

2020

Degree of Public Schools Principals' Application of the Learning Organization Strategies in Directorate of Education of Wadi-Al-Sair District درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير

Amal Ahmad Al-Zyood
Ministry of Education \ Jordan, amalalzudie6@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>

 Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Al-Zyood, Amal Ahmad (2020) "Degree of Public Schools Principals' Application of the Learning Organization Strategies in Directorate of Education of Wadi-Al-Sair District", *Jordanian Educational Journal*: Vol. 6: No. 3, Article 8.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol6/iss3/8>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم

لواء وادي السير

أمل أحمد الزيود*

تاريخ قبول البحث 2019/6/22

تاريخ استلام البحث 2019/5/22

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير. أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي. بلغت عينة الدراسة (67) مديراً ومديرة، منهم (26) مديراً و (41) مديرة. تم تطوير استبانة مكونة من (6) مجالات و(50) فقرة، بعد إتمام إجراءات صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير تبعاً لمتغير (الجنس) ولصالح الإناث. وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (الدراسات العليا). وتبعاً لمتغير (الخبرة) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين مديري المدارس من خلال إقامة الندوات وورش العمل.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، استراتيجيات المنظمة المتعلمة، المدارس الحكومية، الأردن.

* وزارة التربية والتعليم/ الأردن.

Degree of Public Schools Principals' Application of the Learning Organization Strategies in Directorate of Education of Wadi-Al-Sair District

Amal Ahmad Al-Zyood*

Abstract:

This study aimed to find out the degree of public school principals' application of the learning organization strategies in Directorate of Education of Wadi Al-Sair District. The researcher used the descriptive survey analytical research methodology. Study sample consisted of (67) male and female principals, (26) males and (41) females. A questionnaire has been developed which consisted of (6) fields and (50) items after finding its validity and reliability procedures. Results of the study showed that the degree of public school principals' application of the learning organization strategic in Directorate of Education of Wadi Al-Sair District came at medium degree, It is found that difference where were with statistically significance in degree of applying learning organization strategies attributed to gender variable and in favor of the females, and according to the academic qualification in favor of those with graduate studies, and for years of experience variable in favor of those with (10 years of experience and more). The study recommended that necessity for strengthening the dimensions of the learning organization between the school principals through conducting seminars and workshop.

Keywords: School Principals, Strategies, Learning Organization, Public Schools, Jordan.

المقدمة:

إن التطورات النوعية التي أوجدتها تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي في شتى الميادين قد كشفت الستار عن المنظمات جميعها باختلاف أنواعها واهتماماتها، وبينت ما لها وما عليها، فلم تعد المنظمات التقليدية تستوعب حجم التغيير، وبانت الصبغة الجديدة للحياة المتميزة بعدم الثبات، تهدد أمن تلك المنظمات وكيانها القائم على الروتين. وشكلت هذه التحديات مرسوماً استراتيجياً للمفاهيم الإدارية يقوم على تبني نماذج إبداعية تتكيف والمتغيرات لسد الفجوة بين القائم والمطلوب، وعلى رأس هذه المفاهيم المنظمة المتعلمة Learning Organization.

تمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي، ونظرية التنظيم، كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج (Senge,1990) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفضى والاضطراب، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعلمية (AI- Hawajreh, 2011:165).

ويقصد بالمنظمة المتعلمة "تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها على تشكيل المستقبل من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته" (Senge, 1994: 4)، كما يمكن تعريف المنظمات المتعلمة بأنها منظمات تتبنى هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم، وبناءً على ذلك فهذه المنظمات سيكون لها مقدره أكبر على التعلم (Swee, Goh,2003). وعرفها مويلانين (Moilanen,2001:77) بأنها: "منظمة تدار بشكل واع من خلال التركيز على عملية التعلم، بوصفها أحد العناصر في قيمتها وأهدافها كما في عملياتها اليومية".

وعرف سينج (Senge, 1994: 8) المنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة للتعلم من بعضهم باستمرار". وعرفها جارفن (Garvin,1993: 99) بأنها المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها، وبصاحبها تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة".

وعرفها الكبيسي (Al-Kbaisi,2005:33) بأنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في مناقشة مشكلاتها والبحث عن حلول وأن يجربوا ما لديهم من مهارات لإحداث التغيير لتنمية مهاراتهم لتحقيق الأهداف".

وسرعان ما وجد مفهوم المنظمات المتعلمة طريقه في المنظمات التربوية، فأخذ المربون يدعون إلى "المدرسة المتعلمة" التي تهتم بالتعلم والتعليم، وينخرط جميع العاملين بها في عملية تحسين يتحمل مسؤولياتها الجميع، فالمدير يتحول إلى قائد لعملية التعلم، ليوفر فرصاً تعليمية، ذلك أن عملية التعلم هي عملية إستراتيجية متواصلة في النظام العام للمدرسة، يشترك فيها الجميع (Jobran,2011).

