



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة
نظر المديرين والمعلمين: الواقع والمأمول

سهيل عزمي محمد تميمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م

المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة
نظر المديرين والمعلمين: الواقع والمأمول

اعداد:

سهيل عزمي محمد تميمي

بكالوريوس: علم الحاسوب - جامعة القدس / أبو ديس

المشرف: د.محمد شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (الإدارة التربوية)

كلية العلوم التربوية / عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين
والمعلمين: الواقع والمأمول

الطالبة: سهيل عزمي محمد تميمي

الرقم الجامعي: 21510122

المشرف: الدكتور محمد عوض شعيبات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 14 / 1 / 2018 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور محمد عوض شعيبات
 2. الممتحن الداخلي: الدكتورة بعاد الخالص
 3. الممتحن الخارجي: الدكتور أحمد فتيحة
- التوقيع: _____
التوقيع: _____
التوقيع: _____

القدس - فلسطين

2018 / 1439 هـ

الإهداء

إلى وطني ...

سهيل

إقرار

أقرُّ أنا معدّة الرسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس, لنيل درجة الماجستير, وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة, باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد, وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها, لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: _____

سهيل عزمي محمد تميمي

التاريخ: 14 \ 1 \ 2018

"المنّة لله وحده"

شكر وعرّفان

أتوجه بعظيم الشكر ووافر الإمتنان إلى كل جهة تعاونت وكل فرد ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز النور، وأخصُّ مديري التربية والتعليم في مدينة القدس وضواحيها، على تسهيلهم لمهمتي في جمع المعلومات، وكذلك مديري المدارس والمعلمين لتعاونهم في تعبئة الإستبانات. كما أشكر الأساتذة المحكمين على مراجعاتهم وملاحظاتهم التي ساهمت في إخراج أداة الدراسة بشكلها النهائي. والشكر موصول لأستاذي المشرف على الرسالة الدكتور محمد شعيبات على مراجعاته وتوجيهاته المتواصلة التي أثرت هذا العمل؛ أيضاً فإنني أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية لما بذلوه من جهود خلال فترة دراستي في الكلية، كما أتقدم بالشكر والإمتنان لأفراد عائلتي على مساندتهم ومحبتهم، وأخص بالذكر أُمي الغالية.

سهيل

المُلخَص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المنظمة المتعلمة في مدارس القدس الحكومية وسبل التحول إليها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، و الكشف عن الإختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس محافظة القدس الفلسطينية الحكومية، والواقعة ضمن نفوذ مديريتي "القدس الشريف" و"ضواحي القدس"، للعام الدراسي 2017 / 2018 ، والبالغ عددهم (124) مديراً ومديرة و(2214) معلماً ومعلمةً، في حين تكونت عينة الدراسة من (340) فرداً، (55) مديراً ومديرة و(285) معلماً ومعلمةً، تمّ اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وقامت الباحثة بتطوير استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) **Dimensions of a Learning Organization Questionnaire** المطورة من قبل (Marsick &Watkins, 1999) ، تكونت من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة، والجزء الثاني يقيس تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس، والذي اشتمل على (47) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، وهي: (توفير فرص التعلم المستمر، وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن سؤال مفتوح يهدف التعرف الى تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة.

وتمّ التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين، وأما ثبات الاستبانة فقد تم التأكد منه من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة حيث وجد أنه يساوي (0.95).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، كما بينت أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المديرين، ولمتغير المديرية وكانت لصالح مديرية ضواحي القدس ، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة.

وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة , مدارس محافظة القدس , محافظة القدس.

School as a Learning Organization At The Governmental Schools Of Jerusalem Governorate From The Point Of View Of Principals And Teachers: Status and Hope.

Prepared by: Souhail Azmi Mohammad Tamimi

Supervisor: Dr. Mohammad Shuibat

Abstract

This study aimed at identifying the status of the Learning organization at the governmental schools in Jerusalem governorate and the ways to transform it, from the point of view of principals and teachers, to find out if there were significant differences regarding the variables of the study.

The population of the study consisted of all principals and teachers of governmental Palestinian schools of Al-Quds, which are supervised by the departments of Al-Quds Al-Sharif and the suburbs of Jerusalem for the academic year 2017/2018. The total number of principals is (124) and teachers is (2214), in which (340) persons responded. A stratified random sample technique was used in the study.

The researcher developed the DLOQ (Dimension of a Learning Organization Questionnaire) developed by (Marsick & Watkins, 1999). The questionnaire consisted of three parts; the first part related to the personal information of the sample; and the second part measured principals and teachers' assessments of the schools' status as a Learning organization. This part consisted of (47) items, which were distributed over seven domains (Create continuous learning opportunities , Promote inquiry and dialogue , Encourage collaboration and team learning, Create systems to capture and share learning, Empower people toward a collective vision, Connect the organization to its environment, Provide strategic leadership for learning). The third part was an open question aimed to identify the perceptions of principals and teachers on ways to transform schools into learning organization.

Validity and reliability of the questionnaire were verified using appropriate statistical methods.

The results of the study indicated those principals' and teachers' estimates of the status of the school as a Learning organization in the public schools of Jerusalem Governorate was (medium). There were statistically significant differences due to the variables of (directorate and position). There were no statistically significant differences attributed to the variables of the (academic qualification, the level of the school, and the years of experience).

In light of the results, there were several recommendations.

Keywords: Learning Organization, the school of Jerusalem, Jerusalem.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة ومشكلتها

الفصل الأول

مقدمة الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع المجالات العلمية والعملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة، وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الانسانية في أي مجتمع عبر التاريخ، لما لها من تأثير على حياة الناس ولارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، كما انها سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة حيث أن الإدارة الناجحة هي أساس نجاح أي منظمة .

ولمواجهة تلك التحديات، ولمواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة، ولتتجح الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة في أداء رسالتها المنشودة عليها أن تبدأ في التغير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية الى ثقافة التعلم التي تكمن وتتجسد في العمل الجماعي بهدف مساعدة جميع أفراد المنظمة على استمرارية التعلم وربطه بالواقع , وتمكن مهاراتهم من النمو والاطراد (Jones,1996).

وان النقلة من التعليم الى التعلم ثورة بكل المقاييس وعلى جميع الجبهات , وهي ثورة مختلفة ليست كباقي الثورات, فلا يقصد بها اصلاحا تربويا, أو تطويرا تكنولوجيا, بل فلسفة اجتماعية شاملة تشعل الثورة في منظومة التربية بمستوياتها كافة, ثورة لا تهبط عليها من أعلى أو من خلال اطلاق الشعارات وفرض التصورات, بل تنطلق من الفرد المتعلم الذي أصبح من واجبه أن يواصل تعلمه, ومن واجب الحكومات والمنظمات أن توفر بيئة اجتماعية زاخرة بفرص التعلم (الطويل وعبابنة,

(2009)

ويرى دوفور واىكر (Dufour & Eaker,1998) ان التحدي الحقيقي للعاملين بالمدرسة يكمن من خلال تغيير الثقافة المدرسية المتعلقة بالاعتقادات والتوقعات والعادات التي ترسخت خلال سنوات عدة دون مراجعة, ويخلصان انه اذا لم يصبح البحث الجماعي والفرق التعاونية والتركيز على العمل و النتائج جزءا من الثقافة الجديدة للمدرسة فان الجهود ستمنى بالفشل, فهذه الثقافة الجديدة , ثقافة التعلم تشجع المعلمين والعاملين في المدرسة على التعلم, وتمكنهم من صنع القرارات وحل المشكلات والتجديد المستمر, وتعمل على منحهم الصلاحيات المناسبة لتحقيق ذلك في بيئة آمنة ومريحة .

ويكون التغيير من خلال مواكبة الادارة المدرسية للاتجاهات الادارية المعاصرة في الفكر الاداري, التي أفرزتها العولمة والنظام العالمي الجديد في الألفية الثالثة, حيث ظهرت أهمية رأس المال الذكي المتمثل في العنصر البشري الذي يمتلك المعرفة, ومن أهم تلك الاتجاهات ما يعرف بالمنظمة المتعلمة (الرشودي, 2007).

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات, وكثرة التحديات, وتقدم التقنية وسبل الاتصالات, وتوليد المعرفة وإدارتها, والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري تقديرا وثقة وتحفيزا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار (Watkins & Marsick, 2003) .

كما انها هي المنظمة التي يعظم أفرادها باستمرار مقدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها, والتي تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة, وتحقيق مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية, بالإضافة الى أنها تتميز بتعلم أفرادها باستمرار بشكل جماعي.(Senge ,1990)

وبهذا أصبح التبنى الواسع لمنظمة التعلم من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لافضل الانجازات التي تتطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال, إذ أن منظمات اليوم لكي تمارس دورها في البقاء والاستمرار لا بد لها أن تتعلم أولا ثم أن تتكيف مع مجالات التعلم وبعد ذلك لا بد لها أن تتغير, إذ أن حالات التغيير تعتبر المعيار التي تلجأ إليه المنظمات لمواصلة البقاء والاستمرار, لا سيما وأن التغيير يمثل بطبيعته الحالة الحقيقية والدائمة في الحياة, فالاستقرار أو الثبات يمثل الموت, والتغيير يمثل الحياة (حمود, 2010).

والناظر لواقع العالم العربي يرى أنه ما زال النظام التربوي العربي يواجه التحديات, فمن جهة يواجه تحدي اصلاح ما أفسده نظام تعليمه الرسمي, ومن جهة أخرى يواجه تحدي التغيير الاستراتيجي للانتقال من التعليم الى التعلم, الا أنه هناك استجابة مقبولة لهذه التحديات وان كانت خجولة وغير كافية, حيث أنه أدركت البلدان العربية أهمية النهوض بالانظمة التربوية لتحسين واقعا الاقتصادي والاجتماعي(سلطان وخضر, 2010).

أما على الصعيد المحلي, أصبح اصلاح التعليم وتحسين نوعيته, والبحث عن حلول لمشاكل النظام التعليمي بؤرة اهتمام المجتمع الفلسطيني بمستوياته كلها, حيث أنه هدفت الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017 - 2022 بشكل رئيس الى تحويل نظام التعليم الفلسطيني من أسلوب التلقين الى أساليب تربوية ديناميكية تتمحور حول الطالب, بوجود المعلم المؤهل كمييسر للتعلم, وتطوير المهارات والكفايات بدلا من تقديم المعرفة (وزارة التربية والتعليم العالي, 2017).

2.1 مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحثة لسنوات كمعلمة في مدارس القدس, لاحظت مدى التحديات التي تواجهها المنظمات التربوية بفعل التطورات والثورات العميقة في مجال المعلوماتية , وتضخم المعرفة , كما لاحظت مدى الاحتياج الى التغيير لمواجهة متطلبات العصر, والاسراع في الاستفادة من معظم المفاهيم المستجدة في العلوم الإدارية, ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة, تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في موضوع واقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس, ولهذا تأتي هذه الدراسة محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارس القدس خاصة, وذلك لما يعانيه الواقع التربوي والتعليمي في القدس من حالة تشتت عام, حيث يطبق على الطلبة الفلسطينيين في مدينة القدس عدد من الأنظمة التعليمية ذات مرجعيات مختلفة, كما أنه يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من أحدث المفاهيم الادارية التي تُحدث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها, وتدفع المدرسة للاستجابة والتغير ومواكبة التطورات العالمية و تكون قادرة على بناء مقدرات وكفايات جوهرية تساعدها في مواجهة التحديات, كما وتعتبر مدخلا للاصلاح التربوي.

3.1 أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الاسئلة التالية :

السؤال الأول : ما واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين ؟

السؤال الثاني هل تختلف تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المسمى الوظيفي , والمؤهل العلمي , ومستوى المدرسة , و المديرية و سنوات الخبرة ؟

السؤال الثالث: ما تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة ؟

4.1 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية الاتية عن سؤال الدراسة الثاني :

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف الى واقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

- الكشف عن الإختلاف في تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي, المؤهل العلمي , مستوى المدرسة, المديرية, وسنوات الخبرة.

- التعرف الى تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة .

6.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب , هي :

أولاً: الأهمية العلمية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله, وهو موضوع المنظمة المتعلمة حيث أن هذا المفهوم له أهمية كبيرة في عالم التعليم والادارة التربوية, فهو يتحدى وبطرائق أساسية نماذج البيروقراطية السائدة, بالاضافة لكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة والتي تحاول الكشف عن واقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس .

ثانياً : الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال مساعدة مديري المدارس على تغيير الثقافة التقليدية في مدارسهم, والعمل على تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة, حيث ستوفر هذه الدراسة مقترحات تساعد في ذلك , كما تعمل على تشخيص الواقع وتزويد أصحاب القرار بالمعطيات اللازمة للإصلاح والتغيير .

7.1 حدود الدراسة

لهذه الدراسة عدد من الحدود, وهي:

- **حدود بشرية** : أنها تقتصر على المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الحكومية الفلسطينية .
- **حدود مكانية**: أنها تقتصر على المدارس الحكومية في محافظة القدس, والواقعة ضمن صلاحيات مديريتي التربية والتعليم المسميتين ضواحي القدس, والقدس الشريف.
- **حدود زمانية**: تم تطبيقها في الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018
- **حدود مفاهيمية**: تتحدد بالتعريفات الإجرائية للمصطلحات الواردة فيها وهي المنظمة المتعلمة, والمدارس الحكومية. ومحافظة القدس.
- **حدود إجرائية**: تتحدد بمنهج الدراسة, وطبيعة العينة وحجمها, والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.

8.1 مصطلحات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية:

- **المنظمة المتعلمة** : هي المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمر لأفرادها , وتشجعهم على الاستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي, وتبادل الأفكار والخبرات (Watkins & Marsick, 2003).

• **المدارس الحكومية:** " أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي, أو أي وزارة أو سلطة حكومية", ويذكر أن المدارس التابعة لمديرية "القدس الشريف" تشرف عليها دائرة الأوقاف العامة في القدس. (الكتاب الاحصائي التربوي, 2016, 212)

• **محافظة القدس:** هي احدى محافظات الأراضي الفلسطينية, حيث تشمل الأراضي الفلسطينية 16 محافظة [منطقة ادارية] حسب التقسيمات الادارية المعتمدة في نهاية عام 1997, وتضم كل محافظة عدة تجمعات. وتقسم محافظة القدس الى منطقتين كما بينها الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني(2016, ص201) هما:

القدس J1: وتشمل ذلك الجزء من محافظة القدس الذي ضمته اسرائيل عنوة بعد احتلالها الضفة الغربية عام 1967, وتضم منطقة J1 تجمعات (بيت حنينا, مخيم شعفاط, شعفاط , العيسوية , القدس "بيت المقدس" وتشمل (الشيخ جراح, وادا الجوز, باب الساهرة, الصوانة, الطور, الشياح, راس العامود) , سلوان , الثوري , جبل المكبر, السواحة الغربية, بيت صفافا, شرفات, صور باهر, أم طوبا, كفر عقب.

القدس J2: باقي محافظة القدس, وتضم منطقة J2 تجمعات: رافات, مخماس, مخيم قلنديا, التجمع البدو يجبع, قلنديا, بيت دقوجبع , الجديرة, الرام وضاحية البريد, بيت عنان, الجيب, بيرنبالا, بيت اجزا, القبيبة, خربة أم اللحم, النبي صموئيل, حزما, بيت حنينا البلد, قطنة, بيت سوريك, بيت اكسا, عناتا, الكعابنة (التجمع البدوي), الزعيم, العيزرية, أبو ديس, عرب الجهالين, السواحة الشرقية, الشيخ سعد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للاطار النظري للدراسة مشتملاً المنظمة المتعلمة وكذلك عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري

1.1.2 المنظمة المتعلمة:

1.1.1.2 تمهيد:

أدت الثورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين الميلادي الى تغيير بيئة العمل, وظهور المنافسة الشرسة بين الشركات والمنظمات على البقاء والاستمرار والانتشار والانتاج والارباح. "واتضح أن المؤسسات والشركات التي لن تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وسرعة الأداء وتحسين جودته, سوف تموت في فترة قصيرة, وان نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها الى منظمات متعلمة, وأن تتعامل مع التغيير بنجاح سوف تستمر في الألفية الثالث" (سلطان وخضر, 2009: 59).

فالمنظمة المتعلمة فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري, يتم فيها خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية, كما وتمتلك المنظمة المتعلمة أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي

يحتّم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وما يميّز هذه المنظمة هو قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز (السالم، 2005).

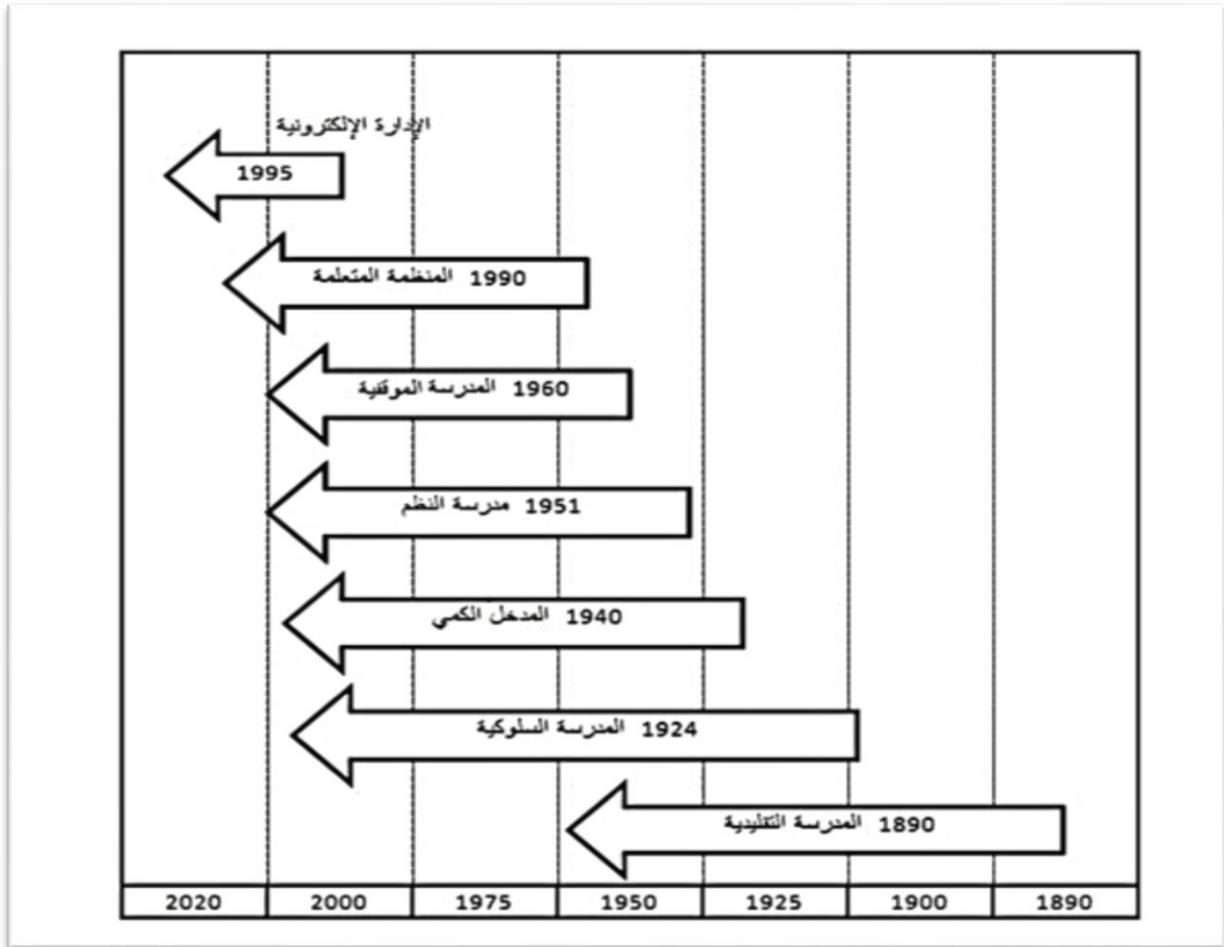
وبهذا سيكون موضوع المنظمة المتعلمة هو محور اهتمام الباحثة في هذه الدراسة حيث سنتناوله من جميع جوانبه.

2.1.1.2. التطور التاريخي لمفهوم المنظمة المتعلمة:

في التسعينات من القرن العشرين بدأ الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization (LO) في الأدبيات الإدارية من قبل (Senge) من خلال كتابه النظام الخامس الذي وضع فيه العناصر الأساسية للمنظمة المتعلمة وهي "النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، وفريق التعلم" (الكساسبة وآخرون، 2010)، على أن جذور المنظمة المتعلمة تعود إلى عهد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وتحديدًا المدرسة العلمية، التي ركز فيها (فريدريك تايلور) على ضرورة تعلم العامل كي ينجز العمل (سلطان و خضر، 2009) كما تعتمد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي (طاهر، 2011).

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

ومن خلال الشكل (1.2) يوضح نجم (2005) كيف تطورت المدارس الإدارية، والذي استمدته من ريتشارد ولويس.



شد

شكل 1.2: تطور المدارس الإدارية (نجم, 2005: 263).

حيث أنه يلاحظ من خلاله أن أسلوب المنظمة المتعلمة من الأساليب الإدارية المعاصرة والذي أشار إليه في كتابه (إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) أنه هناك نمط جديد من المنظمات يتم الحديث عنه على نطاق واسع من حيث تكوينه وتطوره وانتشاره ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات وهو نمط المنظمة المتعلمة .

3.1.1.2 مفهوم المنظمة المتعلمة:

مع تزايد الاهتمام بدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة في العقدين الماضيين , تعددت وأختلفت التعريفات, حيث يشير مفهوم المنظمة المتعلمة الى المنظمة التي تشجع التعلم وتسعى اليه, الا أن هذا المفهوم ينتابه نوعا من الغموض بسبب حداثة , لذلك اتجه الباحثون الى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة كل بحسب وجهة نظره, كما استخدم الباحثون أكثر من مصطلح للدلالة

على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة (Knowing Organization) والمنظمات المفكرة (Organization Thinking) والمنظمات المؤهلة (Qualified Organization) والمنظمات الساعية الى التعلم.(سهلة, 2016: 59).

وكما ورد في (البغدادى والعبادى, 2010) يرى أوتالا (otala) صعوبة في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة حيث وجد خمسة تصنيفات لمفهومها : فهناك مفاهيم فلسفية وحركية وتربوية وتكيفية وعضوية , ورغم هذا أجمعت المصادر أن مفهوم المنظمة المتعلمة ظهر لأول مره عام 1990 على يد بيتر سينجي في كتابه الضابط الخامس الذي حول فيه النظرية في التعلم المنظمي الى ممارسات عملية و اعتبر أن التعلم سمة مهمة في المنظمة المتعلمة (الطويل وعبابنة ,2009), وعرفها بأنها " المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته" (Senge,1990:4).

وعرفت الباحثان (Watkins & Marsick, 2003) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمر لأفرادها وتشجعهم على الأستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات, وفي عام (1991) عرّف (Pedler, Burgoyne & Boydell) المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أفرادها باستمرار من أجل التحقيق الفاعل لأهدافها الاستراتيجية" (الطويل وعبابنة ,2009: 86).

أما (Garvin) عرفها بأنها " كالشخص الماهر في الابداع , وحب الاستطلاع, وتوليد المعرفة, وتعديل سلوكه ليعكس المعرفة والتبصرات الجديدة" (سلطان و خضر,2009: 34) , وعرفتها (Calvert) بأنها " المنظمة التي تسعى الى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وسط جمع أداء العاملين بأداء المنظمة التي تشجع على البحث والحوافز والمشاركة والابداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد وهي التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجريب قدرات عاملها ومهاراتهم لاحداث التغيير والتحسن المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها" (الكبيسي,2013: 113).

ويرى (الطويل وعبابنة , 2009 :88) المنظمة المتعلمة بأنها "منظمة يتم فيها ممارسة التعلم الفردي والمنظمي بشكل تلقائي مستمر لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية, والاندماج مع البيئة والانطلاق نحو التميز والتمايز والابتكار , وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية" .

وأشار (البغدادي والعبادي ,2009: 50) اليها بأنها " تلك المنظمة التي يزيد فيها الأفراد بكل المستويات بشكل فردي وجماعي وبشكل مستمر من طاقاتهم لخلق مستقبلها".

