مجلة كلية التربية - جامعة سرت
المجلد (1) العدد (1) يناير(2022)

واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات

د.رمضان سعد كريم
أستاذ الإدارة التربوية بكلية الآداب– جامعة بنغازي

د.فتحي عيسى فرج
أستاذ الإدارة التربوية بكلية الآداب–جامعة عمر المختار

د.ابتسام على حمزة العبار
أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية الآداب–جامعة بنغازي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990) ،Senge للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة المهنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي والبالغ عددهم (2761) معلماً ومعلمة، سُحبت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (160) معلماً ومعلمة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التحقق من الصدق الظاهري لفقراتها ، كما تم التأكد من ثباتها، وأُستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تلك الممارسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات، وأتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والتخصص، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة وخبرتهم المهنية.

مفاتيح الكلمات: المنظمة المتعلمة – التغيير النظمي- الرؤية المشتركة – التفكير النظمي - التعليم الأساسي.

Abstract of Study

The aims of this study is to determine practice level of the learning organization according to senge framework (the Fifth discipline) in basic education schools in the city of Shahat in light of the variables of gender, educational qualification, specialization, and professional experience.

The study population consisted of all male and female teachers in basic education schools who numbered (2761) male and female teachers. A simple random sample of (160) male and female teachers were chosen. A questionnaire has been developed to collect the study data. data collected has been analzed by use Some of the statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, t-test, and Pearson's correlation coefficient.

The results of the study confirmed that teachers in basic education schools in the city of Shahat are practiced the Fifth discipline of the learning organization of senge (1990) at high level., and it showed that there were statistically significant differences in the degree of that practice according to the gender variable differences were in favor of of the female teachers, as well as, there were no statistical differences among degrees of

that practice of disciplines of Learning Organization according to qualification and experience, finally, the results confirm that ,there was a statistically significant correlation between the degree of practice of disciplines of Learning Organization (the Fifth discipline) and their professional experience.

Keywords: Learning Organization- Change Organization- Building Shred Vision- Systems Thinking- Basic Education

المقدمة

ظهرت اهتمامات جديدة فى التربية وإدارة النظم التربوية بالتزامن مع التطور المعرفي والتكنولوجي، والتغير في البنى التقليدية للمنظمات التربوية، كان من بينها المدارس المتعلمة، حيث يمثل هذا المفهوم تحولاً جديداً في إدارة المدارس المعاصرة، يجمع بين النظرية في إدارة النظم التربوية، والممارسات والطرائق البيداغوجية للعاملين فى مناخات مؤسساتها.

ويتوقع من مدير المدرسة القيام بأدوار جديدة تؤسس لثقافة مدرسية داعمة لهذا التحول من خلال توسيع ممكنات أعضاء المجتمع المدرسي، وفتح قنوات متنوعة للاتصال والتواصل التربوي، والانفتاح على جميع الأطراف ذات المصلحة والعلاقة بفاعلية التمدرس، وتعزيز المشاركة الحقيقية للمعلمين فى القياة التربوية المدرسية، إذ يجب على مدير المدرسة إشراك المعلمين والعاملين الآخرين وأولياء أمور المتعلمين في تصميم رؤية مدرسية توضح ملامح التطور المدرسي في المستقبل، وتحدد الأدوار والمسؤوليات الفردية والجماعية الواجبة لتحقيق مضامين تلك الرؤية، ويتطلب ذلك توافر البيانات والمعلومات اللازمة، وتخصيص الموارد والوقت المناسب للبحث في سبل الانتقال والتحول بدلاً من تركيز النقاش في الإجراءات الواجب اتباعها لترسيخ القواعد المدرسية الراهنة، إذ لا تستطيع الاستراتيجيات المعمول بها في المدارس المعاصرة الصمود طويلاً في البيئات التربوية التي تشهد حالة دائمة من التغيير وعدم الاستقرار والفوضى الصحية، في ظل تنامي المعرفة، وتنوع مصادرها، وتوزعها فى المستويات الإدارية كافة؛ لتنهي بذلك الهالة الأسطورية القائمة على وجود مصدر وحيد للمعرفة، وتقوض الممارسات الطقوسية المدرسية التي تُبقى نقاشات المعلمين وحواراتهم قائمة على التفكير فى الاستراتيجيات الواجب اتباعها للمحافظة على التقاليد والأعراف المدرسية دون الاهتمام بقضايا التطوير والتجديد التربوي فى المدارس.

ويفضي التحول باتجاه المدارس المتعلمة إلى سلسلة من النقاشات والحوارات التأملية المنفتحة المبنية على تراكم الخبرات التربوية لجعل المدارس تعمل بشكل أفضل، من خلال التحسين المستمر في نوعية التعليم الذي يقدم للمتمدرسين، ويتعلم فيها الجميع ضمن فرق تعليمية تتقاسم المعرفة وتعمل على تدويرها ونشرها داخل بيئة التمدرس وخارجها، تلك الفرق التعليمية التي لديها استبصار لمترتبات ممارستها على المتعلمين والمعلمين، والعاملين الآخرين، وأعضاء المجتمع المحلي، باعتمادها لتقنيات التفكير النظمي وأساليبه التي تمكنهم من النظر إلى المواقف التربوية من مناظير عديدة، وضمن الكل الذي وجدت فيه، وتطورت في مناخاته.

يجعل هذا التناول من أعضاء المجتمع المدرسي يعملون على اختبار صحة فرضياتهم، ويعيدون النظر في قناعاتهم، ويراجعون مسلماتهم التربوية، ذلك لأن الإبداع والابتكار والتجديد من المكونات الجوهرية لثقافة المدارس المتعلمة.

وتتشكل في مناخات المدارس المتعلمة وتنمو قيم الانفتاح، والإبداع، والتعاون، والدعم المتبادل، وتعليم الفريق، والفضيلة، والزمالة المهنية، والتواصل الجماعي، وكافة المعاني والمضامين الإنسانية الداعمة للتعليم المستمر، والضرورية للإنتقال إلى بيئات

مدرسية أكثر رحابة وإنسانية، وذلك لأنها تزخر بالشاطات التربوية، وتعج بالتفاعلات الإنسانية التي تجذر المعرفة ووسائل إكتسابها في بيئة التمدرس، حيث تجعل من العاملين يتخلون عن العمل بنظام الوجبات الجاهزة، والنمطية، والقولبة في التفكير والممارسة، كما تدفع مديري المدارس لتقويض وإجتناب تصرفاتهم الفوقية، واتصالاتهم أحادية الجانب، وممارساتهم الدوجماتية من خلال تأسيسهم للفرق المدرسية المتعلمة وانضمامهم لها.

ويطرح هذا التوجه مفهوم المدارس المبتكرة والمدارس متعددة الثقافات لوصف المدارس المتعلمة التي تنتج المعرفة، وتعمل على نشرها وتدويرها بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي الأمر الذي يجعلها قادرة على النمو والتطور بما يمكنها من الاستجابة الفاعلة لاستحقاقات التغيير التربوي والمنظمي، والتعاطي بفاعلية مع الأزمات التي تتعرض لها في بيئاتها الداخلية والخارجية، وبما يسهم في انتقالها إلى مدارس مؤنسنة يعيش المتعلمون والمعلمون والعاملون فيها ضمن مرحلة متقدمة من مراحل الإنسانية المابعدية المنفتحة فى المدارس.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

أسهم التنظير للمنظمات المتعلمة في طرح جملة من المفاهيم المكثفة التي توضح مضامينها وأبعادها وخصائصها ضمن المحاولات الرامية لتعميق الفهم، وتوسيع دائرة المعاني والأوصاف والنعوت التي تشرح وتفسر طبيعتها وممارسات العاملين فيها، وذلك بالرغم من عدم وجود مفهوم معياري لها، في هذا السياق تعرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي يسعى فيها جميع الأفراد لتطوير مقدراتهم، وتنمية قابليتهم وتعظيم ممكناتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها من قبلهم بموجب الإلتزام بأساليب التفكير الجماعي، والتطلعات الجماعية، حيث يتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معاً"(Senge,1990:8)، وفي مراجعة البغدادي (2008) لأدبيات المنظمة المتعلمة عرفها بأنها "منظمة تتعلم باستمرار من خلال أعضائها التنظيميين بشكل منفرد وجماعي لخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإدارة الفاعلة للتغيير المتولد داخلياً وخارجياً" (البغدادي،61:2008).