نماذج المنظمة المتعلمة:

ظهرت مجموعة من النماذج والتي كان من أبرزها:

أولاً: أنموذج بيتر سينج (Peter Senge Model)

وضع هذا الأنموذج بيتر سينج عام 1990 وهو مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، ووضع لها خمسة أسس تسعى المنظمة لأن تكون منظمة متعلمة وقد أوردتها النصور: (Al-Nsour, 2010) (21، وهي:

- التفكير النظامي: وهو منهج عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء ورؤية العلاقات البينية بين أجزاء النظام.
- التمكين الشخصي: وهو العمل باستمرار على توضيح الرؤية الشخصية بدقة، ورؤية الواقع بموضوعية.
- النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم.
- الرؤية المشتركة: وهي مقدرة المجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة للمستقبل.
- فريق التعلم: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج.

ثانياً: أنموذج مارسك وواتكنز Marsik & Watkins:

قدمت مارسك وواتكنز عام (1993) أنموذجاً للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد عنصرين للمنظمة المتعلمة متداخلين مع بعضهما في التأثير على مقدرة المنظمة على التغيير، وهما (الأفراد والبناء التنظيمي)، ويركز على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم، ويشتمل كل العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها (Abdullah, & Abu Radi, 2014)

ذكر الفروخ (Alfrookh, 2010) أن المدرسة هي اللبنة الأساسية في البنيان الاجتماعي،

وتعتمد عليها العمليات الاجتماعية، وتبنى عليها الطموحات؛ وذلك لأنها تبني الأجيال التي تحمل طموحات الأمة وآمالها، وتشمل عملية التعلم في المدارس مدخلاتها البشرية كافة من طلبة ومعلمين وإداريين، ويتم التعلم فيها على مستويين، هما: المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، بمعنى أن للتعلم التنظيمي نوعين، هما: التعلم الفردي للعاملين، والتعلم الجماعي المشتمل على تفاعلية التعلم الفردي لمجموع مدخلات النظام البشرية.

ومن هذا المنطلق لا بد للمدارس أن تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة في ظل هذا التغير المتسارع، من أجل إيجاد فرص التعلم المستمر وتشجيع مبدأ الحوار والتعلم الجماعي، وإيجاد قيادة إستراتيجية داعمة للتعلم، وهذا ما سوغ دراسة موضوع درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد المنظمة المتعلمة بيئة أكثر صحة من غيرها، فهي تغذي التفكير الإبداعي، وتزيد من مقدرته الأفراد على إدارة التغيير، وكذلك تحسن النوعية وتضمن درجة عالية من الالتزام في بيئة العمل، وكذلك تشجع على التعلم. كما وتتصف المنظمة المتعلمة (Learning Organization) بمقدرتها على تمكين العاملين، بوصفها إستراتيجية فعالة، ومدخلاً مهماً للتطوير، مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً، ومن خلال العمل كمديرة مدرسة ومن خلال المعرفة بمديري المدارس شعرت أن هناك ضعفاً في تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير تبعاً لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير من وجهة نظر مديري المدارس.

- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى قياس درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير، ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:
- المخططون التربويون في وزارة التربية والتعليم في الأردن، إذ يمكن أن تتم الاستفادة منه وذلك لتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس تتعلق باستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- مديرو المدارس بشكل خاص وذلك لتعريفهم باستراتيجيات المنظمة المتعلمة ودرجة تطبيقهم لها.
- الباحثون التربويون، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها مرجعاً لهم.

مصطلحات الدراسة:

- تشتمل هذه الدراسة على مصطلحات مفاهيمية وإجرائية، وذلك على النحو الآتي:
- **المنظمة المتعلمة:** هي " المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع كيف يتعلمون معاً " (Senge, 1990: 3).

- وتعرف المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها:** المنظمة التي تتحقق فيها ضوابط المنظمة المتعلمة. وتكون قادرة على تحقيق أهدافها ونتائجها المرغوبة بنجاح، كما تقيسها أداة الدراسة المبنية لهذا الغرض.
- **وادي السير:** منطقة تقع في غرب العاصمة عمان، تتصف بأوديتها العميقة ذات التربة الزراعية الخصبة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تتضمن الدراسة الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس الحكومية ومديراتها.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2018/2019م.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء وادي

السير في العاصمة عمان.

المحددات:

تحدد نتائج الدراسة بالخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات ودرجة موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

الدراسات العربية والأجنبية:

أجرت هكيو (Haque,2009) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير في الولايات المتحدة الأمريكية. اعتمدت الدراسة نموذج (Watkins & Marsick, 1993, 1996, 1999) لاختبار هذه العلاقة، وهو مكون من سبعة أبعاد تتمثل في: (تطوير فرص التعلم، والحوار، وتشجيع التعاون وفرق العمل، وتطوير نظام المشاركة للتعلم، وتمكين الأفراد، وربط المنظمة مع بيئتها، وتوفير قيادة استراتيجية). وقد أستخدم المنهج الوصفي المسحي. أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى المدرك للمشاركين لكل المتغيرات كان إيجابياً وذا أهمية في التغيير التنظيمي، كما أن هناك ارتباطاً عالياً للقيادة في إيجاد الاستعداد للتغيير التنظيمي، فضلاً عن وجود فروق بين المبحوثين نحو العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير.