وهناك أربع صور لمفهوم المنظمة المتعلمة أشار لها أورتينبلاد (Ortenblad) في كتاب المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل وهي :

- " المفهوم القديم (Old Organizational Learning Perspective) : ويركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة, وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.
- مفهوم التعلم في العمل (Learning at Work Perspective) ويركز على أن العاملين يتعلمون في مواقع العمل.
- مفهوم مناخ التعلم (Learning Climate Perspective) يركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلم العاملين.
- مفهوم بنية التعلم (Learning Structure Perspective) وهي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها وبنيتها التركيبية, ويصبح التعلم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها " (الطويل وعبابنة ,2009: 104).

وأضاف (الفاعوري,2012) حول مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها تعتبر منظمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم, تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الابداع , ويصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تجذرها وتنقلها من جيل الى اخر .

ومن خلال تأمل ما أجادت به الأدبيات حول مفهوم المنظمة المتعلمة ترى الباحثة أن مفهوم المنظمة المتعلمة يعبر عن تلك المنظمة التي توفر فرص التعلم المستمر لأفرادها وتثير طاقات الابداع والابتكار فيهم وتحثهم على مشاركة الخبرات والعمل الجماعي من أجل الوصول الى النتائج المرجوة.

4.1.1.2. مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة

تحت ضغوطات معطيات هذا العصر المختلفة, لابد أن تسعى المؤسسات التربوية لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة و التحول الى نظام دائم التعلم والتطوير, وذلك لما توفره المنظمة المتعلمة من امكانات ومزايا فريدة, حيث أنها تتبنى مفهوم التعلم وتجعل من المعلم طالب دائم التعلم (البناء, 2012).

ومن أجل الوصول لمدرسة منظمة متعلمة لابد من احداث تغيير جذري على مستوى التنظيم المدرسي, والتخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الادارية التقليدية, والسعي نحو تبني نمط اداري حديث ملائم لخلق ثقافة التعلم المستمر, ويتلاءم مع المعارف والرؤى القادمة (العياصرة والحارثي, 2015).

فيرى جبران(2011) ان المدرسة المتعلمة يمارس فيها التعلم الفردي والتنظيمي للمعلمين والاداريين بصورة مستمرة, من أجل تحقيق الاندماج مع البيئة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويعرف البيلاوي وحسين المدرسة المتعلمة كما ورد في (السقا واخرون, 2016) بأنها المنظمة التي تسعى لتكون مجتمع تعلم , يلتزم أعضائها بسبل التعلم الفعال للمستقبل, ويرى العدلوني المدرسة المتعلمة كما ورد في الطويل وعبابنة (2009) بأنها مدرسة تتمحور حول استمرارية التعلم واعتباره عملية مستمرة مدى الحياة, وان مجتمع المدرسة جميعه قابل للتعلم وبجاجة الى التعلم والنمو, انطلاقا من كونه مجتمع تعلم .

وهي المدرسة التي يتعلم الأفراد فيها باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا , وكيف تنتقل طاقات التعلم من فرد إلى آخر , وكيف يكون فيها المعلم طالب علم دائم في مجتمع دائم التعلم والتطور والتغير (موقع الادارة العامة للاشراف التربوي) كما ورد في (البناء, 2012)

وأیضا عرفها (عبابنة, 2007: 11) بأنها هي " المدرسة التي يتم فيها ممارسة التعلم الفردي والمنظمي للمعلمين والإداريين بشكل مستمر لتحقيق الإندماج مع البيئة , والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق رؤية واضحة, ومن العمل الجماعي , والانطلاق نحو التميز والابتكار , وتحقيق تعلم الطلبة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية".

وبعد تأمل ما جاء سابقا حول مفهوم المدرسة المتعلمة , ترى الباحثة بأن المدرسة المتعلمة تعتبر احدى أهم نماذج المدارس المستقبلية, كونها تعتبر التعلم جزءا أساسيا من العمل اليومي, وتشجع التجارب والاستكشافات وتطوير الخبرات, وتسعى الى رفع مستوى مهارات العاملين وتدفعهم نحو التعلم مدى الحياة بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار .

5.1.1.2. خصائص المنظمة المتعلمة:

تباينت اراء المفكرين والباحثين حول خصائص المنظمة المتعلمة وأنشطتها, وذلك بسبب تأثر فكرة المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع المتعلم واقتصاد المعرفة والتعلم المنظمي والتطوير المهني , وان نقطة الانطلاق في تلك الافكار أن هناك تغيرا مستمرا تتطلب مواجهته تعلما مستمرا (جبران , 2011).

"فالمنظمة المتعلمة أو الذكية كوجهة نظر حديثة تدعو الى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية, فهي مدخل أو نظام أريد به زيادة الذكاء في المنظمة مع استعدادها للقبول والترحيب بالنقد مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير" (عبابنة, 2007).

ومن أهم الخصائص التي تتصف بها المنظمة المتعلمة كما ورد عن (البغدادي والعبادي, 2010): تعتبر المنظمة المتعلمة التعلم مدخل أساسي في استراتيجيتها, كما وتؤكد على ضرورة المشاركة في صياغة سياسة المنظمة, وأهمية التعلم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات, بالاضافة أنها تعتبر المنظمة المتعلمة مسؤولة تقويمية ورقابية.

ويجمع علماء الادارة والباحثين في التنظيم أن السرعة في التعلم هي الصفة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة, وهي السمة الاساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة, ومن هذا المنطلق فقد أكد كيركا على أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تتصف بتلك السمات: توفير فرص التعلم المستمر, واستخدام التعلم في الوصول الى تحقيق أهدافها, وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي, وتشجيع الاستفسار والحوار, وتقبل التوتر الابداعي كمصدر من مصادر الطاقة والتجديد, والوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة" (سلطان وخضر, 2009)

ووضح (الطويل وعبابنة , 2009) خصائص المنظمة المتعلمة من خلال اختصارها بالانموذج الاميبي المبني على أفكار سينجي كما في الشكل (2.2) وهي:

وجود رؤية مشتركة, ومقدرة المنظمة على التعلم تماما مثل مقدرة الأفراد على التعلم, وشمولية التعلم على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل, وممارسات ذكية للمدير ولفرق العمل ولأفراد, وتوفر مناخ منظمي منفتح, وتوفر فرص تعلم مستمرة, وتوجه نحو الاستقصاء والحوار وتشجع التشارك وتعلم الفريق .



شكل 2.2: الأنموذج الأميبي للمنظمة المتعلمة (عبابنة, 2007)

ويرى برانند (Brandt, 2003:66) من خصائص المنظمة المتعلمة أنها :

" المنظمة المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي, والمنظمات المتعلمة تمتلك ادارة التحدي, وأهداف تسعى الى تحقيقها, والأعضاء التنظيميون في المنظمة المتعلمة لهم القدرة على تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق, وتمتلك المنظمات المتعلمة أساس المعرفة المؤسسية وعمليات خاصة للابتكار الجديد, وهناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة والبيئة الخارجية, وتحصل المنظمة المتعلمة على التغذية الراجعة عن سلعتها وخدماتها, وهناك عملية شذب وصال ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة, وتمتلك

المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية".

ويؤكد ماركويدت (Marquardt, 2002:32) على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص التالية:

"توفير فرص مستمرة للتعلم, واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف, وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي, وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات , والوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة, واستخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات, وتطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع, ونقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة, والاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة, وإثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة".

وكما أورد مولفورد وسيلنس خصائص المنظمة المتعلمة التالية:

- بيئة العمل التي تتصف بالنقّة والتعاون , وتشجع الاتصالات المفتوحة وتثمن التنوع وتدعم التفكير النقدي وتشجع السؤال وتشجع المشاركة في اتخاذ القرار .
- المبادرة والإقدام: حيث يسمح بالتجريب وينظر الى الأخطاء باعتبارها فرص للتعلم ولتوسيع دائرة المعرفة والارتقاء بالمهارات.
- متابعة ومراجعة رسالة المدرسة وأهدافها: من أجل الارتقاء بالفهم المشترك والقيم والممارسات ومن أجل تغيير أنماط العمل.
- التحسين المستمر نتيجة للتعلم المستمر: وذلك من خلال التغذية الراجعة واثراء القاعدة المعرفية وصقل المهارات.
- القيادة التحويلية: يتحول المديرون في المدرسة المتعلمة من قادة تعليميين الى قادة تعلم يتخذون عملا قياديا مسؤولا لايجاد ثقافة تنظيمية تنثري نمو وتطور جميع العاملين في المدرسة" (صالح و أبو مخ 2017: 173).

وأخيرا لخص (طاهر , 2011) خصائص المنظمة المتعلمة و قارن بينها وبين خصائص المنظمة التقليدية كما في الجدول التالي :

جدول 1.2: مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية (طاهر , 2011 : 129)

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
• تمتلك هيكل تنظيمي أفقي.	• تمتلك هيكل تنظيمي عمودي.
• تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة.	• تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة.
• تقوم بالمهام وفقا لتفويض الأدوار وتمكين العاملين.	• تقوم بالمهام وفقا للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان.
• تعتمد استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.	• تعتمد استراتيجية تنافسية في التعاون مع المنافسين.
• تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال.	• تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الأعمال.
• تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات أدائها لإنجاز المهام بتميز وإبداع.	• تعتمد أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها.
• تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والانتاج وتقييم الأداء وتقديم الحوافز.	• تعتمد وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقييم الأداء وتقديم الحوافز.
• تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقييم انجاز عاملها لتحديد درجة التميز والابداع تبعا لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالانجاز	• تعتمد معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقييم أداء عاملها والتي غالبا لا تتعلق هذه المعايير بالانجاز.
• يعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في أكثر الأحيان.	• يعتمد أسلوب المركزية في أكثر الأحيان في اتخاذ القرارات.
• يعتمد أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من اعتمادها أسلوب التحفيز السلبي (العقوبات).	• يعتمد أسلوب التحفيز السلبي أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الإيجابي.
• نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية.	• نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية.
• القدرة العالية على التكيف مع البيئة.	• القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة .
• تعتمد أساليب إنتاج متطورة.	• يعتمد أساليب إنتاج غير متطورة.
• تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجرب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل.	• معاملتها مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجرب الابتكارات المبدعة.
• قدرتها عالية للإستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معتنى بها.	• قدرتها ضعيفة للإستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدام هذه الذاكرة لديها

	في أكثر الأحيان.
• تعتمد أساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها • تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة.	• تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها • تستمر والتي لا تعتمد أسلوب البحث العلمي.
• تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.	• تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.

6.1.1.2. نماذج المنظمة المتعلمة:

ومن أجل التحول الى منظمات متعلمة , وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية الى منظمة متعلمة, فقد تحتاج تلك المنظمات لمجموعة من النماذج تتوفر فيها الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة, والاسراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء.

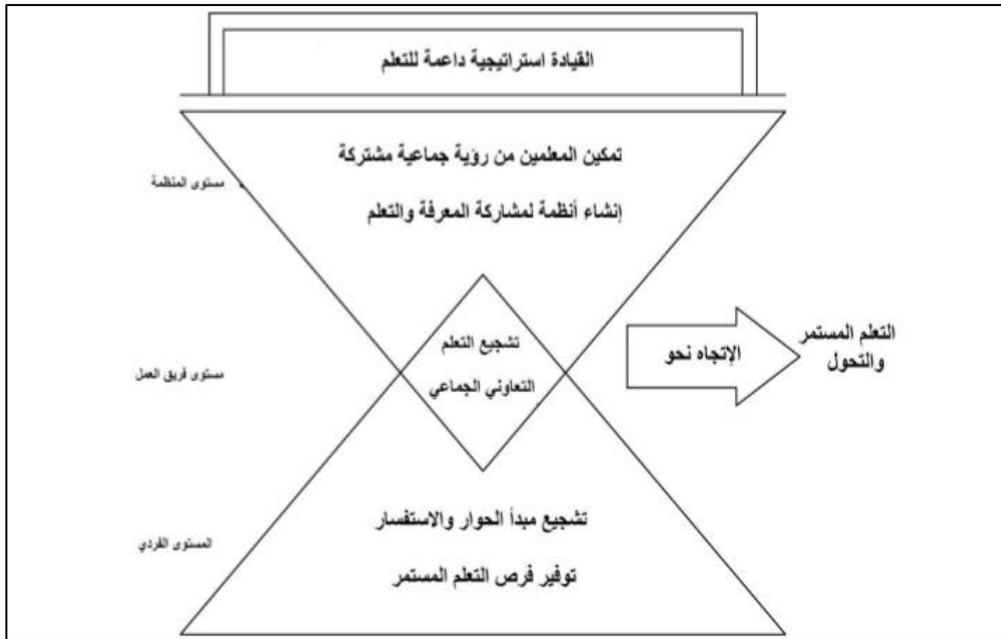
وفيما يلي بعض من نماذج المنظمة المتعلمة:

نموذج مارسيك و واتكنز (Marsick & Watkins Model)

قدمت كل من الباحثتان مارسيك و واتكنز عام (1999) نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة, مبنيا على تعريفهما للمنظمة المتعلمة, ويشتمل هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة وهما: (الأفراد والبناء التنظيمي), حيث يركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي و يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة:

1. خلق فرص التعلم المستمر : مقدرة الأفراد العاملين على التعلم أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر.
2. تشجيع الإستفهام والحوار : يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم, ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها, إن الحوار استراتيجية أساسية في المنظمة المتعلمة, ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد طرق فاعلة في مساعدة الأفراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية.
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي : يصمم العمل بطريقة يتعرض العاملون من خلالها لطرق متنوعة من التفكير, ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً, وتقدر التعاون.

4. تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة : وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها.
5. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم : تعمل المنظمة على إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة، وتقاسمها وتوزيعها وتخزينها وتفسيرها، وكذلك مساعدة العاملين للحصول على المعرفة، وإحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعلم.
6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم , واثارها على المنظمة بشكل عام, ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم, واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم, وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها.
7. القيادة الاستراتيجية: يقدم القادة نموذجاً للتعلم, ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة إستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج (1 : Marsick & Watkins , 1999).
- والشكل (2.3) يوضح هذا النموذج



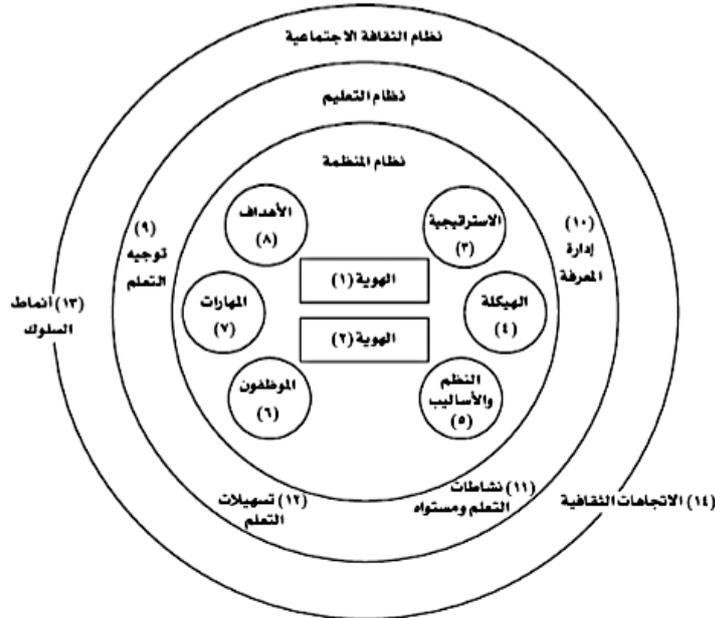
شكل 3.2: نموذج مارسيك و واتكنز (11 : Marsick & Watkins , 1999).

نموذج العتيبي (Al-Otaibi Model)

وفي عام 2001 قدم العتيبي نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها وأساليب تقييمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الإجتماعية التي تؤثر على أفراد المنظمة , وتكوّن هذا النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

- أ- **نظام المنظمة** ويتضمن ثمانية متغيرات هي: (الهوية, والرؤية, والاستراتيجية, والهيكل, والنظم والأساليب, والأهداف, والمهارات, والموظفون).
- ب- **نظام التعليم** ويتضمن أربعة متغيرات هي: (توجيه التعلم, وتسهيلات التعلم, ونشاطات التعلم ومستواه, وإدارة المعرفة).
- ت- **الثقافة الإجتماعية** : وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الاخر ومع العالم الخارجي , وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية وتتضمن متغيرين اثنين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية , والاتجاهات الثقافية).

(alotaibi,2001:37) والشكل (4.2) يوضح هذا النموذج



شكل 4.2: نموذج العتيبي

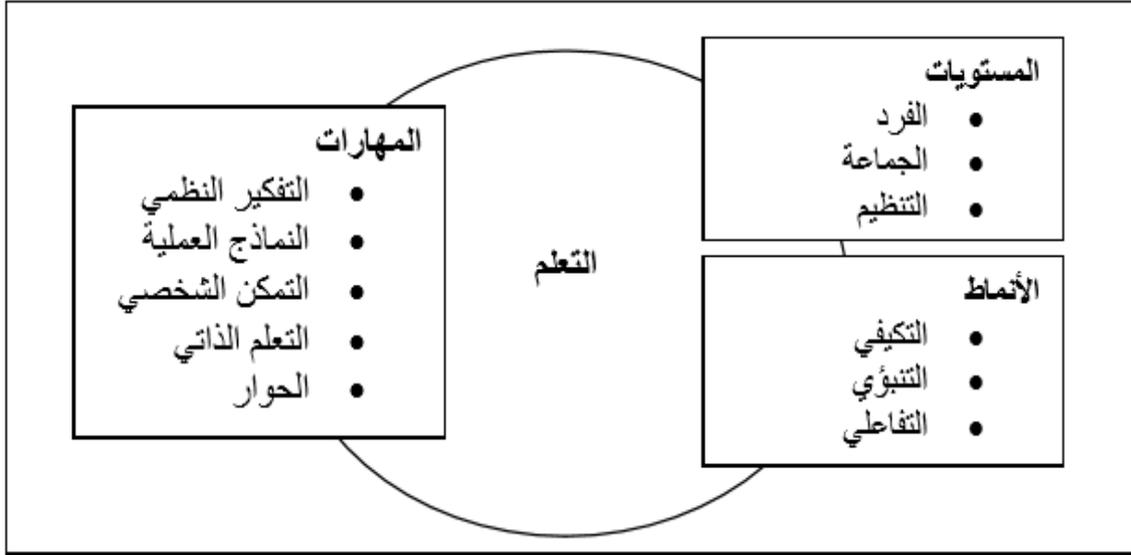
نموذج ماركواردت (Marquardt)

قدم ماركواردت نموذجاً للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وهي: (التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتكنولوجيا). حيث أنه أكد في نموده من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، ويتقاطع نظام التعلم مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وهذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (Marquardt, 2002)، والشكل التالي يوضح هذا النموذج :



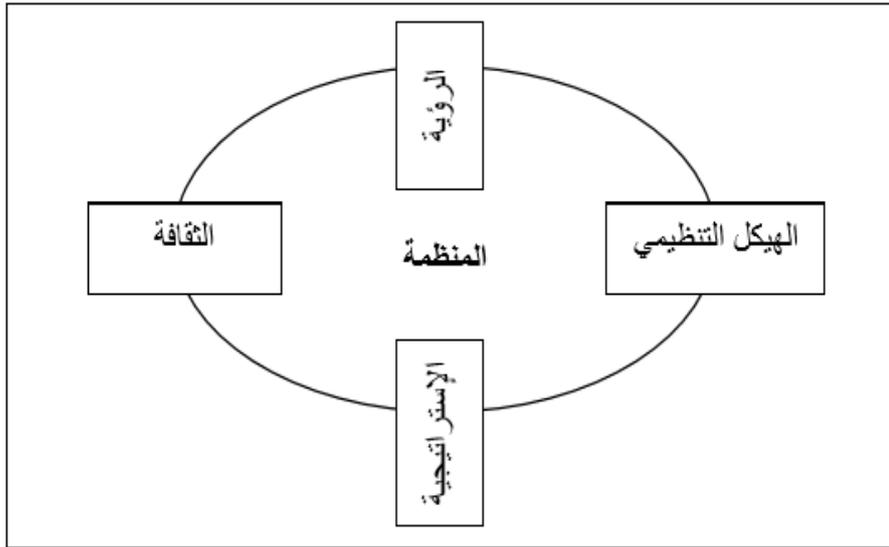
شكل 5.2: نموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة

1. النظام الفرعي للتعلم Learning Subsystem : يمثل هذا النظام عنصراً جوهرياً في منظمة التعلم، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستويات المنظمة، ونمط التعلم، ومهارات التعلم، الأساسية لفعالية التعلم في المنظمة، ويوضح الشكل (5.2) العناصر المهمة التي يتضمنها نظام التعلم (الرشودي، 2007).



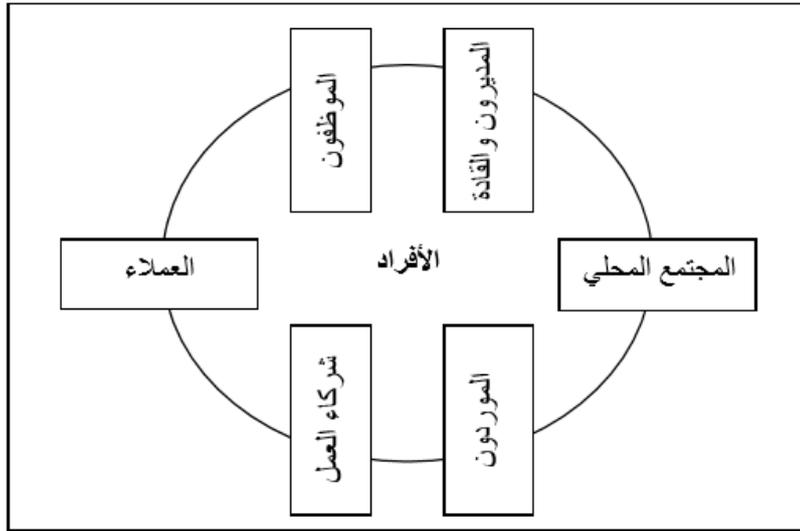
شكل 6.2 : عناصر النظام الفرعي للتعلم.

2. النظام الفرعي للمنظمة **Organization Subsystem**: ويتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية هي: (الرؤية الثقافية الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي) حيث أنه تعتبر هذه العناصر ذات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، كما وتحدد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في ادارتهم لمروسيهم ومنظماتهم؛ والشكل(6.2) يوضح عناصر النظام الفرعي للمنظمة (أبوعفش، 2014).



