

مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة  
وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية  
في مديرية اربد الأولى

إعداد

د/ عبدالله عبدالكريم الشقران

أستاذ مساعد

جامعة البلقاء التطبيقية

د/ عبدالناصر أحمد العزام

أستاذ مساعد

جامعة البلقاء التطبيقية



## مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الإنجاز

لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الأولى

د/ عبدالناصر أحمد العزام و د/ عبدالله الكريم الشقران\*

### المقدمة:

تشهد المؤسسات على اختلاف أنواعها تحديا كبيرا بالاستمرار في تقديم خدمات ذات جودة عالية في ظل المنافسة الشديدة في السوق، ولذلك تشهد العديد من المؤسسات تراجعا واضحا في مستوى الخدمات المقدمة بما فيها المؤسسات التربوية وخدماتها التعليمية لذا ظهرت الضرورة الملحة إلى اعتماد نظام إداري يعيد إلى هذه المؤسسات ألقها وفعاليتها، فجاءت فكرت المنظمات المتعلمة التي تعمل على تجديد المؤسسات وتطويرها من خلال ما تقدمه من آليات تدفع العاملين فيها للعمل كفريق يفكر بشكل منظم ويتشارك المعرفة، ويرتبط مفهوم المنظمات المتعلمة بمفهوم آخر لا يقل عنه أهمية ويعتبر الجناح الآخر لعملية النهوض بمستوى أداء المؤسسات وهو دافعية الإنجاز إذ يعمل هذان المفهومان على الارتقاء بالمؤسسات على اختلاف أنواعها، كما أن تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة يرفع من دافعية الإنجاز لدى العاملين، الأمر الذي يسهم في رفع سوية المؤسسة ويزيد من كفاءتها وقدرتها على البقاء ومنافسة غيرها من المؤسسات.

### المنظمة المتعلمة:

يعد سينج senge أول من تحدث عن المنظمات المتعلمة واعتبرها المنظمة التي يتعلم فيها الأفراد باستمرار (أبو حشيش ومرتجي، 2011)، بينما أشار الحوارجة (2011)) إن فكره المنظمة المتعلمة بدأت خلال فترة السبعينات من القرن العشرين حيث اشتقت من فكرة وعمل ارفرس (argris) عن التعلم التنظيمي فيما أعاد (أبو خضر، 2007) مفهوم المنظمة المتعلمة إلى بداية الثمانينيات.

يؤكد ماركردت (Marquaedt, 1996)) على أهمية المنظمات المتعلمة بقوله "خلال السنوات العشر القادمة فإن المنظمات المتعلمة هي التي ستحافظ على

\* - د/ عبدالناصر أحمد العزام: أستاذ مساعد- جامعة البلقاء التطبيقية.

- د/ عبدالله الكريم الشقران: أستاذ مساعد- جامعة البلقاء التطبيقية.

بقاءها واستمرارها وسيبقى غيرها من المنظمات التي لم تستطيع التحول إلى منظمات متعلمة" ويتفق معه في ذلك سينج مبتكر فكرة المنظمات المتعلمة بقوله أن الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات ستكون السرعة في التعلم. فالمنظمة المتعلمة كما عرفها سينج "هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه فهي منظمة ذات فلسفة تستعد للمستقبل وتستجيب لمتطلباته. (senge, 1990))

ويعرف ماركردت (Marquardt) الذي يعتبر من المفكرين البارزين في مجال المنظمات المتعلمة بأنها "المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والاندماج. (Marquardt, 2002)

كما يرى يانج وزملاءه "أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على تسهيل عملية تعلم جميع أعضائها وتحويل ذاتها، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية" (yang et. al,2004. p2). ويعرفها جارت Garratt بأنها المنظمة التي تعمل باستمرار على تسهيل عمليات التعلم لجميع العاملين بها وتحويل نفسها للتعامل بإيجابية مع التغيرات البيئية". (Garratt, 1991) ومن وجهة نظر بدلر (Pedler,1995,p21) فإن المنظمة المتعلمة "هي المنظمة التي تسعى إلى ضمان عمليات التعلم المستمر وتطوير القدرات لكل أفراد المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى كل من يتعامل مع المنظمة بشكل دائم والتطوير الذاتي المستمر للمنظمة ككل.

لقد ظهرت وتطورت حاجة المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة مع تطور فكرة المجتمع المتعلم (the learning society) على اعتبار أن المجتمعات بكافة مقوماتها من الجماعات والأفراد والمؤسسات تسير بحركة تغيير مستمرة وضمن عمليات تحول دائمة، وعالية فعلى المنظمات أن تتعلم وتستوعب وتقود هذه التحولات وعلى المجتمع أن يكون قادرا على ابتكار مؤسسات ومنظمات قادرة على أن تكون بحد ذاتها نظم تعليمية (learning systems) أي نظم قادرة على تحويل ذاتها لما تقتضيه متطلبات التغيير حاليا ومستقبلاً (الرشدان، 2011). ولقد تبلور مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال دراسات سينج وآخرون الذي يشتمل على

خمسة عناصر هي:

**التفكير النظامي:** التي وضحا سينج بأنها المنظمة التي يسودها مجموعة من الأطر المنظمة التي تحكم العلاقات المختلفة بين أفراد التنظيم، ولكي تنجح المنظمة في أعمالها يجب أن يتم تحليل تلك العلاقات ليتم الكشف عن المشكلات في المنظمة ومعرفة أبعادها جيداً، والعمل على حلها (Senge, 1990).