وقام الحواجه (Al-Hawajreh,2011) بدراسة هدفت بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية وتحديد أبرز خصائص المنظمة المتعلمة من منظور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، كما هدفت التعرف إلى أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية. وأستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي. بلغت عينة الدراسة (450) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى مدة الخدمة والفئة العمرية والجنس. ووجود فروق بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيرات (الفئة العمرية، والجنس، ومدة الخدمة).

وأجرت كلودويل وفرايد (Clodwell & Fried,2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن

مدى إمكانية تحول المدارس البريطانية وفقاً لمفهوم المنظمة المتعلمة. أستخدمت الدراسة التحليل النوعي. تبنت الدراسة نموذج بيتر سينج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في ثلاثة سياقات تربوية هي: (بريطانيا، وجنوب أفريقيا). أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المنظمة المتعلمة وخصوصاً في أوروبا التي تعتمد اللامركزية، وبالتالي يمكن لنموذج بيتر سينج أن ينجح إذا ما تم تدريب الكوادر وتوعيتهم بمفهوم المنظمة المتعلمة، أما في جنوب أفريقيا فلا زال النظام مركزياً وبحاجة إلى إعادة هيكلة لكي يتمكن من التحول إلى منظمة متعلمة لتطبيق ضوابط سينج.

وأجرى البنا (Al ban'a, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة واقتراح سبل لتفعيلها في ضوء متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمديرية، وسنوات الخدمة). وأستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (450) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية وذلك لصالح مديريةية غرب غزة.

أما دراسة أبو زيد (Abu Zaid, 2013) التي هدفت إلى تعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها. وعلاقتها برضاهم الوظيفي. أستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (205) مديرين ومديرات. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وبدرجة توافر كبيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير مستوى الدراسة ولصالح المدارس الابتدائية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي،

عدا بعد التفكير النظامي، إذ وجدت فروق ولصالح البكالوريوس.

وقام دي روبيرتو (De Roberto,2013) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي لدى مدير المدرسة والمدرسة كمنظمة متعلمة في منطقة فرجينيا، وأكدت الدراسات على أن الذكاء العاطفي له تأثير كبير في الممارسات والعمليات في المنظمات. أستخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (99) مديراً و (111) مديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي له تأثير على أبعاد المنظمة المتعلمة وهي: (توفير بيئة داعمة، تسهيل وصول المعرفة، القيادة التي تعزز التعلم) بنسب مئوية على التوالي: (32%، 36%، 32%). وضرورة تضمين المواد الدراسية في المدارس على مهارات الذكاء العاطفي فضلاً عن التركيز عليها في الدورات الدراسية، وترتيب المناطق الدراسية لتوفير فرص تدريبية لمديري المدارس كي تمكنهم من تقييم ذكائهم العاطفي وتعلمهم استراتيجيات خاصة تساعدهم في حل المشكلات المعقدة.

وأجرت سريهاونج وسريسا- أرد (Srihawong & Srisa- Ard,2014) دراسة هدفت إلى تطوير مؤشرات المنظمة المتعلمة التي يجب ان تتوفر في جامعة راجبات سيساكيث، ودراسة الضوابط المتوفرة في هذه الجامعة، وكذلك تطوير نموذج للمنظمة المتعلمة، فضلاً عن دراسة العوامل التي تساعد في نجاح الجامعة كمنظمة متعلمة. أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (145) موظفاً. وأستخدمت المقابلة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن لمؤشرات صلاحية الجامعة كمنظمة متعلمة، كان هناك (12) مؤشراً على مستوى الفرد و(10) على مستوى الفريق و(10) على مستوى المؤسسة، وأن خصائص المنظمة المتعلمة المتوفرة في الجامعة قبل تطوير النموذج (4) خصائص بعمليات واضحة ومنظمة و(10) خصائص ليس لها أي عمليات واضحة أو منظمة، وكان لأنموذج المنظمة المتعلمة بالجامعة بُعدان (بُعد التعلم، وبعُد مستوى التعلم). والعوامل المعاونة على نجاح الجامعة بأن تكونت منظمة متعلمة من (13) عامل وهي: (جودة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والرؤية، والالتزام، والاستراتيجية، وإدارة الفريق، والدافعية، والعمليات الإدارية، وجو المؤسسة، والقيادة الأكاديمية، وتطوير الفريق، والتكنولوجيا، ونظام العمل).

وأجرت اليامي (Al-yame,2017) دراسة هدفت إلى اقتراح تصور لتحويل مدارس المهويين في السعودية إلى مدارس متعلمة في ضوء إدارة المعرفة. وقد أستخدمت المنهج التحليلي

التطويري. وبلغت عينة الدراسة (114) مديراً و(111) مديرة، و(175) معلماً و(130) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات المدرسة المتعلمة في مدارس الموهوبين في السعودية جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات المدرسة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث. ولصالح معلم/ معلمة بالنسبة لمتغير الوظيفة. ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير، ودكتوراه). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات المدرسة المتعلمة من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في السعودية تعزى لمتغير الخبرة، وكانت الفروق بين ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) وبين ذوي الخبرة (6-10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية والوقوف على أدبها النظري ومنهجيتها العلمية، مثل دراسة (Al-Hawajreh, 2011)، ودراسة (Abu Zaid, 2013)، ودراسة (Al- yame, 2017)، تبين ما يأتي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى مشكلة البحث.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وصدقها وثباتها.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستنباط كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة الدراسة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، إذ أعطت للباحثة رؤية واقعية عن المدارس المتعلمة، والاطلاع على أدوات متنوعة في البحث، فضلاً عن التعرف إلى المنهجية العلمية، وكيفية عرض النتائج، والوسائل الإحصائية. تتميز هذه الدراسة بأنها انفردت بدراسة درجة تطبيق مديري مدارس لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير، مما يمنح هذه الدراسة سمة الأهمية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير، وعددهم (67) مديراً ومديرة، منهم (26) مديراً، و(41) مديرة، وذلك حسب إحصائيات مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير للعام 2019/2018م.