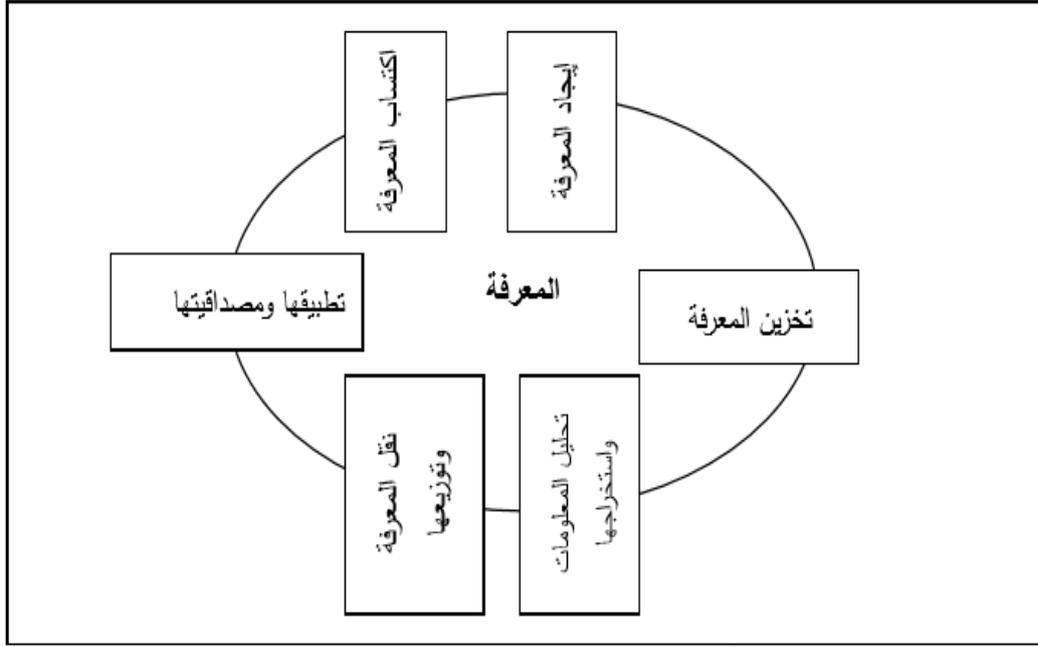
شكل 7.2: عناصر النظام الفرعي للمنظمة

3. النظام الفرعي للأفراد **People Subsystem**: يعد نظام الأفراد أحد الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف , ويستدعي الاستثمار الفعال للموارد البشرية تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم, ويقصد بالتمكين جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرار, ويوضح الشكل 8.2 النظام الفرعي للأفراد (النسور, 2010)



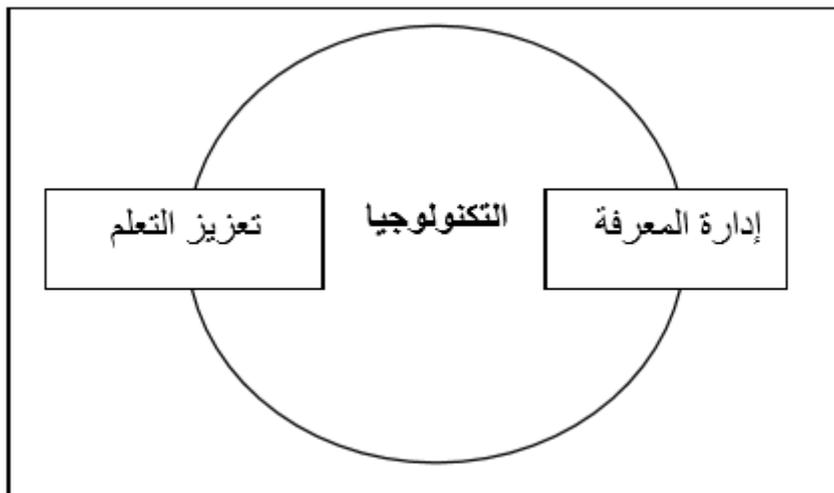
شكل 8.2: عناصر النظام الفرعي للأفراد

4. النظام الفرعي للمعرفة **Knowledge Subsystem**: حيث يعتبر هذا النظام هو المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل مجموعة من العمليات التي تتمثل في (إيجاد المعرفة, اكتسابها, تخزينها , تحليل البيانات والبحث عنها, نقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها), وتكون هذه العمليات الست عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة, وتعتبر إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة, والشكل (8.2) يوضح عناصر النظام الفرعي للمعرفة (أبوعفش, 2014).



الشكل: 9.2 النظام الفرعي للمعرفة

5. النظام الفرعي للتكنولوجيا **Technology Subsystem**: ويتألف هذا النظام من من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات، والأنظمة والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، وهناك مكونان أساسيان لنظام التكنولوجيا الفرعي في المنظمة المتعلمة، أحدهما يختص بإدارة المعرفة، والآخر يتصل بتعزيز التعلم، والشكل (9.2) يوضح عناصر النظام الفرعي للتكنولوجيا (أبوعفش، 2014).



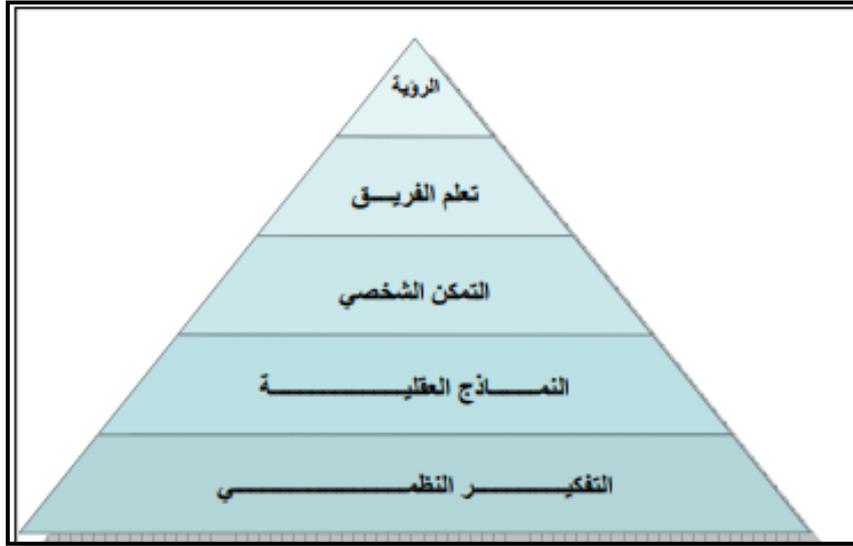
شكل 10.2: النظام الفرعي للتكنولوجيا

نموذج سينج (Senge)

ان ما قدمه بيتر سينج في كتابه " الضابط الخامس " يعتبر الخطوة الرائدة في تطوير ضوابط المنظمة المتعلمة, حيث تعد هذه الضوابط الأساس الذي اعتمده مفكرون آخرون لوضع ضوابط للمنظمة المتعلمة (الطويل وعبابنة,2009), حيث أوضح سينج الضوابط الخمسة الأساسية التي يجب أن تتوفر في أي منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة , وهذه الضوابط هي (Senge,1990):

1. **التمكن الشخصي (Personal Mastery):** ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني, ويمكن الوصول الى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر, مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للاهداف المرغوب فيها.
2. **النماذج العقلية (Mental Models):** وهي مجموعة من الافتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم, وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكياتهم واداءاتهم عبر قناعاتهم, أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية.
3. **الرؤية المشتركة (Shared Vision):** وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل , وتبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة, ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمنظمة.
4. **تعلم الفريق (Team Learning):** وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من مقدرات مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها, عبر إمكانات التعلم الفريقي بينهم, أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع.
5. **التفكير النظامي (System Thinking):** وهو يعبر عن مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة لجميع المكونات الفرعية للمدرسة وتفاعلاتها الدينامية.

وأوضح سينج ان اتحاد هذه الضوابط يشكل برنامج الممارسة الطويل الأمد للأفراد والجماعات وللمدرسة ككل , ويوضح الشكل (10.2) ضوابط سينج الخمسة للمنظمة المتعلمة كما عبر عنها سميث (Smith,2003)



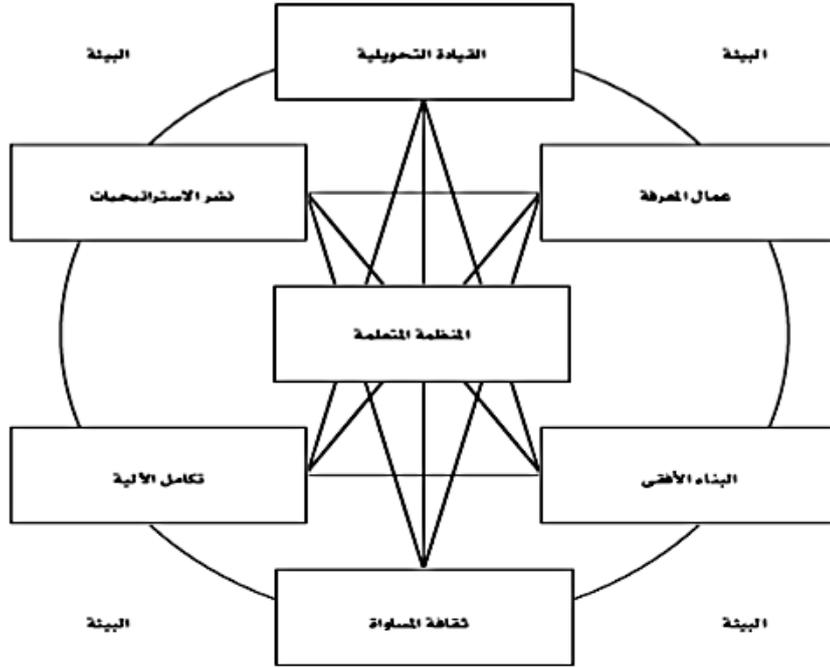
شكل 11.2: هرم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة (Smith,2003)

نموذج جيمس (James)

قدمت كونستانس جيمس (James,2003) نموذج للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة (The Learning Organization Web), والشكل (11.2) يوضح مكونات شبكة المنظمة المتعلمة وهي :

- **القيادة التحويلية:** توجد في المنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي , وترتكز على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة المتعلمة, وتوفر الرؤية.
- **ثقافة المساواة:** حيث تتصف المنظمات المتعلمة بثقافة قوية للمساواة وهذا يسهل التحسن المستمر والتكيف في كل المستويات, وتتجسد هذه الثقافة في المنظمة المتعلمة بعدالة المكافآت.
- **عمال المعرفة :** حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة الى عمال معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته, ونشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة.
- **نشر الاستراتيجيات:** تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم , اذ لم تعد صياغة السياسات من مهام الإدارة العليا فقط, وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

- **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.
- **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة الى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات الى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.



شكل 12.2: شبكة المنظمة المتعلمة (James,2003)

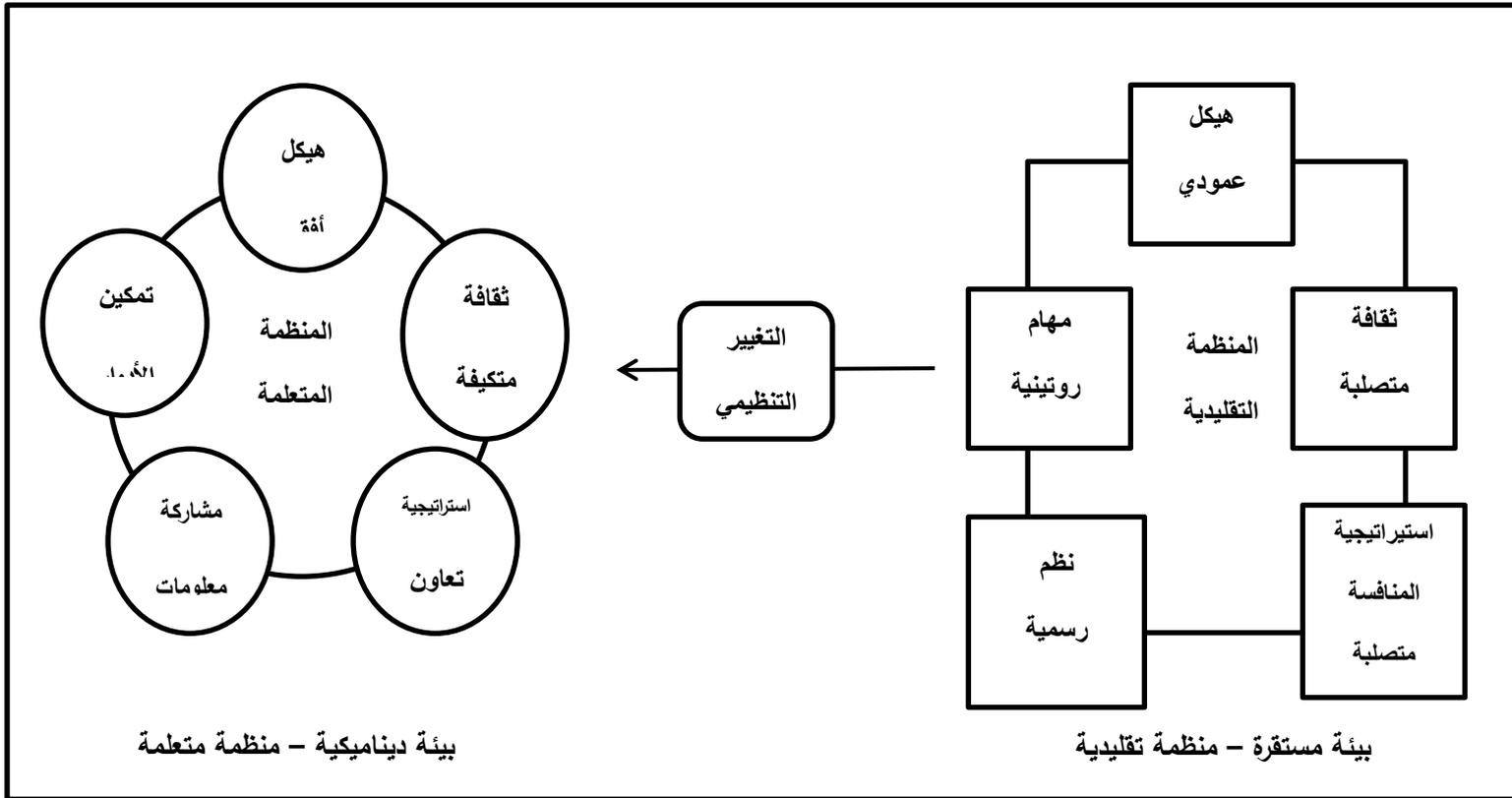
حيث أن هذا النموذج يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن ، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي ، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها نموذج شبكة المنظمة المتعلمة يوجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، واجراء التجارب والتحسين المستمر للمنظمة.(النسور ، 2010)

7.1.1.2. التحول الى منظمة متعلمة:

ان تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة من أهم ما تقوم به المنظمات التقليدية لتلافي نقاط الضعف والخلل والقصور فيها، ولتحقيق التوازن والتكامل بين ما يتم طرحه من المداخل النظرية والعملية سابقا , وما توصلت اليه الدراسات والبحوث المتقدمة (سلطان وخضر, 2009) .

وتحول المنظمات الى منظمة متعلمة يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات, بعد أن أصبح التعلم مصدرا لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة, فهي المنظمة التي تتعلم من أفضل الاخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي (السالم, 2005).

و أشار(العلي واخرون) كما ورد في (البغدادي والعبادي 2010: 85) الى أن "عملية التغيير التنظيمي تقتضي التحول في المنظمات من منظمات تقليدية الى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية " كما في الشكل التالي:



شكل 13.2: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

ويوضح الشكل السابق تحول الهيكل العمودي الى الهيكل الأفقي في المنظمة من أجل تقريب المسافات بين أعضاء التنظيم وإزالة الحدود بينهم , والسماح بتدفق العمليات , أما بالنسبة للمهام فلا بد الانتقال الى أدوار التمكين بدل المهام الروتينية وذلك مما يعزز قدرات الفرد وحرية التصرف لمقابلة الهدف, وترتقي المنظمة المتعلمة الى مشاركة المعلومات وتوسيع نطاق المشاركة من أجل المحافظة على وظائف المنظمة, وفتح قنوات الاتصالات وإتاحة فرص التعلم من الجميع وللجميع , وحث العاملين لتطوير استراتيجية التعاون لإتاحة لهم فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة, وأخيرا ومن ضرورات التغيير التنظيمي الانتقال من الثقافة المتصلبة الى الثقافة المتكيفة , وذلك من خلال الانفتاح وإزالة الحدود واعتبار المخاطرة منهجا للعمل لمواجهة حاجات التغيير(سلطان وخضر, 2009).

ويرى سواناشين (2003) Suwannachin الى ضرورة توافر ثمانية ظروف لتصبح المدرسة منظمة متعلمة, وهي: (القيادة المدرسية, والتركيب المدرسي, والثقافة المدرسية, والمجتمع المدرسي, ورؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها العامة, وعملية صناعة القرار فيها وعمليات الاتصال والتفاعل المتوفرة في المدرسة, وأخيرا التسهيلات المدرسية والمصادر).

كما وأشار سيلينز وزميلة ملفورد (2002) Silins & mulford الى مجموعة من المتغيرات التي من شأنها تساعد في تحويل المدارس الى منظمات متعلمة, وهي: (توافر المصادر التي تساعد على التعلم, وتوافر خصائص القيادة التحويلية, ومقدار احساس العاملين بالتقدير, ودرجة رضا العاملين عن القيادة , والتعاون مع المجتمع المحلي, وأخيرا درجة رضا الطلبة عن البيئة المدرسية).

وأضاف(Lashway), أنه من الاجراءات اللازمة لتحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة لا بد من توفير الوقت اللازم للمدرسين للتأمل في العمل معا مثل توفير وقت مجدول أسبوعيا, بالإضافة الى توفير وسائل اتصال وتواصل فاعلة بين العاملين في المدرسة مثل الاجتماعات غير الرسمية والبريد الالكتروني, والتأكيد على سبل الحوار بدلا من النقاش, والبحث عن الفهم العام والبعد عن إصدار الأحكام وفحص الفرضيات والمشاركة في المعتقدات, وكل ما من شأنه أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الجماعي, ودفعهم نحو التعلم في مجموعات صغيرة, حيث يمكن إثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير, وأخيرا تعزيز المشاركة الانفعالية بين المدرسين.(العبابنة,2007)

وترى (الرجوب, 2008 : 59) ان نجاح المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد على مجموعة عوامل تتعلق بأمرين منها ما يرتبط بقيادة المنظمة (أي المدرسة) : كمساعدة المعلمين على تحديد فجوات الأداء, ثم تشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات, وممارسة الديمقراطية وشفافية الادارة Open-Book Administration, والعمل على تمكين المعلمين ذوي المعرفة من مستوياتهم داخل المدرسة؛ ومنها ما يرتبط بثقافة المنظمة : مثل تلك الثقافة التي تحقق التوازن بين مصالح كافة المتعاملين مع المنظمة من مديرين ومعلمين وطلاب وغيرهم , كما تركز على الأفراد أكثر من الأنظمة وذلك بالاعتقاد بجوهر القدرات الانسانية, وتسمح باتاحة وقت كاف للتعلم والتسلية , وتمتلك النظرة الشمولية الى المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية, بالاضافة الى أنها ثقافة الاتصال بين القيادات وغيرهم بحيث يتبادلون الخبرات ليقود ذلك الى أنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات داخل المنظمة.

ويؤكد بذلك (الطويل وعبابنة 2009) ان المنظمة المتعلمة أو الذكية كوجهة نظر حديثة, تدعو الى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية, فهي مدخل أو نظام أريد به الذكاء في المنظمة مع استعدادها للقبول والترحيب بالنقد مما يكسب المنظمة المقدرة على التعامل الايجابي مع التغيير.

وفي نفس السياق , أضاف (senge,2000) أنه من أجل تحقيق تعلم منظمي مثالي لا بد أن يستغرق جميع العاملين في المدرسة باستمرار في زيادة مقدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها, ويكون التعلم المدرسي من خلال الأنشطة في ثلاث مستويات وهي:

غرفة الصف Single-Loop learning

و المدرسة Double-loop Learning

و المجتمع المحلي للمدرسة Triple-Loop Learning.

وأضاف (الفاعوري,2012) حول تحول المنظمة الى منظمة متعلمة بأنها تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة الى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة الى تبنيها, ويصبح تأثيرها بالافراد ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها, وتنتقل من منظمة تسعى للقيادة الى منظمة تسعى للريادة.

8.1.1.2. القيادة في المنظمة المتعلمة:

يعتبر دور القيادة في المدارس المتعلمة والتعلم المنظمي من أهم الأمور التي ناقشها المفكرون مثل senge و Zederakyo و Taylor و Sharman وطالبوا بوجود نظرية جديدة للقيادة وأكدوا أهمية إعادة التفكير في دور القائد التربوي في المدرسة المتعلمة، فينظر لكل فرد من المدرسة من مدير ومعلم ومساعد على أنه صاحب رسالة، حيث يكون ترسيخ الرؤية المشتركة في البنى والمكونات المنظمة والحفاظ عليها جزءاً أساسياً من دورهم الجديد، والعمل على اقتناص الفرص أثناء العمل من أجل جمع ونشر المعلومات التي من شأنها تعمل على ضبط الأداء المدرسي (الطويل وعبابنة، 2009).

ويرى جيسيك وماكنيل أن دورة القادة في المنظمات يتمثل في دورهم كمصموم **Designers** فهم مسؤولون عن بناء أساس جوهر القيم والهدف المنظمي، ومسؤولون عن تأكيد السياسات والاستراتيجيات وبناء ودعم جوهر القيم واستخدامها وادخالها في قرارات العمل، كما يتمثل في دورهم كمعلمون **Teachers** حيث أن المعلم الذي يعمل كقائد العربة، يقود بهدف مساعدة الناس في المنظمة بالاعتماد على النماذج العقلية، وتوضيح المسلمات المخطط لها، ويرى نماذج السلوك، ويطور منحى التفكير النظمي لحل المشكلات، وتشجيع النمو المهني والتطوير، وتنفيذ التعلم الحقيقي الذي يتجاوز تذكر السياسات واغفال تطبيقها في أساليب العمل وأخيراً يتمثل دور القائد بالمراقب **Steward** فهو مراقب لرسالة المنظمة وحمايتها، والتأكد من فهم القيم المنظمة وممارستها، والالتزام بالهدف الأعلى للمنظمة، والالتزام بالسلوك الأخلاقي ودعم الأفراد في المنظمة، وبدون الجوهر الأخلاقي في المنظمة لن يكون القادة قادرين على ايجاد ثقافة المنظمة المتعلمة. (سلطان وخضر، 2009)

كما وقد ميز Senge بين ثلاثة أنواع من القادة يساهمون في بناء المنظمات المتعلمة، مرتبطين بثلاثة ظروف منظمة مختلفة، أولاً القادة الميدانيون وهم القادة المباشرون للوحدات التي يتكون منها النظام، ولديهم المقدره على توفير التجارب لاختبار فرص التعلم الجديدة، والتي تقود الى تحسين نتائج الأعمال، وثانياً القادة التنفيذيون وهم قادة المنظمات ويوفرون الدعم للقادة المحليين، ويطورون تعلم البنى التحتية، ويقودون بالقدوة ثقافة التعلم في المنظمة، وأخيراً القادة البناءون

الموجودون في أي موقع منظمي، وهم قادرون على التحرك بحرية في المنظمة لإيجاد الأشخاص الراغبين بإحداث تغيير، أو المساعدة في توفير التجارب المنظمة، والمساعدة في نشر التعلم الجديد (عبابنة، 2007).

فالقيادة في المنظمة المتعلمة هي التي تدعم عمليات التعلم، وهنا يتم التأكيد على القيادة التي تشجع عملية التعلم في مكان العمل فعندما يجد الأفراد داخل المنظمة المسؤولين يناقشونهم ويوجهونهم إلى أهمية التعلم ومشاركة الخبرات والمعرفة، ويخلقون عمليات تعلم أكثر فاعلية داخل المنظمة سوف يؤدي هذا إلى تغيير بيئة العمل داخل المنظمة نحو التعلم ونشر ثقافة التعلم بداخلها، فالقيادة الفعالة هي التي تدعم بيئة التعلم وتوسع لإيجاد توجه عام وفهم مشترك بين العاملين، كما أنها تسهل عمليات التعلم وتشجعها بصفة مستمرة ويدعم الأفكار الجديدة والخلاقة، فالأفراد داخل العمل يميلون إلى القيادة التي تمكنهم من العمل في فريق والتي تساعدهم في حل مشكلاتهم الاجتماعية وتخطي المواقف الصعبة، فلا تغيير يمكن أن يتم داخل أي منظمة بدون قيادة رشيدة فهي مفتاح التعلم داخل أي منظمة. (عبدالله و أبو راضي، 2014: 344).

كما وأضاف مولوي (Moloi, 2010) أهمية وجود قيادة ديموقراطية تعزز الحوار الجماعي، وتعمل على تشكيل المجموعات من الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع، من أجل تحسين الأداء واثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير.

وفي هذا السياق أشار (العطاري وعيسان، 2003) لدور القائد في تحويل المدرسة الى منظمة متعلمة في عدة مجالات ومنها: **مجال الرؤية والأهداف** حيث أنه يكون دور القائد التربوي في توجيه جميع أفراد المدرسة من مدرسين واداريين وفنيين وطلبة نحو أولويات المدرسة وأهدافها، مما يعطي تصور للجميع بوجود رؤية مشتركة وهدف عام يتطلعون لتحقيقه، وفي مجال **الثقة** يكون دور القائد في نشر المناخ الايجابي، وبتث الثقة بين أعضاء هيئة التدريس، وروح الاحترام والتفاعل مع الجميع واطهار ارادة التغيير، وفي **مجال تصميم هيكل منظمي متميز** يأتي دور القائد في مشاركة الجميع في عملية صنع القرار، والتفويض والقيادة التشاركية وتشجيع استقلالية العاملين، وفي مجال **توفير مناخ من الحفز الذهني** يكون دور القائد في تشجيع العاملين على التفكير المزدوج والثلاثي، (Double and Triple Loop Thinking) بما يحاولون تحقيقه وكيفية تحقيقه، وتوفير فرص لهم للتعلم من بعضهم، والانهماك في عملية تعلم مستمر وفي **مجال توفير الدعم الفردي** يدعم القائد

العاملين معنويا، ويقدر أعمالهم، بالإضافة لاشراكهم في صنع القرار، وأما في مجال السمو في توقعات الأداء يسعى القائد في بلورة توقعات عالية من قبل العاملين قابلة للتنفيذ، وأخيرا ترى الباحثة أهم ما تتميز به المنظمة المتعلمة وجود قيادة مسهلة وتحويلية أكثر منها قيادة تقوم بأدوار رقابية، حيث يمتلك فيها الفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة المحسوبة دون خوف من النتائج.