**الإتقان (التمكن الشخصي):** يرتبط التمكن الشخصي بالمستوى العام من الإتقان العلمي والمهني لمجال التخصص أو العمل، ويساعد على ذلك التعلم المستمر، والذي يتم من خلال تحديد الأهداف ثم الإجراءات اللازمة لتحقيقها (خضر، 2008).

**النماذج الذهنية:** وتعتبر النماذج الذهنية عن التصورات التي يملكها كل فرد في التنظيم حول مختلف الأشياء المتصلة بطبيعة العمل، وأن تغيير النماذج الذهنية وتحويلها إلى نماذج إيجابية يتطلب مشاركة النماذج الذهنية لدى الجميع من أجل إخراجها إلى حيز الوجود من خلال دراستها من قبل أكثر من فرد من أعضاء التنظيم ليتم تصحيحها (Senge, 1990).

**الرؤية المشتركة:** يتشارك جميع أفراد المنظمة المتعلمة برؤية مشتركة توحد الجهود وتوجهها. وتعرف الرؤية المشتركة بأنها: "الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع صورة مشتركة للمستقبل" (خضر، 2008).

**التعلم الجماعي:** في مجال التعلم الجماعي يرى سينج أنه لا بد من تجزئة المشاكل إلى أجزاء صغيرة ثم استخدام الأساليب العلمية لحلها، وتوفير الموارد المالية والتدريب للعاملين للتحويل نحو المنظمة المتعلمة، وكذلك توفير فرص المنافسة للعاملين وعمل الفريق لزيادة الإنتاجية (Senge, 1990).

**دافعية الإنجاز:**

نال دافع الإنجاز على اهتمام كبير مقارنة بالدوافع الاجتماعية الأخرى وذلك عبر دراسة عوامل النمو الاقتصادي ودافع العمل، إذ يتلخص بالقيام بعمل جيد والنجاح فيه (خليفة، ١٩٩٦).

ويعد ألفرد أدلر (Adler) أول من استخدم مفهوم الدافع للإنجاز حيث وضع أن الحاجة إلى الإنجاز هي دافع يعود إلى خبرات الطفولة، كما عرض كورن ليفن (Levin) هذا المفهوم في ضوء تناوله لمفهوم الطموح Aspirarion وذلك سابقاً لاستخدام موراي لمفهوم الحاجة إلى الإنجاز (خليفة، ٢٠٠٠).

وقد قدم عالم النفس الأمريكي هنري موراي Muray مفهوم الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement) بشكل دقيق باعتبارها مكوناً هادفاً من الشخصية (باهي وشلبي، ١٩٩٦) إذ عرف موراي Muray الدافع إلى الإنجاز بأنه "حرص الفرد على تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة وتجاوز العقبات والوصول إلى معايير التمييز والتغلب على الآخرين (Muray, 1984).

وتوسع ماكلياند (McClelland, 1985) أكثر في دراسة دافعية الإنجاز والذي عرف الإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى الامتياز.

ونالت دراسة دافعية الإنجاز أهميتها في المجال النفسي وبعض المجالات التطبيقية والعملية كالمجال الاقتصادي والتربوي والإداري والأكاديمي كونها عاملاً هاماً في توجيه سلوك الأفراد وتنشئة ورفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في شتى المجالات والأنشطة التي يواجهها (خليفة، ١٩٩٧، الطواب، ١٩٩٥).

ومن هنا حاز هذا المفهوم على مكانة بارزة يهتم به الباحثون في مجالات التحصيل الدراسي والأداء العملي (راشد، ٢٠٠٥). إذ يمكن تشبيهه بالطاقة التي تحرك سلوك الأفراد وتوجهه كما يعد مكوناً أساسياً في سعي الفرد لتحقيق ذاته ويفسر اتكنسون دافعية الإنجاز بأنها استعداد دافعي مكتسباً تحدد قدرة الفرد على الإنجاز وفقاً لثلاث متغيرات هي:

١- **الدافع لإنجاز النجاح:** وهنا يقبل الفرد على أداء المهمة بحماس ونشاط كبيرين رغبته بالنجاح وتجنباً للفشل الممكن (نشواني، ١٩٨٦؛ Atkinson, 1964)

٢- **احتمالية النجاح:** تتباين احتمالية نجاح مهمة بين مستوى منخفض جداً ومرتفع جداً اعتماداً على قيمة أو أهمية ومدى جاذبية المهمة بالنسبة للفرد صاحب العلاقة (نشواني، ١٩٨٦؛ Atkinson, 1964).

٣- **قيمة باعث النجاح:** تتناسب المهمة طردياً مع قيمة باعث النجاح، فكلما كانت المهمة أكثر صعوبة توجب أن يكون الباعث (الإثابة) أكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع (خليفة، ١٩٧٧).