وتظهر هذه المراجعة لبعض الخصائص المميزة للمنظمات المتعلمة أنها منظمات تمتلك القيم الثقافية الداعمة للتعلم، وتلتزم إدارتها بتعظيم مقدرات العاملين على التعلم، وتوفر سبل الاتصال والتواصل المستمر بين العاملين وقيادات النظم لنشر المعرفة وتدويرها بين العاملين، وتعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم، وتنقل المعرفة والتقنية الحديثة لبيئة المنظمة، وتوفر المناخات الداعمة للتعليم مدى الحياة، وتهتم بالتحسين المستمر في نوعية الأداء المنظمي، من خلال دعم الإبداع والابتكار لدى العاملين لتتحول المنظمات إلى منظمات مبتكرة، وهذا ما أطلق عليه الطويل (2006) بنظم أو مجتمع المتساويين Community of Equals، فالأفراد في المستويات التنظيمية كافة لديهم أفكار ومساهمات إبداعية وابتكارية بغض النظر عن المواقع التنظيمية التي يشغلونها، ضمن هذا التوجيه تعرف المنظمة المتعلمة بأنها "تلك المنظمة التي يتم فيها ممارسة التعليم الفردي والمنظمي بشكل تلقائي مستمر لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والإبتكار وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية"(عبابنة،11:2007)، ويعرفها مارسك وواكتنز(Marsick and Watkis,1999) بأنها "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعليم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر"(أبوحشيش ومرتجي،204:2011). كما تعرف بأنها "المنظمات التي يتعلم أفرادها باستمرار لتعزيز قدراتهم على

تحقيق النتائج التي يرغبون فيها من خلال تطوير أنماط تفكيرية جديدة، حيث يوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، بحيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي (الرفاعي وآخرون،125:2013). فالمنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على دعم التعليم الجماعي، وتحقيق مستوى أعلى من المعارف والمهارات لدى العاملين فيها لتطوير ذاتها، وتحقيق التكيف، ومواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع (Abdelrahman ,2018:60). ويعرف سايلنس وآخرون(2002)، Silins,er al المدرسة كمنظمة بأنها "منظمة تعمل على تطوير أهداف مشتركة للتعليم وتعزز بيئات التعليم والتعلم التعاوني، وتوفر فرص التطوير المهني للعاملين بها، وتشجع المبادرات البناءة، وتوجه أعضائها نحو استعراض جميع الجوانب المؤثرة في طبيعة العمل المدرسي"(الصالحي،61:2018).

ويلاحظ من المفاهيم السابقة أن المنظمة المتعلمة تمتلك ثقافة تنظيمية تعزز مفاهيم التعليم المستمر الذي يكون على مستوى الفرد نفسه من خلال التعليم الذاتي، وعلى المستوى الجماعي أو تعليم الفريق، وعلى مستوى المنظمة في إطارها الأوسع؛ فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تهتم بتدوير المعرفة في كافة مستوياتها، وتحرص على تداولها بين العاملين ضمن رؤية مشتركة، وفي ظل مناخات منظمية داعمة للنمو والتطور، ودافعة للإبداع والإبتكار وذلك بهدف تعزيز قدراتها التنافسية، ولكي تتمكن من الاستجابة الفاعلة لتحديات التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، وتعظم المنظمة المتعلمة التعليم المستمر، وتعمل باستمرار على تحسين نوعية أدائها، وتهتم بتدريب العاملين لتنمية مهاراتهم، وتوفر قاعدة للبيانات والمعلومات التي تسمح بتدفق المعرفة وإنسيابها بين الأطراف كافة، فضلاً عن ذلك تمتلك المنظمة المتعلمة قيادات ملهمة تحمي النظم من الانزلاق والترهل، وتعمل على صيانة أبعادها التقنية والقيمية باستمرار، وتسهم في تجذير ثقافة التعليم المستمر والتطوير الدائم لمصادرها البشرية، وتحفز العاملين على تقديم المبادرات الإبداعية، واكتشاف الحلول للمشكلات التنظيمية بتحليل خبراتها المتراكمة وباعتمادها لأنماط التفكير المنظمي، والإبداعي والتأملي لإحداث التحول الدائم للمنظمة من أجل تحسين نوعية الأداء، الأمر الذي يجعلها قادرة على النمو والبقاء على الرغم من الصدمات والأزمات التي تتعرض لها.

أبعاد المنظمة المتعلمة:

توجد جملة من المجالات التي تصف المنظمة المتعلمة وتشرح وتوضح البنية المعرفية فيها، وسبل تدوير المعرفة وتداولها بين العاملين في مناخاتها، وفي هذا السياق طرح سينجي (Senge,(1990 الضوابط التالية للمنظمة المتعلمة:

– **التمكين الشخصي Personal Mastery**: ويقصد به وصول العاملين إلى درجة متقدمة من المهنية والإحتراف أو الحرفنة والاستغراقية في العمل التى تمكنهم من مزاولة أدوارهم بفاعلية، كما هو وارد في توقعات الدور، وهذا يتطلب تمكن العاملين من بعد الدور، وتمكنهم من التعامل مع المعرفة من خلال توافر برامج للتنمية المهنية المستدامة، والتشارك في تبادل المعلومات والمعرفة ومخرجات الخبرات المهنية.

– **النماذج العقلية Mental Models**: وتعكس فرضيات العاملين وقناعاتهم وتصوراتهم التي تشكل مجالاً لتحيزاتهم، حيث تحتاج هذه الفرضيات إلى إعادة الفحص والاختبار ضمن المساعي الرامية إلى تطوير فهم معمق لسلوك العاملين عند تعرضهم للعديد من المواقف بهدف تحقيق أقصى درجات التناغم في البنى الفكرية المنظمية، ذلك التناغم الذي يدعم عمليات التغيير المنظمي، ويسهم في تأسيس مناخ منظمي مفعم بقيم التعاون، والإنفتاح، والمشاركة، والمرونة ويضمن التدفق الحر للمعلومات، ويمكن قيادات النظم من تبصر النماذج العقلية للعاملين.

-**الرؤية المشتركة Building Shred Vision**: وتمثل الصورة الذهنية الجماعية للمنظمة في المستقبل، ويجب أن تكون ملهمة وجذابة ويشترك العاملون جميعاً في وضعها، ويسعون لتحقيقها، حيث توحد الرؤية جهود العاملين لتحقيق أهداف مشتركة، لذلك يجب أن تعكس طموحاتهم وآمالهم المقبلة، إذ يعد وجود رؤية ملهمة وموحدة وجامعة من الأبعاد الجوهرية فى المنظمات المتعلمة.

- **تعليم الفريق Team Learning**: ويقصد به تدوير المعرفة بين العاملين، وتقاسم المعلومات وتوزيعها على الجميع، أي أن يتعلم الجميع ضمن فرق متعلمة بما يسهم في بزوغ المنظمة المتعلمة، وهذا يتطلب وجود رؤية مشتركة، ووصول العاملين إلى درجة متقدمة من المهنية والحرفنة، وتخليهم عن تحيزاتهم من خلال اختبار فرضياتهم وقناعاتهم ومسلماتهم عبر النقاش والحوار بين الزملاء في المهنة والإنخراط في ورش العمل المهنية لإعادة ثقفنة المنظمة.

- **التفكير** النظمي Systems Thinking: ويتعلق هذا البعد بقدرة العاملين على النظر إلى الأشياء على أنها أكبر من المجموع التراكمي للعناصر المكونة لها، فالنظام أكبر وأشمل وأعم من عمليات تجميع لمكوناته، وهذا يتطلب فهم إمتداد شبكة العلاقات البينية العضوية المعقدة لإمتدادت النظام وديناميةعناصره المتفاعلة، ويسمح هذا الفهم للنظم بتجاوز المعالجات المؤقتة والحلول المنفصلة لمشكلاتها المنظمية، ويضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات، فالتفاعل الدائم، والدينامية، والتكامل، والاعتمادية المتبادلة هي من الخصائص المميزة لمكونات النظم، فالتعقيدات النظمية المركبة تتجاوز في فهمها ومعالجتها الاختزالية، والنظرة أحادية أجانب، والحلول المؤقتة لأعراض ومظاهر المشكلات المنظمية، بل يجب تعمق أسبابها لايجاد المعالجات الجذرية لها، وهذا يتطلب فهم وتبصر العلاقات البينية المعقدة لعناصر النظم ومكوناتها(Senge,1990). وفي مناخات عمل المؤسسات التربوية يسمح التفكير النظمي بالتركيز المستمر على الغايات والمقاصد الكبرى للنظام التربوي، وسبل تحقيقها، ذلك النظام الذي لا يجب النظر إليه بوصفه تجميع لعناصر منفصلة، بل من الضروري النظر إليه على أنه نظام إنساني يمر بخبرات من التفاعل الدينامي بين عناصره ومكوناته، وبينها وبين البيئة التي وجد النظام التربوي في إطارها (الطويل،2001).