9.1.1.2 بناء المنظمة المتعلمة

يتطلب بناء المنظمة المتعلمة جهودا مستدامة وهادفة، وهذا بدوره يحتاج لتبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية والقيم والاتصالات، واختبار السياسات والهيكل التنظيمي والأساليب، والاجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها (الحواجرة، 2010).

وكما ورد في (سلطان وخضر، 2009) استطاع كلين (Klein) وزميله سوندرس (Sauders) أن يقترحوا عشر خطوات لبناء المنظمة المتعلمة وهي: تقييم ثقافة التعلم في المنظمة، وتشجيع الإيجابيات لتحقيق التغييرات المؤدية إلى بناء المنظمة المتعلمة، وتوفير بيئة عمل آمنة من أجل التفكير، تقديم مكافأة المجازفة، ومساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر للآخرين، تركيز قوة التعلم في العمل، العمل على تحديد الرؤية، ومن ثم توظيفها، ربط الأنظمة، وفي النهاية العرض على الجمهور .

وأضاف (البغدادى والعبادي، 2010) أنه يتطلب بناء المنظمة المتعلم ادارة تغيير ثابتة ومستمرة، واستراتيجيات اتصال قبل وأثناء وبعد التطبيق، وفيمايلي المكونات الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة : إجراء تقييم تنظيمي، والتركيز بصورة خاصة على الثقافة و القيادة، وتحمل المنظمة للتغيير وخلق خطة إستراتيجية لتأطير الفجوة بين مكان حدوثها الان والمكان الذي يرغب أن تكون، وتوجيه اتخاذ القرارات في كافة أنحاء التطبيق وفي المستقبل، والتأكد بأن هذه الخطة مصطفة بمهمة ورؤية وقيم المنظمة، بالإضافة توثيق المعرفة من خلال تدقيق الشغل أو طرائق المجموعة الأخرى، تصميم اجراءات العمل القياسية وأوامر العمل لجعل المعرفة متحركة، اصطفاف الأداء وتدريب المبادرات لكي يتمكن كل عامل من أن يحسن المهارات والمعرفة وتساهم بالكامل أكثر في تطوير المنظمة،

وتطبيق التقنية المساندة من أجل الدخول السهل والتغييرات المستقبلية, وأخيرا تقييم التقدم بشكل مستمر نحو الهدف الاستراتيجي.

وكما ورد في دراسة (عبدالله وأبو راضي, 2014) أنه من عناصر بناء المنظمة المتعلمة هو وجود بيئة داعمة للتعلم, حيث أنه تلعب البيئة والثقافة التنظيمية دورا هاما في دعم عملية التعلم فلا يستطيع الفرد التعلم في بيئة جامدة لا تسمح بوجود الأخطاء, ولا تسمح لأفكار الجديدة والمختلفة بالظهور ولا تعطي أهمية كبيرة للتجريب, إن بيئة التعلم يجب أن توفر أمان نفسي للأفراد داخل المنظمة وترحب بتعددية الأفكار وتنوعها, بحيث لا ينتابهم الخوف من إظهار وتوضيح وجهة نظرهم تجاه الموضوعات المختلفة ومنحهم الفرصة للتجربة والتي قد تنتهي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة ولكن يجب على البيئة المتعلمة أن تكون مفتوحة لتقبل الأفكار الجديدة وإعطاء الوقت الكافي لتطبيقها وبهذه الطريقة يفتح المجال أمام الأفراد داخل المنظمة للتعلم المستمر سواء داخل المنظمة المتعلمة أو خارجها.

وفي هذا السياق أشار (العربي والقشلان, 2009) أن المنظمة المتعلمة تسعى الى تنمية واستثمار رأس المال الفكري والمعرفي وامداد العاملين بسمات تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل, ومن أجل التحول اليها ولتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي لابد من تتبع المراحل التالية, ففي المرحلة الأولى: يتم تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتتحول المنظمة إلى مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية), وفي المرحلة الثانية: العمل على التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم في مؤسسات التعليم العالي, ومن ثم إعادة صياغة رؤية المؤسسة لإبراز اهتمامها بأن تصبح مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية), وفي المرحلة الثالثة: تطوير وتحسين إمكانيات مؤسسة التعليم العالي ذات الصلة بالتعلم التنظيمي, ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر, وفي المرحلة الرابعة: خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة مما يؤدي الى تنمية ولاء العاملين, وأخيراً في المرحلة الخامسة: تحسين الانطباع الذهني وسمعة المؤسسة لدى الرأي العام وزيادة قدرتها على الابداع والتعلم, ويقاس التعلم دوريا من خلال المسح والاستبيان والمقابلات لإمكان اجراء المقارنات والتركيز على معالجة الأنشطة الأقل انجازاً .

و كما ورد في (نسيمة،2015) أنه هناك نوعين من الوسائل التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة كما وتساعد المنظمة في رفع أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال وهي كالاتي:

أولاً: الوسائل التنظيمية المرتبطة بالتنظيم والتعاون في المنظمة

- إدارة الجودة الشاملة : وهي شكل تعاوني لأداء الأعمال , يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين , بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية, بصفة مستمرة من خلال فرق العمل , اذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لادارة الجودة الشاملة.
- مجتمعات الممارسة : تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها, كما أنها تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله, حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها, فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.
- الذاكرة التنظيمية : وكي تسير المنظمة باتجاه التعلم المستمر وتصبح منظمة متعلمة, عليها القيام بإنشاء ذاكرة تسجل فيها جميع عملياتها التعليمية وكيفية الاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل, كما تسجل فيها التجارب الناجحة والفاشلة من أجل حفظها وضمان عدم فقدانها وضياعها , وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة, أي أنه يحفظ جميع الأمور ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (فريال,2014).

ثانياً : الوسائل التكنولوجية التي تركز على تكنولوجيا الإعلام

التعلم الفردي والتنظيمي, حيث تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تبني المنظمة المتعلمة وبدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي, من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية, بالاضافة الى الوسائل الحديثة للتكوين, ونظام المعلومات واليقظة الإستراتيجية, و إدارة المعرفة, ورأس المال الفكري والإبداع.

كما ويتطلب بناء المنظمات المتعلمة جهودا مستدامة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية،

والقيم، والاتصالات، واختبار السياسات، والهيكل التنظيمي، والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها (الحواجرة، 2010).

وحول واقع مفهوم المنظمة المتعلمة في الدراسات الادارية في عالمنا العربي يبدو أن الاهتمام فيه لا يزال في بداياته (الكساسبة، 2009)، كما و تعتبر الانجازات النوعية التي حققها النظام التربوي العربي بمستوياته المدرسي والجامعي دون الطموح ، حيث أنه منذ نشأت هذا النظام وهو يعمل على تخريج أعداد بنمطية محددة لتولي وظائف الدولة والحفاظ على بيروقراطيتها بشكل مركزي، مما أدى الى تحويل المنظمات التربوية العربية الى مصانع لانتاج جحافل الخريجين، ومن مؤسسات لاعداد القادة الى أجهزة لمنج الشهادات، ونتيجة لذلك عجز النظام التعليمي عن احداث نقلات نوعية حضارية في المجتمعات العربية، بالاضافة الى عجزه عن تقليص الفجوات التكنولوجية والاقتصادية المتزايدة بين الدول العربية والدول المتقدمة(سلطان وخضر، 2010).

ولهذا يظهر مدى احتياج الدول العربية الى مفاهيم وأساليب ادارية علمية رشيدة متطورة وأدوات تكنولوجية لكي تحقق التنمية المنشودة من خلال التطوير المؤسسي(صقر، 2003)، وفي هذا السياق بين الباحثان (قاسم وعبدالله) كما في ورد في الشنطي (2015) حاجة المنظمات في الوطن العربي الى التعلم التنظيمي والبدء في الخطوات الاساسية في رحلة الوصول للمنظمة المتعلمة.

وحول الواقع الفلسطيني، بدأت الحكومة الفلسطينية في السنوات الأخيرة في تنفيذ اصلاحات ادارية، واطلاق مبادرات لاصلاح القطاع العام ومنها الاهتمام بالتنمية المستدامة وانشاء المدرسة الوطنية للتدريب، والاهتمام بوضع الخطط الاستراتيجية، الا أن الواقع المعاش يشير الى أن هذه الاصلاحات ظلت عند مستوى الامال والطموحات واختصرت في هياكل تنظيمية شكلية (الشنطي، 2015).

كما أنه هناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية الفلسطينية ومنها دراسة (صالح وأبو مخ، 2017) و(عواد، 2012) داخل الخط الأخضر في فلسطين، ودراسة (الشنطي، 2016) و(البناء، 2012) و(أبو حشيش ومرتجي، 2011) في قطاع غزة ، ودراسة (عبيد وربايعة، 2016) و(تيم ومرشود، 2014) و(عبد الفتاح، 2013) في الضفة الغربية، حيث أشارت النتائج في أغلب الدراسات تتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.

الخاتمة :

في ظل ما يتميز به القرن الحالي من سرعة التغييرات , وكثرة التحديات والتطور المستمر في كافة المجالات, تأتي المنظمة المتعلمة لتكون منظمة هذا القرن, فهي منظمة سريعة التعلم, تشجع التعلم الجماعي, مرنة , تستطيع التكيف والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية, تقوم على أساس الثقة والتعاون والحوار والمشاركة, وتحرص على تمكين العاملين وبناء الرؤية المشتركة, وتساعد على خلق بيئة عمل داعمة وقادرة على التفكير و التعلم والابداع والتطوير, وكل ذلك بقيادة مفتوحة ومبادرة تعمل باستمرار معتمدة على الأسلوب النظمي في التواصل الفعال.

2.2 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة, والتي تناولت المنظمة المتعلمة, وتم عرض الدراسات العربية أولا , ثم الدراسات الأجنبية , مرتبة تنازليا.

1.2.2 الدراسات العربية:

هدفت دراسة صالح وأبومخ (2017) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. وتم تحقيق أهداف الدراسة من خلال أداتين، الأولى: استبانة مكونة من (52) فقرة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر، وتتكون من أربعة مجالات. والثانية: استبانة مكونة من (34) فقرة لمعرفة درجة تطبيق المدارس للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتتكون من مجالين اثنين. وتم توزيعها على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (230) معلم ومعلمة . وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت (كبيرة) ، وأن درجة تطبيق المدارس الابتدائية للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، أيضا كانت بدرجة (كبيرة). بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية ككل من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين.

هدفت دراسة السقا وآخرون (2016) التعرف الى درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، ودور مديرات المدارس في إدارة التغيير لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، ومرحلة المدرسة) ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي, واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة, وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (194) مديرة مدرسة حكومية في مدينة الرياض. وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض جاءت

بدرجة (متوسطة) على الأبعاد ككل, و أن دور مديرة المدرسة في إدارة التغيير نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاء بدرجة(متوسطة) أيضا, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاورها باختلاف متغيري(المؤهل العلمي، والخبرة) . كما أنه لا توجد فروق تعزى لمرحلة المدرسة في جميع الأبعاد والأبعاد ككل باستثناء بعد تشجيع التعلم التعاوني الجماعي, إذ ظهرت فروق بين المرحلة المتوسطة، و المرحلة الثانوية لصالح المرحلة المتوسطة. كما ظهرت فروق في دور مديرات المدارس بين المرحلة الثانوية من جهة وكل من المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة.

هدفت دراسة الغامدي (2016) التعرف الى درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة, والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (الجنس, طبيعة العمل, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, الدورات التدريبية), واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المعدل بواسطة (Watkins&Marsick,1999) وذلك بالتطبيق على عينة طبقية عشوائية مكونة من (396) مديرة/ة ومعلم/ة. وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية جاء (بدرجة كبيرة). كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية لتقدير توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الاناث على الأداة ككل والأبعاد (فرص التعلم, الحوار, المشاركة, والبيئة الخارجية), ويوجد فروق دالة احصائيا تعزى (لطبيعة العمل) لصالح المدير/ة . ولم تظهر النتائج فروقا دالة احصائيا تبعا (لسنوات الخبرة ولمتغير المؤهل العلمي, وأخيرا أظهرت النتائج وجود فروق دالة تبعا لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

هدفت دراسة العنزي (2016) التعرف الى تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت , والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (الجنس, الرتبة الاكاديمية , تخصص الكلية) واستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة لنموذج (Watkins&Marsick,1999) المكونة من (43) فقرة, وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت المكونة من (194). وأظهرت النتائج أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة (متوسطة), كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية

تعزى لمتغير (الجنس) بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت لصالح (الاناث) في بعدي ايجاد فرص للتعليم المستمر وانشاء أنظمة لمشاركة المعرفة, ويوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية) لصالح فئة الاستاذ في أربعة من أبعاد منظمة المتعلمة (تشجيع التعلم, والتعاون الجماعي , وانشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم , وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة , والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم), ويوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (تخصص الكلية) في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة وكانت لصالح الكليات (الأدبية النظرية).

هدفت دراسة العنزي (2016) الكشف عن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها, والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات(الجنس, الرتبة الاكاديمية , التخصص, وطبيعة العمل) واستخدم الباحث المنهج الوصفي , وطور استبانة مكونة من (53) فقرة والتي طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (108) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تبوك, وأظهرت النتائج أن مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كان (متوسطة), وجاء مجال (النماذج الذهنية) في المرتبة الاولى ضمن دور (مرتفع) وبدرجة متوسطة لباقي مجالات الدراسة (التمكن الشخصي, الرؤية المشتركة, التفكير النظمي, وتعلم الفريق), ويوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (التخصص) في مجال (تعلم الفريق) لصالح التخصصات (الأدبية), ويوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الاناث في مجال (التمكن الشخصي) , ويوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (طبيعة العمل) لصالح من يعملون في الادارة والتدريس في مجال (التمكن الشخصي) مقارنة ممن يعملون في التدريس فقط .

هدفت دراسة عبيد وربايعة (2016) التعرف الى تأثير أبعاد ادارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين والتعرف الى درجة توافر أبعاد ادارة المعرفة في الجامعة العربية الأمريكية _فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والتعرف الى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية _فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية, واستخدم الباحثان المنهج الوصفي, وقاما بتطوير استبانة مكونة من (70) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (132) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين, وأظهرت النتائج أن مستوى توفر ادارة المعرفة

والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة (كبيرة)، ويوجد فروق ذات دلالة احصائية لتأثير أبعاد ادارة المعرفة في المتغيرات التابعة (أبعاد المنظمة المتعلمة).

هدفت دراسة الشنطي (2016) التعرف الى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات (الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة), واستخدم الباحث المنهج الوصفي, واعتمد مقياس أبعاد المنظمة (DLOQ) المعدل بواسطة (Watkins&Marsick,1999) المكونة من (42) فقرة , لجمع البيانات من العينة التطبيقية العشوائية المكونة من (341) مفردة من شاغلي الوظائف الاشرافية, وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة متوسطة , و وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير (الجنس) ولصالح الذكور, وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير سنوات الخدمة في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة باستثناء البعد الرابع (انشاء انظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة الأكثر من 15 سنة, بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حسب (المؤهل العلمي) في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة باستثناء البعد الأول (ايجاد فرص للتعلم المستمر) , حيث وجدت فروق لصالح حملة المؤهلات العليا.

هدفت دراسة العياصرة والحارثي (2015) التعرف الى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات, اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي , وقاما بتطوير استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المعدة من قبل (Watkins&Marsick,1999) المكونة من (55) فقرة , والتي طبقت على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (671) معلمة , وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كبيرة, ويوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأداة ككل , ولمجال تمكين المعلمات من تكوين رؤية جماعية مشتركة, ولصالح المعلمات ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات, , ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات

المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص للأداة ككل أو على أي من مجالات الدراسة السبعة.

هدفت دراسة أبو اسنيّة (2015) التعرف الى مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم, استخدم الباحث المنهج الوصفي , وطوّر استبانة مكونة من (61) فقرة والتي طبقت على عينة الدراسة المكونة من (100) عضو هيئة تدريس, وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كان متوسطا على الدرجة الكلية ولكل مجال من مجالات الدراسة, ويوجد فروق دالة احصائيا في استجابات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية لصالح رتبة أستاذ مساعد, , ويوجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الخبرة وكانت لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل), ويوجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الكلية وكانت لصالح الكليات العلمية.

هدفت دراسة العتيبي (2015) التعرف الى درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف, والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (الجنس, التخصص, المؤهل العلمي, عدد سنوات الخبرة, عدد الدورات التدريبية), واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقام ببناء استبانة مكونة (56) فقرة لتطبيقها على العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الطائف المكونه من (269) اداري وفني, وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطا, وأن درجة تمكين العاملين بجامعة الطائف من وجهة نظر العاملين كان متوسطا مع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجات توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وتمكين العاملين, و توجد فروق دالة احصائيا يسن اراء عينة الدراسة تعزى للجنس في بعدي تشجيع التعاون والتعلم الجماعي لصالح الذكور, وتوجد فروق دالة احصائيا بين اراء عينة الدراسة تعزى للتخصص وعدد الدورات التدريبية لصالح الاداري , ولا توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي , وعدد سنوات الخبرة.

هدفت دراسة القرني(2015) التعرف الى تصورات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة, استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطوّرت استبانة مكونة من (28) فقرة لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (100) عضو هيئة تدريس, وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة جاءت

بدرجة متوسطة , وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بي المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة) .

هدفت دراسة **الديحاني(2015)** التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت , والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات (نوع الكلية, الدرجة العلمية, سنوات الخبرة), واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي المقارن, وأعد استبانة لتطبيقها على العينة المكونة من 384 مشاركاً, وأظهرت النتائج أن العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية علاقة ايجابية طردية, وأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد العينة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تعزى لمتغير (نوع الكلية, الدرجة العلمية , سنوات الخبرة), وأنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لصالح القياديين حول أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية مقارنة بغير القياديين من عينة الدراسة .

هدفت دراسة **فرج (2015)** التعرف الى درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات (الجنس, المرتبة الأكاديمية, نوع الكلية, الجنسية, سنوات الخبرة), واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي, وطورت استبانة بالاعتماد على مقياس أبعاد المنظمة (DLOQ) المعدل بواسطة (Watkins&Marsick,1999) مكونة من 46 فقرة, وذلك لتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (244) من أعضاء هيئة التدريس, وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان كانت (متوسطة) , وانه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (الجنس والمرتبة الأكاديمية), وانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان تعزى للمتغيرات (الكلية , الجنسية, وعدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي).

هدفت دراسة **رمضان (2014)** التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها, والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (نوع

الوظيفة، ومرحلة التعليم، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لنموذج مارسك وواتكنز Watkins & Marsick والتي تكون من (43) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها الذي بلغ معاملته (0.91)، ثم تطبيقه على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمعاهد الأزهرية قدرها (443) للعام الدراسي 2013/2012م. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد المقياس قد حصلت على درجة (متوسطة)، وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير درجات عينة الدراسة بشكل عام تبعاً لمتغيرات (نوع الوظيفة، ومرحلة التعليم، والجنس، والمؤهل العلمي) بينما لم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبر)..

هدفت دراسة تيم ومرشود (2014) التعرف الى واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي واعتمدا استبانة دراسة عابنة (2007) المكونة من (59) فقرة لتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (84) مديرا ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية، وأظهرت النتائج أن واقع التطبيق الكلي لضوابط المنظمة المتعلمة جاء بدرجة (متوسطة)، وحصلت جميع المجالات وعددها (5) على درجة تطبيق (متوسطة)، وأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الاناث وتوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح (بكالوريوس أو أقل)، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير التخصص على جميع المجالات باستثناء مجال التفكير النظري لصالح (الكليات العلمية)، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (الخبرة الادارية) على جميع المجالات.

هدفت دراسة زرعة (2014) التعرف الى مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن في الرياض من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (الكلية، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، حجم القسم)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت مقياس أبعاد المنظمة (DLOQ) المعدل بواسطة (Watkins&Marsick,1999) وذلك بالتطبيق على مجتمع الدراسة بأكمله المكون من (42) رئيسة قسم، وأظهرت النتائج أن درجة توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية تراوحت بين (متوسطة) و(عالية)، وأنه يوجد

فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره في تلك الأبعاد (تشجيع الحوار والاستفسار, تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة, ربط الجامعة بالبيئة الخارجية) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) ولصالح (ذوي الخبرة أقل من عشرة سنوات), ويوجد فروق ذات دلالة احصائية في بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) تعزى لحجم القسم(عدد الأعضاء) ولصالح (الاقسام ذات الحجم من 20 الى أقل من 30 عضو) .

هدفت دراسة **الذياب(2014)** التعرف الى درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر موظفيها, ومجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة, ومعوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالكلية التقنية بالخرج, استخدم الباحث المنهج (الوصفي) , وأعد استبانة مكونة من(54) فقرة لتطبيقها على مجتمع الدراسة كله المكون من 120 موظف بين اداري وعضو هيئة تدريس, وأظهرت النتائج أن الخصائص التي توهم الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة (متوسطة), وأنه أحيانا ما يتم تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في عدة مجالات بالكلية التقنية بالخرج, وأن مجتمع الدراسة موافقون بشدة على معوق واحد فقط من معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالكلية التقنية بالخرج وهو (كثرة الأعباء الوظيفية تقلل فرصة التعلم).

هدفت دراسة **عبد الفتاح(2013)** التعرف الى درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها من وجهات نظرهم, استخدمت الباحثة المنهج الوصفي , وأعدت استبانة مكونة من (50) فقرة ,لتطبيقها على عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس الحومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها والتي بلغت (400) مديرا, وأظهرت النتائج ان درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها كانت (كبيرة جدا), وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة لديهم تعزى للمتغيرات(الجنس, التخصص, المؤهل العلمي, والخبرة الادارية), وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجاباتهم تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرية طولكرم ومديرية سلفيت.

هدفت دراسة **الكبيسي (2013)** التعرف الى درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين , استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي, وقامت بتطوير استبانة أبعاد المنظمة المعدة من قبل

(Watkins&Marsick,1999) المكونة من (43) فقرة , طبقتها على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (370) معلما ومعلمة , وأظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كانت (متوسطة), وأن مستوى الابداع لدى المديرين كان (مرتفعا), وهناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة توافر أبعاد منظمة التعلم ومستوى الابداع الاداري لمديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان, وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي والخبرة), ويوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم تعزى لمتغير (الجنس) وكان لصالح (الذكور).

هدفت دراسة عواد (2012) التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في اسرائيل لضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج من وجهة نظرهم, والوقوف على أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة هذه الضوابط, والتعرف الى أهم المقترحات التي تدعم درجة ممارسة تلك الضوابط, استخدم الباحث المنهج الوصفي ,وطور استبانة مكونة من (98) فقرة موزعة على خمس مجالات , هي: (التمكن الشخصي, والتفكير النظمي, وتعلم الفريق, والرؤية المشتركة, والنماذج الذهنية) , وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس الابتدائية العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وعددهم (210) مديرين ومديرات, وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر في اسرائيل لضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج من وجهة نظرهم جاءت بدرجة (متوسطة), وانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير(الجنس) في المجالات جميعها, ويوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في المجالات جميعها , وكانت لصالح (الدراسات العليا), ويوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) في المجالات جميعها باستثناء مجال (التفكير النظمي), وكان لصالح فئة (5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر), كما أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات كانت (اقتصار صناعة القرارات على عدد محدد من المسؤولين , وأن سياسة الدولة لا تمنح الحرية لجهاز التعليم العربي).

هدف دراسة الشريفي (2012) التعرف الى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلقة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي، كما تم الاعتماد على استبانة كأداة لمعالجة الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (90) عضواً تم اختيارهم عشوائياً من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط. وأظهرت النتائج إن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلقة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت (متوسطة). وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلقة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً للتخصص الأكاديمي للكلية (علمية- إنسانية)، و تبعاً لمتغير (الخبرة)، وتبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية).