### مكونات دافعية الإنجاز:

١- **الدافع المعرفي:** ويعبر عن حالة الانغماس بالعمل حيث يحاول الفرد إشباع حاجات المعرفة والفهم.

٢- **وتوجيه الذات:** ويتجلى في سعي الفرد إلى مزيد من السمعة والمكانة التي يحققها عن طريق أدائه المتميز.

٣- **دافع الانتماء:** يتمثل في سعي الفرد لتوظيف نجاحه وتمييزه للحصول على تقبل الآخرين له واعترافهم وتقديرهم لأدائه (عبدالله، ١٩٩٦).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يرى الباحثان أن التطورات الحديثة التي شهدتها العالم لاحقاً قد أسهمت في إحداث تغييرات في بيئة التعلم واتضح أن المؤسسات التعليمية التي لا تستطيع التكيف ومواكبة التغيير عن طريق التعلم النظامي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودة أعمالها ومنتجاتها ستنتهي في مدة قصيرة، أما المؤسسات التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة ستصبح قادرة على الاستمرار من خلال رفع كفاءة أفرادها واستثارة دافعيتهم للتعلم مما يزيد من إنتاجيتهم. لاحظ الباحثان تراجع مستوى المؤسسات التربوية وعدم مجاراتها للتقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد. مما انعكس على نوعية الطلاب ومخرجاتها التعليمية وقد توقع الباحثان أن من أسباب هذا التراجع هو عدم تطبيق هذه المؤسسات لمفهوم المنظمة المتعلمة الأمر الذي دفعهم لسبر غور هذا الموضوع إذ يرى الباحثان أن استخدام مفهوم المنظمة المتعلمة أثراً هاماً على رفع مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة هي:

١. ما مستوى تطبيق معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية اربد الأولى لمفهوم المنظمة المتعلمة؟

٢. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية اربد الأولى؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha . 05 . 0$ ) بين مستوى المنظمة المتعلمة ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية اربد الأولى؟

٤. هل يختلف مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ومستوى دافعية الإنجاز باختلاف الجنس والتخصص الأكاديمي والقطاع؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية المرحلة الثانوية وما يترتب عليها من تحديد مسارات الطلبة المستقبلية وتحديد ملامح مستقبلهم الأكاديمي، كما تنبثق

أهميتها من إعداد المعلمين وتأهيلهم للقيام بواجبهم تجاه طلابهم لتزويدهم بالمعرفة العلمية الحديثة والملائمة لنموهم المعرفي، والمتماشية مع تطورات العصر المتسارعة. إذ أنه لم يعد من الملائم تقديم المعرفة العلمية القديمة وبأسلوب التلقين فجاءت هذه الدراسة لترتبط متغيرين لم يتم بحثهما معاً مسبقاً وبأمل الباحثان أن تفيد نتائج هذه الدراسة إدارات المدارس الثانوية حيث إنها تظهر علاقة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية فترشد إدارات المدارس إلى تدريب المعلمين على استخدام مفهوم المنظمة المتعلمة وما يتضمنه من تكنيكات ترفع من سوية المعلمين لديها، كما تعتبر نتائجها مفيدة لمتخذي القرار في وزارات التربية والتعليم وذلك بتعميم تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على مدرسيها.

### التعريفات الإجرائية:

**المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه من خلال من خلال التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها المستجيب على مقياس المنظمة المتعلمة.

**دافعية الإنجاز:** يقصد بها رغبة الفرد في النجاح وإنجاز الأعمال بكفاءة وبوقت قصير وبمستوى أداء متميز وتعرف إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها المستجيب على مقياس دافعية الإنجاز.

### الدراسات السابقة:

لا توجد أية دراسة عربية أو أجنبية على حد علم الباحثان تبحث هذان المتغيران معاً، لذا قام الباحثان بإدراج دراسات تربط بين المنظمة المتعلمة ومفاهيم مرتبطة بدافعية الإنجاز والأداء بشكل عام ومنها دراسة القواسمة وآخرون (2011) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية. استخدمت هذه الدراسة استبانة مارسك وواتكنز (marsick & watkins, 1999) للمنظمة المتعلمة، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة والأداء التنظيمي كما أظهرت الدراسة أثر المنظمة المتعلمة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات.



كما أجرى وذرنتون ودانيلز (wetherington & daniels, 2013) دراسة تكونت عينة الدراسة من (131) قياديا من المسؤولين التنفيذيين من (603) من المنظمات غير الربحية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي والمعرفي.

ولتحديد أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تنمية قدرات التفكير الابتكاري أجرى حسانين (2011) دراسة تكونت عينتها من (1164) موظفا، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة على قدرات التفكير الابتكاري في المنظمات محل الدراسة.