مشكلة الدراسة:

ينظر للمدارس بوصفها منظمات متعلمة ومجتمعات للمعرفة معنية بتجذيرها داخل المؤسسة التربوية وخارجها، فهي منظمات تتعلم باستمرار، والأهم من ذلك أنها تتعلم كيف تتعلم من خلال إمتلاكها لوسائل المعرفة وتأملها فى تجاربها وخبراتها الماضية ليس بهدف الحكم على الممارسات الصحيحة والخاطئة بل لجعل مكوناتها تعمل بشكل أفضل في المستقبل، إذ تقوم المدارس المتعلمة بترسيخ أبعاد المعرفة، وتدوير سبل التعلم، وتسهم في نقلها عبر الأجيال، ونشرها بين صفوف المتعلمين والمعلمين والعاملين الآخرين والمتعاملين مع المؤسسات التربوية وفي ايكولوجيا التمدرس، حيث يبدأ بناء وتأسيس مجتمعات المعرفة من المدارس ضمن المساعي الرامية لتحويل المنظمات الرسمية وغير الرسمية إلى منظمات متعلمة، وذلك لأن المنظمات القادرة على النمو والتطور في ظل الظروف المستقرة والمضطربة هي المنظمات التي تمتلك المعرفة ومصادرها وأدواتها، وتظهر أهمية التحول باتجاه المنظمات المتعلمة في أوقات الأزمات، والإضطرابات والفوضى، ومناخات التغيير، وفي ظروف التوتر والصراعات، وإنتشار الأوبئة، وحالات عدم اليقين، تلك العوامل غير المستقرة التي أصبحت قاعدة وليست استثناء، ويتطلب التعاطي الفاعل مع تحدياتها ديمومة التعلم، والتفكير، وإعادة التفكير في التفكير، والتبصر المستمر في ممارسات النظم التربوية، استبصار مترتبات قراراتها، والتخلي عن القيود البيروقراطية ونظام الوصفات الجاهزة المكبلة لعقول وممارسات أعضاء المجتمع

التربوي التي تضع حداً لما يمكن أن ينجز، لذلك يجب أن يعمل مدير المدرسة على إحداث تغيير دراماتيكي في حياة المعلمين المعرفية والمهنية من خلال قيامه بتدشين قواعد للمعرفة المنظمية، تضمن التبادل الحر والمسؤول للبيانات والمعلومات والمعارف، ويسهل انسيابها عبر المستويات الإدارية المدرسية كافة، ويوفر المناخ التربوي المناسب لإنتاج المعرفة وتدويرها وفق رؤية تربوية تشاركية يتم وضعها بمشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي وفقاً للبرتوكول المعتمد من قبلهم بهدف تحويل المدارس إلى مجتمعات متعلمة قادرة على تصميم أبدال عديدة ومتنوعة لصناعة القرار التربوي المدرسي الذي يحقق الإنتقال والتحول إلى ظروف الحكم الذاتي، "فعندما تشكل المدرسة مجتمعاً تعليمياً تكون الرسالة المشتركة بين جميع المعنيين فهم ماضيهم وحاضرهم، وفهم بيئتهم الطبيعية والإنسانية ليتمكنوا من الحفاظ عليها وتعزيزها من خلال عملها الذكي، وفهم التحدي الذي يواجههم في بناء المجتمع المدرسي القائم على الحكم الذاتي"(داوني،320:2003). ذلك لأن الإكتفاء بتحسين جودة أداء المعلمين في المدارس على الرغم من أهميته لبقائها إلا أنه لا يشعرهم بتحقيق المكاسب الحقيقة التي تمس بعد الذات فيهم، إذ توجد حاجة ضرورية لتطوير بعد الفاعلية في الإدارة المدرسية الذي يحقق أبعاد القيمة والقيمة المضافة في أداءات المعلمين، ويمكنهم من ممارسة الحرفنة (Craftsmanship) التي تحول الممارسات المرسومة إلى أداءات ذات قيمة يشعر المعلمون من خلالها بالاعتزاز والفخر بما يقومون به، تلك الممارسات الغنية التي تتجاوز حدود الدور المرسوم (الطويل،2006). فالمنظمات التي تتمتع بالصحة النظمية، وتضمن حرية تبادل المعلومات وانسيابها عبر جميع المستويات التنظيمية تكون أكثر قدرة من غيرها على الاستجابة الفاعلة لاستحقاقات التغيير المنظمي ومتطلبات التطوير المهني بحرصها على التعليم المستمر للعاملين فيها وبتصميمها لبنية تنظيمية مرنة تتعاطى مع مخاطر المستقبل وتحديات البيئة الداخلية والخارجية Cummings and Worly,(2009) . وفي إدارة النظم التربوية المعنية بالتعلم يجب أن يعمل القائد التربوي على تشكيل فريق من الأكاديميين والإداريين والعاملين الآخرين الذين يتعلمون طوال الوقت لمواجهة تحديات التغيير وتعقيداته (Scott,Coates 2008 and Anderson,). إذ تعتمد النظم المتعلمة على أبعاد التعليم والمعرفة في عملياتها كافة، وتعمل على ممارسة وتطبيق المعرفة والأفكار النظرية والتأملية الناتجة عن تعليم الفريق من أجل تطوير العمل المنظمي وإحداث الفرق في النواتج والمخرجات المنظمية، ويؤسس ذلك إلى بزوغ إدارة المعرفة أو الإدارة بالمعرفة (Smith and Lyles,2011). وفي هذا السياق يشير الأدب التربوي إلى تأثر حركة الإصلاح المدرسي بموجة إصلاحية ركزت على ميكانزمات الضبط والبنية التنظيمية بطرح مواد دراسية كثيرة، وأيام دراسية طويلة، وسنوات دراسية عديدة، واختبارات أكثر دقة وموضوعية، وسياسات متشددة للنجاح، لتأتي بعد ذلك الموجة الإصلاحية الثانية التي ركزت على زيادة الإلتزام من قبل المعلمين لتحسين تدريسهم، واهتمت بخبراتهم المهنية، ومنح المعلمون استقلالية أكثر وسلطة في صناع القرارات المؤثرة في عمليتي التعليم والتعلم (دواني،2003). ويبدو أن هناك حاجة إلى موجة إصلاحية جديدة تركز على أخلاقيات المهنة التربوية وثقفنة المدارس وتركز على القيمة الجوهرية للتمدرس، بحيث يتمكن أعضاء المجتمع المدرسي من اكتشاف عالم أفضل للمتمدرسين، بجعلهم قادرين على فهم ذواتهم، ومسؤولياتهم الراهنة والمقبلة للتحول بذلك المدارس إلى مجتمعات متعلمة يحظى فيها الجميع بالعناية والاحترام والخدمات الإنسانية اللازمة، وهذا التحول يتطلب تدريب مديري المدارس على القيادة المدرسية في أوقات الأزمات والتغيير والصراعات، وفي ظل انتشار الفوضى والأوبئة، وظروف الهشاشة، وضمن هذا التوجه وفي سياقات التعاطي الفاعل مع مناخات التغيير، وظروف الهشاشة، والتأزم الدائم في المنظمات التربوية الوطنية يؤكد الترهوني وبحيح (2016) حاجة الواقع التربوي المحلي إلى نهضة تربوية شاملة، وإجراءات تغيير بنيوية وثقفنة مدرسية تتجاوز الإصلاح إلى إعادة هندسة النظام التربوي الوطني، فضلاً

عن حاجته إلى قيادة تربوية مستبصرة تمتلك رؤية واضحة، وتقود المربين والمتعلمين ضمن مسارات هادفة، وتعمل على إزالة الآثار السلبية الناتجة عن اعتماد أسلوب المحاولة والخطأ في التفكير والممارسة، وتضع حداً لقولبة الأفعال وتنميط الممارسات، والمغامرة غير محسوبة النواتج، والقرارات التربوية القائمة على ردود الأفعال، وتجعل من التعليم وإعادة التعليم، والابداع، والتميز السمة الأبرز السائدة فى ثقافة المؤسسات التربوية. إذ تطرح ندرة الدراسات التربوية المحلية المتصلة بدور المدرسة كمنظمة متعلمة العديد من الشكوك المتعلقة بدورها المتوقع في إنتاج المعرفة ونشرها، فضلاً عن مشروعية أنماط التفكير المعتمدة فى المؤسسات التربوية التي تعكس عمليات تصميم الرؤية المدرسية والآليات المعتمدة فى تنفيذها، ذلك لأن التحولات التربوية التي شهدها القرن الحادي والعشرين جعلت من أنماط التفكير وأساليبه والتي كانت معتمدة فى القرن الماضي غير قادرة على مجاراة تلك التحولات. إذ توجد العديد من الأسئلة التي يمكن طرحها والمتصلة بفاعلية النظام التربوي الوطني، وقدرته على الاستجابة الفاعلة لإستحقاقات التغيير، والأزمات الناتجة عنه، في ظل انحسار إجراءات التقييم التربوي الفعال، وتراجع العمل بالمعايير، وضعف نظم المعلومات، وشيوع مناخات تربوية مفعمة بمشاعر الإحباط والريبة وعدم اليقين، وانحسار مساحات الأمل التربوي.