هدفت دراسة البنا (2012) التعرف الى درجة ممارسة الادارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها , استخدم الباحث المنهج الوصفي , وطور استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي : (توفير فرص التعلم, تشجيع الحوار والاستفسار, تشجيع التعلم التعاوني الجماعي, انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم, تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة, ربط المدرسة بالبيئة الخارجية, القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم), لتطبيقها على العينة الطبقيّة العشوائية المكونة من (405) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وأظهرت النتائج ان درجة ممارسة الادارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة (متوسطة), وانه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الادارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير (المديرية) وكانت الفروق لصالح مديريةية غرب غزة على مديريةية شرق خانينونس وشمال غزة في المجال الأول والرابع ,ولصالح مديريةية غرب غزة ومديرية الوسطي على مديريةية شرق خانينونس في المجال الثاني , ولصالح مديريةية غرب غزة على مديريةية شرق خانينونس في المجال الخامس.

هدفت دراسة أبو حشيش و مرتجي (2011) التعرف الى مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها, والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (الجنس, التخصص, سنوات الخدمة, طبيعة العمل), ووضع بعض المقترحات لتطوير الجامعة في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة, استخدم الباحثان المنهج الوصفي, واعتمدا مقياس أبعاد

المنظمة (DLOQ) المعدل بواسطة (Watkins&Marsick,1999) والذي يتكون من (42) عبارة موزعة على سبعة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية لتطبيقها على العينة العشوائية المكونة من (150) موظفا في جامعة الأقصى، وأظهرت النتائج أنه حصلت جميع أبعاد المقياس على درجة (متوسطة) وأنه لا توجد فروق لصالح (التخصص) على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء بعد " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية " وكانت لصالح كليات العلوم ، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة) على جميع أبعاد الاستبيان باستثناء البعد الرابع " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10سنوات) والبعد السادس " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية " ويوجد فروق لصالح سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) وكشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب (طبيعة العمل) باستثناء البعد الأول " إيجاد فرص للتعلم المستمر " حيث وجدت فروق لصالح (الإداريين) ، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (الجنس) في جميع الأبعاد وقد كانت لصالح (الإناث) باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " والبعد السابع " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم حيث تبين عدم وجود فروق بينهما.

هدفت دراسة جبران (2011) التعرف الى تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة, ونحو مديرهم كقادة تعليميين في الأردن , استخدم الباحث المنهج الوصفي , وأعد استبانة مكونه من (62) فقرة , مكونة من جزأين رئيسيين (أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة المتعلمة وستة مجالات للمدير كقائد تعليمي لتطبيقها على عينة مقصودة مكونة من (439) معلما ومعلمة في مدارس اربد- شمال الأردن, وأظهرت النتائج تقديرا (متوسطا) لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة, وانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المشاركين تبعا لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير (الجنس) حيث ظهرت فروق ذات دلالة احصائية بين المعلمين لصالح (الذكور).

هدفت دراسة حواجرة (2010) الى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية, استخدم الباحث المنهج الوصفي, وأعد استبانة مكونة من(44) فقرة لتطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية, وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة

تعزى (للمؤهل العلمي)، وأنه توجد فروق دالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات (الجامعات الأردنية ، والمؤهل العلمي، والعمر الإداري، وتفاعل الجامعات الأردنية مع كل من سنوات الخبرة، والعمر الإداري).

هدفت دراسة عاشور (2009) التعرف الى تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (التفكير النظامي، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، بناء رؤية مشتركة، والتعلم الجماعي)، لتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (150) مديراً ومديرة و(700) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة جميع المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد ، وأظهرت النتائج أن تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس) على جميع المجالات وللأداة ككل وكانت لصالح الاناث، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) على جميع مجالات ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، وللأداة ككل باستثناء مجال التمكن الشخصي، وكان لصالح حملة (البكالوريوس)، وأنه لا يوجد فروق دالة إحصائية بين تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) على جميع مجالات ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة لجميع مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) على جميع المجالات وللأداة ككل وكانت لصالح (المدير).

2.2.2. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ريتنا وتي انج (Retna & Tee Ng, 2016) التعرف الى مدى ممارسة المدارس في سنغافورة لأبعاد المنظمة المتعلمة, من خلال التطرق لأربعة محاور وهي (المنظمة المتعلمة, التعلم في العمل, مناخ التعلم, هيكل التعلم), وتم جمع البيانات من خلال ثلاثة وسائل: مقابلات وجها لوجه مع (16) معلما في المدرسة , والملاحظات الشخصية وفحص الوثائق, وقد سئل هؤلاء المعلمون عن سؤالين رئيسيين, وركز السؤال الأول على فهم المعلمين للتعلم وأهميته. وتناول السؤال الثاني ممارسة تعلم مبادئ المنظمة والمزايا والتحديات التي واجهتها أثناء تنفيذها. كما و أجريت ملاحظات شخصية على ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة في المدرسة , وأظهرت النتائج أن المدرسة تمارس الجوانب الأربعة بطريقة فريدة من نوعها في السياق المدرسي, ولكن يجب أن تؤخذ العوامل الثقافية الأوسع في الاعتبار في تفسير المنظمة المتعلمة في سياق المدرسة الآسيوية. وكما يجب أن يراعي تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدرسة في سنغافورة بعض القضايا والتحديات التي تتعلق بأساسيات التعليم.

هدفت دراسة باراث (Barath,2015) الى تسليط الضوء على العلاقات بين الاقتصاد المعرفي ونوعية التعليم العالي مع إيلاء اهتمام خاص لإعداد المعلمين والمدارس التي تشكل جميعها بيئة محفزة للتعلم, بالإضافة لتقديم تحليل كيف يمكن تفسير مفهوم منظمة التعلم التي وضعها سينج وتكييفها مع المدارس, ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار (78) مدرسة من **هنغاريا** لتطبيق عليها نموذج يدمج ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي: (التحقيق في ثقافة وكفاءة المدرسة مع تطبيق نموذج إطار القيم المتنافسة, اختبار الاختصاصات السلوكية لقادة الرأي في المدارس المهنية , وعمل تحليل SWOT للمدرسة من أجل تركيز قدرتها على التعلم), وأظهرت نتائج الدراسة أن النموذج الذي تم تطبيقه عمل على تحديد الفروق بين المدارس. وانه كان مناسباً للمدارس, وأظهرت التحليلات لخصائص الثقافة التنظيمية والسلوك الاختلافات في الانسجام مع هذه الخصائص. وقد وفر نموذج التشخيص المعقد أساساً راسخاً لصياغة أهداف وإجراءات مفصلة للمدارس تلهمهم على المضي قدماً بالطريقة التي تؤدي إلى تنظيم التعلم.

هدفت دراسة المزاده و جاددي (Alemzadeh & Jadidi, 2013) التعرف الى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي و تحقيق المنظمة المتعلمة, والى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وكل بعد من

أبعاد المنظمة المتعلمة, استخدمت الدراسة منهج دراسة (حالة) لمنظمة التعليم في بلدة (بروجرد) في إيران والاقسام ذات العلاقة بها , كما اعتمدت الدراسة العينة العشوائية, وتم تطبيقها على العاملين في منظمة التعليم في بروجرد في إيران , وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة (سلبية) وذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وتحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

هدفت دراسة عبد الرحمن وأوانج (Abd Rahman & Awang, 2013) التعرف الى العلاقة بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي لدى كبار المعلمين في المدرسة العامة بماليزيا والذين حضروا برنامج الثلاث سنوات المكثف لبيكالوريوس إدارة التعليم حيث قام الباحث باختيار العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (788) معلما , وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ليقوم بتحليلها, وأظهرت نتائج الدراسة الى أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة (مرتفعة), كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي, وأن هناك تشابك عميق بين المفهومين يظهر أسئلة جديدة بحاجة إلى المزيد من الدراسات والأبحاث.

هدفت دراسة هولويوك و ستركو (Holyoke & Sturko, 2012) الكشف عن ادراك أعضاء هيئة التدريس لأقسامهم كمنظمات متعلمة, استخدم الباحثان المنهج الوصفي, والأداة الاستبانة الالكترونية لتطبيقها على أعضاء هيئة التدريس من (59) كلية في كل من جامعتي واشنطن وايداهو (موسكو), وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بخلق فرص التعليم المستمر تعزى الى (الجنس) وكانت لصالح (الذكور), ويوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتمكين العاملين لجمعهم رؤية مشتركة تعزى الى (نوع المؤسسة) وكانت لصالح (المؤسسات الخاصة).

هدفت دراسة كلودويل وفرايد (Clodwell & Fried, 2012) التعرف الى مدى امكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم المنظمة المتعلمة, حيث انه تم استخدام نموذج سينج لمقارنة تصورات مخططي الموارد البشرية في السياقات التربوية بجنوب افريقيا وبريطانيا وألمانيا, وأظهرت النتائج أن ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المنظمة المتعلمة تحديدا في أوروبا التي تعتمد اللامركزية في أنظمتها, وبالتالي يمكن لنموذج سينج أن ينجح في حالة تدريب الكوادر وتوعيتهم, أما في جنوب افريقيا فلا زال النظام مركزيا , ولا بد من اعادة هيكلته من أجل التحول الى منظمة متعلمة.

هدفت دراسة كان (Can, 2011) التعرف إلى الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير المنظمة المتعلمة في المدارس, تكون مجتمع الدراسة من المدارس الحكومية والخاصة والأساسية والطاقتم التدريسي في كل من (عنتاب , وقيصرية , وكهرمان) في تركيا , وبلغت عينة الدراسة (8) مدارس أساسية في (3) مراكز و(9) مدرء و(24) معلم يعملون في هذه المدارس الأساسية, استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي و أداة المقابلة وجها لوجه, وأظهرت النتائج انه حسب اجابات المدرء والمعلمون هناك (16) نشاط من أجل تكون المدرسة منظمة متعلمة.

هدفت دراسة كونتوغيورغس واخرون (Kontoghiorghes & other, 2005) التعرف إلى العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتكيف مع التغيير, الابتكار والأداء التنظيمي, وقد اعتمدت الدراسة على خصائص المنظمة المتعلمة التالية (الاتصالات المفتوحة, و دعم الإدارك والتعلم, وتوافر المواد لإنجاز الوظائف, وفرق العمل, و المكافأة على التعلم, وبيئة داعمة للتدريب والتعلم, وادارة المعرفة) وتم التطبيق على عينة الدراسة المكونة من (805) معلما في الولايات المتحدة الامريكية من عدة مجالات (تكنولوجيا المعلومات, وخدمات التأمين الصحي, , والصناعة), وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وأظهرت نتائج الدراسة أن خاصية (الاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات) كانت (أعلى) خاصية متوفرة لدى مجتمع الدارسة من خصائص المنظمة المتعلمة المذكورة, بالإضافة إلى وجود علاقة (إيجابية) بين خصائص المنظمة المتعلمة والتكيف مع التغيير, و الإبداع والأداء المنظمي.

هدفت دراسة كيلي (Kelly, 2001) التعرف الى سلوك هيئة العاملين في مدرسة مهنية ثانوية, ومدى توافق هذا السلوك مع ضوابط سينجي للمنظمة المتعلمة, كما وردت في كتابه الضابط الخامس وكانت جوانب هذه الدراسة هي: تحديد مقدار اختلاف سلوك الهيئة عن ضوابط سينجي للتعلم المنظمي و العمليات التي تستخدمها الهيئة لتطوير المدرسة وتصبح منظمة متعلمة, ومحددات الانتقال الى منظمة متعلمة, وقابل الباحث (12) مشاركا من المدرسة في لوس انجلوس, تم اختيارهم من قبل الادارة المدرسية, وتم توزيع استبانة أعدها الباحث تكونت من ضوابط المنظمة المتعلمة على باقي العاملين, وبعد تحليل البيانات كشفت النتائج ان المدرسة حققت معدلات مقبولة من التعلم المنظمي في كل من التمكن الشخص والمادج العقلية , وتعلم الفريق ولم تحقق باقي الضوابط.

هدفت دراسة تايلور (Taylor, 2000) التعرف الى تأثير اطار سنجي للمنظمة المتعلمة والقيادة التشاركية في بناء نموذج للتطوير المهني للهيئة التدريسية, تم الحصول على البيانات من منطقة نورث ايست التعليمية في ولاية نيويورك الأمريكية , وتم عمل اختبار ضوابط سينجي الخمسة للمنظمة المتعلمة, لفهم تأثيرها على الأنموذج المقترح ولتحقيق هدف الدراسة تم اجراء مقابلات مع المشاركين ومراجعة وتقييم المستندات والوثائق التدريسية, وملاحظة السلوك المنظمي بشكل مباشر من الباحثة, وبعد اجراء مقارنات للبيانات المتوفرة وأظهرت النتائج ان لضوابط سينجي الخمسة تأثيرا واضحا على نموذج التطوير المهني المقترح' وان الوعي بمعنى المدرسة كمنظمة متعلمة يساعد الكادر المدرسي على الثقة بالتطوير المهني والمشاركة في, كما أظهرت أنه التعلم الفردي والمنظمي يشجع على ابراز المقدرات القيادية, ويوفر جوا من التعلم المستمر .

هدفت دراسة كوه (Coe, 1998) التعرف الى مدى فاعلية وابداع المدارس في بنسلفانيا وعلاقة ذلك بدرجة ممارسات المدارس لأبعاد المنظمة المتعلمة, و تمت الاجابة على استبانة تكونت من(78) سؤالا من قبل (255) تربوي من(17) مدرسة متوسطة, وتكونت الاستبانة من جزأين , الأول : استبانة المنظمة المتعلمة التي طورها kline و saunder عام 1993 وتم تصنيف المدارس الى مبدعة اوغير مبدعة حسب وجهات نظر مديريها, والثاني : استبانة الفاعلية التدريسية , حيث وزعت على كل مشارك لتحديد مدى فاعلية مدرسته. وكشفت نتائج تحليل البيانات أن تقديرات التربويين لمدارسهم على انها فعالة, أو مبدعة يرتبط ايجابيا مع تقديراتهم لمدارسهم كمنظمات متعلمة.

3.2.2. التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة موضوع المنظمة المتعلمة في مفهومها وأهدافها, وأبعادها وتحليلها, لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة, سواء في اختيار الموضوع, أو اثرء الاطار النظري , وأيضا في اختيار الأداة والعينة وفيما يلي بعض الملاحظات حول هذه الدراسات:

- بحثت معظم الدراسات في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية ,وتشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في معرفة واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس , و أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تتراوح بين مرتفعة كما جاء في دراسة كل من صالح وأبو مخ(2017) و الغامدي(2016) و العياصرة والحارثي (2015) و زرعة (2014) وعبد الفتاح (2013) , وبين متوسطة كما جاء في دراسة كل من العنزي(2016) و السقا واخرون(2016) والعنزي(2016) و الشنطي(2016) والعتيبي (2015) و فرج(2015) ورمضان (2014) وتيم ومرشود (2014) و الذياب (2014) والكبيسي (2013) والشريفي (2012) والبننا (2012) وابوحشيش ومرتجي(2011) .
- اهتمت بعض الدراسات بتوضيح علاقة مفهوم المنظمة المتعلمة مع غيره من المتغيرات, حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تأثير أبعاد ادارة المعرفة و أبعاد المنظمة المتعلمة كما في دراسة عبيد وربابعة(2016) , وتمكين العاملين كما في دراسة العتيبي (2015) , ومتغير الأداء الوظيفي كما في دراسة الشلوي(2015) , والقيادة التحويلية كما في دراسة الديحاني (2015) , والالتزام التنظيمي كما في دراسة عبد الرحمن واوانج(2013) .
- تنوع استخدام نماذج المنظمة المتعلمة في الدراسات السابقة , الا أنه كان نموذج Watkins & Marsick الأكثر استخداما و تشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام هذا النموذج.
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي, و تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
- تتفاوت الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة حسب هدفها من أعضاء هيئة تدريس أو مديرين أو معلمين أو موظفين, وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باختيار المديرين والمعلمين معا كمجتمع دراسة وخاصة في مدينة القدس.

- اهتمت الدراسات السابقة في وصف واقع المؤسسات التربوية كمنظمة متعلمة وهذا ما تشترك به الدراسة الحالية , الا أنه تتميز هذا الدراسة بأنها قدمت مقترحات من أجل تحول المدرسة الى منظمة متعلمة من قبل المديرين والمعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل توضيحاً للطريقة والإجراءات التي قامت بها الباحثة في دراستها, بدءاً من منهج الدراسة المستخدم فيها, وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها, والأداة المستخدمة من حيث طريقة بنائها وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها, مع تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة, وبيان الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

1.3 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة, اتبعت الباحثة المنهج الوصفي, وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها, فقد تم استخدام هذا المنهج لأنه يلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات, ليُفي بأغراضها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من فئتين: **الفئة الأولى** تضم جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة القدس, والواقعة ضمن نفوذ مديريتي "القدس الشريف" و"ضواحي القدس", للعام 2017/2018, والبالغ عددهم (124) مديراً ومديرة, و**الفئة الثانية** تضم جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (2214) معلماً ومعلمة, يعملون في (124) مدرسة: يقع منها (49) مدرسة في

مديرية القدس الشريف، و (75) مدرسة في مديرية ضواحي القدس (وزارة التربية والتعليم، 2017). وتم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المسمى الوظيفي والمديرية، كما يتبين من الجدول (1.3).

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المسمى الوظيفي والمديرية

المسمى الوظيفي				المديرية
معلم		مدير		
%	العدد	%	العدد	
41.6	921	39.5	49	القدس الشريف
58.4	1293	60.5	75	ضواحي القدس
100	2214	100	124	المجموع

3.3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار (50%) من فئة المديرين، وبلغ عددهم (62) مديراً ومديرة، استجاب منهم (55) مديراً ومديرة، كما تم اختيار (15%) من فئة المعلمين وبلغ عددهم (332) معلماً ومعلمة، استجاب منهم (285) معلماً ومعلمة، وبلغ العدد الكلي للاستبانة المعتمدة في التحليل الإحصائي (340) استبانة.

1.3.3. وصف متغيرات أفراد العينة :

يبين الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 16.2% للمديرين، ونسبة 83.8% للمعلمين. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 5.6% للدبلوم، ونسبة

75% للبيكالوريوس، ونسبة 19.4% لماجستير فأعلى. ويبين متغير مستوى المدرسة أن نسبة 50% أساسية، ونسبة 50% للمرحلة الثانوية. ويبين متغير المديرية أن نسبة 46.8% للقدس الشريف، ونسبة 53.2% لضواحي القدس. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 25.6% أقل من 6 سنوات، ونسبة 28.2% من 6-10 سنوات، ونسبة 46.2% أكثر من 10 سنوات.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	55	16.2
	معلم	285	83.8
المؤهل العلمي	دبلوم	19	5.6
	بيكالوريوس	255	75.0
	ماجستير فأعلى	66	19.4
مستوى المدرسة	أساسية	170	50.0
	المرحلة الثانوية	170	50.0
المديرية	القدس الشريف	159	46.8
	ضواحي القدس	181	53.2
سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	87	25.6
	من 6-10 سنوات	96	28.2
	أكثر من 10 سنوات	157	46.2

4.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها الإستبانة أداةً لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، إذ قامت الباحثة بتطوير استبانة DLOQ (Dimensions of a Learning Organization Questionnaire) المطورة من قبل (Marsick & Watkins, 1999)، حيث قامت الباحثة بترجمتها وتعديلها، لتتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها، وتكوّنت الاستبانة في صورتها الأولية المبينة في ملحق رقم (1) من ثلاثة أجزاء؛ يدور الجزء الأول منها حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة، وتشمل: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمديرية، وسنوات الخبرة. ويدور الجزء الثاني حول

قياس تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس، والذي اشتمل على (44) فقرة، موزعة على سبعة مجالات هي: توفير فرص التعلم المستمر، وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وانشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. والجدول (3.3) يبين مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل منها. وأعطيت الاستجابة لكل فقرة من فقرات هذا الجزء وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي: كبيرة جداً وتأخذ (5) درجات، كبيرة وتأخذ (4) درجات، متوسطة وتأخذ (3) درجات، ضعيفة وتأخذ درجتين، ضعيفة جداً وتأخذ درجة واحدة، وذلك لتقدير واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس، وأما الجزء الثالث فهو عبارة عن سؤال مفتوح بهدف التعرف الى تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة .

جدول (3.3): مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل مجال

عدد الفقرات	المجال	القسم
7	1. توفير فرص التعلم المستمر	الجزء الثاني: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
7	2. تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	
6	3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	
6	4. انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	
6	5. تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	
6	6. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	
6	7. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	
44		بشكل عام

5.3 صدق أداة الدراسة

بعد صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولية ومراجعة المشرف لفقراتها، الملحق رقم (1)، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، كما يبينه الملحق رقم (2)، للاطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها

وابدأ الرأي فيها من حيث: صلاحيتها, وملاءمتها لأغراض الدراسة. وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة , والتي أشار إليها أكثر من 20% منهم.

وفيما يلي توضيح للتعديلات التي أجريت على فقرات الإستبانة لإخراجها في صورتها النهائية , التي يبينها ملحق رقم (3):

الجزء الثاني الذي يدور حول مجموعة من ممارسات العاملين في المدرسة (مديرين ومعلمين) تؤثر الى درجة تحقيق أبعاد المدرسة كمنظمة متعلمة:

اضافة الفقرة (1) , حذف عبارة " بانفتاح بهدف التعلم والاستفادة منها " من الفقرة (2), اضافة "ال" لبعض في الفقرة (3). حذف كلمة "شفافية" من الفقرة (9), حذف كلمة " البعض" من الفقرة (10), حذف عبارة " ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين" من الفقرة (13), واطافة فقرة (14) " يستفسر العاملون عن وجهات نظر الآخرين", حذف عبارة " فرق العمل" من الفقرات 17,18,19,20, 22, 23) واستبدالها بعبارة " لجان العمل" , حذف عبارة " وعلى جودة العمل الجماعي" من الفقرة (18), واطافة الفقرة (19) " يركز أعضاء لجان العمل على جودة العمل الجماعي" , حذف كلمة "بيسر" من الفقرة (24), حذف عبارة " مثل: نظام الاقتراحات, الاجتماعات المفتوحة, لوحات الاعلانات الالكترونية" من الفقرة (26), استبدال كلمة "تقيس" بكلمة " نقيّم" في الفقرة (28), استبدال عبارة " والذين يحسبون مخاطرها" بعبارة " محسوبة المخاطر في الفقرة (33).

و من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على

أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.241**	0.000	17	0.553**	0.000	33	0.643**	0.000
2	0.247**	0.000	18	0.541**	0.000	34	0.625**	0.000
3	0.320**	0.000	19	0.521**	0.000	35	0.709**	0.000
4	0.399**	0.000	20	0.580**	0.000	36	0.529**	0.000
5	0.520**	0.000	21	0.614**	0.000	37	0.661**	0.000
6	0.430**	0.000	22	0.559**	0.000	38	0.673**	0.000
7	0.514**	0.000	23	0.674**	0.000	39	0.744**	0.000
8	0.516**	0.000	24	0.667**	0.000	40	0.699**	0.000
9	0.463**	0.000	25	0.603**	0.000	41	0.556**	0.000
10	0.395**	0.000	26	0.646**	0.000	42	0.563**	0.000
11	0.445**	0.000	27	0.706**	0.000	43	0.538**	0.000
12	0.546**	0.000	28	0.698**	0.000	44	0.678**	0.000
13	0.490**	0.000	29	0.661**	0.000	45	0.645**	0.000
14	0.481**	0.000	30	0.699**	0.000	46	0.655**	0.000
15	0.575**	0.000	31	0.660**	0.000	47	0.660**	0.000
16	0.569**	0.000	32	0.657**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6.3 ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين (95) ، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (5.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.754	توفير فرص التعلم المستمر
0.864	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
0.815	تشجيع التعاون و التعلم الجماعي
0.868	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.886	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
0.852	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
0.895	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
0.952	الدرجة الكلية

7.3 متغيرات الدراسة

- المتغيرات مستقلة: وهي:
 - ✓ المسمى الوظيفي وله مستويان: مدير ومعلم
 - ✓ المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: دبلوم, بكالوريوس, وماجستير فأعلى
 - ✓ مستوى المدرسة وله مستويان: أساسية, وثانوية
 - ✓ المديرية وله مستويان: القدس الشريف, وضواحي القدس
 - ✓ سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: أقل من 6 سنوات, من 6-10 سنوات, أكثر من 10 سنوات.