كما تناولت دراسة خيرة، نصيره (2011) دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع "بهدف إيضاح دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع داخل المنظمة. أظهرت النتائج ضرورة تبني مفهوم المنظمة المتعلمة من أجل تمكين المنظمات من خلق بيئة تتميز "بأنها مشجعة على التعلم، تبادل المعارف والخبرات، يسودها روح الفريق وتركز على الرؤية الشاملة، والمرونة الكبيرة للتكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة".

وأجرى أحمدى وأحمدى وتافري (Ahmadi, Ahmadi and Tavreh, 2011) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية في منطقة كردستان. تكونت عينة الدراسة من (270) موظفا يعملون في (10) منظمات حكومية اقتصادية وتربوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر المنظمة المتعلمة، كما تشمل المنظمة المتعلمة عناصر الثقافة التنظيمية الفعالة مثل الالتزام بالرؤية المشتركة وتعلم الفريق والالتزام الوجداني، وقد تبين وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لصالح المؤسسات التربوية كونها تطبق المعايير الخاصة بالمنظمة المتعلمة أكثر من المؤسسات الاقتصادية.

كما أجرى بكار (2002) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، وكذلك على قدرة الشركة في إدارة الإبداع، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (143) موظفاً من شركة الاتصالات موبايلكم. قد كشفت نتائج الدراسة أن العناصر الخمسة للمنظمة المتعلمة جاءت بدرجة موافقة متوسطة وهي: الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجعة، كما

جاءت درجة تطبيق مستوى الإبداع بدرجة متوسطة، وأثبتت النتائج أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين عناصر المنظمة المتعلمة والإبداع.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة علاقة المنظمة المتعلمة على الأداء في المؤسسات الحكومية والتفكير الابتكاري لدى أعضاء هذه المؤسسات ويظهر ارتباط المنظمة المتعلمة بمفاهيم الأداء، الإنجاز، التنظيم، الإبداع، الالتزام، الدافعية، التنافسية، الاتقان، التفكير الابتكاري وهي مفاهيم مرتبطة وتدعم مفهوم دافعية الإنجاز. وهذه الدراسة تتفق معها في ذلك، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات بأنها ربطت تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمفهوم دافعية الإنجاز في المؤسسات التربوية.

### الطريقة والإجراءات:

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية اربد الأولى للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ والبالغ عددهم (٨٧٥) معلماً ومعلمة.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية للقطاعات العام والخاص في مديرية تربية اربد الأولى، للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| النسبة | التكرار | الفئات  | الجنس  |
|--------|---------|---------|--------|
| 51.0   | 102     | ذكر     |        |
| 49.0   | 98      | أنثى    |        |
| 39.5   | 79      | علمي    | التخصص |
| 60.5   | 121     | إنساني  |        |
| 63.0   | 126     | حكومي   | القطاع |
| 37.0   | 74      | خاص     |        |
| 100.0  | 200     | المجموع |        |

**أدوات الدراسة:****أولاً- مقياس المنظمة المتعلمة:**

لبناء أداة الدراسة تم الرجوع إلى العديد من الدراسات مثل دراسة العبابنة (2007)، ودراسة خضر (2008)، ودراسة محمود (2008) والحواجرة (2009) وغيرها وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (56) فقرة موزعة على خمسة مجالات، احتوى المجال الأول "التمكن الشخصي" على (10) فقرات، واحتوى المجال الثاني "النماذج العقلية" على (12) فقرة، واحتوى المجال الثالث "الرؤية المشتركة" على (9) فقرات، واحتوى المجال الرابع "تعلم الفريق" على (14) فقرة، وأخيراً احتوى المجال الخامس على (11) فقرة.

وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها بصورتها الأولية على (10) محكمين من المدرسيين الجامعيين ذوي الخبرة الواسعة في جامعة اليرموك، وجامعة البلقاء التطبيقية وقد أبدوا ملاحظاتهم حول الأداة بالتعديل أو الحذف أو الإضافة لبعض الفقرات. أما من حيث ثبات الأداة، فقد تم حساب معامل ثبات الأداة لمجالات الدراسة وللأداة ككل وذلك بناءً على حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، والجدول (2) يبين ذلك:

**جدول (٢) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)**

لمقياس المنظمة المتعلمة ككل ومجالاته

| المجال                          | معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) |
|---------------------------------|---|
| التمكن الشخصي                   | 0. 81                                     |
| النماذج العقلية                 | 0. 88                                     |
| الرؤية المشتركة                 | 0. 85                                     |
| تعلم الفريق                     | 0. 80                                     |
| التفكير النظمي                  | 0. 87                                     |
| توفر ضوابط المنظمة المتعلمة ككل | 0. 91                                     |

يتبين من خلال جدول (2) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمجالات الخمس تراوحت بين (0. 88-0. 81)، كما بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (0. 91)، وقد اعتبرت هذه الدرجات مناسبة لغايات هذه الدراسة.