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

السؤال الأول: ما درجة ممارسة ضوابط سينجي (Senge, (1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (Senge,(1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالـة إحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990) Senge,للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي(Senge, (1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات تعزى إلى متغير التخصص؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990) Senge, للمنظمة المتعلمة والخبرة المهنية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات؟

أهمية الدراسة:

تظهر التناولات المعنية بالمنظمات المتعلمة والأطر الفكرية التي تحدد آفاق التعليم في مناخاتها، والزخم الذي صاحب تطبيقاتها في المنظمات، وتبين البحوث والدراسات التي تناولت درجة توافر أبعاد المنظمات المتعلمة تأثيرها الجوهري في العديد من المتغيرات التنظيمية كالتغيير المنظمي، وإنتاج المعرفة وتدويرها بين المعنيين ، وفاعلية القيادة التربوية، والإبداع الإداري، وإدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية، ورفع مستوى الدافعية للإنجاز لدى العاملين، لذلك قد تؤسس هذه الدراسة لمشاريع بحثية مقبلة تعمل على اختبار واقع هذا التأثير وطبيعة هذه العلاقة في سياقات البيئة التربوية الوطنية، كما قد تسهم في نشر الوعي بين صفوف قيادات النظم التربوية والعاملين فيها بأهمية تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة ومجتمعات للمعرفة تعمل على تقويض مساحات الهدر الناتج عن إعتماد الأساليب الدوغماتية والقولبة فى الفكر والممارسة، بهدف صيانة النظام التربوي ومؤسساته من الترهل، والإنزلاق، ومصادر الضعف الداخلي والتهديد في البيئة الخارجية من خلال الاستجابة الفاعلة لاستحقاقات

التغيير التربوي، وأجنداته المتغيرة. وقد توفر هذه الدراسة فهماً معمقاً لدور المدارس المعاصرة الذي يتجاوز الغرف الصفية والأنشطة المدرسية الصفية إلى خدمة مجتمعاتها والمساهمة فى نموها وتطورها بإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة المحلية تضمن حصول المؤسسات التربوية على الدعم والتأييد اللازم لمواجهة الأزمات، وظروف الهشاشة، والمناخات المضطربة، وقد تمكن هذه الدراسة إدارة النظم التربوية من اعتماد معايير تكون من بين بنودها ومؤشراتها درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس المرشحة للتصنيف على مستوى المؤسسات التربوية الوطنية، كما يتوقع أن تدفع هذه الدراسة قيادات النظم التربوية المحلية لتصميم البرامج التدريبية، وعقد ورش العمل للتدريب على إدارة المؤسسات التربوية بوصفها منظمات متعلمة، الأمر الذي قد يسهم في تغيير القناعات والمعتقدات التربوية لدى بعض مديري المدارس، وذلك بتخليهم عن الخطاب التربوي المنولوجي في المدارس، والاتصال آحادي الجانب، وتبنيهم للحديث التشاركي، والمشاركة الحقيقة لأعضاء المجتمع المدرسي في إدارة المدارس، فضلاً عن ذلك قد توفر هذه الدراسة المنصة النظرية اللازمة لإجراء العديد من البحوث والدراسات التي تتناول درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها في ضوء علاقتها بالمتغيرات التنظيمية والديموغرافية التي خرجت عن أهداف هذه الدراسة واهتماماتها.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تحديد درجة ممارسة ضوابط سينجي (Senge, (1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات من وجهة نظر معلميها .

معرفة دلالة الفروق الإحصائية (إن وجدت) في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (Senge,(1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات التي قد تعزى إلى اختلاف النوع الاجتماعي للمعلم، ومؤهله العلمي، وتخصصه الأكاديمي.

تحديد دلالة العلاقة الارتباطية (إن وجدت) في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي(Senge, (1990 للمنظمة المتعلمة والخبرة المهنية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات.

الدراسات السابقة:

وفرت السياقات النظرية للمنظمات المتعلمة التي وصفت خصائصها، ومناخات عملها، المنصات الإجرائية اللازمة لإنجاز العديد من البحوث والدراسات الميدانية التي حاولت تحديد مستوى ودرجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية، ضمن هذا التوجه هدفت دراسة كمبل (Kemple,(2003 إلى تحديد درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990) Senge, للمنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بولاية متشجن Michigan State من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين العاملين بالمؤسسات التربوية، حيث شمل مجتمع الدارسة (180) مدير مدرسة، و(540) معلماً ومعلمة، سحبت منه عينة عشوائية بسيطة من (90) مدرسة كبيرة الحجم، و(90) مدرسة صغيرة الحجم، إذ وقع الاختيار على جميع مديري المدارس، و(3) معلمين من كل مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المدارس كبيرة الحجم لضوابط المنظمة المتعلمة كانت متوسطة، كما تبين أن تقديرات مديري المدارس لمدارسهم كمنظمات متعلمة كانت أعلى من تقديرات معلمي تلك المدارس ، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين ونظرتهم لمدارسهم كمنظمات متعلمة تعزى لمتغير حجم المدرسة ولصالح معلمي المدارس صغيرة الحجم.

وأجري أغلو(2006) ,Agaolu دراسة هدفت إلى تحديد درجة توافر خصائص المنظمة المتعلمة في كلية التربية بجامعة الأناضول التركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من (173) عضو هيئة تدريس، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ثقافة تنظيمية داعمة، ومناخ تربوي مناسب للتحول باتجاه المنظمة المتعلمة، إذ توجد رؤية تربوية واضحة صممت بطريقة تشاركية تحدد بوضوح مسارات هذا التحول، كما تبين وجود قصور في الإستراتيجيات المتبعة حالياً للتحول باتجاه المنظمة المتعلمة.

وهدفت دراسة عبابنة (2007) إلى تحديد درجة ممارسة العاملين في المدارس الحكومية الأردنية لضوابط سينجي (1990) ,Sengeللمنظمة المتعلمة وذلك في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والمركز الوظيفي، ومستوى المدرسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الأردنية الحكومية، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (701) معلماً ومعلمة، و(174) موظفاً من موظفي تلك المدارس، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من صدقها الظاهري، كما تم التحقق من ثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة العاملين في المدارس الحكومية الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة، وجاءت هذه الممارسة على النحو التالي: التمكين الشخصي، والتفكير النظمي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعليم الفريق، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الممارسات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وتبعاً للمركز الوظيفي ولصالح الإداريين، ووفقاً لمستوى المدرسة ولصالح المدارس الأساسية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة العاملين في المدارس الحكومية الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلمة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة المهنية .

وهدفت دراسة الحواجرة (2008) إلى تحديد العلاقة بين درجة إدراك ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة البتراء الخاصة والاستعداد للتغيير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وفي ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والعمر ، والخبرة المهنية لعضو هيئة التدريس، وأجريت الدراسة بمشاركة (284) عضو هيئة تدريس ، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من صدقها الظاهري والبنائي ، كما تم التأكد من ثباتها، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسط الحسابي ،والانحراف المعياري ، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيادة الإستراتيجية كان البعد الأكثر إدراكاً من قبل أعضاء هيئة التدريس ، بينما كان ارتباط المنظمة بالبيئة الخارجية هو البعد الأقل إدراكاً من قبلهم بالنظر إلي أهميته في إحداث التحول باتجاه المنظمة المتعلمة ، وذلك بالرغم من أهمية بقية الأبعاد والضوابط التي وصفت درجة إدراكها بأنها ليست عالية ، كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لجامعة البتراء بوصفها منظمة متعلمة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمواغرافية، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلال إحصائية بين جميع ضوابط المنظمة المتعلمة والإستعداد للتغيير .

وفي السياق نفسه هدفت دراسة البغدادي (2008) إلى تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة واستعدادها للتغيير، حيث أجريت الدراسة على كليتين من كليات التعليم العالي الخاص ببغداد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية الرافدين الجامعية، وكلية المنصور الجامعية، والبالغ عددهم (575) عضو هيئة تدريس، ووزعت أداة الدراسة على التدريسيين والعاملين بالكليتين، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من بينها

معاملات الارتباط، ومعامل التباين، والتحليل العاملي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزية كلية الرافدين وكلية المنصور الجامعية للتغييرالمنظمي، حيث تبين امتلاك الكليتين لخصائص المنظمة المتعلمة.

وسعت دراسة جوكير(Gokyer,(2011 إلى الكشف عن تصورات معلمي مدارس التعليم الأساسي بمقاطعة ايلزث عن مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من (2435)معلماً ومعلمة يعملون في (78) مدرسة، واختيرت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (780) معلماً ومعلمة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بياناتها شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين، وكشفت نتائج الدراسة وضوح بعدي عمل الفريق، وجودة الإدارة، حيث تمارس مدارس التعليم الأساسي مضامين هذين البعدين بدرجة عالية، في الوقت الذي كان بعد الرؤية المشتركة غير واضح كما هو متوقع، حيث لايزال تأثيره محدوداً في عمل الإدارة المدرسية بسبب مركزية النظم التربوية.

وعملت دراسة أبوحشيش ومرتجي (2011) على التحقق من توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والموظفين بالجامعة والبالغ عددهم (590) أكاديمي وموظف، سحبت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (150) أكاديمي وموظف، واعتمدت استبانه واتكنز ومارسك (Watkins and Marsick,(1993 للمنظمة المتعلمة في جمع بيانات الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وكشفت نتائج الدراسة عن توافر جميع ضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة المتصلة بدرجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى تعزى إلى متغيرات التخصص، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة بجامعة الأقصى تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

وهدفت دراسة جبران (2011) إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، ونحو مديري المدارس في الأردن كقادة تعليميين، وأجريت الدراسة على عينة مقصودة تكونت من (439) معلماً ومعلمة، وطورت أداة لجمع بيانات الدارسة تم التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين، ومعامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تصورات متوسطة المستوى عن المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة، كما أتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك التصورات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين عن مدارسهم كمنظمة متعلمة وبين تصوراتهم عن مديري مدارسهم بوصفهم قادة تعليميين.

