتي تنص على "تستعين الإدارة المدرسية بخبراتها السابقة والبيانات المخزنة في عملية صنع القرار" على أعلى مستوى، وتعزى هذه النتيجة إلى أن حرص المدارس على عدم تكرار الأخطاء السابقة والتوصل إلى قرارات رشيدة تحمي المدرسة من الأشياء السلبية؛ يستوجب استعانتها بخبراتها السابقة والبيانات المخزنة لديها.

حصلت الفقرة (12) والتي تنص على "يوجد بالمدرسة فريق تقني متخصص في دعم وتأمين البيانات المخزنة" على الترتيب الأخير، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المدارس بالجانب التقني والمعلوماتي؛ إلا أنه يوجد في الدليل التنظيمي للمدارس لجان أو فرق تُعنى بالجانب التقني، ويعتمد ذلك على الاجتهاد الشخصي للمدير.

• البعد الثالث/ الجينات التنظيمية:

لتحديد مستوى بعد الجينات التنظيمية؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الجينات التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات

م	الجينات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
15	توضح إدارة المدرسة حدود السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي للمدرسة	4.12	.911	4	عال



م	الجينات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدالة اللفظية
16	إدارة المدرسة في حالة يقظة دائمة للتغيرات داخل وخارج بيئة المدرسة.	4.12	.939	5	عال
17	تمتلك المدرسة نظام اتصال يسهل عملية نقل وتبادل المعلومات الموثوقة.	4.13	.916	3	عال
18	تتبنى إدارة المدرسة مبادئ تتوازن بين الخصوصية والتنافسية.	4.09	.950	6	عال
19	ترسخ المدرسة ثقافة الرقابة الذاتية.	4.20	.891	1	عال
20	تتسم القرارات المتخذة بالتشاركية والمرونة	4.14	.928	2	عال
21	يتواجد نظام حوافز مرضي داخل المدرسة.	3.99	1.085	8	عال
22	تُطبق إدارة المدرسة أسلوب الإدارة بالاستثناء كإجراء وقائي (دراسة الحالات التي يختلف فيها الأداء الفعلي بشكل ملحوظ عن الأداء المتوقع)	4.02	.952	7	عال
	متوسط الجينات التنظيمية ككل	4.10	.859		عال

يتضح من الجدول (13) أن الجينات التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.859)، وتعزى هذه النتيجة إلى حرص الموارد البشرية في المدارس على إضفاء بصمة تنظيمية خاصة للمدارس من خلال جهود إدارة المدرسة وتبنيها لمبادئ متوازنة، وتطبيق نظام حوافز معلن، وكذلك الإدارة بالاستثناء. وتتفق هذه النتيجة التي حصلت عليها دراسة كل من الشلاحي (2024) وأبو برهم (2022) وأبو حزيمة (2021)، بينما تختلف مع دراسة البشري والحربي (2024) إذ كان بعد الذكرة التنظيمية بدرجة متوسطة. وبالنسبة لترتيب الفقرات كان على النحو التالي:

- حصلت الفقرة (19) والتي تنص على "ترسخ المدرسة ثقافة الرقابة الذاتية"، وتعزى هذه النتيجة إلى أن قيم المدارس تنبثق من القيم الإسلامية التي تحسن الموارد البشرية من الوقوع في الأخطاء، ومراقبة الذات عند أداء العمل حتى عند عدم وجود رقابة خارجية.

- حصلت الفقرة (21) والتي تنص على "يتواجد نظام حوافز مرضي داخل المدرسة" على الترتيب الأخير، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود آلية تحفيز واضحة، أو أن نظام التحفيز لا يُلبّي التطلعات (لا يكافئ الجهود المبذولة بشكل مناسب، أو أن أنواع الحوافز المقدمة لا تتناسب مع الاحتياجات)، كما لا يوجد دعم من الإدارة العليا بهذا الشأن. ونجد تفاوت كبير في هذا المحك يظهر من خلال ارتفاع الانحراف المعياري للعبارة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ومستوى المنة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل؟

للتحقق عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ومستوى المنة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج على النحو الآتي:



جدول (14)

معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ومستوى
المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل

المحاور	التعلم التنظيمي	الذاكرة التنظيمية	الجينات التنظيمية	مستوى المناعة التنظيمية ككل
القيادة الداعمة	.834**	.770**	.780**	.820**
القيم والرؤية المشتركة	.856**	.816**	.812**	.855**
التعلم الجمعي	.822**	.776**	.790**	.821**
الممارسات الشخصية المشتركة	.839**	.791**	.785**	.831**
الظروف الداعمة	.861**	.806**	.823**	.857**
درجة ممارسة التعلم المهنية	.894**	.841**	.847**	.888**