**ثانياً-مقياس دافعية الإنجاز:**

تكون هذا المقياس من (54) فقرة، موزعة على خمسة أبعاد هي: المثابرة،

الثقة بالنفس، أهمية الوقت، المنافسة، الرغبة في إتقان العمل والاستمتاع فيه". وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها بصورتها الأولية على (10) محكمين من المدرسين الجامعيين ذوي الخبرة الواسعة في جامعة اليرموك، وجامعة البلقاء التطبيقية وقد أبدوا ملاحظاتهم حول الأداة بالتعديل أو الحذف أو الإضافة لبعض الفقرات. أما من حيث ثبات الأداة، فقد تم حساب معامل ثبات الأداة لمجالات الدراسة ولأداة ككل وذلك بناءً على حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، والجدول (٣) يبين ذلك:

جدول (٣) حساب معامل ثبات الإعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

لمقياس دافعية الإنجاز ككل ومجالاته

| معامل ثبات<br>الإعادة (بيرسون) | معامل ثبات<br>الاتساق الداخلي<br>(كرونباخ ألفا) | المجال                               |
|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| 0.78                           | 0.80  | المثابرة                             |
| 0.84                           | 0.74  | الثقة بالنفس                         |
| 0.80                           | 0.76  | أهمية الوقت                          |
| 0.79                           | 0.79  | المنافسة                             |
| 0.81                           | 0.83  | الرغبة في إتقان العمل والاستمتاع فيه |
| <b>0.82</b>                    | <b>0.91</b>                                     | <b>المجموع</b>                       |

يتبين من خلال جدول (3) أن معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للمجالات الخمس تراوحت بين 0.74-0.83، كما بلغ معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للأداة ككل 0.91، وقد اعتبرت هذه الدرجات مناسبة لغايات هذه الدراسة.

#### المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وتأخذ القيم التالية على الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وتم احتساب المدى من خلال  $(5-1) = 4/5 = 0.8$  وقد تم اعتماد التدرج التالي لأغراض تحليل النتائج:

## جدول (٤)

|            |             |
|------------|-------------|
| منخفضة جدا | ٨.١ - ١     |
| منخفضة     | ٦.٢ - ٨١.١  |
| متوسطة     | ٤.٣ - ٦١.٢  |
| عالية      | ٢٠.٤ - ٤١.٣ |
| عالية جدا  | ٥ - ٢١.٤    |

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية اربد الأولى لمفهوم المنظمة المتعلمة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لدى عينة من معلمي المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك.

## جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | الرقم | المجال           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى    |
|---------|-------|------------------|-----------------|-------------------|------------|
| ١       | ١     | التمكن الشخصي    | 4.30            | 475 .             | عالية جداً |
| ٢       | ٥     | التفكير النظمي   | 4.20            | 410 .             | عالية      |
| ٣       | ٣     | الرؤية المشتركة  | 4.13            | 453 .             | عالية      |
| ٤       | ٤     | تعلم الفريق      | 4.10            | 433 .             | عالية      |
| ٥       | ٢     | النماذج العقلية  | 4.05            | 472 .             | عالية      |
|         |       | المنظمة المتعلمة | 4.15            | 400 .             | عالية      |

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.05 - 4.30)، حيث جاء بعد التمكن الشخصي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، بينما جاء بعد النماذج العقلية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وبلغ المتوسط الحسابي للمنظمة المتعلمة ككل (4.15).

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه وزارة التربية والتعليم في تطوير وتأهيل المعلمين من خلال الدورات التي يتم عقدها لتدريب المعلمين والتي أسهمت في رفع كفاءة المعلمين من الجنسين، كما أن وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة قد اهتمت بنوعية المدرسين الذين يتم تعيينهم في

مدارسها إذ لا يتم قبولهم إلا بعد خضوعهم لاختبارات مكثفة كما أن وزارة التربية والتعليم تحاول جاهدة إدخال مفاهيم التعليم التعاوني والمشاركة في المعلومة وفتح قنوات الحوار الاتصالي وحلقات النقاش بين المعلمين ومدرائهم كل هذا يسهم في رفع كفاءة المعلمين، وجاء بعد التمكن الشخصي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٠) ليدل مستوى الإتقان العلمي والمهني لمجال التخصص أو العمل الذي يتم من خلال تحديد أهداف المؤسسة وتطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيقها الأمر الذي يتطلب إدراك الواقع كما هو دون مبالغة أو تقصير كما يتطلب التغيير في نمط التفكير، الأمر الذي دأبت وزارة التربية والتعليم على تنميته لدى معلمها، كما اهتمت وزارة التربية والتعليم لضرورة مشاركة المعلمين لتصوراتهم حول مختلف الأشياء المتصلة بطبيعة العمل وإخراجها إلى حيز الوجود، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وذرينقتون ودانيلز (Hetherington & Daniels, 2013) ودراسة حسانين (٢٠١١).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية أربد الأولى؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات

لمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية

والخاصة في مدارس مديرية تربية أربد الأولى

| الرتبة | الرقم | المجال                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى    |
|--------|-------|-----------------------|-----------------|-------------------|------------|
| ١      | ٥     | الرغبة في إتقان العمل | 4.38            | 345 .             | عالية جداً |
| ٢      | ٢     | الثقة بالنفس          | 3.99            | 315 .             | عالية      |
| ٣      | ١     | المثابرة              | 3.77            | 291 .             | عالية      |
| ٤      | ٣     | أهمية الوقت           | 3.70            | 456 .             | عالية      |
| ٥      | ٤     | المنافسة              | 3.66            | 268 .             | عالية      |
|        |       | دافعية الإنجاز        | 3.89            | 243 .             | عالية      |