عينة الدراسة:

تم اعتماد مجتمع الدراسة ذاته للعينة نظراً لصغر حجم المجتمع، وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة القصدية، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	الكلي
الجنس	ذكر	26	67
	أنثى	41	
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم	44	67
	دراسات عليا	23	
الخبرة	أقل من 10 سنوات	19	67
	10 سنوات فأكثر	48	

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانته وذلك لقياس درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية لواء وادي السير، وذلك بالاستعانة بدراسة Al-yame (2017)، ودراسة (Al ban'a, 2012)، واشتملت الاستبانته على (6) مجالات و(55) فقرة بصيغتها الأولية، تم استخدام سلم ليكرت الخماسي (Likert) لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وتم اعتماد المقياس الآتي لتحليل النتائج:

وتم احتساب المقياس التالي من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{3}$$

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

3

وعليه: من (1-2.33 منخفض)، من (2.34-3.67 متوسط)، من (3.68 - 5 مرتفع).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في (الجامعة الأردنية، وجامعة الشرق الأوسط)، وذلك لإبداء رأيهم في أداة الدراسة من حيث (مناسبة الفقرة، وضوح الصياغة، وانتماء الفقرة). وتم الأخذ بأراء المحكمين. وتم تعديل الفقرات اللازم تعديلها والتي كانت (55) فقرة بصورتها الأولية. ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية، وبعد أن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (80%) من موافقة المحكمين، وبذلك أمست أداة الدراسة بصيغتها النهائية مكونة من (50) فقرة، وتم توزيعها على (6) مجالات رئيسة هي:

- المجال الأول: توفير فرص التعليم المستمر، واشتمل على (7) فقرات.
- المجال الثاني: الحوار والنقاش، واشتمل على (8) فقرات.
- المجال الثالث: تعلم الفريق، واشتمل على (10) فقرات.
- المجال الرابع: الرؤية المشتركة، واشتمل على (9) فقرات.
- المجال الخامس: المعرفة والتكنولوجيا، واشتمل على (7) فقرات.
- المجال السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، واشتمل على (9) فقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم إيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الاستبانة، وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة من داخل عينة الدراسة - نظراً لصغر حجم عينة الدراسة - بلغت (5) مديرين و(5) مديرات، ويظهر في الجدول (2) قيم معاملات كرونباخ ألفا لاتساق فقرات أداة الدراسة مع مجالاتها.

الجدول (2) قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
توفير فرص التعليم المستمر	0.92
الحوار والنقاش	0.89
تعلم الفريق	0.90
الرؤية المشتركة	0.88
المعرفة والتكنولوجيا	0.87
ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	0.91

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- تطوير أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديرية التربية والتعليم في لواء وادي السير لتطبيق أداة الدراسة.
- توزيع أداة الدراسة على العينة.
- تفرغ استجابات العينة، وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: واقع تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير من وجهة نظر مديري المدارس.

2. المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- متغير الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
 - متغير الخبرة: وله مستويان: (أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).
 - متغير المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس + دبلوم)، (دراسات عليا).
3. المتغير التابع: تصورات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير لواقع تطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة.

المعالجات الإحصائية:

بعد إدخال البيانات تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة و فقراتها. تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- **للاجابة عن السؤال الأول:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة.

- **للاجابة عن السؤال الثاني:** تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير تبعاً لمتغير: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير من وجهة نظر مديري المدارس؟
الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية والمجالات لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	3.55	0.45	1	متوسطة
2	تعلم الفريق	3.52	0.86	2	متوسطة
3	الرؤية المشتركة	3.49	0.86	3	متوسطة
4	المعرفة والتكنولوجيا	3.46	0.78	4	متوسطة
5	الحوار والنقاش	3.39	0.60	5	متوسطة
6	توفير فرص التعلم المستمر	3.30	0.89	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	0.68	-	متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.68)، وقد جاء مجال (ربط المدرسة بالبيئة الخارجية) في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.45). وربما يعزى ذلك إلى أهمية علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية وأن تكون هذه العلاقة دائماً وطيدة ومستمرة وذات تواصل وتعاون مستمر لتحقيق الأهداف المشتركة. بينما جاء مجال (توفير فرص التعلم المستمر) في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.89). وربما يعزى ذلك إلى أن التعلم المستمر يتوقف على اهتمام الطالب نفسه أولاً وحبه للتعلم، واهتمام الأهل ثانياً. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة البنا (Al-ban'a,2012)، واختلفت مع نتائج دراسة أبو زيد (Abu Zaid,2013).