وأجرى عبابنة (2011) دراسة هدفت إلى تحديد درجة تقدير مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية والمتوسطة في مدينة مصراتة، سحبت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (50) مديراً ومديرة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة جرى التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت

بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة مديري المدارس العامة بمدينة مصراتة لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة باستثناء بعد تعليم الفريق الذي انخفضت درجة ممارسته، كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس العامة بمدينة مصراتة لمدارسهم كمنظمات متعلمة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة المهنية لمدير المدرسة.

واهتمت دراسة البنا (2012) بالكشف عن درجة ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة ، وتكون مجتمع الدراسة من (4048) معلماً ومعلمة، سحبت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (405) معلماً ومعلمة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التحقق من صدقها الظاهري وثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، والإختبار التائي، تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ممارسة الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية بمحافظات غزة لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تلك التقديرات تعزى إلى متغير المديرية.

وأجرى كلودويل وفرايد (Clodwell and Fried, 2012) دراسة نوعية مقارنة عن إمكانية تحول المدارس البريطانية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر مخططي المصادر البشرية في بريطانيا، وألمانيا، وجنوب أفريقيا، وذلك لاختبار تأثير السياقات التربوية والثقافية على تبنى أنموذج وإطار سينجي (Senge, 1990) للمنظمة المتعلمة بوصفه أنموذجاً عالمياً يمكن إتباعه، والعمل به في المنظمات متعددة الثقافات، وأظهر التحليل النوعي أن السياقات التربوية والثقافية، وبنية النظام التربوي لهما تأثير جوهري في التحول باتجاه المنظمة المتعلمة، وخاصة في أوروبا التي تعتمد مبدأ اللامركزية الإدارية، حيث توجد إمكانية كبرى وفرص عظيمة لهذا التحول إذا رافق ذلك حملات توعوية بمفهوم المنظمة المتعلمة مع تدريب وتنمية المصادر البشرية العاملة بالمنظمات، وهذا التحول الذي لايزال بعيداً وغير متوقع حدوثه في ظل تبني جنوب أفريقيا للنظام الإداري المركزي الذي يحتاج إلى إعادة الهيكلة والبناء بما يوفر المتطلبات اللازمة للتحول باتجاه المنظمة المتعلمة، وإلى نظام إداري قادر على ممارسة ضوابط سينجي(Senge,1990) للمنظمة المتعلمة.

وهدفت دراسة أجمر ويورك (Egmir and Yoruk, 2013) إلى معرفة تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة والخاصة بمحافظة كوثاهية التركية والمتعلقة بمتطلبات تحول مدارسهم إلى منظمات متعلمة، وسحبت عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (175) معلماً ومعلمة، وطورت استبانه لجمع البيانات تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة المتصلة بتوافر ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارسهم باستثناء بعد الرؤية حيث كانت الفروق في هذه التصورات ذات دلالة إحصائية ولصالح المعلمات.

وضمن هذا التوجه هدفت دراسة الرفاعي والشياب والروابدة (2013) إلى تحديد مستوى تطبيق العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمضامين المنظمة المتعلمة، وشملت عينة الدراسة (100) موظف وموظفة يعملون في ست مؤسسات عامة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة بالإفادة من أنموذج واتكنز ومارسك (Watkins and Marsick,1993) تم

التأكد من صدقها الظاهري وثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وكشفت نتائج الدراسة عن تطبيق المؤسسات العامة الأردنية لمضامين المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، كما أتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف مستوى تطبيق مضامين المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ووفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح غير المتزوجين، وتبعاً لمتغير العمر ولصالح كبار السن، ووفقاً للدخل الشهري ولصالح أصحاب الدخول العالية، وحسب متغير المستوى الوظيفي ولصالح مديري الإدارات، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود معيقات بدرجة متوسطة تواجه تطبيق المؤسسات العامة الأردنية لمضامين المنظمة المتعلمة ، وكان أكثر هذه المعيقات شيوعاً ضعف دعم القيادة الإستراتيجية للتعلم المستمر.

وعملت دراسة الكبيسي (2013) على تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقة ذلك بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (370) معلماً ومعلمة، وطورت أداة لقياس ضوابط المنظمة المتعلمة ، وأداة أخرى لتحديد مستوى الإبداع الإداري، وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة وثباتهما ، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس، كما أتضح توافر ضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر ضوابط المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس.

وضمن التوجه ذاته هدفت دراسة تيم ومرشود (2014) إلى معرفة واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية في ضوء بعض المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من (84) مديراً ومديرة، وطورت استبانه لجمع البيانات تم التأكد من صدقها الظاهري، كما تم التأكد من ثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وكشفت نتائج الدراسة عن تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية بدرجة متوسطة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق تلك الضوابط تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح المديرات، وحسب متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الشهادة الجامعية، في حين أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية تعزى إلى متغيري التخصص والخبرة المهنية الإدارية .

وهدفت دراسة الدسوقي (2015) إلى تحديد درجة توافر معايير لمنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (102) عضو هيئة تدريس، سحبت من مجتمع الدراسة المكون من (149) عضو هيئة تدريس، وطورت استبانه لقياس درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة، كما طورت استبانه أخرى لقياس الإنتاج المعرفي لعينة الدراسة، وتم التأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، كما تم التحقق من ثباتهما، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كليات

التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة بدرجة كبيرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص، وسنوات الخدمة، كما أتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة والإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة.

وسعت دراسة العياصرة والحارثي (2015) إلى تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمات ، وتكون مجتمع الدراسة من (2238) معلمة، أُختيرت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (671) معلمة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من صدقها الظاهري، كما تم التحقق من ثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وكشفت نتائج الدراسة عن ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف تلك الممارسة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والتخصص، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

واهتمت دراسة القرني (2015) بتحديد تصورات معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي السعودية نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من (649) معلماً ومعلمة، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (64) معلماً ومعلمة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من صدقها الظاهري، كما تم التحقق من ثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة لتصورات عينة الدراسة نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك التصورات تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية.

وهدفت دراسة العنزي (2016) إلى الكشف عن درجة امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك الحاصلين على درجة الدكتوراه ، سحبت منه عينة قوامها (108) عضو هيئة تدريس، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من صدق البناء المتصل بفقراتها ،كما تم التحقق من ثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة تضمنت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الرباعي، وكشفت نتائج الدراسة عن امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.

وفي الإطار نفسه هدفت دراسة عبيد وربايعه (2016) إلى تحديد تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية بفلسطين وتكون مجتمع الدارسة من (204) عضو هيئة تدريس، سحبت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (132) عضو تدريس، ولجمع بيانات الدراسة اعتمدت استبانه واتكنز ومارسك Watkins and Marsick,(1993) للمنظمة المتعلمة بعد التأكد من صدقها الظاهري وثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من بينها المتوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط، والاختبار التائي، وأظهرت نتائج الدراسة توافرأبعاد إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، كما أتضح وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة في ضوابط المنظمة المتعلمة.

وهدفت دراسة الغامدي (2016) إلى تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في ضوء بعض المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ومديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (1786) معلماً ومدير مدرسة، سحبت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (447) معلماً ومدير مدرسة، واعتمد مقياس واتكنز ومارسك Watkins and Marsick,(1993) للمنظمة المتعلمة لجمع بيانات الدراسة، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة بدرجة كبيرة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير هذه الدرجة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير طبيعة العمل ولصالح مديري المدارس، ووفقاً لمتغير الدورة التدريبية ولصالح المتدربين في مجال المنظمة المتعلمة، فضلاً عن ذلك لم تسفر نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمنطقة الباحة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة العزام والشقران (2017) إلى تحديد مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية أربد الأولى في ضوء بعض المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من (875) معلماً ومعلمة ، سحبت منه عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (200) معلماً ومعلمة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من صدقها الظاهري، كما تم التحقق من ثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وكشفت نتائج الدراسة عن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمديرية أربد الأولى بدرجة كبيرة، كما أتضح وجود دافعية عالية للإنجاز لدى معلمى ومعلمات تلك المدارس، فضلاً عن ذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمديرية أربد الأولى تعزى إلى متغيري التخصص، والقطاع، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ودافعية الإنجاز لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمديرية أربد الأولى.

وحاولت دراسة عبد الرحمن (Abdelrahman, (2018 تحديد درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية الريفية في قرية نواج بمحافظة الغربية المصرية في ضوء بعض المتغيرات ، وتكون مجتمع الدراسة من (585) معلماً ومعلمة، سحبت منه عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (279) معلماً ومعلمة، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من ثباتها، وتمت معالجة البيانات باستخدام بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة تطبيق المدارس الريفية الحكومية بقرية نواج لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والعمر، والمرحلة التعليمية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ذلك التطبيق تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات.