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3. 66) - 4. 38)، حيث جاء بُعد الرغبة في إتقان العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4. 38)، بينما جاء بُعد المنافسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3. 66)، وبلغ المتوسط الحسابي لدافعية الإنجاز ككل (3. 89). يرى الباحثان هذه النتيجة منسجمة مع نتيجة السؤال الأول إذ أن حالة التمكن الشخصي التي عملت الوزارة على تحقيقها لدى المعلمين ودفعهم إلى مشاركة أفكارهم وتصوراتهم حول العمل ساهمت في تحقيق حالة من الرغبة لدى المعلمين في إنجاز أعمالهم على أحسن وجه وتحقيق حالة التميز في العمل وزادت من دافعيتهم على تحقيق أهدافهم التربوية خلال العمل وبثت لديهم روح المنافسة الإيجابية التي من خلالها يتسابق المعلمون على تحقيق أهدافهم وإثبات جدارتهم في أداء أعمالهم بأحسن صورة الأمر الذي انعكس على مؤسساتهم في تحفيز الطلبة على التعلم والابتكار. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نصيرة (٢٠١١) ودراسة بكار (٢٠٠٢).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥  $\alpha$ ) بين مستوى المنظمة المتعلمة ودافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية اربد الأولى؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى المنظمة المتعلمة وبين مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى المنظمة المتعلمة وبين مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مديرية تربية اربد الأولى

| المتعلمة  | التفكير النظامي | تعلم الريق | الرؤية المشتركة | النماذج العقلية | التمكن الشخصي |                   |              |
|-----------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|-------------------|--------------|
| (**)335 . | (**)310 .       | (**)245 .  | (**)361 .       | (**)195 .       | (**)455 .     | معامل الارتباط ر  | المثابرة     |
| 000 .     | 000 .           | 000 .      | 000 .           | 006 .           | 000 .         | الدلالة الإحصائية |              |
| 200       | 200             | 200        | 200             | 200             | 200           | العدد             |              |
| (**)321 . | (**)352 .       | (**)346 .  | (**)304 .       | (**)222 .       | (**)395 .     | معامل الارتباط ر  | الثقة بالنفس |
| 000 .     | 000 .           | 000 .      | 000 .           | 000 .           | 000 .         | الدلالة الإحصائية |              |
| 200       | 200             | 200        | 200             | 200             | 200           | العدد             |              |
| (**)372 . | (**)314 .       | (**)318 .  | (**)294 .       | (*)- 162 .      | (**)289 .     | معامل الارتباط ر  | أهمية الوقت  |
| 000 .     | 000 .           | 000 .      | 000 .           | 022 .           | 000 .         | الدلالة الإحصائية |              |

مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الإنجاز  
لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية أربد الأولى

| المتعلمة | التفكير النظامي | تعلم الريق | الرؤية المشتركة | النماذج العقلية | التمكن الشخصي |                  |                        |
|----------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|------------------|------------------------|
| 200      | 200             | 200        | 200             | 200             | 200           | العدد            |                        |
| 160 (*)  | 251 (**)        | 226 (**)   | 313 (**)        | 254 (**)        | 270 (**)      | معامل الارتباط   | المنافسة               |
| 024 .    | 000 .           | 000 .      | 000 .           | 000 .           | 000 .         | الدالة الإحصائية |                        |
| 200      | 200             | 200        | 200             | 200             | 200           | العدد            |                        |
| 433 (**) | 425 (**)        | 448 (**)   | 422 (**)        | 147 (*)         | 548 (**)      | معامل الارتباط   | الترغية في إتقان العمل |
| 000 .    | 000 .           | 000 .      | 000 .           | 037 .           | 000 .         | الدالة الإحصائية |                        |
| 200      | 200             | 200        | 200             | 200             | 200           | العدد            |                        |
| 335 (**) | 321 (**)        | 334 (**)   | 298 (**)        | 202 (**)        | 530 (**)      | معامل الارتباط   | دافعية الإنجاز         |
| 000 .    | 000 .           | 000 .      | 000 .           | 000 .           | 000 .         | الدالة الإحصائية |                        |
| 200      | 200             | 200        | 200             | 200             | 200           | العدد            |                        |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (٧) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وبين دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية في مديرية تربية أربد الأولى.

يجد الباحثان أن وجود علاقة طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة ودافعية الإنجاز هي نتيجة منطقية جداً، حيث تتميز المنظمة المتعلمة "بأنها تمتلك هيكل تنظيمي أفقي وليس عمودي" وهذا يعني أن قنوات الاتصال والحوار مفتوحة بين أفراد المؤسسة، كما تمتلك ثقافة متكيفة مع البيئة، وأن المسؤولين يفوضون الأدوار ويمكنون العاملين من اتخاذ قرارات دون الرجوع إليهم، كما أنها تعتمد استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين. هذه السياسة المنفتحة والمرنة تؤدي إلى مزيد من حب العاملين لمؤسستهم وسعيهم إلى بذل أقصى طاقة للنهوض بها وتطويرها وتحسينها للراقي بها، وكل هذا يزيد بالتأكيد من دافعية العاملين لمزيد من الإنجاز والتطوير لذا كانت هذه النتيجة ضمن السياق المنطقي والمتوقع. انفتقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قواسمة (٢٠١١) ونتيجة دراسة أحمددي وأحمددي وتافري (٢٠١١).