وفيما يأتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة:

1. مجال ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال ربط المدرسة

بالبيئة الخارجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تستقبل المدرسة أعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء أمور الطلبة بتقدير واحترام.	3.76	0.94	1	مرتفعة
6	تهتم المدرسة برضا المجتمع المحلي وخاصة أولياء أمور الطلبة.	3.73	0.96	2	مرتفعة
3	تسهل المدرسة للمجتمع المحلي الاستفادة من مرافق المدرسة المختلفة.	3.70	0.74	3	مرتفعة
1	تتعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.	3.67	0.89	4	متوسطة
7	تحرص المدرسة على عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة.	3.57	0.97	5	متوسطة
5	تحرص المدرسة على خدمة المجتمع المحلي بالأعمال التطوعية المختلفة.	3.55	0.76	6	متوسطة
4	يتعاون المعلمون في المدرسة مع أولياء أمور الطلبة والأخذ بوجهات نظرهم باستمرار.	3.54	0.91	7	متوسطة
2	تحت المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات مع الزملاء في المدارس الأخرى.	3.42	0.98	8	متوسطة
9	تعمل المدرسة على تنظيم زيارات للمؤسسات التعليمية وغير التعليمية للاستفادة منها.	3.04	0.68	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.45	---	متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن الفقرة (8) والتي تنص على "تستقبل المدرسة أعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء أمور الطلبة بتقدير واحترام" جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.94)، ويعزى ذلك إلى أهمية توطيد العلاقة بين أعضاء المجتمع المحلي ومؤسساته وأولياء أمور الطلبة والتعامل معه بتقدير واحترام عال، وذلك لأن العلاقة بينهم وبين المدرسة يجب أن تكون تشاركية ذات هدف واحد مشترك وهو الطالب محور العملية التعليمية-التعلمية. بينما جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "تعمل المدرسة على تنظيم زيارات للمؤسسات التعليمية وغير التعليمية للاستفادة منها." في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.68)، وربما يعزى ذلك إلى أن زيارات المؤسسات التعليمية وغير التعليمية تحتاج إلى خطابات رسمية تستغرق وقتاً، وقد تحتاج هذه الزيارات أيضاً مالياً بتكلفة عالية من مواصلات وغيرها، لذلك قد تكون هذه الزيارات قليلة خلال العام الدراسي وقد تكون معدومة نوعاً ما.

2. مجال تعلم الفريق

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تعلم الفريق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يعد تعلم الفريق في المدرسة من مصادر التنمية المهنية للمعلم.	3.81	1.04	1	مرتفعة
8	يساعد المعلمون في المدرسة المعلم الجديد.	3.61	1.03	2	متوسطة
5	يسود روح الفريق الواحد بين المعلمين في المدرسة.	3.58	1.00	3	متوسطة
10	أتابع فرق العمل في المدرسة بانتظام.	3.57	1.23	4	متوسطة
7	يشارك جميع المعلمين في المدرسة في اللجان المدرسية المختلفة.	3.55	0.94	5	متوسطة
4	تسهم فرق العمل في استمرارية تعلم المعلمين في المدرسة.	3.49	1.13	6	متوسطة
3	يشجع عمل الفريق الواحد على مساءلة الذات.	3.46	1.13	7	متوسطة
2	تتوفر درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين المعلمين في المدرسة.	3.42	1.22	8	متوسطة
6	توجد علاقات تشاركية بناءة بين المعلمين في المدرسة.	3.40	0.98	9	متوسطة
1	يتبادل المعلمون في المدرسة الزيارات الصفية فيما بينهم.	3.33	1.00	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.52	0.86	---	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة (9) والتي تنص على "يعد تعلم الفريق في المدرسة من مصادر التنمية المهنية للمعلم" جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.04)، ويعزى ذلك إلى أهمية تعلم الفريق في المدرسة وذلك باكتساب المعلمين خبرات بعضهم بعضاً والاستفادة منها في تدريسهم، والاطلاع على ما هو جديد، مما ينعكس على العملية التعليمية - التعلمية. بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يتبادل المعلمون في المدرسة الزيارات الصفية فيما بينهم" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.00)، وربما يعزى ذلك إلى أن تبادل المعلمين للزيارات ليست كثيرة، وذلك لضغوط العمل التي يعيشها المعلمون في المدرسة، من إعطاء حصص وكثرة السجلات الملقاة على عاتق المعلم وغيرها من الأنشطة، كل ذلك يشكل عائقاً أمام تكرار الزيارات المتبادلة بين المعلمين.