- المتغير التابع

تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس .

8.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من من صدق وثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق الدراسة وذلك بإتباع الخطوات والإجراءات الآتية:

1. حصر مجتمع الدراسة في محافظة القدس والذي اشتمل على جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية وعددهم (124)، وجميع المعلمين والمعلمات في تلك المدارس وعددهم من مجتمع الدراسة (2214)، في مديرتي التربية والتعليم: القدس الشريف، وضواحي القدس.
2. اختيار العينة الطبقية العشوائية المكوّن من فئتين، بنسبة (50%) من فئة المديرين بلغ عددهم وبلغ عددهم (62) مديرا ومديرة، و(15%) من فئة المعلمين وبلغ عددهم (332) معلما ومعلمة.
3. الحصول على موافقة الجهات المعنية لتنفيذ الدراسة وتطبيقها، وذلك من خلال الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية - برامج الدراسات العليا - جامعة القدس، الملحق رقم (4)، ومن ثم الإذن الرسمي من مديرتي التربية والتعليم لتوزيع الأداة على عينة الدراسة، الملحق رقم (5) و (6).
4. توزيع (394) استبانة على عدد عينة الدراسة بشكل عشوائي على مدارس الذكور والإناث خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2017-2018) م.
5. جمع الاستبانات من المستجيبين. وبلغ عدد الاستبانات التي أمكن استرجاعها من المبحوثين (340) أي ما نسبته (86.3%)، وقامت الباحثة بمراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.
6. تم تفرغ البيانات من الاستبانات الصالحة وإدخالها إلى الحاسوب بهدف إجراء التحليل الإحصائي المناسب لفقراتها.
7. عرض نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات

وفقاً لأسئلة الدراسة وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For)
(Social Sciences).

تمت معالجة بيانات الدراسة من خلال نوعين من الإحصاء , وهما:

أولاً: الإحصاء الوصفي

- بحساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة.
- بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (للدرجة الكلية, ولكل مجال على حدة).
- ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخدام:

- اختبار "ت" t-test لفحص الفرضيات الأولى والثالثة والرابعة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لفحص الفرضيات الثانية والخامسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - اختبار LSD للفروق البعدية.
- وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة ؛ تم استخدام:
- معامل ارتباط بيرسون " Pearson Correlation" لقياس صدق الأداة.
 - معامل كرونباخ ألفا " Cronbach alpha" لقياس ثبات الأداة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين: الواقع والمأمول"، من خلال الإجابة عن الأسئلة وفحص الفرضيات.

وحتى يتم تحديد واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين: الواقع والمأمول، فقد تم اعتماد المفتاح الآتي، بناءً على قيمة متوسطات تقديرات أفراد العينة:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34 – 3.67
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ونص السؤال على " ما واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	3.76	0.56	مرتفعة
2	7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	3.72	0.66	مرتفعة
3	6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.53	0.70	متوسطة
4	5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3.53	0.74	متوسطة
5	1	توفير فرص التعلم المستمر	3.44	0.58	متوسطة
6	4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.44	0.71	متوسطة
7	3	تشجيع التعاون و التعلم الجماعي	3.38	0.63	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.55	0.51	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.55) وانحراف

معياري (0.51)، وهذا يدل على أن واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء بدرجة (متوسطة).

وتشير النتائج في الجدول ذاته أن مجال "تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار" حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.76)، يليه مجال "القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم"، يليه مجال "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، يليه مجال "تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة"، يليه مجال "توفير فرص التعلم المستمر"، يليه مجال "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم"، ومن ثم "مجال تشجيع التعاون و التعلم الجماعي".

وفيما يتعلق باستجابات المديرين والمعلمين على فقرات الاستبانة في كل مجال من مجالات الدراسة السبع، تفصلها الجداول من (2.4) ولغاية (8.4).

أولاً: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال توفير فرص التعلم المستمر.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال توفير فرص التعلم المستمر.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال توفير فرص التعلم المستمر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم.	4.00	0.73	مرتفعة
3	يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل .	3.74	0.78	مرتفعة
5	يتعامل العاملون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم .	3.69	0.85	مرتفعة
6	يمنح العاملون وقتا كافيا لدعم التعلم.	3.59	0.89	متوسطة
2	يناقش العاملون الأخطاء بصراحة.	3.52	1.83	متوسطة
1	يعترف العاملون بوجود أخطاء لديهم في العمل	3.48	0.83	متوسطة
7	يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	2.78	1.09	متوسطة
8	يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة	2.78	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.58	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال توفير فرص التعلم المستمر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.58) وهذا يدل على أن مجال توفير فرص التعلم المستمر جاء بدرجة (متوسطة).

كما وتشير النتائج في الجدول ذاته رقم (2.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة (مرتفعة) و(5) فقرات جاءت بدرجة (متوسطة). وحصلت الفقرة "يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم" على أعلى متوسط حسابي (4.00)، ويليهما فقرة "يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل" بمتوسط حسابي (3.74)، كما وحصلت الفقرة "يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة" والفقرة "يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم" على أدنى متوسط حسابي ومقداره (2.78).

ثانياً: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار .

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار .

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يحترم العاملون بعضهم .	4.13	0.72	مرتفعة
5	يعرض العاملون وجهة نظرهم	3.84	0.69	مرتفعة
3	يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن رأيهم .	3.78	0.81	مرتفعة
4	يهتم العاملون ببناء الثقة فيما بينهم، وان استغرق ذلك وقتاً .	3.76	0.73	مرتفعة
6	يستفسر العاملون عن وجهات نظر الآخرين .	3.71	0.79	مرتفعة
1	يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة	3.70	0.80	مرتفعة
7	يشجع العاملون على اثاره الاسئلة بغض النظر عن مكانتهم الادارية .	3.61	0.89	متوسطة
8	يزود العاملون بعضهم بعضاً بتغذية راجعة منفتحة وصادقة .	3.57	0.85	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.56	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) وانحراف معياري (0.56) وهذا يدل على أن مجال تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار جاءت بدرجة مرتفعة .

كما وتشير النتائج في الجدول ذاته رقم (3.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يحترم العاملون بعضهم " على أعلى متوسط حسابي (4.13)،

ويليها فقرة " يعرض العاملون وجهة نظرهم " بمتوسط حسابي (3.84). وحصلت الفقرة " يزود العاملون بعضهم بعضا بتغذية راجعة منفتحة وصادقة " على أدنى متوسط حسابي (3.57)، يليها الفقرة " يشجع العاملون على اثاره الاسئلة بغض النظر عن مكانتهم الادارية " بمتوسط حسابي (3.61).

ثالثاً: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تشجيع التعاون و التعلم الجماعي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تشجيع التعاون و التعلم الجماعي.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تشجيع التعاون و التعلم

ا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	0.80	3.58	يركز أعضاء لجان العمل على مهمة الفريق	2
متوسطة	0.83	3.54	يركز أعضاء لجان العمل على جودة العمل الجماعي.	3
متوسطة	0.88	3.51	تغير لجان العمل اراءها نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات المتوفرة.	4
متوسطة	0.97	3.44	يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم.	5
متوسطة	0.90	3.34	تمتلك لجان العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.	1
متوسطة	1.00	3.32	تثق لجان العمل في أن الادارة ستأخذ بتوصياتها.	7
متوسطة	1.05	2.96	تكافأ لجان العمل على انجازاتها.	6
متوسطة	0.63	3.38	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تشجيع التعاون و التعلم الجماعي أن المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.63) وهذا يدل على أن مجال تشجيع التعاون و التعلم الجماعي جاء بدرجة (متوسطة).

كما وتشير النتائج في الجدول ذاته رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يركز أعضاء لجان العمل على مهمة الفريق " على أعلى متوسط حسابي (3.58)، يليها فقرة " يركز أعضاء لجان العمل على جودة العمل الجماعي " بمتوسط حسابي (3.54)، بينما حصلت الفقرة " تكافأ لجان العمل على انجازاتها " على أدنى متوسط حسابي (2.96)، يليها فقرة " تنق لجان العمل في أن الادارة ستأخذ بتوصياتها" بمتوسط حسابي (3.32).

رابعاً: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	تتيح المدرسة لجميع العاملين معرفة الدروس المستفادة من تجارب المدرسة.	3.56	0.87	متوسطة
1	تسهل المدرسة للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة في أي وقت.	3.55	0.92	متوسطة
3	تستخدم المدرسة اتصالاً باتجاهين بشكل اعتيادي.	3.44	0.87	متوسطة
2	تحتفظ المدرسة بقاعدة بيانات محدثة عن مهارات العاملين.	3.43	0.98	متوسطة
5	تقيس المدرسة أثر برامج التنمية المهنية التي تقدمها للعاملين لديها.	3.40	0.92	متوسطة
4	تستخدم المدرسة أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للعاملين .	3.30	0.97	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.71	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن مجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم جاءت بدرجة (متوسطة).

كما وتشير النتائج في الجدول ذاته رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تتيح المدرسة لجميع العاملين معرفة الدروس المستفادة من تجارب المدرسة " على أعلى متوسط حسابي (3.56)، يليها فقرة " تسهل المدرسة للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة في أي وقت " بمتوسط حسابي (3.55). وحصلت الفقرة " تستخدم المدرسة أنظمة لقياس

الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للعاملين " على أدنى متوسط حسابي (3.30). يليها الفقرة " تقيس المدرسة أثر برامج التنمية المهنية التي تقدمها للعاملين لديها " بمتوسط حسابي (3.40).

خامساً: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تساند المدرسة ذوي المبادرات البناءة محسوبة المخاطر .	3.58	0.93	متوسطة
3	تدعو المدرسة العاملين للمساهمة في اثناء رؤية المدرسة المستقبلية .	3.56	0.87	متوسطة
6	تبني المدرسة رؤى موحدة عبر المستويات الادارية المختلفة ومجموعات العمل .	3.54	0.91	متوسطة
5	تكترم المدرسة العاملين على المبادرات التي يقدمونها .	3.53	1.01	متوسطة
2	تمكن المدرسة العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم .	3.52	0.92	متوسطة
1	تمنح المدرسة العاملين حرية الاختيار في كيفية انجاز مهمات العمل .	3.48	0.93	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.74	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة أن المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن مجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول ذاته رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تساند المدرسة ذوي المبادرات البناءة محسوبة المخاطر " على أعلى متوسط حسابي (3.58)، يليها فقرة " تدعو المدرسة العاملين للمساهمة في اثناء رؤية المدرسة المستقبلية " بمتوسط حسابي (3.56). وحصلت الفقرة " تمنح المدرسة العاملين حرية الاختيار في كيفية انجاز مهمات العمل " على أدنى متوسط حسابي (3.48). يليها الفقرة " تمكن المدرسة العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.52).

سادساً: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجال ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.	3.80	0.86	مرتفعة
6	تأخذ المدرسة وجهة نظر المجتمع المحلي بالاعتبار في قراراتها المختلفة.	3.60	0.86	متوسطة
5	تشجع المدرسة العاملين للحصول على المعلومات من جميع المستويات لحل مشكلة ما.	3.59	0.92	متوسطة
2	تساعد المدرسة العاملين الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	3.48	1.00	متوسطة
3	تساعد المدرسة العاملين على التفكير من منظور عالمي.	3.43	0.89	متوسطة
4	تأخذ المدرسة في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها	3.35	1.04	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.70	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ربط المنظمة بالبيئة الخارجية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على أن مجال ربط المنظمة بالبيئة الخارجية جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول ذاته رقم (7.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة " على أعلى متوسط حسابي (3.80)، ويليهما فقرة " تأخذ المدرسة وجهة نظر المجتمع المحلي بالاعتبار في قراراتها المختلفة " بمتوسط حسابي (3.60). وحصلت الفقرة " تأخذ المدرسة في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها " على أدنى متوسط حسابي

(3.35). يليها الفقرة " تساعد المدرسة العاملين على التفكير من منظور عالمي " بمتوسط حسابي

(3.43).

سابعاً: واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر

المديرين والمعلمين في مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	تحرص الادارة على أن تكون ممارساتهم متنسقة مع قيم المدرسة.	3.83	0.75	مرتفعة
6	تعلم الادارة وتوجه العاملين التابعين لها لتطويرهم.	3.73	0.86	مرتفعة
1	تدعم الادارة العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	3.72	0.81	مرتفعة
4	تبحث الادارة بشكل مستمر عن فرص للتعلم والتنمية المهنية.	3.71	0.85	مرتفعة
5	تدعم الادارة العاملين من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها.	3.71	0.82	مرتفعة
3	تشارك الادارة العاملين في المعلومات المحدثة عن الاتجاهات التنظيمية للمدرسة.	3.66	0.84	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.72	0.66	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم أن المتوسط الحسابي

للدرجة الكلية (3.72) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مجال القيادة الاستراتيجية

الداعمة للتعلم جاءت بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول ذاته رقم (8.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تحرص الادارة على أن تكون ممارساتهم متسقة مع قيم المدرسة " على أعلى متوسط حسابي (3.83)، يليها فقرة " تعلم الادارة وتوجه العاملين التابعين لها لتطويرهم " بمتوسط حسابي (3.73). وحصلت الفقرة " تشرك الادارة العاملين في المعلومات المحدثة عن الاتجاهات التنظيمية للمدرسة " على أدنى متوسط حسابي (3.66). يليها الفقرة " تدعم الادارة العاملين من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها " والفقرة " تبحث الادارة بشكل مستمر عن فرص للتعلم والتنمية المهنية " بمتوسط حسابي (3.71).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

ونص السؤال على " هل تختلف تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المسمى الوظيفي, والمؤهل العلمي , ومستوى المدرسة , والمديرية, و سنوات الخبرة ؟"

وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات الخمس التالية:

1.2.2.4 نتيجة فحص الفرضية الأولى

ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي " .

ولفحص هذه الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس يعزى لمتغير المسمى الوظيفي , كما يبينه الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	مدير	55	3.67	0.64	3.228	0.001
	معلم	285	3.40	0.55		
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	مدير	55	3.90	0.36	2.680	0.008
	معلم	285	3.73	0.59		
تشجيع التعاون و التعلم الجماعي	مدير	55	3.73	0.43	4.608	0.000
	معلم	285	3.31	0.64		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	مدير	55	3.84	0.56	4.635	0.000
	معلم	285	3.36	0.72		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	مدير	55	3.96	0.60	4.776	0.000
	معلم	285	3.45	0.74		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	مدير	55	3.98	0.49	5.317	0.000
	معلم	285	3.45	0.71		
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	مدير	55	4.05	0.41	4.085	0.000
	معلم	285	3.66	0.68		
الدرجة الكلية	مدير	55	3.86	0.36	5.214	0.000
	معلم	285	3.48	0.51		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة للدرجة الكلية بلغت (5.214)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح المديرين. وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

2.2.2.4 نتيجة فحص الفرضية الثانية

ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي " .

ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس يعزى لمتغير (المؤهل العلمي) , كما يبينه الجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس

الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.54	3.57	19	دبلوم	توفير فرص التعلم المستمر
0.54	3.47	255	بكالوريوس	
0.71	3.30	66	ماجستير فأعلى	
0.70	3.92	19	دبلوم	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
0.54	3.77	255	بكالوريوس	
0.61	3.67	66	ماجستير فأعلى	
0.63	3.72	19	دبلوم	تشجيع التعاون و الجماعي
0.61	3.40	255	بكالوريوس	
0.67	3.22	66	ماجستير فأعلى	
0.80	3.57	19	دبلوم	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.69	3.46	255	بكالوريوس	
0.79	3.33	66	ماجستير فأعلى	
0.74	3.61	19	دبلوم	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
0.70	3.56	255	بكالوريوس	
0.87	3.37	66	ماجستير فأعلى	
0.68	3.62	19	دبلوم	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
0.68	3.55	255	بكالوريوس	
0.82	3.47	66	ماجستير فأعلى	
0.87	3.67	19	دبلوم	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
0.63	3.73	255	بكالوريوس	
0.73	3.73	66	ماجستير فأعلى	
0.58	3.68	19	دبلوم	الدرجة الكلية
0.49	3.56	255	بكالوريوس	
0.56	3.44	66	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس

الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)،

ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في

الجدول رقم (11.4):

جدول(11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحاد لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	بين المجموعات	1.878	2	0.93	2.804	0.062
	داخل المجموعات	112.861	337	0.33		
	المجموع	114.739	339			
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	بين المجموعات	1.049	2	0.52	1.637	0.196
	داخل المجموعات	107.990	337	0.32		
	المجموع	109.039	339			
تشجيع التعاون و التعلم الجماعي	بين المجموعات	3.997	2	1.99	5.050	0.007
	داخل المجموعات	133.361	337	0.39		
	المجموع	137.359	339			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	1.183	2	0.59	1.146	0.319
	داخل المجموعات	173.939	337	0.51		
	المجموع	175.123	339			
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	2.081	2	1.04	1.880	0.154
	داخل المجموعات	186.518	337	0.55		
	المجموع	188.600	339			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	0.438	2	0.21	0.434	0.648
	داخل المجموعات	170.331	337	0.50		
	المجموع	170.770	339			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	0.057	2	0.02	0.064	0.938
	داخل المجموعات	151.034	337	0.44		
	المجموع	151.092	339			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.131	2	0.56	2.148	0.118
	داخل المجموعات	88.709	337	0.26		
	المجموع	89.840	339			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.148) ومستوى الدلالة (0.118) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكذلك

للمجالات ما عدا "مجال تشجيع التعاون و التعلم الجماعي". وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. وتم

فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المتغيرات	المؤهل العلمي	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تشجيع التعاون و التعلم الجماعي	دبلوم	بكالوريوس	0.32932*	0.028
		ماجستير فأعلى	0.50422*	0.002
	بكالوريوس	دبلوم	-0.32932*	0.028
		ماجستير فأعلى	0.17489*	0.045
	ماجستير فأعلى	دبلوم	-0.50422*	0.002
		بكالوريوس	-0.17489*	0.045

وكانت الفروق بين الدبلوم والماجستير فأعلى لصالح الدبلوم وبين الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم، وبين البكالوريوس والماجستير فأعلى لصالح البكالوريوس.

3.2.2.4 نتيجة فحص الفرضية الثالثة:

ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير مستوى المدرسة".

ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس يعزى مستوى المدرسة, كما يبينه الجدول رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين حسب متغير مستوى المدرسة.

مستوى الدلالة	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.364	0.909	0.59	3.47	170	أساسية	توفير فرص التعلم المستمر
		0.56	3.41	170	المرحلة الثانوية	
0.410	0.824	0.60	3.73	170	أساسية	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
		0.52	3.78	170	المرحلة الثانوية	
0.932	0.085	0.61	3.38	170	أساسية	تشجيع التعاون و التعلم الجماعي
		0.65	3.38	170	المرحلة الثانوية	
0.841	0.201	0.72	3.43	170	أساسية	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
		0.71	3.45	170	المرحلة الثانوية	
0.425	0.799	0.78	3.50	170	أساسية	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
		0.70	3.56	170	المرحلة الثانوية	
0.501	0.674	0.75	3.51	170	أساسية	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
		0.66	3.56	170	المرحلة الثانوية	
0.402	0.839	0.71	3.69	170	أساسية	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
		0.61	3.75	170	المرحلة الثانوية	
0.663	0.437	0.52	3.53	170	أساسية	الدرجة الكلية
		0.50	3.56	170	المرحلة الثانوية	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.437)، ومستوى الدلالة (0.663)، أي أنه لا توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

4.2.2.4 نتيجة فحص الفرضية الرابعة:

ونصها " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المديرية " .

ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس تعزى لمتغير المديرية كما يبينه الجدول رقم (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين حسب متغير المديرية.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	القدس الشريف	159	3.35	0.63	2.776	0.006
	ضواحي القدس	181	3.52	0.52		
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	القدس الشريف	159	3.67	0.58	2.775	0.006
	ضواحي القدس	181	3.84	0.54		
تشجيع التعاون و التعلم الجماعي	القدس الشريف	159	3.30	0.63	2.230	0.026
	ضواحي القدس	181	3.45	0.62		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	القدس الشريف	159	3.31	0.74	3.208	0.001
	ضواحي القدس	181	3.56	0.67		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	القدس الشريف	159	3.46	0.74	1.576	0.116
	ضواحي القدس	181	3.59	0.74		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	القدس الشريف	159	3.45	0.70	2.074	0.039
	ضواحي القدس	181	3.61	0.70		
القيادة الاستراتيجيية الداعمة للتعلم	القدس الشريف	159	3.66	0.66	1.548	0.123
	ضواحي القدس	181	3.78	0.66		
الدرجة الكلية	القدس الشريف	159	3.46	0.52	2.962	0.003
	ضواحي القدس	181	3.62	0.49		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.962)، ومستوى الدلالة (0.003)، أي أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات ، وكانت الفروق لصالح مديريةية (ضواحي القدس). وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

5.2.2.4 نتيجة فحص الفرضية الخامسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.51	3.47	87	أقل من 6 سنوات	توفير فرص التعلم المستمر
0.66	3.45	96	من 6-10 سنوات	
0.56	3.42	157	أكثر من 10 سنوات	
0.49	3.75	87	أقل من 6 سنوات	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
0.55	3.75	96	من 6-10 سنوات	
0.61	3.77	157	أكثر من 10 سنوات	
0.59	3.40	87	أقل من 6 سنوات	تشجيع التعاون و التعلم الجماعي
0.62	3.34	96	من 6-10 سنوات	
0.66	3.40	157	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.49	87	أقل من 6 سنوات	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.71	3.40	96	من 6-10 سنوات	
0.73	3.44	157	أكثر من 10 سنوات	
0.65	3.49	87	أقل من 6 سنوات	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
0.77	3.54	96	من 6-10 سنوات	
0.77	3.55	157	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.54	87	أقل من 6 سنوات	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
0.73	3.53	96	من 6-10 سنوات	
0.74	3.53	157	أكثر من 10 سنوات	
0.55	3.72	87	أقل من 6 سنوات	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
0.72	3.75	96	من 6-10 سنوات	
0.69	3.71	157	أكثر من 10 سنوات	
0.45	3.55	87	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية
0.50	3.54	96	من 6-10 سنوات	
0.55	3.55	157	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول(16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	بين المجموعات	0.159	2	0.079	0.233	0.792
	داخل المجموعات	114.581	337	0.340		
	المجموع	114.739	339			
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	بين المجموعات	0.037	2	0.018	0.057	0.945
	داخل المجموعات	109.003	337	0.323		
	المجموع	109.039	339			
تشجيع التعاون و التعلم الجماعي	بين المجموعات	0.255	2	0.128	0.314	0.731
	داخل المجموعات	137.103	337	0.407		
	المجموع	137.359	339			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	0.323	2	0.162	0.312	0.732
	داخل المجموعات	174.799	337	0.519		
	المجموع	175.123	339			
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	0.235	2	0.117	0.210	0.811
	داخل المجموعات	188.365	337	0.559		
	المجموع	188.600	339			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.006	0.994
	داخل المجموعات	170.764	337	0.507		
	المجموع	170.770	339			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	بين المجموعات	0.083	2	0.041	0.093	0.912
	داخل المجموعات	151.009	337	0.448		
	المجموع	151.092	339			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.010	2	0.005	0.019	0.982
	داخل المجموعات	89.830	337	0.267		
	المجموع	89.840	339			

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.019) ومستوى الدلالة (0.982) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ونصه " ما هي تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة ؟ "

للإجابة على هذا السؤال تم حصر اجابات المديرين والمعلمين, اتضح أن عدد المستجيبين من المديرين (24) بنسبة (43.6%), و عدد المستجيبين من المعلمين (152) بنسبة (53.3%).

وفيما يلي اقتباسات مميزة لبعض اقتراحات المديرين والمعلمين:

- تبادل الخبرات مع مدارس داخلية وخارجية , وتعزيز المدرسة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
 - تقديم دورات نوعية للمعلمين وأولياء الأمور ,
 - بالتعاون والعمل بروح الفريق, بين العاملين والمجتمع المحلي.
 - اشراك جميع العاملين في صنع القرار.
 - تحوّل الثقافة السائدة في المدارس من عملية التعليم الى عملية التعلم.
 - بوجود قائد متميز متفهم لأمر مدرسته واحتياجاتها, مدير مبادر يشجع العاملين على العمل.
 - دعم الادارة للمبادرات الفردية للمعلمين وضمان حقوقهم في هذه المبادرة.
- وتم تجميع أكثر المقترحات تكراراً للمديرين في الجدول رقم (17.4) ويليه المقترحات الأكثر تكراراً للمعلمين في الجدول رقم (18.4).