**السؤال الرابع: هل يختلف مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ومستوى دافعية الإنجاز باختلاف الجنس والتخصص الأكاديمي والقطاع؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المنظمة المتعلمة لدى عينة من معلمي المدارس حسب متغيرات



الجنس، التخصص، القطاع والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المنظمة المتعلمة

لدى عينة من معلمي المدارس حسب متغيرات الجنس، التخصص، القطاع

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |        |        |
|-------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 102   | 232.              | 3.80            | ذكر    | الجنس  |
| 98    | 213.              | 3.99            | أنثى   |        |
| 79    | 265.              | 3.84            | علمي   | التخصص |
| 121   | 222.              | 3.93            | إنساني |        |
| 126   | 257.              | 3.85            | حكومي  | القطاع |
| 74    | 197.              | 3.97            | خاص    |        |

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المنظمة المتعلمة لدى عينة من معلمي المدارس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، التخصص، القطاع، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (٩).

#### جدول رقم (٩)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، التخصص، القطاع على مستوى المنظمة المتعلمة لدى عينة من معلمي المدارس

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | صدر التباين |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|-------------|
| 0.000             | 28.120 | 1.380          | 1            | 1.380          | الجنس       |
| 0.637             | 0.224  | 011 .          | 1            | 011 .          | التخصص      |
| 0.051             | 3.855  | 189 .          | 1            | 189 .          | القطاع      |
|                   |        | 049 .          | 196          | 9.617          | الخطأ       |
|                   |        |                | 199          | 11.758         | الكلية      |

يتبين من الجدول (٩) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت

قيمة ف (28.120) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) ولصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص،

حيث بلغت قيمة ف (0.224) وبدلالة إحصائية بلغت (0.637).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر القطاع، حيث

بلغت قيمة ف (3. 855) وبدلالة إحصائية بلغت (0. 051). كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية في تربية اربد الأولى حسب متغيرات الجنس، التخصص، القطاع، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس حسب متغيرات الجنس، التخصص، القطاع

| العدد | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |        |        |
|-------|-------------------|-----------------|--------|--------|
| 102   | 470 .             | 4. 06           | ذكر    | الجنس  |
| 98    | 285 .             | 4. 24           | أنثى   |        |
| 79    | 511 .             | 4. 01           | علمي   | التخصص |
| 121   | 275 .             | 4. 23           | إنساني |        |
| 126   | 477 .             | 4. 10           | حكومي  | القطاع |
| 74    | 188 .             | 4. 23           | خاص    |        |

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، التخصص، القطاع، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (١١).

جدول (١١) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، التخصص،

القطاع على مستوى دافعية الإنجاز لدى عينة من معلمي المدارس

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| 174 .             | 1. 866 | 277 .          | 1            | 277 .          | الجنس        |
| 008 .             | 7. 122 | 1. 057         | 1            | 1. 057         | التخصص       |
| 599 .             | 277 .  | 041 .          | 1            | 041 .          | القطاع       |
|                   |        | 148 .          | 196          | 29. 095        | الخطأ        |
|                   |        |                | 199          | 31. 816        | الكلية       |

يتبين من الجدول (١١) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (1.866) وبدلالة إحصائية بلغت (0.174).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر التخصص، حيث بلغت قيمة ف (7.122) وبدلالة إحصائية بلغت (0.008)، وجاءت الفروق لصالح التخصصات الإنسانية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر القطاع، حيث بلغت قيمة ف (0.277) وبدلالة إحصائية بلغت (0.599).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، وكانت تلك الفروق لصالح الإناث. وقد يعزى ذلك إلى التنظيم الملحوظ لمدارس الإناث والاهتمام الأكبر بالدوام وتطبيق النظام أكثر من مدارس الذكور، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المرأة التي تعتقد أن مهنة التعليم منسجمة مع دورها الاجتماعي كأُم ومربية في البيت والمدرسة وتميل إلى الانضباط والالتزام بالأدوار المطلوبة من الإدارة والإشراف التربوي، كما أن المعلمات قد يكن أكثر اهتماماً بتناقل الخبرات وتبادلها، ومناقشة المشكلات وحلها، أكثر من المعلمين وذلك لأن المرأة بطبيعتها الحال اجتماعية أكثر من الرجل الذي قد يشعر ببعض الحرج من طلب توضيح من زملائه في بعض القضايا وميله إلى الاحتفاظ بالمشكلات لنفسه وعدم مشاركتها مع الآخرين.