واهتمت دراسة الصالحي (2018) بتحديد درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم السعودية، وبيان علاقة تلك الممارسة بالثقافة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من (30351) معلماً من معلمي

مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة القصيم، اختيرت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (1090) معلماً ، وطورت استبانه لجمع بيانات الدراسة تم التأكد من صدقها الظاهري، كما تم التحقق من ثباتها، وجرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام بعض الوسائل الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، وتحليل التباين الأحادي، وكشفت نتائج الدراسة عن ممارسة مدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس.

وهدفت دراسة البوسعيدي (2018) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر العاملين بالكلية، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (42) عاملاً، واستخدمت استبانه أبعاد المنظمة المتعلمة التى طورها واتكنز ومارسيك (1993) Watkins and Marsick,لجمع بيانات الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري وثباتها، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة شملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها بدرجة متوسطة، كما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تلك الدرجة تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي، والمستوى الدراسي، والخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بكلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها تعزى إلى نوع الوظيفة.

تظهر المراجعة المعقمة والعرض الموسع للدراسات السابقة التي أجريت في بيئات تربوية ذات سياقات ثقافية متعددة أنها أهتمت بفحص وتحديد درجة ومستوى توافر ضوابط سنجي (1990) ,Senge للمنظمة المتعلمة في مناخات المؤسسات التربوية متعددة المراحل، كما حاولت تحديد أثر وعلاقة المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية بدرجة ممارسة أعضاء المجتمع التربوي لضوابط المنظمة المتعلمة، ولتحقيق هذه المقاصد والغايات طورت أدوات لقياس تلك الممارسات بالإفادة من الأدب النظري المستمد من إطار وفكر سينجي (1990),Senge للمنظمة المتعلمة، كما استخدم بعضها أداة واتكنز ومارسك (1993) ,Watkins and Marsick لقياس درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية، وأجريت بعض الدراسات على عينات عشوائية بسيطة، بينما أجرى بعضها الآخر على عينات عشوائية طبقية وذلك بحسب درجة تجانس المجتمعات الإحصائية التي سحبت منها تلك العينات، ووفق المنهجية النمطية المتعارف على اتباعها، وطبيعة المتغيرات وعوامل التأثير والتقنيات شائعة الاستخدام في التصاميم البحثية الكمية، وتمت معالجة البيانات التي جمعت باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث

استخدمت بعض الوسائل والاختبارات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، والاختبار التائي، وتحليل التباين، وذلك بحسب متطلبات وأهداف كل دراسة، وأظهرت نتائج الدراسات السابقة في صورتها العامة ممارسة ضوابط سنجي (1990),Senge

للمنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية بدرجة تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، فضلاً عن ذلك كشفت نتائج الدراسات السابقة عن وجود تفاوت في معنوية التأثير المستمد من المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990), Senge للمنظمة المتعلمة بالمؤسسات التربوية ، في الوقت الذي وجدت فيه علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية بين كافة المتغيرات التنظيمية محل الاختبار والواردة في الدراسات السابقة، ودرجة توافر وممارسة ضوابط سينجي Senge,(1990) للمنظمة المتعلمة.

ويلاحظ أن التفاوت في التأثيرات المحتملة للمتغيرات الديموغرافية في ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة يعزى إلى البنى الهرمية التنظيمية، ودرجة المركزية الإدارية والسياقات الثقافية، والاثنوغرافية، التي تعمل المؤسسات التربوية في مناخاتها.

وتمت الإفادة من مراجعة الدراسات السابقة في تطوير أداة القياس، والفهم المعمق لفكر وضوابط سينجي (1990) Senge,للمنظمة المتعلمة، وأسهم كل ذلك في توسيع مناحي التحليل والتفسير لنتائج الدراسة الحالية ضمن الأطر الفكرية والتربوية والثقافية المتنوعة في السياقات البيداغوجية والأثنوغرافية المشكلة لمناخات عمل مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات.

منهجية الدراسة:

أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحديد درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990) ,Senge للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات من وجهة نظر معلميها في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة المهنية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات والبالغ عددهم (2761) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي 2020-2021، ووزعت أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (160) معلماً ومعلمة، أُسترجع منها (142) استبانه.

أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانه التي طورها عبابنة (2007) في دراسته عن (المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة :الواقع والتطلعات) وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة على فقراتها، وأُعتمدت هذه الاستبانه على فكر سينجي(1990), Seneg في كتابه الضابط الخامس: الفن والممارسة في المنظمة المتعلمة

The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization، ذلك الكتاب الذي شكل مصدراً للعديد من الأدوات والمقاييس التي أُستخدمت في جمع البيانات عن درجة توافر ضوابط سينجي Seneg,(1990) للمنظمة المتعلمة في المؤسسات، فضلاً عن الأدب النظري والدراسات السابقة المعنـية بهـذه التناولات في الـنظم التربوية، حيث تكونت الأداة في صورتها الأولية من (57) فقرة، موزعة على أبعاد التمكين الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعليم الفريق، والتفكير النظمي.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، ولضمان أنها تقيس ما أُعدت لقياسه، عُرضت على مجموعة من المحكمين المختصين بعلوم التربية والإدارة التربوية، وبناء على ملاحظاتهم أجريت التعديلات المناسبة، حيث حذفت ثلاث فقرات من الاستبانه، كما أعيد النظر في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبذلك تكونت أداة القياس في صورتها النهائية من (54) موزعة على أبعاد التمكين الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعليم الفريق، والتفكير النظمي، ووضعت أمام فقرات أداة الدراسة بدائل الإجابة التالية: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً، وذلك بهدف تحديد درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة

في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدمت معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة المعامل (0.80) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\propto$=0.05 .

عرض نتائج الدراسة:

يمكن عرض نتائج الدراسة وفقاً لتساؤلاتها، وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة ضوابط سينجي(1990),Senge للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم للتعليم الأساسي بمدينة شحات؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الفرضية، واستخدم الاختبار التائي (t-test) لتحديد دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات، وذلك كما هو مبين بالجدول (1).

جدول (1)

المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة والمتوسط الفرضي لضوابط المنظمة المتعلمة، والقيمة التائية لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات.

ضوابط المنظمة المتعلمة	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
التفكير النظمي	142	3.45	0.52	3	141	12.68(*)	0.000
تعليم الفريق	142	3.44	0.58	3	141	11.49(*)	0.000
الرؤية المشتركة	142	3.41	0.59	3	141	11.89(*)	0.000
النماذج العقلية	142	3.41	0.57	3	141	12.36(*)	0.000
التمكين الشخصي	142	3.40	0.60	3	141	11.90(*)	0.000
ضوابط المنظمة المتعلمة مجتمعة	142	3.42	0.52	3	141	13.19(*)	0.000

(*) قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\propto$ = 0.01

يلاحظ من الجدول (1) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على ضوابط المنظمة المتعلمة مجتمعة قد بلغ (3.42) بانحراف معياري قدره (0.52) في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) درجات، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (13.19) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة$\propto$=0.01.

تعكس هذه النتيجة ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط سينجي (1990),Senge للمنظمة المتعلمة وبدرجة كبيرة، وبتحليل تلك الممارسة من خلال المقارنات البينية بين ضوابط المنظمة المتعلمة، وبالنظر إلى التمايز القائم في ممارستها، يلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على بعد التفكير النظمي قد بلغ (3.45) بانحراف معياري وقدره (0.52)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بلغت القيمة التائية (12.68) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\propto$=0.01، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على بعد تعليم الفريق (3.44) بانحراف معياري (0.58) وبلغت القيمة التائية (11.49) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\propto$=0.01، أما المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة بعد الرؤية المشتركة فقد بلغ (3.41) بانحراف معياري قدره (0.59) وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بلغت القيمة التائية (11.89) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.01. ولا تختلف هذه الممارسة عن ممارسة عينة الدراسة لبعد النماذج العقلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي

لاستجاباتهم عن هذا البعد (3.41) بانحراف معياري قدره (0.57) وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بلغت القيمة التائية (12.36) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالةα=0.01.

فضلاً عن ذلك بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة عن بعد التمكين الشخصي (3.40) بانحراف معياري قدره (0.60)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي بلغت القيمة التائية (11.90) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.01.