** دالة عند مستوى دلالة 0.01.

يتضح من الجدول (14) ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية ومستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل، وكانت قيمة معامل الارتباط (0.888^{**}) وهي قيمة موجبة وقريبة من 1، ومن ثم يمكن القول بوجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. بمعنى كلما زادت درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية زاد معها مستوى المناعة التنظيمية، والعكس صحيح، ويمكن تفسير النتيجة التي تم التوصل إليها بأن مجتمعات التعلم التي تحظى بقيادة وظروف داعمة، ورؤية وقيم مشتركة وتعلم جماعي بالإضافة إلى ممارسات شخصية مشتركة بإمكانها أن توفر المعرفة التي تسهم في حماية المدرسة من التحديات الداخلية والتهديدات الخارجية. وأن الاستثمار في مجتمعات التعلم يُعزز تكيف المدرسة مع المستجدات. كما أن عمليات التعلم التنظيمي، وتوافر الذاكرة التنظيمية، والبصمة التنظيمية التي تميز المدرسة هي التي ترسم الإطار الذي يمكن أن تعمل داخله مجتمعات التعلم.

التوصيات:

أسفرت الدراسة عن ارتفاع درجة ممارسة مجتمعات التعلم المهنية، وكذلك ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية في المدارس الحكومية بمدينة حائل، ووجود علاقة ارتباطية بينهما وعلى ذلك توصي الدراسة بما يلي:

1) المحافظة على مستوى ممارسة مجتمعات التعلم المهنية؛ بتعزيز أبعادها في المدارس من خلال عدة أمور أهمها:

أ - إشاعة المحتوى عن الأنماط القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية كالقيادة التشاركية أو الموزعة أو التحويلية وغيرها؛ من خلال الندوات والدورات التدريبية والتي يجب أن تتبناها رسميًا الجهات المسؤولة عن التطوير المهني كإدارات الموارد البشرية في الوزارة والمعهد الوطني للتطوير المهني للمعلمين.

ب - التشجيع على بناء رؤى وقيم للمدارس؛ بمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى جميع الموارد البشرية في المدرسة.

ج - تشجيع الممارسات الشخصية المشتركة لتؤثر في رفع مستوى التعلم الجمعي داخل المدارس، وتتولى الجهات الإشرافية في إدارات التعليم تبني المبادرات المعززة للتعلم الجمعي.



د - رفع فاعلية البيئة التعليمية اللازمة لإنجاح ممارسات مجتمعات التعلم المهنية، بحيث تتولى إدارة المدرسة البيئة المعنوية الخاصة بالمناخ التنظيمي، كما تتولى إدارة الخدمات المساندة تطوير البيئة المادية حسب احتياجات المدارس.

(2) المحافظة على مستوى المناعة التنظيمية، من خلال عدة أمور أهمها:

- (أ) رفع مستوى التعلم التنظيمي الناتج من استفادة المدرسة من خبرات المجتمع المحلي، ومن تحليل أداء المدارس الأخرى وخصوصاً المدارس الحاصلة على تصنيفات متقدمة في التقويم الذاتي وجوائز التميز.
- (ب) دعم الذاكرة التنظيمية من خلال إنشاء فرق تقنية مخصصة للمحافظة على قواعد البيانات وأمنها داخل المدارس، بدعم من إدارة تقنية المعلومات.
- (ج) تقوية الجينات التنظيمية للمدارس بإيجاد نظام حوافز مرضية لجميع الموارد البشرية بداخلها، بدعم من إدارة الموارد البشرية.