3. مجال الرؤية المشتركة:

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الرؤية

المشتركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في بناء رؤية	3.72	1.01	1	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
	المدرسة ورسالتها.				
3	يشارك جميع المعلمين في المدرسة في صياغة أهداف واقعية للعمل في المدرسة.	3.70	1.10	2	مرتفعة
4	يشارك المعلمون في المدرسة في تحمل المسؤولية.	3.60	1.17	3	متوسطة
8	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات.	3.58	1.22	4	متوسطة
6	يهتم المعلمون بتميز المدرسة ووصولها إلى أوائل المدارس المتميزة.	3.52	0.94	5	متوسطة
7	يهتم جميع المعلمين في المدرسة بتحقيق الشعارات التربوية التي تتبناها المدرسة.	3.42	1.20	6	متوسطة
2	يعد المعلمون أن نجاح المدرسة في مهمتها نجاحاً للجميع.	3.34	1.20	7	متوسطة
5	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في الخطة التطويرية للمدرسة.	3.28	1.01	8	متوسطة
1	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على الإبداع الابتكار.	3.21	1.27	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.49	0.86	---	متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن الفقرة (9) والتي تنص على " يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في بناء رؤية المدرسة ورسالتها" جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.01)، ويعزى ذلك إلى أهمية مشاركة المعلمين في بناء رؤية المدرسة ورسالتها والاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم والتشارك في صياغتهما، مما يعطي المعلم الثقة بنفسه، وبث روح المحبة والتقدير والاحترام بين الجميع في المدرسة، وزيادة دافعية المعلمين ونشاطهم في المدرسة، وذلك بشعور المعلم بأهمية رأيه ومقترحاته. بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " تشجع إدارة المدرسة المعلمين على الإبداع والابتكار" في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.27)، وربما يعزى ذلك إلى أن كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين كثيرة من حصص صفية وأنشطة وسجلات رسمية مطلوبة من المعلم، كل ذلك يجعل دافعية المعلم نحو الإبداع والابتكار قليلة نوعاً ما، مما تحتاج هذه الدافعية إلى نوع من التشجيع والتحفيز أكثر.

4. مجال المعرفة والتكنولوجيا

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال المعرفة

والتكنولوجيا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	يطلب من المعلمين في المدرسة التحقق من توافر المعرفة قبل البدء بالعمل.	3.76	1.10	1	مرتفعة
6	يتم تدريب المعلمين في المدرسة على مهارات التفكير.	3.70	1.32	2	مرتفعة
2	يسعى المعلمون في المدرسة إلى تحديث مخزونهم المعرفي باستمرار.	3.61	1.07	3	متوسطة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	4	0.85	3.42	تسهل المدرسة على المعلمين طرق الحصول على المعرفة.	7
متوسطة	5	1.06	3.34	يبحث المعلمون في المدرسة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.	1
متوسطة	6	1.04	3.19	يتم تبادل المعرفة في جميع اتجاهات الهيكل التنظيمي في المدرسة.	4
متوسطة	7	1.05	3.16	يوظف المعلمون في المدرسة التكنولوجيا باستمرار.	5
متوسطة	---	0.78	3.46	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (3) والتي تنص على " يطلب من المعلمين في المدرسة التحقق من توافر المعرفة قبل البدء بالعمل " جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.10)، ويعزى ذلك إلى أهمية التحقق من المعرفة قبل البدء بالعمل من قبل المعلمين، وذلك لإيصال المعلومة الصحيحة للطالب من جهة، والقيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة من جهة أخرى. بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على " يوظف المعلمون في المدرسة التكنولوجيا باستمرار " في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.05)، وربما يعزى ذلك إلى قلة توظيف التكنولوجيا باستمرار وذلك لانشغال المعلمين في شرح المنهاج المقرر نظراً لضيق الوقت لدى المعلم، وذلك بسبب ضغوط العمل وكثرة المسؤوليات الملقاة على المعلم في المدرسة.

5. مجال الحوار والنقاش

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الحوار والنقاش

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1	1.05	3.63	أحرص على مناقشة المعلمين في القضايا التي تهم عملهم في المدرسة باستمرار.	8
متوسطة	2	0.84	3.55	أتعامل مع اقتراحات المعلمين باحترام.	3
متوسطة	3	0.85	3.42	أشارك مع المعلمين في حوارات مفتوحة لتبادل الخبرات حول أفضل الممارسات التربوية في المدرسة.	4
متوسطة	4	0.92	3.39	أشجع المعلمين على إبداء اقتراحاتهم البناءة في المدرسة.	1
متوسطة	5	0.93	3.34	أفعل مع المعلمين في النقاش الموجه لتنميتهم المهنية.	7
متوسطة	6	0.92	3.31	أحرص على الاستماع لوجهات نظر المعلمين قبل الحكم عليها.	2
متوسطة	7	0.86	3.25	أشجع المعلمين على عرض وجهات نظرهم قبل صنع القرارات.	5
متوسطة	8	0.82	3.24	أتيح المجال للمعلمين بتبادل الآراء فيما بينهم.	6
متوسطة	---	0.60	3.39	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (8) أن الفقرة (8) والتي تنص على " أحرص على مناقشة المعلمين في القضايا التي تهم عملهم في المدرسة باستمرار " جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة

وبمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.05)، ويعزى ذلك إلى أهمية حصول مدير المدرسة على تغذية راجعة وباستمرار من المعلمين وخاصة في القضايا التي تهم عملهم في المدرسة، وذلك حتى يتسنى لمدير المدرسة العمل على متابعتها وحلها أولاً بأول حتى لا تتراكم هذه القضايا ويصعب حلها. بينما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على " أتيح المجال للمعلمين بتبادل الآراء فيما بينهم " في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.82)، وربما يعزى ذلك إلى الضغوط التي يتعرض لها المعلم، وكثرة الحصص التي يعطيها، كل ذلك لا يعطي الوقت الكافي للمعلم بتبادل الآراء فيما بينهم لوقت كافٍ وبالشكل المطلوب.