تظهر عمليات التحليل الشامل ومحاولات الفهم المعمق لمكونات ضوابط المنظمة المتعلمة، ودرجة ممارستها في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات الرؤية الكلية النظمية من قبل معلمي تلك المدارس لمصادر السلوك المنظمي، ونظمية مكونات النظام التربوي المدرسي، وأدوار العاملين فيه ضمن سياقاته المرئية (المادية) وغير المرئية (الأخلاقيات القيمية) التي يجب أن تتعاطى معها أجندات التغيير التربوي من خلال مراجعة الممارسات وتقييم الأداء التربوي المدرسي، ونوعية التعليم الذي يقدم للمتعلمين، وتوفر سبل التغذية الراجعة للممارسين التربويين في المدارس، وتقديم الحلول، وطرح المبادرات الإبداعية المبتكرة وتعزيزها في ثقافة المدرسة وبيئة التمدرس، حيث ينظر المعلمون إلى المشكلات المدرسية من مناظير عديدة، وينظرون إلى المدرسة بوصفها جزءاً من نظام أشمل وأعم، الأمر الذي يجعل من عمليات التغيير تأخذ المنحى النظمي في توجهاتها ومساراتها؛ فالتغيير في أى مكون وفي أي مستوى تعليمي يحدث آثار بدرجات متفاوتة في بقية المكونات المدرسية، مما جعل أعضاء المجتمع المدرسي يعملون على تدشين علاقات تشاركية منتجة لتقاسم المعرفة، وإنتاجها، ونشرها، وإعادة تدويرها في بيئة التمدرس وخارجها، بدعم التجريب والتجديد التربوي، وتحقيق التواصل الإنساني، وتقاسم السلطة والمسؤولية التربوية، فضلاً عن ذلك وصفت درجة ممارسة مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة بأنها كبيرة فى المضامين المتصلة بتعزيز الحوار والنقاش المهني لتوحيد الهدف والاتجاه، ودعم الحرية الأكاديمية لأعضاء المجتمع المدرسي ضمن المساعي الرامية لتعزيز فرص التعلم المستمر والنمو المهني لمديري المدارس والمعلمين والعاملين الآخرين، واشباع حاجاتهم المتغيرة ودائمة التغيير.

يمكن تفسير درجة الممارسة الكبيرة لضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات ضمن الانحسار والتراجع التدريجي لمعالم البيروقراطية والمركزية الإدارية التي ظلت ولفترات طويلة السمة السائدة والمميزة للنظام التربوي في ليبيا، والتي أسهمت في قولبة وتنميط الأنشطة، وتأطير كافة الممارسات الصفية وغير الصفية، فضلاً عن وجود ثقافة مجتمعية إنسانية قائمة على مشاعر الثقة، والتضامن، والمودة الأسرية، والتعاون، والمساعدة، والمبادرة، والإحساس بالآخرين والتي ألقت بظلالها على الثقافة التربوية المدرسية، وشكلت بدورها منظومة القيم المهنية الجامعة لأعضاء المجتمع المدرسي، وجاءت هذه النتيجة والتأويل المتصل بها متسقة مع فكر سينجي (Senge,(1990 الذي أكد على أهمية المناخ الإنساني في التحول والانتقال إلى المنظمة المتعلمة، كما أنها تحظى بالقبول والدعم المستمد من نتائج دراسة جوكير(Goker, (2011، ودراسة كلوديل وفرايد(Clodwell and Fried,(2012، ودراسة الدسوقي (2015)، ودراسة العياصرة والحارثي(2015)، ودراسة عبيد وربايعة (2016)، ودراسة الغامدي (2016)، ودراسة العزام والشقران (2017)، ودراسة الصالحي (2018).

السؤال الثاني:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (Senge, (1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي(1990) ,Senge للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات التي يمكن أن تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على أداة القياس، واستخدم الاختبار التائي (t.test) لتحديد دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين، وذلك كما هو مبين بالجدول(2).

جدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على أداة القياس، والقيمة التائية لتحديد دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
ذكر	74	3.37	0.60	140	(*) 1.21	0.003
أنثى	68	3.48	0.42			

(*) قيمة ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة0.01 =∝

يلاحظ من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمين على أداة الدراسة قد بلغ (3.37) بانحراف معياري قدره (0.60)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمات على أداة الدراسة (3.48) بانحراف معياري قدره (0.42)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (1.21) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01=∝.

وتظهر هذه النتيجة ممارسة معلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة تفوق أو تزيد عن ممارسة المعلمين لها، وذلك بالرغم من أن درجة ممارسة العينة لضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات جاءت كبيرة.

ويمكن تفسير هذه الفروق في درجة الممارسة ضمن الأبعاد الذاتية السيكولوجية والمتمثلة في حاجة المعلمات للتقدير وتحقيق الذات بدرجة تزيد عن حاجة المعلمين لها، فضلاً عن الحاجات الاجتماعية التي تشبع من خلال الانخراط في نشاطات الجماعة، فالخاصية المميزة لطبيعة العلاقات البينية لدى المعلمات التي تتسم بالألفة والتفاعل المستمر، والحرص على ديمومة الاتصال والتواصل وفرت المناخات الإنسانية المناسبة لتشكيل الفرق المتعلمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبابنة (2007)، ودراسة أبوحشيش ومرتجي (2011)، ودراسة أجمر ويورك (2013) ,Egmir and Yoruk، ودراسة الرفاعي والشياب والروابدة (2013)، ودراسة تيم ومرشود (2014)، ودراسة الغامدي (2016)، ودراسة العزام والشقران (2017)، ودراسة عبد الرحمن (2018),Abdelrhman.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990),Senge للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

لاختبار دلالة الفروق الإحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي(1990),Senge للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات التي يمكن أن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أداة القياس، واستخدم الاختبار التائي (t.test) لتحديد دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين، وذلك كما هو موضح بالجدول(3).

جدول (3)

المتوسط الحسابي ، والإنحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة على أداة القياس ، والقيمة التائية لإختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
شهادة تعليم متوسط	87	3.48	0.46	140	1.87(*)	0.11
شهادة جامعية	55	3.32	0.59			

(*)قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة0.05 =∝

يوضح الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة شهادات التعليم المتوسط قد بلغ (3.48) بانحراف معياري وقدره (0.46)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية (3.32)، بانحراف معياري قدره (0.59)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (1.87) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة0.05= ∝.

وتظهر هذه النتيجة وجود تناغم وانسجام وتوافق على درجة عالية من التطابق في ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة، حيث وصفت درجة ممارستهم لهذه الضوابط بأنها كبيرة بغض النظر عن الاختلاف والتباين القائم في مؤهلاتهم العلمية ، وقد يعزى ذلك إلى وحدة الهدف والاتجاه لدى جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون على تحقيق رؤية المدارس ورسالتها التربوية، ويشاركون بفاعلية في صنع القرار التربوي المدرسي، لوجود قيم مهنية جامعة لهم وتعمل بوصفها بوصلة ترسم ممارسات أعضاء المجتمع المدرسي، وتحدد ممارساتهم، ويحتكمون إليها عند وقوع الأزمات الأخلاقية، فضلاً عن شيوع ثقافة إنسانية داعمة لممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس، بصرف النظر عن المؤهلات العلمية للمعنيين بممارسة تلك الضوابط، الأمر الذي أسهم في تأسيس مناخات إنسانية تشاركية داعمة للتعليم المستمر، وللفرق المتعلمة المنتجة للمعرفة، تلك المناخات الأخلاقية القائمة على قيم الغيرية، والتسامح، والمحبة، والمساعدة، والتعاون، والعدالة، والعناية، والحوار، وكافة معاني التراحم الإنساني.

وتنسجم هذه النتيجة وتتناغم مع نتائج دراسة عبابنة (2007)، ودراسة عبابنة (2011)، ودراسة البنا (2012)، ودراسة العياصرة والحارثي (2015)، ودراسة القرني (2015)، ودراسة الغامدي(2016)، ودراسة عبدالرحمن (2018) .Abdelrhman,

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990) ,Senge للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات تعزى إلى متغير التخصص؟

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (Senge,(1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات التي يمكن أن تعزى إلى متغير التخصص، استخرج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، واستخدم الاختبار التائي(t.test) لتحديد دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستجابات عينة الدراسة، والقيمة التائية لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطين تبعاً لمتغير التخصص.

التخصص	عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
علوم إنسانية	76	3.38	0.57	140	0.99 (*)	0.05
علوم تطبيقية	66	3.47	0.46			

(*) قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة0.05 =∝

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة المتخصصين في العلوم الإنسانية قد بلغ (3.38) بانحراف معياري قدره (0.57)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة المتخصصين في العلوم التطبيقية (3.47) بانحراف معياري قدره (0.46)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (0.99) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة0.05 =∝.

وتوصف هذه القيمة إحصائياً بأنها قيمة حرجة لا تؤسس لاتخاذ قرارات قبول أو رفض الفرضية، لذلك تظل عملية اتخاذ القرار قائمة على التفسيرات النظرية المستمدة من فكر سينجي (1990) ,Senge الذي أكد على أهمية الأبعاد الإنسانية للتحول باتجاه المنظمة المتعلمة، فضلاً عن ذلك لا تؤيد نتائج الدراسات السابقة التي عرضت وجود فروق إحصائية في ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير التخصص، وربما تكون الفروق الإحصائية في تلك الممارسات أكثر إلتصاقاً وارتباطاً بالمناخات الإنسانية، والثقافة المنظمية الداعمة لممارستها في بيئة التمدرس، كما قد تعزى إلى عوامل التدريب، والتنمية المهنية المتصلة بمضامنيها، وإلى بنية النظام التربوي ودرجة اللامركزية السائدة في إدارته ومؤسساته وهامش الحرية الأكاديمية التي يتمتع بها أعضاء المجتمع المدرسي، ويحظى هذا التفسير بالدعم والقبول المستمد من نتائج الدراسة النوعية التي أجراها دراسة أبوحشيش ومرتجي (2011)، ونتائج دراسة كلودويل وفرايد (2012),Clodwell and Friedm، ودراسة البنا (2012)، ودراسة تيم ومرشود (2014)، ودراسة الدسوقي (2015)، ودراسة العياصرة والحارثي (2015)، ودراسة العزام والشقران (2017).