1.3.2.4 سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة من وجهة نظر

المديرين

جدول(17.4): مقترحات المديرين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة.

الرقم	المقترح	العدد	النسبة %
1	تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل.	21	87.5%
2	توفير مناخ ايجابي و بيئة امنة للجميع.	10	41.6%
3	منح جميع الأفراد فرصاً للتطور والتعلم المستمر.	9	37.5%
4	بث التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين.	6	25%
5	تعزيز الحوار واثراك المعلمين في اتخاذ القرارات	3	12.5%
6	بناء رؤية واضحة للمدرسة بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المحلي.	2	8.3%

يلاحظ من الجدول رقم (17.4) الذي يعبر عن مقترحات المديرين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة أن أعلى نسبة تكرر كانت للمقترح " تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل" وبلغت التكرارات (21) تكراراً بنسبة 87.5%, ويليه المقترح " توفير مناخ ايجابي و بيئة امنة للجميع" بنسبة 41.6%, يليه المقترح " منح جميع الأفراد فرصاً للتطور والتعلم المستمر" بنسبة 37.5% ويليه المقترح " بث التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين" بنسبة 25% , يليه المقترح " تعزيز الحوار واثراك المعلمين في اتخاذ القرارات" , وحصل المقترح " بناء رؤية واضحة للمدرسة بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المحلي" على أقل تكرار في المقترحات بنسبة 8.3%.

2.3.2.4 سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة من وجهة نظر المعلمين.

جدول(18.4): مقترحات المعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة

الرقم	الفقرات	العدد	النسبة %
1	الحاجة الى التطوير ومواكبة مستجدات التعلم العصري.	87	57%
2	تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين.	87	57%
3	تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل.	87	57%
4	مكافئة العاملين وتعزيزهم متمثلاً بتخفيف العبئ الوظيفي.	35	23%
5	اشراك المجتمع المحلي في تنفيذ خطة العمل المدرسي.	27	17.7%
6	العدل والمساواة بين العاملين من جميع النواحي.	20	13%
7	وضع خطة واضحة الأهداف والمخرجات للعمل مبنية على الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات.	15	9.8%
8	اتاحة الفرصة لتبادل الخبرات بين العاملين داخل المدرسة وخارجها.	11	7.2%

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) الذي يعبر عن مقترحات المعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة أن أعلى نسبة تكرر كانت للمقترحات " الحاجة الى التطوير ومواكبة مستجدات التعلم العصري" و تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين", " تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل" بنسبة (57%), كما وحصل المقترح " اتاحة الفرصة لتبادل الخبرات بين العاملين داخل المدرسة وخارجها " على أقل نسبة تكرر 7.2%.

3.4 ملخص النتائج

خلصت هذه الدراسة الى النتائج الآتية:

1. أن واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء بدرجة متوسطة.
2. أن واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء مرتفعاً في مجالي تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، وجاء متوسطاً في مجالات: ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وتوفير فرص التعلم المستمر، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
3. أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح المديرين.
4. أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكذلك للمجالات ما عدا "مجال تشجيع التعاون و التعلم الجماعي"، وكانت الفروق بين الدبلوم والماجستير فأعلى لصالح الدبلوم وبين الدبلوم والبيكالوريوس لصالح البيكالوريوس والماجستير فأعلى لصالح البيكالوريوس.
5. أنه لا توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات.

6. أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات , وكانت الفروق لصالح مديريةية (ضواحي القدس).

7. أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات.

8. أن أعلى نسبة تكرار لمقترحات المديرين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة كانت للمقترح " تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل" وبلغت التكرارات (21) تكراراً بنسبة 87.5%, ويليه المقترح " توفير مناخ ايجابي و بيئة امنة للجميع" بنسبة 41.6%, يليه المقترح " منح جميع الأفراد فرصاً للتطور والتعلم المستمر" بنسبة 37.5% ويليه المقترح " بث التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين" بنسبة 25% , يليه المقترح " تعزيز الحوار و اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" , وحصل المقترح " بناء رؤية واضحة للمدرسة بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المحلي" على أقل تكرار في المقترحات بنسبة 8.3%.

9. أن أعلى نسبة تكرار لمقترحات المعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة كانت للمقترحات " الحاجة الى التطوير ومواكبة مستجدات التعلم العصري" و تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين", " تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل" بنسبة (57%), كما وحصل المقترح " اتاحة الفرصة لتبادل الخبرات بين العاملين داخل المدرسة وخارجها " على أقل نسبة تكرار 7.2%.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، ومقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف، كما تم تقديم توصيات منبثقة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة.

1.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على " ما واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس جاءت بدرجة (متوسطة)، وهذا مؤشر إلى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس بشكل بسيط، وتعزو الباحثة ذلك إلى ثقافة التعليم السائدة في المدارس التي ما زالت نوعاً ما تقاوم التغيير والتطوير والتي لا تختلف كثيراً عن ثقافة التعليم في الواقع المحيط من الوطن العربي، بالإضافة إلى حداثة مفهوم المنظمة المتعلمة كمفهوم إداري معاصر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السقا وآخرون (2016) ودراسة القرني (2015) ودراسة تيم ومرشود (2014) ودراسة الكبيسي (2013) ودراسة عواد (2012) ودراسة البنا (2012) ودراسة جبران (2011) ودراسة عاشور (2009)، واختلفت مع نتائج دراسة صالح وأبو مخ (2017) ودراسة الغامدي (2016) ودراسة العياصرة والحارثي (2015) ودراسة عبد الفتاح (2013) ودراسة عبد الرحمن وأوانج (2013) حيث جاءت بنتيجة مرتفعة .

و حصل مجال " تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار " ومجال " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم " على متوسط حسابي بدرجة توافر مرتفعة ومقداره (3.76) (3.72) على التوالي , وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود الى العلاقات الايجابية بين العاملين أنفسهم المبنية على الاحترام وتبادل الاراء والمناقشات, بالاضافة الى دعم الادارة المستمر للعاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب , فيما حصلت بقية المجالات على درجة متوسطة وهي كالاتي: (مجال " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية " , " تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة " , " توفير فرص التعلم المستمر " , " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " و " تشجيع التعاون و التعلم الجماعي " وتعزو الباحثة ذلك الى ضعف علاقات الشراكة والتعاون بين المدرسة و المجتمع المحلي ومؤسساته وربما يعود ذلك لعدم امتلاكها الصلاحيات الكاملة, وكما وأظهرت النتائج أنه حصل مجال " تشجيع التعاون و التعلم الجماعي " على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.38) من بين المجالات وتعزو الباحثة ذلك الى عدم حرص الادارة المدرسية على تشجيع العمل الجماعي, بالاضافة الى ان نظام الترقيات يعتمد على الاداء الفردي والمقصود به (التقييم السنوي لكل معلم) وليس الجماعي, كما أن المكافآت للعاملين غالبا ما تكون معنوية أكثر منها مادية مما يضعف دافعيتهم لتقديم الأفضل باستمرار.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على " هل تختلف تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المسمى الوظيفي, والمؤهل العلمي , ومستوى المدرسة , والمديرية و سنوات الخبرة "؟

تمت مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال فحص الفرضيات المنبثقة عنه , والتي تحمل الترتيب من الفرضية الأولى وحتى الفرضية الخامسة, والمبينة فيما يلي:

1.2.5 مناقشة الفرضية الأولى

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

تشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح (المديرين) وتعزو الباحثة ذلك الى أنه المديرين أكثر قدرة على تحديد الجوانب والممارسات التي من شأنها تمثل واقع المنظمة المتعلمة انطلاقاً من خبرتهم ونظرتهم الادارية مما يجعلهم أكثر تعمقا في تفسير وفهم فقرات الاستبانة، كما أنه يسعى المديرين دوما لبذل جهودهم في تحسين أدائهم لإعطاء صورة أفضل عن مدارسهم، بينما تنحصر أعمال المعلمين في عمليات التعليم ولا يتم اشراكهم كما يجب في بناء رؤية جماعية مشتركة كما أظهرت النتائج سابقاً في مجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة حيث حصل على درجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي(2016) ودراسة عباينة (2007) ودراسة عاشور (2009).

2.2.5 مناقشة الفرضية الثانية

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وتعزو الباحثة ذلك الى أن تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد على فهمهم ووعيهم بواقعهم ولم يتأثر حكمهم على ذلك بالمؤهل العلمي، بالإضافة الى عدم وجود امتيازات خاصة للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي في المدرسة، فجميعهم لديهم نفس

المهام والأنشطة داخل المدرسة, والادارة المدرسية لا تفرق في التعامل بين المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السقا واخرون(2016), ودراسة الغامدي(2016), ودراسة الشنطي (2016), ودراسة العياصرة والحارثي(2015) , ودراسة العتيبي (2015), ودراسة القرني (2015), ودراسة الشلوي(2015), ودراسة رمضان (2015) , ودراسة عبد الفتاح(2013), ودراسة الكبيسي (2013), ودراسة حواجرة (2010) ودراسة عاشور (2009). واختلفت مع دراسة تيم ومرشود (2014) حيث أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح (البكالوريوس أو أقل), كما واختلفت مع دراسة عواد (2012) حيث أظهرت أن النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح (الدراسات العليا).

3.2.5 مناقشة الفرضية الثالثة

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير مستوى المدرسة"

وتشير النتائج في الجدول رقم (13.4) أنه لا توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة ، وكذلك للمجالات وتعزو الباحثة ذلك الى عدم تأثر مستوى المدرسة بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة, انطلاقاً من أن أهمية موضوع المنظمة المتعلمة لا يحده مستوى المدرسه بل ويعتبر مدخلاً للتطور ومواكبة تحديات العصر مهما كان مستوى المؤسسة التربوية .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السقا واخرون (2016) حيث أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة وكانت لصالح المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة .

4.2.5 مناقشة الفرضية الرابعة

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين لواقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المديرية "

وتشير النتائج في الجدول رقم (14.4) أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات وكانت الفروق لصالح مديرية ضواحي القدس، وترى الباحثة السبب في ذلك أن مديرية ضواحي القدس أقل عرضة لضغوطات الاحتلال الاسرائيلي كونها تقع خارج الجدار، بالإضافة أنه لا يوجد ما يعرقل وصول الدعم لها من قبل وزارة التربية والتعليم والمؤسسات، وبالمقابل تتعرض المدارس التابعة لمديرية القدس الشريف لاجراءات وضغوطات اسرائيلية من محاولة السيطرة على قطاع التعليم في مدينة القدس و التهديد باغلاق المدارس واقتحامها بشكل مستمر، والاعتقالات في صفوف الطلبة وطاقم العاملين في المدارس بالإضافة الى منع تداول المنهاج الفلسطيني و فرض مناهج محرقة مما يعرقل العملية التعليمية ويحد من تطورها، بالإضافة الى عوامل ذاتية خاصة بمدارس القدس كطبيعة المباني المدرسية فهي مبان مستأجرة معدة كمبان سكنية، ومواقع المدارس في الأزقة ما يسبب في عرقلة ادخال التطوير اللازم لتلك المدارس الذي من شأنه يحول هذه المدارس الى مدارس متعلمة باستمرار.

5.2.5 مناقشة الفرضية الخامسة

نصت الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وتعزو الباحثة ذلك الى حداثة مفهوم المنظمة المتعلمة بالنسبة لهم ، فكانت استجاباتهم جميعا متوافقة رغم اختلاف سنوات الخبرة ، كما أنه يمكن اعتبار أبعاد المنظمة المتعلمة من الضروريات الهامة لكلاً المديرين والمعلمين الجدد وذوي الخبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السقا واخرون(2016)، الغامدي(2016)، والشنطي(2016)، والعنبي(2015)، والكبيسي (2013)، وأبو حشيش ومرتجى(2011)، وحواجرة(2010)، وعاشور(2009)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العياصرة والحارثي(2015) حيث أظهرت النتائج أنه الفروق كانت لصالح المعلمات ذوات الخبرة (أكثر من 15 سنة)، ودراسة أبو سنييه() وكانت لصالح (ذوي الخبرة خمس سنوات فأقل)، ودراسة زرعة(2014) وكانت لصالح ذوي الخبرة أقل من 10 سنوات، ودراسة عواد(2012) وكانت لصالح ذوي الخبرة (5-10 سنوات) و(10 سنوات فأكثر).

3.5 مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي ينص على " ما هي تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة ؟ "

يلاحظ من الجداول رقم (17.4)(18.4) الذي يعبر عن مقترحات المديرين و المعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة أن أعلى نسبة تكرر كانت للمقترح " تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل" ومن تعليقات المديرين والمعلمين حول هذا المقترح " توفير وسائل تعليمية حديثة تساهم في تحسين التعليم", " ادخال تقنية المعلومات كوسيلة لتعزيز مقدرة الطالب على التعلم", "تقديم الدعم التكنولوجي في غرف مخصصة

بالمدرسة يستطيع المعلم الرجوع إليها في أي وقت" وبلغت التكرارات (21) تكراراً بنسبة 87.5% كما وتطابق هذا المقترح مع ما اقترحه المعلمين (87) تكراراً بنسبة 57% , وتعلل الباحثة هذا الكم من التكرارات الى أن نقص الموارد بسبب ميزانية المدرسة يشكل سبب من أسباب عدة تحول من تقدم وتطور مدارس ولا بد أن توافر الميزانية والموارد والادوات التكنولوجية اللازمة لانجاز العمل تعد أحد الاسباب التي تساهم في الوصول للمنظمة المتعلمة, ويليه المقترحات " توفير مناخ ايجابي و بيئة امنة للجميع" بنسبة 41.6% و " منح جميع الأفراد فرصاً للتطور والتعلم المستمر" بنسبة 37.5% بث التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين" بنسبة 25% تعزيز الحوار واشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" بنسبة 12.5% وأيضاً تطابقت مع مقترحات المعلمين وهي " الحاجة الى التطوير ومواكبة مستجدات التعلم العصري" و تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين", ومن تعليقات المديرين والمعلمين حول هذه المقترحات " توفير بيئة تعليمية مرنة واعداد هيئة تعليمية مؤهلة وماهرة في استخدام استراتيجيات وأساليب تدريسية حديثة", " العمل بروح الفريق وتعزيز العلاقات الجيدة بين العاملين", " تعاون جميع أفراد المؤسسة من ادارة ومعلمين للتطوير من أنفسهم", " تبادل الخبرات بين المعلمين واطاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات بين الادارة والعاملين" وتعزو الباحثة هذا الى وعي وادراك المديرين والمعلمين لأهمية بناء العلاقات الانسانية وتبادل الاحترام والمناقشة والحوار وبث الايجابية في مدارسهم واشراك الجميع في اتخاذ القرارات من أجل النهوض في المدرسة ودفعها للتحوّل لمدرسة متعلمة , كما وتعزو الباحثة حصول المقترح " بناء رؤية واضحة للمدرسة بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المحلي" على أقل تكرار في المقترحات بنسبة 8.3% الى أن المديرين ذوي ماجستير الادارة التربوية قاموا فعلاً ببناء رؤية المدرسة باشتراك المعلمين والمجتمع المحلي واقترحوا هذا بناء على ما قاموا به لمشاركة زملائهم من المديرين بأهمية اشراك الجميع في بناء رؤية المدرسة , كما وحصل مقترح المعلمين " اتاحة الفرصة لتبادل الخبرات

بين العاملين داخل المدرسة وخارجها " على أقل نسبة تكرر 7.2% , وتعزو الباحثة ذلك الى أن العبء والأعمال المتراكمة على المعلم وخوفه من عدم انهاء مادته تمنعه من التفكير من الخروج من الحصة لتبادل خبراته.

مما سبق ترى الباحثة أن هناك اتفاقاً بين عينه الدراية من المعلمين والإداريين التربويين بأن واقع المدرسة الحكومية كمنظمة متعلمة في محافظة القدس متوسط, كما وتشير النتائج أن مجالي تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار و القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم على درجة مرتفعة, يليها باقي المجالات, وهذا يدل على العلاقات الايجابية بين المعلمين, فلا بد من تعزيزها من قبل قيادة استراتيجية تحرص على دعم العاملين على التعلم المستمر والتدريب.

4.5 التوصيات :

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- توفير ميزانية كافية تساهم في تحول المدارس الى منظمات متعلمة .
- تقديم المكافآت المادية والمعنوية للمبادرين من المديرين والمعلمين.

توصيات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم:

- رفع مستوى المهارة والمعرفة بالمنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس من خلال عقد دورات وورش عمل تتعلق بموضوع المنظمة المتعلمة.
- بناء استراتيجية إدارية تربوية لاستخدام وتطبيق المنظمة المتعلمة على مستوى المدارس.

- توفير فرص التعلم كالمنح الجامعية لكل

توصيات لمديري المدارس:

- الزيادة والاستمرارية في الاهتمام بالمعلمين, وتشجيع مبادراتهم وتكريمهم, وإشراكهم في إثراء رؤية المدرسة المستقبلية.
- تشجيع المعلمين على التعاون فيما بينهم, وعلى التعلم الجماعي لزيادة معارفهم وخبراتهم, وإظهار إبداعاتهم, ونشرها ليستفيد منها الآخرون.
- تعميق علاقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

توصيات للبحث المستقبلي:

- إجراء دراسات مستقبلية عن مفهوم المنظمة المتعلمة, تتناول مجالات أخرى.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع المنظمة المتعلمة في المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالإصلاح التربوي, وتحسين الأداء.
- إجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى بناء نماذج لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع العربية:

أبو اسنينة, عونية.(2015). مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لضوابط المنظمة المتعلمة كما وضعها سينج من وجهة نظرهم.جرش للبحوث والدراسات, 16(1), 439- 475, الاردن .

أبو حشيش , بسام و مرتجى , زكي.(2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الاسلامية, 19(2), 397- 438.

أبو عفش, مؤيد.(2014). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأقصى, غزة.

البناء, شادي .(2012). درجة ممارسة الادارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية, غزة..

البغدادي ,عادل والعبادي, هاشم.(2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة. عمان : الوراق للنشر والتوزيع.

البكري, نعيمة (2006). واقع التعلم التنظيمي في مدارس سلطنة عمان ومعوقاته. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة السلطان قابوس, مسقط, سلطنة عمان

تيم,حسن ومرشود, جمال.(2014). واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. مجلة جامعة , 18(1), 55-84,أكاديمية القاسمي.

جبران,علي.(2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن . مجلة الجامعة الاسلامية , 19(1), 427-458.

حمود, خضير.(2010).منظمة المعرفة.عمان : دار الصفاء .

الحواجرة, كامل.(2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.المجلة الأردنية في ادارة الأعمال, 6(1), 225 – 245.

الدسوقي, وردة عبد الكريم .(2015). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالانتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأزهر, غزة.

الديحاني, سلطان غالب.(2015). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . المجلة التربوية, 29(116), 15-102.

الذياب, سعود.(2014). مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض

الرجوب, غادا .(2008) . التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاداريين في جامعة اليرموك , رسالة
دكتوراة غير منشورة, جامعة اليرموك.

الرشودي ,محمد بن علي(2007) . بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية
بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية، السعودية

رمضان, عصام جابر.(2014). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة
نظر العاملين فيها.مجلة جامعة النجاح للأبحاث , 28(10), 2373-2410.

زرعه, سوسن.(2014). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد
الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية . المجلة الدولية التربوية المتخصصة,
3(9), 88-113.

السالم ,مؤيد سعيد.(2005). منظمات التعلم منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .القاهرة

السقا, امتثال و السنيدي, نسبية, و زغيبي, هديل.(2016). دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض
في ادارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة.مجلة رسالة التربية وعلم النفس, (52), 68
-97.

سلطان, سوزان وخضر, ضحى.(2009). المؤسسات التربوية كمنظمة معلمة. عمان : دار
الفكر.

سهلة, صباح.(2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراة غير
منشورة, جامعة محمد خضر-بسكرة- , الجزائر.

الشريفي, عباس عبد مهدي.(2012). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية, 20(1), 209-257.

الشلوي, راشد.(2015). العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد
التدريب الأكاديمي الأمني.أطروحة دكتوراة غير منشورة, جامعة ام القرى.

الشنطي,محمود.(2016). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية.مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية, 24(1), 98_72, الجامعة الاسلامية , غزة

صالح, علي محمد جبران و أبو مخ , محمود محمد زكي.(2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. المجلة الدولية للبحوث التربوية, 41(1), 163-200.

طاهر, فاضل جميل.(2011). تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.17, 118-142.

الطويل,هاني عبد الرحمن و عبابنة, صالح أحمد أمين.(2009). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل.ط1 , دار وائل للنشر : عمان

عاشور, محمد علي .(2009). تصورات المدرء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، مجلة الساتل، السنة الثالثة، العدد السابع، 112-187 جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

عبابنة، صالح (2010) . درجة ممارسة العاملين في المدارس العامة في ليبيا للتفكير النظمي من وجهة نظرهم، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، 7(45), .

عبابنة، صالح (2007) . المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة الواقع والتطلعات.رسالة دكتوراة غير منشورة.الجامعة الأردنية, عمان.

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

عبد الله , الاء وابو راضي, سحر.(2014). استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة : دراسة حالة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 56 , 327-

388.

عبيد, شاهر و ربايعه ,سائد.(2016). تأثير أبعاد ادارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين. *المجلة الأردنية في ادارة الاعمل*, 12(4), 813 _ 840, الأردن

العتيبي, تركي و ابراهيم , هيفاء .(2015). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. *مجلة الثقافة والتنمية*, (92), 35 – 160, مصر.

العربي, شريف و القشلان, أحمد.(2009). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وادارة الجودة الشاملة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*, 8(3), 89 – 104.

العنزي, سعود عيد.(2016). مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة العلوم التربوية* , ع7, 146_105, جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية: السعودية .

العنزي, أحمد سلامة.(2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العلوم التربوية*, 28(1) , 69-94. الرياض

عواد, محمد.(2012). *ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس العربية داخل الخط الأخضر المتعلقة بالثقافة التنظيمية : المعوقات ومقترحات للتطوير*. أطروحة دكتوراة غير منشوره, جامعة اليرموك, الاردن.

العياصرة, معن و الحارثي ,خلود.(2015). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*, 11(1), 31-43. جامعة اليرموك, الاردن.

الغامدي, رحمة .(2016). درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة. *مجلة كلية التربية*, ع761, ج2, 351-390. جامعة الأزهر: مصر

الفاعوري, رفعت عبد الحليم.(2012). العناصر الرئيسة لبناء المنظمة المتعلمة. *المجلة العربية للإدارة*, 32(1). ط - ل.

فرج, شذى .(2015). ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان ومقترحات التطوير. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*, 4(4), 43-87.

فريال, بلعلى نسيمه.(2014). المنظمة المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف. *مجلة دراسات اقتصادية*, 1, 169 – 192.

القرني, نوره.(2015). المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي. *مجلة جامعة الخليل للبحوث*, 10(2), 99_11. الخليل, فلسطين.

الكبيسي, أريج.(2013). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, الاردن.

الكساسبة, محمد و الفاعوري, عبير و العميان, محمود.(2010). دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة. *المجلة الأردنية في ادارة الأعمال*, 6(1), 136 – 183.

المليحي, رضا ابراهيم.(2010). ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

نجم, نجم عبود.(2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الورق للنشر والتوزيع, عمان.

النسور, أسماء سالم.(2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, الأردن.

نسيمه, رمايل.(2015). دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة محمد خيضر -بسكرة- , الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abd Rahman, A & Awang, M.(2013). Learning organization and organizational commitment in primary school, **IPEDR**, 60 (12), 55-59.

Alemzadeh,M. and Jadidi,M.(2013). " Explaining the Relationship between Organizational Structure and Dimensions of Learning Organizations (Case study: Education Organization in Boroojerd County and the Related Departments " , **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , 3(4) ،116-128

Al-Otaibi, S. (2001). **The learning organization: Development of a conceptual model and an Instrument for assessment in Saudi Arabia**. Unpublished DBA. University of Hull: UK.

Barath, T.(2015). Learning organization as a tool for better and more effective schools, **Procedia Manufacturing**, 3, 1494-1502.