أما فيما يخص دافعية الإنجاز، فقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) لمستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير التخصص، وكانت لصالح التخصصات الإنسانية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة التخصصات الإنسانية التي تختلف بشكل واضح في ميلها إلى الجانب النظري والذي يمكن أن يتم فيه المشاركة في الآراء والأفكار ومناقشتها، وبالتالي تحفز تبادل الآراء المختلفة في مختلف القضايا المتعلقة بأي تخصص من التخصصات الإنسانية، وذلك بعكس التخصصات العلمية التي تميل إلى نظريات ثابتة، وإلى قوانين لا تتبدل، وتكاد تكون هذه الحقائق ثابتة لا مجال للنقاش فيها أو الوقوع بالأخطاء، مما يجعل معلمي التخصصات العلمية أكثر جموداً بحكم تخصصاتهم.

### التوصيات:

- ١- زيادة الدورات التدريبية والتي تعدها وزارة التربية والتعليم للمعلمين في مجال التعلم الجماعي.
- ٢- أن يهتم مدرسي المدارس الثانوية بالإتقان العلمي في مجال تخصصاتهم وأن يطلعوا على ما هو جديد في مجالاتهم.
- ٣- تشجيع وزارة التربية والتعليم للمعلمين على رفع سويتهم وزيادة دافعتهم للإنجاز من خلال مكافأتهم على إنجازهم وتكريمهم على أدائهم المتميز.
- ٤- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على المدارس، وضرورة توجيه المدراء والمعلمين على استخدام نموذج المنظمة المتعلمة، وتقديم الحوافز للمدارس التي تحرز تقدماً على صعيد الإدارة والمخرجات.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- بوحشيش، بسام ومرتجي، زكي. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة العلوم الإسلامية، المجلد، 19 العدد 2.
- باهي، مصطفى وشلبي، أمينة. (1998). الدافعية نظريات وتطبيقات، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- بكار، براء عبدالكريم محمد. (2002). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- حسانين، جادالله. (2011). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في قدرات التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدهليقية، المجلة العربية للإدارة، ص 86-1.
- الحواجره، كامل. (2011). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد، 3 العدد 2.
- خضر، ضحى حيدر محمد. (2008). تطوير نموذج لممارسة المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خليفة، عبداللطيف. (1997). دراسة ثقافية مقارنة بين طلاب الجامعات من المصريين والسودانيين في الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة علم النفس، 1 (44) ص 6-38.
- خليفة، عبداللطيف. (2000). الدافعية للإنجاز، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- خيرة، عيشوش ونصيرة، علاوي. (2011). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر.

راشد، راشد. (٢٠٠٥). علم النفس التربوي نظريات ونماذج معاصرة، القاهرة، عالم الكتب.

الرشدان، يحيى. (2011). المنظمات المتعلمة في عصر العولمة مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الادارية.

الطواب، سيد. (١٩٩٠). أثر تفاعل مستوى دافعية الإنجاز والذكاء والجنس على التحصيل الدراسي لدى طلاب وطالبات جامعة الإمارات العربية المتحدة، حولية كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٥، ص ١٧ - ٥٠.

عبدالله، مجدي. (١٩٩٦). السلوك الاجتماعي دينامياته، الكويت: دار المعرفة.

القواسمة، فريد والعمري، زياد والعزام، أحمد. (2011). خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، الأردن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص-163 186.

نشواني، عبدالمجيد. (١٩٨٦). علم النفس التربوي، الأردن، دار الفرقان.  
**ثانياً - المراجع الأجنبية:**

Ahmadi, F., Ahmadi, A., and Tavreh, N. (2011). **Relationship between Organization Learning and Organizational Commitment in public Organization in Kurdistan Province**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(3) : 1101 – 1108.

Atkinson, J. (1964). **An introduction Motivation**: New Jersey: van nostrand Rein land.

Garratt, bob. (1991). **creating a learning organization ,england**: director boocks.

Marquardt, micheal j. (1996). **building the learning organization**: asystemapproach to quantum improvement

- and global success , new york: mcgrow-hill.
- McClelland, D. (1985). **Human Motivation**. Glenview, II: Soctt, Foresman.
- Mqrquardt, micheal j. (2002). **building the learning organization** : mastering the 5 elements for corporate learning, palo alto, usa:davies black publishing. jnc.
- Murray, J. E. (1964). **Mativation and Emation**. Englewood cliffs, new Jersey: Prentice- Halls, inc.
- Pedler,mike. (1995). **aguide to the learning organization**, industrial and
- Segne, P. , Roberts, C. Ross, R. Smith, B &Kleiner, A. (1994). **The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization**. N. Y: Currency Doubleday.
- Segne, Peter. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Sydney: Random House.
- Segne, Peter. (2006). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. Britain: Random House.
- Wetherington, john m. &Daniels, kenneth. (2013). **the relationship between learning organization dimensions and performance in the nonprofit sector**. new york: journal for nonprofit management, vol. (16) :no(1). pp90-107.
- Yang, Baiyin, Watkins, Karen E. & Marsik, Victoria J. (2004). **The Cons-truct of the Learning Organization: Dimensions Measurement, and Validation**. **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 15, No 1, pp 31-55.