6. مجال توفير فرص التعلم المستمر

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة ل فقرات مجال توفير فرص التعلم المستمر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	أساعد المعلمين في تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهماتهم بكفاءة وفاعلية عالية.	3.48	1.10	1	متوسطة
4	أشجع المعلمين على التعلم من بعضهم البعض لتبادل الخبرات فيما بينهم.	3.39	0.91	2	متوسطة
7	أشجع المعلمين على تعلمهم أشياء جديدة.	3.30	1.00	3	متوسطة
3	يتم التعامل مع مشكلات العمل في المدرسة بوصفها فرصاً للتعلم.	3.28	0.91	4	متوسطة
6	أحرص على الدعم المادي للتعلم في المدرسة.	3.27	1.17	5	متوسطة
2	أشجع المعلمين على مناقشة الأخطاء بهدف التعلم.	3.24	0.95	6	متوسطة
5	أشجع المعلمين على مواصلة تعلمهم في الدراسات العليا.	3.18	1.15	7	متوسطة
	الكلية	3.30	0.88	---	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن الفقرة (1) والتي تنص على "أساعد المعلمين في تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهماتهم بكفاءة وفاعلية عالية". جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.10)، ويعزى ذلك إلى أهمية امتلاك المعلمين للمهارات اللازمة لهم في العملية التعليمية إنجاز مهماتهم الموكولة لهم بكفاءة وفاعلية عالية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، وتخريج طلبة مبدعين ومتميزين، ممتلكين لمهارات حياتية متنوعة. بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على " أشجع المعلمين على مواصلة تعلمهم في الدراسات العليا" في الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.15) وربما يعزى ذلك إلى قلة دافعية المعلمين نحو استكمال الدراسات العليا وذلك

لارتفاع التكلفة المادية لاستكمال الدراسات العليا، وذلك بسبب تدني الراتب الذي يتقاضاه المعلم.
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟
 تم استخدام ما يأتي:
 أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير حسب الجنس، والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس

الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
1	ذكر	26	2.77	0.82	65	-4.494	.000
	انثى	41	3.64	0.74			
2	ذكر	26	2.96	0.48			
	انثى	41	3.67	0.50			
3	ذكر	26	3.05	0.89			
	انثى	41	3.82	0.70			
4	ذكر	26	2.96	0.78			
	انثى	41	3.82	0.72			
5	ذكر	26	2.96	0.74			
	انثى	41	3.77	0.63			
6	ذكر	26	3.40	0.39			
	انثى	41	3.65	0.46			
الكلي	ذكر	26	3.033	0.62			
	انثى	41	3.74	0.58			

يتبين من (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة وجميع الأبعاد الفرعية في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت قيمة (ت) للدرجة الكلية (-4.743) ولصالح الإناث، وربما يعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس أكثر تطبيقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، وذلك يظهر من خلال مدارس الإناث والتي تتصف بالنظام والترتيب والالتزام والضبط والدافعية نحو مهنة التعليم، وانتماء المديرية والمعلمات لمدارسهن، وتميز

الطالبات في المدارس بالتحصيل الأكاديمي والذي يعكس اهتمام مديرات المدارس بعملية التعلم والتعليم، عدا عن الاهتمام الملحوظ في بيئة المدرسة، والاهتمام بالأنشطة والاحتفالات والفعاليات المتنوعة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al ban'a, 2012) ودراسة (Al- yame, 2017).

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير تبعاً للمؤهل العلمي، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11). نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس

الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير تبعاً للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
1	بكالوريوس + دبلوم	44	3.09	.73	65	-2.845	.006
	دراسات عليا	23	3.71	1.02			
2	بكالوريوس + دبلوم	44	3.24	.56		-2.916	.005
	دراسات عليا	23	3.67	.59			
3	بكالوريوس + دبلوم	44	3.33	.75		-2.565	.013
	دراسات عليا	23	3.88	.96			
4	بكالوريوس + دبلوم	44	3.26	.71		-3.064	.003
	دراسات عليا	23	3.90	.96			
5	بكالوريوس + دبلوم	44	3.24	.66		-3.356	.001
	دراسات عليا	23	3.87	.84			
6	بكالوريوس + دبلوم	44	3.433	.39		-3.375	.001
	دراسات عليا	23	3.79	.47			
الكلي	بكالوريوس + دبلوم	44	3.28	.57		-3.225	.002
	دراسات عليا	23	3.81	.76			

يتبين من الجدول (11) وجود فروق دالة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد الفرعية في تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ كانت قيمة (ت) للدرجة الكلية (-3.225) ولصالح الدراسات العليا، وربما يعزى ذلك إلى أن ذوي الدراسات العليا وبحكم دراستهم العليا وزيادة معارفهم العلمية ومهاراتهم العملية، انعكس ذلك على إدارتهم لمدارسهم وتطبيقهم لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة بشكل أفضل من ذوي المؤهل العلمي

الأقل. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al- yame,2017). واختلفت مع نتائج دراسة (AI ban'a,2012).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير الخبرة:

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير تبعاً لمتغير الخبرة، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق في درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية لواء وادي السير تبعاً للخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة
1	أقل من 10 سنوات	19	2.62	.74	65	-4.519	.000
	10 سنوات فأكثر	48	3.57	.79			
2	أقل من 10 سنوات	19	3.00	.56		-3.563	.001
	10 سنوات فأكثر	48	3.54	.55			
3	أقل من 10 سنوات	19	2.95	.67		-3.701	.000
	10 سنوات فأكثر	48	3.75	.83			
4	أقل من 10 سنوات	19	2.80	.70		-4.743	.000
	10 سنوات فأكثر	48	3.76	.76			
5	أقل من 10 سنوات	19	2.88	.62		-4.253	.000
	10 سنوات فأكثر	48	3.68	.72			
6	أقل من 10 سنوات	19	3.31	.35		-2.953	.004
	10 سنوات فأكثر	48	3.65	.45			
الكلي	أقل من 10 سنوات	19	2.94	.51	-4.408-	.000	
	10 سنوات فأكثر	48	3.67	.63			

يتبين من الجدول (12) وجود فروق دالة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد الفرعية في تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير تعزى لمتغير الخبرة، فقد كانت قيمة (ت) للدرجة الكلية (-4.408) ولصالح (10 سنوات فأكثر)، وربما يعزى ذلك إلى أن ذوي الخبرة الأعلى وبحكم خبرتهم في الإدارة والتي ازدادت أولاً بأول نتيجة تراكم الخبرة في الإدارة والتي انعكست على إدارة المدرسة بالطريقة المثلى والتي تفوق ذوي الخبرة الأقل، مما أدى إلى قناعتهم بتطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة بالطريقة الصحيحة. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Yame, 2017)، واختلفت مع نتائج دراسة (Abu Zaid, 2013).

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:
- العمل على تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة بين مديري المدارس، من خلال إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالمنظمة المتعلمة واستراتيجياتها.
 - العمل على تكثيف الدورات لمديري المدارس ذوي الخبرة (الأقل من 10 سنوات)، وذوي المؤهل العلمي الأقل من (الدراسات العليا) أكثر من غيرهم فيما يتعلق باستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
 - أن تتبنى وزارة التربية والتعليم خطة استراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية وذلك لتطبيقها على أرض الواقع.

References

- Abdullah, W & Abu Radi, S. (2014). A proposed strategy for developing faculties of education in light of the learning organization's models: A case study, **Arabic studies in Education and psychology**, Al-Riyad, Saudi Arabia, (56): 327-388.
- Abu Zaid, M. (2013). **Degree of availability of the learning organization dimensions in UNRWA schools in Gaza governorate from their principals' point of view and their relationship with their Job satisfaction**, Unpublished Master Thesis, the Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al ban'a M. (2012). Degree of the school's management practice of the learning organization strategies in the secondary school in Gaza governorates and ways for activating them, Unpublished Master Thesis, the Islamic university, Gaza, Palestine.
- Al- yame, Noof (2017). **A proposed imagination for change gifted schools in Saudi Arabia to educating schools in light of knowledge management**, Unpublished Doctorate Dissertation, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Alfrookh, F. (2010). Organizational learning and its effect in improving the performance, Amman: Dar Jalees Al-Zaman For Publication and Distribution.
- Al-Hawajreh, K. (2011). Concept of the learning organization in the Jordanian universities from the point of view of the teaching staff. **Journal of Om-Alqora university for social sciences**, Saudi Arabia, 3(2): 163-206.

- Al-Kbaisi, S. (2005). **Knowledge management**, The Arab Organization For the Administrative Development, Researches and Studies, Cairo, Egypt.
- Al-Nsour, A. (2010). **Effect of the learning organization's features in achieving the institutional excellence: An applied study in Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research**, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Clodowell, D & Friedm A. (2012). Learning organization without borders a cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of senge five disciplines in effective work outcomes. **Commerce Law and Management**, 1(1):32 – 44.
- De Roberto, T. (2012). The relationship between principal emotional intelligence and the school as a learning organization. proQuest LLC. **Ph.D. Dissertation**. University of Virginia, U.S.A.
- Garvin, C. (1993) Building learning organization (Electronic Version), **Harvard Business Review**, 71(4): 78-91.
- Haque, MdMahbubul. Maym (2009). **A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change**. PHD Dissertation Pepperdine University.
- Jobran, A. (2011). The school as a learning organization and the principal as an educational leader from the point of view of the teachers in Jordan, **Journal of the Islamic university, series of the Islamic studies**, 19(1): 427-458.
- Moilanen, Raili (2001). Diagnosing tool for learning organizations, **The Learning Organization**, 8(1): 6-20.
- Senge, peter M. (1990). **The fifth discipline; the art and practice of the learning organization**. Britain, Random House.
- Senge, peter M. (1994). **The fifth discipline; the art and practice of the Learning Organization**. New York, Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Srihawong, Jittimaporn, Srisa-Ard, Boonchom. (2014). Development of the learning organization model: A case of SisaketRajabhat University. **European Journal of Social Sciences**. 27(2): 233-245.
- Swee, Goth, (2003). Improving organization learning capability: Lesson from two case studies. **The Learning Organization**, 10(4), 216-227.