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي(1990) ,Senge للمنظمة المتعلمة والخبرة المهنية لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون بهدف تحديد دلالة العلاقة الارتباطية بين تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990),Senge للمنظمة المتعلمة والخبرة المهنية لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات، وذلك كما هو مبين بالجدول(5).

جدول (5) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون

عدد الحالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
142	3.42	0.52	0.90 (*)	0.000

(*) قيمة ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة0.01 =∝

يلاحظ من الجدول (5) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين تقدير درجة ممارسة ضوابط سينجي (1990) ,Sengeللمنظمة المتعلمة والخبرة المهنية لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات، قد بلغت (0.90) وهي

قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.01، وتعكس هذه النتيجة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة والخبرة المهنية لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات، وهذه العلاقة متوقعة بالنظر إلى تراكم التجارب والخبرات التربوية، ونمو الإحساس بالمسؤولية، والمساءلة الذاتية، والواجب التربوي، فضلاً عن الإحساس بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يجعل من معلمي ومعلمات المدارس الأكثر خبرة يفكرون بطريقة نظمية في شبكة العوامل والمتغيرات التربوية الكامنة وراء مصادر السلوك والممارسات الفردية والجماعية، والتي جعلت من الظواهر التربوية المدرسية تظهر وتنمو على النحو الذي ظهرت وتطورت فيه، وذلك بهدف تحقيق رؤية النظام التربوي ضمن سياقات الترابط والإعتمادية المتبادلة والقائمة بين مكوناته،كما أن لديهم الفهم المعمق لمشكلات التمدرس والقناعة الكافية بأهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي المدرسي لإيجاد أبدال حلول تسهم في تسريع الانتقال والتحول المدرسي باتجاه المنظمة المتعلمة التي يعمل أعضاء المجتمع المدرسي في مناخاتها على إنتاج المعرفة ونشرها، وإعادة تدويرها باعتماد التفكيرالتأملي، والناقد، والتفكير وإعادة التفكير في الأنشطة والممارسات التربوية، لتوليد المعالجات الإبداعية، والحلول المبتكرة للتحديات التي تتعاطى معها المدارس في بيئتها الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرفاعي والشياب والروابدة (2013)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق العاملين في المؤسسات العامة الأردنية لمضامين المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغير العمر، ودراسة العياصرة والحارثي (2015) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية التربوية.

نتائج الدراسة وتوصياتها

أظهرت نتائج الدراسة ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي شحات لضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تلك الممارسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات، بينما أتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة عينة الدراسة لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والتخصص، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة وخبرتهم المهنية.

وبناء على هذه النتائج، وبالإفادة من فكر سينجي (Senge,(1990 للمنظمة المتعلمة وتأسيساً على مسلمات ومنصات الأدب الإداري التربوي التي تؤكد على أن ماوصلت إليه النظم الآن (أي– آن) لايمثل قمة أو نهاية مايمكن أن تصل إليه، إذ لايجسد واقعها إلا خطوة وبداية لممكنات نظمية لا حدود لفاعليتها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

– المحافظة على نمط الثقافة التنظيمية الإنسانية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات، وتعزيز النشاطات التعاونية، والمشاركات والممارسات الجماعية، وتشكيل فرق العمل التشاركية ضمن المساعي الرامية إلى صيانة المناخات الإنسانية السائدة في تلك المدارس .

– الاهتمام بتدريب المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين على تقنيات ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في المدارس لتحويلها إلى منظمات متعلمة، ومجتمعات للمعرفة.

– توسيع هامش الحرية الفكرية لأعضاء المجتمع المدرسي، بتقويض الممارسات والأطر البيروقراطية، والمركزية الإدارية في إدارة النظم التربوية، والعمل على إحداث تغيرات بنيوية هيكلية تسهم في توسيع صلاحيات السلطات التربوية المحلية.

– العمل على تضمين درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في معايير الجودة المعمول بها في المدارس والجامعات العامة والخاصة.

– إجراء المزيد من الدراسات التي تكشف عن درجة ممارسة ضوابط سينجي (Senge,(1990 للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام والخاص، وفي الجامعات العامة والخاصة.

المصادر

- أبوحشيش، بسام محمد ومرتجي، زكي رمزى .(2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. **مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة العلوم الإنسانية**، 19(2)،397-438 .
- البغدادي، عادل هادي (2008).العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير :دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 10(1)،57-78.
- البنا، شادي إبراهيم محمد .(2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البوسعيدي، سالم بن سليمان بن سالم .(2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عُمان.
- الترهوني، رمضان سعد كريم وبحيح، خديجة أحمد عثمان .(2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي. **نقد وتنوير**،1(4)،186-228.
- تيم، حسن محمد ومرشود، جمال محمد .(2014). واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. جامعة: **أبحاث في العلوم التربوية والاجتماعية**، 18(1)،55-84.
- جبران، على محمد .(2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. **مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية**،19(1)، 427-458.
- الحواجرة، كامل محمد .(2008). مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، **دراسة مقدمة إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، جامعة البتراء الخاصة، عمان، الأردن.
- الدسوقي، وردة عبدالكريم .(2015). درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية جامعة الأزهر، غزة.
- دواني، كمال سليم .(2003). **الإشراف التربوي: مفاهيم وآفاق** .(ط1)، عمان: الجامعة الأردنية.
- الرفاعي، محمد نافع والشياب، أحمد محمد سعيد حسن، والروابدة، محمدعلى .(2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 9(1)،119-158.
- الصالحي، خالد بن سليمان صالح .(2018). أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم العام الحكومي في منطقة القصيم وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المعلمين. **مجلة البصيرة**،8(1)،55-109.

- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح .(2001). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**. (ط2)، عمان: دار وائل للنشر.
- الطويل، هاني عبدالرحمن .(2006). **الإدارة بالإيمان: أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها**. (ط1)، عمان: الجامعة الأردنية.
- –الطويل، هاني عبدالرحمن وعبابنة، صالح أحمد أمين .(2009).**المدرسة المتعلمة : مدرسة المستقبل**. (ط1)، عمان: دار وائل للنشر .
- عبابنة، صالح أحمد أمين .(2007). المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- عبابنة، صالح أحمد أمين .(2011). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 12(4)،145–166.
- عبيد، شاهر محمد وربايعة، ساند محمد .(2016). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 12(4)،813–839.
- العزام، عبدالناصر أحمد والشقران،عبدالله عبدالكريم .(2017). مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية أربد الأولى. **مجلة العلوم التربوية**،1(4)435–457.
- العنزي، سعود عيد .(2016). مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. **مجلة العلوم التربوية**، (7)،105–150.
- العياصرة، معن والحارثي، خلود .(2015). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**،11(1) 31–44.
- الغامدي، رحمة بنت محمد صالح .(2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة. **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، (167)،353–391.
- القرني، نورة بنت عوض .(2015). المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي. **مجلة جامعة الخليل للبحوث**، 10(2)99–111.
- الكبيسي، أريج ميمون.(2013).درجة توافر أبعاد منظمة التعلم فى المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- Abdelrahman ,T.A.(2018). The Application Degree of the Learning Organization in Rural Public Schools in the Village of Nawag in Gharbia Governorate **.j.Agric .Econom and Social, Mansoura university** ,9(1):59-69.

- Agaoglu, Esmahan .(2006). The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education, Turkish Online Journal of Distance Education-**TOJDE January** , 7 (1) 132-148.

- 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.

- Cummings, Thomas .G &Worley, Christopher, G.(2009).**Organization Development and change** .(9ed),Cenage Learning, Library of Congres.

- Egmir, Eray. Yoruk, Sinan.(2013). The Effectiveness Level of School Administrator's Coaching Characteristic on School's Being Learning Organization (Electronic Version).

-

- **Nevlana International Journal of Education**, 3(1), pp.120-133. Available at website: http://mije.mevlana.edu.tr.

- Gokyer, N. (2011). Teachers Perceptions of Learning School Conception. **International Online Journal of Educational Sciences**, 3(3). 998- 1020.

- Kemple Scott .(2003). The Extent to Which Teachers and Principals Perceive High School as Learning Organization, ***PhD*** **Dissertation in Education and leadership**, Western Michigan University.

- Senge,P.M.(1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York, Doublrday.

- Smith, Mark Easterby & Lyles, Marjorie, A.(2011). **HandBook of Organizational Learning and Knowledge Management**.(2ed),Wiley, Ltd Publication.

- Scott, Geoff. Coates, Hamish. & Anderson, Michelle.(2008). **Learning Leaders in times of change**.(2**ed**), SYDNEY; University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research.