المراجع

1. إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠٢٤). سيناريوهات مقترحة لمقومات مجتمعات التعلم المهنية في وحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (129)، 179-272.
2. إبراهيم، محمد حمدي الصاوي. (2021). المناعة التنظيمية للمؤسسات الرياضية الحكومية بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة بورسعيد. مجلة أسبوط علوم وفنون التربية الرياضية، (59)، 800-836.
3. أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد. (2022). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (7)، 1-28.
4. أبو حزيمة، هيثم صبحي. (2021). مدى مساهمة أبعاد المناعة التنظيمية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل الكليات التقنية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
5. أحمد، غدي رجائي. (2024). تفعيل المناعة التنظيمية لتقليل آثار الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (18)، 809-842.
6. آل هديل، عبد الله مناحي سعد. (2018). واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (14)، 1-36.
7. البشري، إبراهيم بن عبد الله؛ والشلاحي، عبد الكريم بن عبد العالي؛ والمنصور، أنس بن صالح. (٢٠٢٤). متطلبات تفعيل مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بتعليم القصيم: دراسة نوعية المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية (٤٠)، 49-88.
8. البشري، رنا محمد. (2024). درجة توفر أبعاد نظم المناعة التنظيمية بجامعة الملك عبد العزيز في كلية التربية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والإداريات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (37)، 125-164.
9. البلوشي، محمد بن حمد بن خميس، وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2022). درجة توافر مقومات مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث: مركز ابن العربي للثقافة والنشر، 2 (7)، 401-460.
10. البواردي، فيصل بن عبد الله محمد. (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40 (1)، 227-248.
11. الثابت، احمد سمير. (2020). تعزيز المنعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي "دراسة استطلاعية في شركة ديالي العامة. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (53).
12. الحربي، تركي بن عبيد، والزايدي، أحمد بن محمد خلف. (2019). درجة توافر أبعاد المدرسة المتعلمة وفق "نموذج سينج" بمدارس التعليم العام في محافظة الرس من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 35 (5)، 54-81.
13. حسن، فاضل عباس. (2021). المناعة التنظيمية المكتسبة وتأثيرها في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الكلية التقنية الهندسية والمعهد التقني للعمارة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27 (125).



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (117) February 2025

العدد (117) فبراير 2025



14. الخريمي، بيان عبد العزيز. (2020). درجة جاهزية تطبيق مجتمعات التعلم المهنية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة. مجلة البحث العلمي في التربية، (21)، 84-58.
15. الدعفس، مريم بنت عبد العزيز. (2023). نظام التعليم في سنغافورة والمملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (72)، 377-322.
16. دميان، جورجيت دميان جورج، مرجان، رانيا قدرى أحمد، ومرزوق، نجلاء غريب إبراهيم السيد. (2022). تصور مقترح لتطوير منظومة التعليم الأساسي في ضوء نماذج مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية، (39)، 77 – 32.
17. الداود، منال سعد الجارودي، ماجدة إبراهيم. (2019). درجة توافر عناصر مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج للتحسين المستمر. دراسات في العلوم التربوية، 46 (1)، ملحق، 237-217.
18. الزامل، محمد بن عبد الله. (2018). توجيه الطلب على التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة السعودية 2030م، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (9)، 45-1.
19. زيدان، محمد إبراهيم. (2022). أثر القيادة التحولية في نظم المناعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 782-763.
20. زيدان، محمد إبراهيم. (2022). أثر نظم المناعة التنظيمية في الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (1)، 804-784.
21. السعودي، رمضان محمد محمد؛ إبراهيم، فيصل فتحي عبد المنعم؛ علي، عزة فرج طه. (٢٠٢٤). تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي على ضوء مجتمعات التعلم المهنية: دراسة ميدانية على محافظة الدقهلية مجلة كلية التربية، (١١٤)، ٩١-٥٤.
22. شركة تطوير للخدمات التعليمية. (١٤٣٦هـ). مجتمعات التعلم المهنية -الإصدار الأول.
23. الشلاحي، عبد الكريم بن عيد العالي. (2024). دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (40)، 406-383.
24. عبد المجيد عثمان، وصالح، أحمد (2017م). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية -دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانون، 94 - 135.
25. العتيبي، ابتسام تركي سالم. (2022). واقع تفعيل معلمات الرياضيات في المرحلة المتوسطة بمدينة جدة لمجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية، (105)، 332- 287.
26. العتيبي، سعد بن محمد؛ النفيسة، صالح بن إبراهيم. (2021). معوقات أداء مجتمعات التعلم المهنية PLC من وجهة نظر معلمي العلوم في عفيف. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 4 (3)، 405-367.
27. العتيبي، عنود عائض. (2022). دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة في مدينتي الدمام والجبيل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (51)، 51-27.
28. العساف، صالح بن حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكي، ط4. دار الزهراء.
29. عطيف، يحيى بن منصور حسن، وشراحيلي، جابر بن عبد الله حسن. (2021). برنامج تدريبي قائم على مجتمعات التعلم المهنية وأثره في تحسين الممارسات التدريسية لدى معلمي التعليم العام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (133)، 430-403.
30. الفريح، وفاء بنت إبراهيم بن فهد. (2021). تصور مقترح لتفعيل مجتمعات التعلم في المدرسة الثانوية بمدينة الرياض وفق نظرية النسق الاجتماعي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030م. رسالة الخليج العربي، (161)، 15.
31. الفضيل، محمد أقرون أحمد. (2024). مستوى ممارسة مجتمعات التعلم المهنية في مدارس التعليم العام بجدة من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع: كلية الإمارات للعلوم التربوية، (105)، 256- 238.
32. القحطاني، محمد بن حسن بن سعيد. (2020). تقويم مجتمعات التعلم المهنية في مدارس تطوير بمنطقة جازان من وجهة نظر قادة المدارس والمدرسين والمعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (6)، 37-80.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (117) February 2025