- Brandt R.(2003). A school culture that invites deep and sustained professional learning will have powerful impact student achievement,**Journal of staff development**, 24(1), 23-32.
- Can, Niyazi (2011): Developing activities of Learning Organizations in Primary Schools, **African Journal of Business Management**,5(15), 6256-6260.
- Clodwell, D & Fried, A. (2012). Learning organizations without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of Senge s five disciplines in effective work outcomes. **Commerce Law and Management**, 1(1), 32-44
- Coe, M. A. (1998). **Learning Organizations and the Innovative, Effective Middle School**. DAI-A 58/12, p. 4538.
- DuFour& Eaker,R.(1998).**Professional learning communities at work: best practices for enhancing student achievement**. Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development.
- Holyoke, L & Sturko, P & Wood, N & Wu, L. (2012). "Are Academic Departments Perceived as Learning Organizations?". **Educational Management Administration & Leadership**, 40 (4), 436–448.
- James, C. (2003), “Designing Learning Organization“, **Organizational Dynamics**, 32(1), 46-61.
- Jones, S.(1996). **Developing and learning culture: Empowering people to deliver quality, Innovation and long- term success**. London: McGraw-Hill Book Company.
- Kelly. D, W.(2001). Sign's Learn- Organization concepts Applied to one vocational (school) faculty (peter singe). DAI- A61/07,26708.
- Kontoghiorghes, D. & Awbrey, S. & Feurig, P., (2005) ‘Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation ‘Innovation, and organizational performance, **Human resource development Quarterly**, 16 (2), 185-211

- Marquardt, M. J. (2002), "**Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning**", Palo Alto, USA: Davies-Black Inc
- Marsick, V, & Watkins, K. (1999). **Facilitating learning in organizations: Making learning count**. Aldershot, UK: Gower.
- Moloi, kh . (2010). How can school build learning Organization in difficult education contexts?. **South African journal of education**. 30(4), 621-633
- Retna , K & Tee Ng, P.(2016). The application of learning organization to enhance learning in singapore schools. **Management in Education**. 30(1), 10-18
- Senge, P.M (1990).**The fifth Discipline: the Art and Practice of the learning Organization**, New York, Doubleday.
- Senge, P. M. (2000). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York, Currency/Doubleday.
- Silins,H & Mulford, B.(2002).Schools as learning organization: The case for system, teacher and student learning, **Journal of Educational Administration**, 40(5), 425-446.
- Smith, B. (2003). **The university as a learning organization: Developing a conceptual model**. Unpublished DBA , Montana State University-Bozeman.
- Suwannachin, C.(2003). Planning for a learning organization in a private vocational school I Thailand.DAI-A 6\09, p.3079.
- Taylor, J. L. (2000). **The Effect of Peter Senge's Learning Organization Framework and Shared Leadership on A Staff Development Model**. DAI, 60/07,p.2318.Jan.
- Tibor, Barath. (2015). Learning organization as a tool for better and more effective schools. **Procedia Manufacturing**. 3, 1494 – 1502.
- Watkins, K & Marsick, V. (2003). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, **Advances in Developing Human Resources**, 5(2). Thousand Oaks, CA: Sage

ملحق رقم (1)

الموضوع :/ تحكيم استبانة

حضرة الدكتور/ة : المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة باجراء دراسة ميدانية بعنوان " المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين: الواقع والمأمول"

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية , ولهذا الغرض قامت الباحثة بتطوير استبانة DLOQ المطورة من قبل (Watkins & Marsick,1998) حيث قامت الباحثة بترجمتها وتعديلها, لتتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها على عينة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس .

وشتمل هذه الدراسة على سبعة مجالات أساسية وهي:

1. توفير فرص التعلم المستمر
 2. تشجيع الحوار والاستفسار
 3. تشجيع التعلم والتعاون الجماعي
 4. انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
 5. تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
 6. ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
 7. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
- لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة , وابداء رأيكم فيها من حيث دقة صياغتها, ووضوحها , وسهولة الاجابة عليها , ومدى ارتباطها وانتمائها لمجالات الدراسة

الباحثة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

حضرة المديرية المحترمة

حضرة المعلمة المحترمة :

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها : " المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين: الواقع والمأمول" , وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة القدس .

لذا أرجو من حضرتك التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والاجابة عنها بتمعن وموضوعية, علماً بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط , وستعامل بسوية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة : سهيل عزمي محمد تميمي

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

يرجى وضع العلامة X فيما ينطبق عليك :

1. المسمى الوظيفي مدير معلم
2. المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. مستوى المدرسة : أساسي دنيا أساسي عليا الثانوية
4. المديرية : القدس الشريف ضواحي القدس
5. الخبرة أقل من 6 سنوات من 6 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: فيمايلي مجموعة من ممارسات العاملين في المدرسة (معلمين ومديرين) تؤشر الى درجة تحقيق أبعاد المدرسة كمنظمة متعلمة

الدرجة					الفقرات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
المجال الأول : توفير فرص التعلم المستمر					
					1. يناقش العاملون الأخطاء بصراحة وبانفتاح بهدف التعلم والاستفادة منها .
					2. يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل .
					3. يساعد العاملون بعضهم بعض على التعلم.
					4. يتعامل العاملون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم .

					5. يمنح العاملون وقتاً كافياً لدعم التعلم.
					6. يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.
					7. يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة
المجال الثاني : تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار					
					1. يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.
					2. يحترم العاملون بعضهم البعض
					3. يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن رأيهم.
					4. يهتم العاملون ببناء الثقة فيما بينهم، وان استغرق ذلك وقتاً
					5. يعرض العاملون وجهة نظرهم، ويستفسرون عن وجهات نظر الآخرين.
					6. يشجع العاملون على إثارة الأسئلة بغض النظر عن مكانتهم الإدارية.
					7. يزود العاملون بعضهم بعضاً بتغذية راجعة منفتحة وصادقة.
المجال الثالث : تشجيع التعاون والتعلم الجماعي					
					1. تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطور الأحداث.
					2. يركز أعضاء فرق العمل على مهمة الفريق وعلى جودة العمل الجماعي .
					3. تغير فرق العمل آراءها نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات المتوفرة.
					4. يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم، وثقافتهم ، أو أي

					اختلاف.	
					تكافأ فرق العمل على انجازاتها.	5.
					تثق فرق العمل في أن الادارة ستأخذ بتوصياتها .	6.
المجال الرابع : إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم						
					تسهل المدرسة للعاملون الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة ويسر في أي وقت.	1.
					تحتفظ المدرسة بقاعدة بيانات محدثة عن مهارات العاملون.	2.
					تستخدم في المداصلا باتجاهين بشكل اعتيادي مثل :نظام الاقتراحات, الاجتماعات المفتوحة, لوحات الاعلانات الالكترونية.	3.
					تستخدم المدرسة أنظمة لقياس لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للعاملون.	4.
					تقيس المدرسة أثر برامج التنمية المهنية التي تقدمها للعاملين لديها.	5.
					تتيح المدرسة لجميع العاملون معرفة الدروس المستفادة من تجارب المدرسة.	6.
المجال الخامس : تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة						
					تمنح المدرسة العاملين حرية الاختيار في كيفية انجاز مهمات العمل.	1.
					تمكن المدرسة العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم.	2.
					تدعو المدرسة العاملين للمساهمة فس	3.

					اثراء رؤية المدرسة المستقبلية .
					4. تساند المدرسة ذوي المبادرات البناء والذين يحسبون مخاطرها.
					5. تكرم الجامعة العاملين على المبادرات التي يقدمونها.
					6. تبني المدرسة رؤى موحدة عبر المستويات الادارية المختلفة ومجموعات العمل.
المجال السادس : ربط المنظمة بالبيئة الخارجية					
					1. تتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.
					2. تساعد المدرسة العاملين الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.
					3. تساعد المدرسة العاملين على التفكير من منظور عالمي.
					4. تأخذ المدرسة في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها.
					5. تشجع المدرسة العاملين للحصول على المعلومات من جميع المستويات لحل مشكلة ما.
					6. تأخذ المدرسة وجهة نظر المجتمع المحلي بالاعتبار في قراراتها المختلفة.
المجال السابع : القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم					
					1. تدعم الادارة العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.
					2. تحرص الادارة على أن تكون ممارساتهم متسقة مع قيم المدرسة.

					تشرك الادارة العاملين في المعلومات المحدثة عن الاتجاهات التنظيمية للمدرسة.	3.
					تبحث الادارة بشكل مستمر عن فرص للتعلم والتنمية المهنية.	4.
					تدعم الادارة العاملين من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها.	5.
					تعلم الادارة وتوجه العاملين التابعين لها لتطويرهم.	6.

الجزء الثالث: سؤال مفتوح

ما مقترحات المدراء والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة القدس من أجل أن تصبح مدارسهم مدرسة متعلمة؟

.....1

.....2

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل / المؤسسة
1	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
2	أ.د. عفيف زيدان	جامعة القدس
3	أ.د. محمد عابدين	جامعة القدس
4	د. نادر أبو خلف	جامعة القدس المفتوحة
5	د. غسان سرحان	جامعة القدس
6	د. أحمد فتيحة	جامعة بيرزيت
7	د. زياد قباجة	جامعة القدس
8	د. محسن عدس	جامعة القدس

جامعة القدس	د. ايناس ناصر	9
جامعة القدس	أ.علي الأعرج	10

ملحق رقم (3) : الاستبانة بعد التحكيم



حضرة المديرية المحترمة

حضرة المعلمة المحترمة :

تحية طيبة وبعد

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها : " المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدرء والمعلمين: الواقع والمأمول" , و المدرسة المتعلمة هي المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمر لأفرادها وتشجعهم على الأستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة القدس .

لذا أرجو من حضرتك التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والاجابة عنها بتمعن وموضوعية, علماً بأن المعلومات التي تقدمها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط , وستعامل بسرية تامة.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم

الباحثة : سهيل عزمي محمد تميمي

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

يرجى وضع العلامة X فيما ينطبق عليك :

6. المسمى الوظيفي مدير معلم
7. المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
8. مستوى المدرسة : أساسي دنيا أساسي عليا الثانوية
9. المديرية : القدس الشريف ضواحي القدس
10. الخبرة أقل من 6 سنوات من 6 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: : فيما يلي مجموعة من ممارسات العاملين في المدرسة (معلمين واداريين) تؤشر الى درجة تحقيق أبعاد المدرسة كمنظمة متعلمة .

الرجاء وضع اشارة (X) أمام كل فقرة وتحت خيار الدرجة التي تمثل وجهة نظرك.

الدرجة	الفقرات				الدرجة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
					1. يعترف العاملون بوجود أخطاء لديهم في العمل.
					2. يناقش العاملون الأخطاء بصراحة.
					3. يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل .
					4. يساعد العاملون بعضهم البعض على التعلم.
					5. يتعامل العاملون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم .
					6. يمنح العاملون وقتا كافيا لدعم التعلم.
					7. يستطيع العاملون الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.

					8. يكافأ العاملون لتعلمهم أشياء جديدة
					9. يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة.
					10. يحترم العاملون بعضهم البعض
					11. يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن رأيهم.
					12. يهتم العاملون ببناء الثقة فيما بينهم, وان استغرق ذلك وقتا
					13. يعرض العاملون وجهة نظرهم.
					14. يستفسر العاملون عن وجهات نظر الآخرين.
					15. يشجع العاملون على اثاره الاسئلة بغض النظر عن مكانتهم الادارية.
					16. يزود العاملون بعضهم بعضا بتغذية راجعة منفتحة وصادقة.
					17. تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف أهدافها وفقا لتطور الأحداث.
					18. يركز أعضاء فرق العمل على مهمة الفريق .
					19. يركز أعضاء فرق العمل على جودة العمل الجماعي.
					20. تغير فرق العمل اراءها نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات المتوفرة.
					21. يتعامل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم, وثقافتهم.
					22. تكافأ فرق العمل على انجازاتها.
					23. تثق فرق العمل في أن الادارة ستأخذ بتوصياتها .
					24. تسهل المدرسة للعاملين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة في أي وقت.
					25. تحتفظ المدرسة بقاعدة بيانات محدثة عن مهارات العاملين.
					26. تستخدم المدرسة اتصالا باتجاهين بشكل اعتيادي.
					27. تستخدم المدرسة أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للعاملين .
					28. تقيس المدرسة أثر برامج التنمية المهنية التي تقدمها للعاملين لديها.

					تتيح المدرسة لجميع العاملين معرفة الدروس المستفادة من تجارب المدرسة	29.
					تمنح المدرسة العاملين حرية الاختيار في كيفية انجاز مهمات العمل.	30.
					تمكن المدرسة العاملين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لانجاز أعمالهم.	31.
					تدعو المدرسة العاملين للمساهمة في اثراء رؤية المدرسة المستقبلية .	32.
					تساند المدرسة ذوي المبادرات البناءة محسوبة المخاطر .	33.
					تكرّم المدرسة العاملين على المبادرات التي يقدمونها.	34.
					تبني المدرسة رؤى موحدة عبر المستويات الادارية المختلفة ومجموعات العمل.	35.
					تتعاون المدرسة مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.	36.
					تساعد المدرسة العاملين الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	37.
					تساعد المدرسة العاملين على التفكير من منظور عالمي.	38.
					تأخذ المدرسة في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها.	39.
					تشجع المدرسة العاملين للحصول على المعلومات من جميع المستويات لحل مشكلة ما.	40.
					تأخذ المدرسة وجهة نظر المجتمع المحلي بالاعتبار في قراراتها المختلفة.	41.
					تدعم الادارة العاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب.	42.
					تحرص الادارة على أن تكون ممارساتهم متسقة مع قيم المدرسة.	43.
					تشارك الادارة العاملين في المعلومات المحدثّة عن الاتجاهات التنظيمية للمدرسة.	44.

					45. تبحث الادارة بشكل مستمر عن فرص للتعلم والتنمية المهنية.
					46. تدعم الادارة العاملين من أجل تنفيذ رؤية المدرسة وخططها.
					47. تعلم الادارة وتوجه العاملين التابعين لها لتطويرهم.

الجزء الثالث: سؤال مفتوح

كمديرين ومعلمين برأيكم كيف تصبح مدارسكم مدرسة متعلمة؟

.....1

.....2

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية - جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Science
Graduate Studies Programs



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برامج الدراسات العليا

التاريخ: 2017/10/1

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين ،،
القدس

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : سهيل عزمي محمد تميمي ورقمها الجامعي(21510122) ، بدراسة تتعلق برسالة
ماجستير بعنوان

" المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين
:الواقع والمأمول "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل
الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم


د. إبراهيم صليبي
Elementary Education & Kindergarten Dept.
مفتش برنامج الإدارة التربوية
2017/10/11

ملحق رقم (5)

الاذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم القدس الشريف لتوزيع الأداة



الرقم: ت م / 30 / 27 / 2518

التاريخ: 2017/10/3م

الموافق: 13/ محرم/ 1439هـ

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين/ات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة " سهيل عزمي محمد تميمي " بإجراء دراستها الميدانية بعنوان " المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المدرسين والمعلمين: الواقع والمأمول " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على الجهة المختصة، على أن لا يؤثر ذلك على سير وانتظام العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،



وآه د

ملحق رقم (6)

الأذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس لتوزيع الأداة

الرقم: 1430 / 1/3
التاريخ: 2017 / 10 / 3 م
الموافق: 1439 / 1 / 12 هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين ،،

تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات ، وأرجو تسهيل مهمة الطالبة سهيل عزمي محمد تميمي ورقمها الجامعي (٢١٥١٠١٢٢) ، بتعبئة الاستبانة المعدة لإجراء دراستها بعنوان : (المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين : الواقع والمأمول. على ألا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية

مع الاحترام ،،

أ. بسام مدحت طهبوب

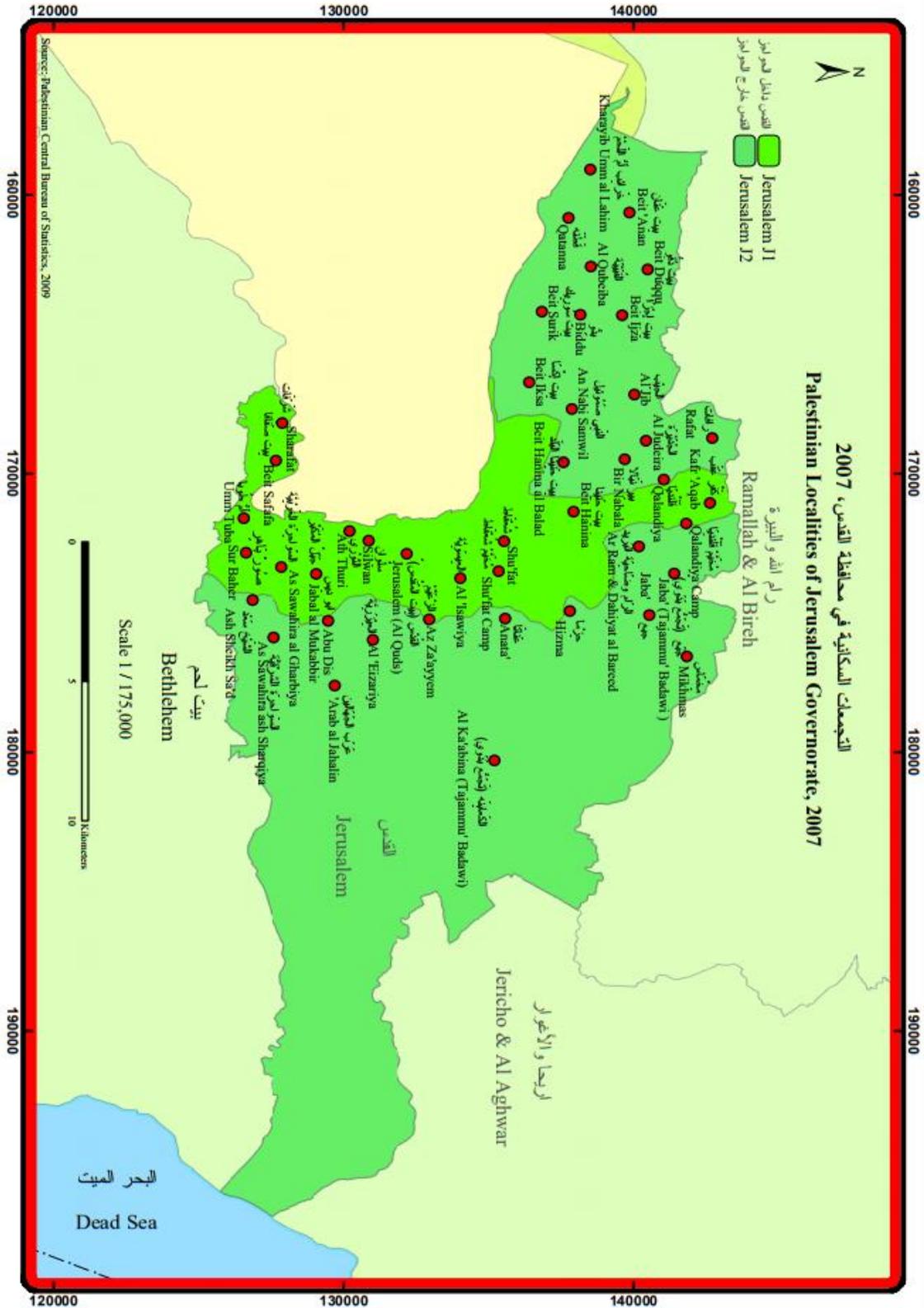

مدير التربية والتعليم العالي



ر.خ.أ.ح. التعليم العام

ملحق رقم (7)

خارطة تمثل محافظة القدس وتجمعاتها السكانية



فا

هرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم
------------	--------------	-----

الصفحة		
19	مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية	1.2
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المسمى الوظيفي والمديرية	1.3
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	2.3
62	مجالات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل مجال	3.3
64	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدرء والمعلمين	4.3
65	نتائج معامل الثبات للمجالات	5.3
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.	1.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال توفير فرص التعلم المستمر.	2.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار.	3.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تشجيع التعاون و التعلم.	4.5
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.	5.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة.	6.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.	7.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	8.4
82	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين حسب متغير المسمى الوظيفي.	9.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	10.4
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحاد لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	11.4

86	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	12.4
87	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين حسب متغير مستوى المدرسة.	13.4
88	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين حسب متغير المديرية.	14.4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	15.4
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	16.4
93	مقترحات المديرين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة.	17.4
94	مقترحات المعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة.	18.4

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	تطور المدارس الإدارية	1.2
17	الأنموذج الأميبي للمنظمة المتعلمة	2.2
21	نموذج مارسيك و واتكنز	3.2
22	نموذج العتيبي	4.2
23	نموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة	5.2
24	عناصر النظام الفرعي للتعلم	6.2
24	عناصر النظام الفرعي للمنظمة	7.2
25	عناصر النظام الفرعي للأفراد	8.2
26	عناصر النظام الفرعي للمعرفة	9.2
26	النظام الفرعي للتكنولوجيا	10.2
28	هرم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة	11.2
29	شبكة المنظمة المتعلمة	12.2
30	التحول من المنظمة التقليدية الى منظمة متعلمة	13.2

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
117	الاستبانة في صورتها الاولية قبل التحكيم	1
124	أسماء المحكمين	2
125	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم	3
129	كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية - جامعة القدس	4
130	الاذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم القدس الشريف لتوزيع الأداة	5
131	الاذن الرسمي من مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس لتوزيع الأداة	6
132	خارطة تمثل محافظة القدس وتجمعاتها السكانية	7

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
الصفحات التمهيدية		
-	صفحة الغلاف الداخلية	-
-	صفحة العنوان	-
-	صفحة اجازة الرسالة	-
-	الإهداء	-
أ	الإقرار	-
ب	الشكر والعرفان	-
ج	الملخص باللغة العربية	-
هـ	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)	-
الفصل الأول : مقدمة الدراسة ومشكلتها		
3	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة	2.1
6	أسئلة الدراسة	3.1
6	فرضيات الدراسة	4.1
7	أهداف الدراسة	5.1
7	أهمية الدراسة	6.1
8	محددات الدراسة	7.1
9	مصطلحات الدراسة	8.1
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		
10	الإطار النظري	1.2
10	المنظمة المتعلمة	1.1.2
10	تمهيد	1.1.1.2
11	التطور التاريخي لمفهوم المنظمة المتعلمة	2.1.1.2
12	مفهوم المنظمة المتعلمة	3.1.1.2
15	مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة	4.1.1.2
16	خصائص المنظمة المتعلمة	5.1.1.2

20	نماذج المنظمة المتعلمة	6.1.1.2
30	التحول الى منظمة متعلمة	7.1.1.2
33	القيادة في المنظمة المتعلمة	8.1.1.2
35	بناء المنظمة المتعلمة	9.1.1.2
40	الدراسات السابقة	2.2
40	الدراسات العربية	1.2.2
52	الدراسات الأجنبية	2.2.2
56	التعليق على الدراسات السابقة	3.2.2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
59	منهج الدراسة	1.3
60	مجتمع الدراسة	2.3
60	عينة الدراسة	3.3
61	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	1.3.3
61	أداة الدراسة	4.3
63	صدق اداة الدراسة	5.3
64	ثبات اداة الدراسة	6.3
65	متغيرات الدراسة	7.3
66	إجراءات الدراسة	8.3
66	المعالجة الإحصائية	9.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
69	تمهيد	1.4
70	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.4
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.4
81	نتيجة فحص الفرضية الأولى	1.2.2.4
83	نتيجة فحص الفرضية الثانية	2.2.2.4
86	نتيجة فحص الفرضية الثالثة	3.2.2.4
88	نتيجة فحص الفرضية الرابعة	4.2.2.4
89	نتيجة فحص الفرضية الخامسة	5.2.2.4

92	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.4
95	ملخص النتائج	3.4
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
98	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الأول	1.5
100	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثاني	2.5
100	مناقشة الفرضية الأولى	1.2.5
101	مناقشة الفرضية الثانية	2.2.5
102	مناقشة الفرضية الثالثة	3.2.5
102	مناقشة الفرضية الرابعة	4.2.5
103	مناقشة الفرضية الخامسة	5.2.5
104	مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال الثالث	3.5
106	التوصيات	4.5
المراجع		
108	المراجع العربية	-
114	المراجع الأجنبية	-
الملاحق		
133	فهرس الجداول	
135	فهرس الأشكال	
136	فهرس الملاحق	
137	فهرست المحتويات	