العدد (117) فبراير 2025



33. كريستول، جون دابلو. (1440). تصميم البحوث الكمية - النوعية - المزجية (ترجمة أ.د. عبد المحسن القحطاني). دار المسيلة للنشر والتوزيع.
34. اللاحم، أروى محمد، نواز، آلاء عبد الهادي علي، الصمعاني، عبير صالح، والحديد، نورة سليمان حسن. (2023). الممارسات القيادية المحققة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 3 (9)، 294-327.
35. المالكي، سحر حسين. (2024). دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM". مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (34) 285-330.
36. محمد، رنا عبد الله. (2021). تأثير التفكير النظامي في زيادة المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المسؤولين في شركة الحفر العراقية. مجلة الاقتصادي الخليجي، (47)، 97-150.
37. المطيري، هياء بنت عمر بن منير. (2018). واقع مجتمعات التعلم المهنية لمعلمات العلوم ومتطلبات تطبيقها في المرحلة الثانوية بمنطقة القصيم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القصيم، بريدة.
38. النقيرة، أحمد محمود. (2021). الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2 (2)، 231-275.
39. Adobor, H., Kudonoo, E., & Daneshfar, A. (2019). Knowledge Management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management*.
40. Alhanachi, S.; De Meijer, L. A.L.; Severiens, S. E. (2021). Improving culturally responsive teaching through professional learning communities: A qualitative study in Dutch pre-vocational schools. *International Journal of Educational Research*, (105), 1-11
41. Antinluoma, M., Ilomäki, L., & Toom, A. (2021, April). Practices of professional learning communities. In *Frontiers in education* (Vol. 6, p. 617613). Frontiers Media SA.
42. Battersby, Sharyn L. & Verdi, Brian (2015) The Culture of Professional Learning Communities and Connections to Improve Teacher Efficacy and Support Student Learning, *Arts Education Policy Review*, 116, 22-29.
43. Carpenter, Dan (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682-694.,
44. Donohoo, J.; Katz, S. (2019). What Drives Collective Efficacy?. *Educational Leadership*, (76), 24-29.
45. Dogan, S., Pringle, R., & Mesa, J. (2016). The impacts of professional learning communities on science teachers' knowledge, practice and student learning: A review. *Professional development in education*, 42(4), 569-588.
46. Dutta, D. K., & Reinert, K. B. (2020). Mindfulness and organizational resilience in a global pandemic. *Human Resource Development International*, 23(5), 578-593.
47. Huang, J. J. (2013): Organizational knowledge, learning and memory-a perspective of an immune system, *Knowledge Management Research & Practice*, vol (11) N(3) 230-240
48. Linh, D. N., & Kasule, G. W. (2022). Status of Professional Learning Communities in Developing Countries: Case of Vietnam and Uganda. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 11(1), 61-68.



49. Murad, T., Assadi, N., Zoabi, M., Hamza, S.,; Ibdah, M. (2022). The contribution of professional learning community of pedagogical instructors, training teachers and teaching students within a clinical model for teacher education to their professional development. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 1009-1022
50. Peppers. G. (2015). Perceptions' Teachers and implementation of P learning Communities in a Large Suburban High School, *Journal Education Nat*, (1)8, 25-31.
51. Simmons, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. *U. Ill. L. Rev.*, 1131- 1170.
52. Tray, L. (2023). A case study: investigating how leaders implement a system of instructional coaching to meet the professional learning needs of teachers in a mainstream, all- through academy in the UK.
53. Vargas, N., Lloria, M., & Roig-Dobo'n, S. (2016). ain Drivers of Human Capital, Learning and. *The Journal of Technology Transfer*, 961-978.
54. Wan, S. W. Y.(2020). Unpackin the Relationship Between Teachers' Perceptions of Professional Learning Communities and differentiated Instruction Practice., *Education of Review ECNU*, 3(4), (1-21(