

# مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

نجلاء محمود اسماعيل سليم

مدرسه الاميره سلمى بنت عبدالله الثانويه للبنات،  
وزارة التربية والتعليم الأردنية ، الاردن

استلام البحث: 27/12/2021 مراجعة البحث: 11/03/2022 قبول البحث: 13/03/2022

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة تكونت من (305) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصة عمان جاء مرتفع، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة)، وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات والمقترحات اللازمة.

الكلمات المفتاحية: توافر، أبعاد المنظمة المتعلمة، المدارس الأساسية.

## The degree of availability of the dimensions of the learning organization in basic schools in the Kasbah Amman district from the point of view of male and female teachers

Naglaa Mahmoud Ismail Selim

### Abstract:

The study aimed to identify the availability of the dimensions of the learning organization in basic schools in the Kasbah Amman district from the teachers' point of view. They were chosen by random method, and the results showed that the availability of the dimensions of the learning organization in basic schools in the Kasbah of Amman was high, and the results showed that there were no statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample members about the availability of the dimensions of the learning organization due to the variables (gender, educational qualification, Years of experience, training courses in the field of the learning organization), and in light of the results, the researcher presented some necessary recommendations and suggestions.

**Keywords:** availability, dimensions of the learning organization, basic schools.

## المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تطوراً سريعاً في جميع نواحي الحياة العلمية والعملية، حيث اتصف هذا العصر بعدم الثبات والتغير الدائم، وذلك بسبب ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والعولمة، وبالتالي وجب على المنظمات الجادة أن تدرك التقدم والتطور لأننا نعيش في عصر التحول الاجتماعي والتنظيمي. فالتطورات النوعية التي أوجدتها تحديات العولمة والتكنولوجيا الحديثة وثورة المعلومات في شتى الميادين قد كشفت الستار عن المنظمات جميعها باختلاف أنواعها واهتماماتها، وبيّنت ما لها وما عليها، فلم تعد المنظمات التقليدية تستوعب حجم التغيير، وباتت 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 مفهوم المنظمة المتعلمة. (الزيود، 2021، 196)

والمنظمات التعليمية كأحد المنظمات أصبح لزاماً عليها أن تواكب كل التطورات في جميع المجالات، وأن تتكيف مع التغير بأسلوب مرّن من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع الغير، وتعني نقل المعرفة إلى داخل المنظمة ونقلها إلى جميع العاملين، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات جديدة في المنظمة، وتحقيق التوافق الاجتماعي والرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف، وكل هذا لا يتم إلا بوجود تعلم مستمر وبيئة مشجعة على ذلك. (همشري، 2013، 398) تعد المدرسة كم المنظمة تعليمية واحد من تلك المنظمات المهمة التي تواجه اليوم تحديات الحداثة المتسارعة بمفاهيمها وإجراءاتها الأمر الذي يجعلها مطالبة بالتعلم بشكل أسرع من أي وقت مضى وقادرة على حث المعلمين أن يصبحوا "عمال معرفة" من أجل التعامل بفعالية مع الضغوط المتزايدة في بيئة سريعة التغير. (الزين، 2020، 187)

لذا ينبغي على المدارس أن تكون منظمات متعلمة وأن تسعى لتوفير أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس من خلال التمكن من إيجاد بيئة مشجعة على التعلم المستمر وتبادل المعارف والخبرات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، تركز على تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وإيجاد رؤية مشتركة وشاملة للمدرسة. (العياصرة، والحرثي، 2015، 33) وتشير الكثير من الدراسات والابحاث إلى أهمية أبعاد المنظمة المتعلمة وضرورة توافرها لتسهم في تطوير وتحسين أداء المدارس، ومنها دراسة (بلجهر، 2021)، ودراسة (اللحام، 2020)، ودراسة (الزين، 2020)، ودراسة (البدواوي، والعمري، 2018)، ودراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (الصرايرة، والضمر، 2017)، ودراسة (الغامدي، 2016)، ودراسة (النويري، 2016)، ودراسة (الشريفي، والكبيسي، 2016). لذا تأتي الدراسة الحالية استكمالاً لجهود الباحثين التي تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة، كما أن هذه الدراسة تنطلق من مسلمة مهمة مؤداها أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة يعد مطلباً مهماً من متطلبات تطور المدارس ورفقها وتقدمها، كما أن عدم وجود دراسة محلية-حد علم الباحثة- تناولت دراسة واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس لواء قصبة عمان الأمر الذي دفعها للقيام بهذه الدراسة وقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

## مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة وخبرتها كمعلمة في مدرستها واطلاعها على تجارب المدارس المجاورة لها في لواء قصبة عمان لاحظت تفاوت في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بتلك المدارس ومن هنا تولدت المشكلة لدى الباحثة في ضرورة أن تكون هناك

دراسة تتناول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف إلى مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تعد الدراسة الأولى التي تطبق في لواء قصبة عمان بحسب علم الباحثة التي تناولت أبعاد المنظمة المتعلمة، ومدى توافرها في المدارس.
- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات لأصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم تساعد في توفير أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة إنطلاقة لدراسات وأبحاث أخرى في موضوع أبعاد المنظمة المتعلمة.

### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2021/2022م.
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الأساسية في لواء قصبة عمان.

### مصطلحات الدراسة:

- **المنظمة المتعلمة:** الدرجة التي تحصل عليها المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في سعيها المستمر لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، والنتائج المرجوة وتعبّر عن هذه الدرجة استجابات أفراد العينة عن فقرات الأداة التي تغطي أبعاد المنظمات المتعلمة.

- **أبعاد المنظمة المتعلمة:** مجموعة من الأنشطة التي يفترض أن تحقق التعلم المنظمي في المدارس الأساسية بلواء قصبه عمان والمتمثلة في التعلم المستمر، والقيادة الاستراتيجية الداعمة، والنقاش والحوار، والبيئة الخارجية للمدرسة، والتمكين، وأنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، والعمل الجماعي والتعاون، وتقاس بدرجة استجابات أفراد العينة عن فقرات أداة الدراسة.

## الخلفية النظرية للدراسة:

### مفهوم المنظمة المتعلمة

تعرف "بأنها المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها. (Daft, 2000, 40) وتعرف بأنها "المنظمة التي تتعلم بطريقة جماعية، وبشكل فعال وتعمل على تحسين مقدرتها على إدارة المعرفة واستخدامها باستمرار، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل المنظمة وخارجها واستخدام التقنية لتنظيم التعلم وإنتاج" (Marquardt, 2002, 6)

وتعرف بأنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة (Noe, et. al; 2003, 256) ويعرف (Senge, 2006, 56) "المنظمة المتعلمة على أنها منظمات 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 البعض كمجموعات". ويرى (Marquardt, 2002, 2) بأنها "المنظمة التي تتعمم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج".

وهي منظمة يتم فيها ممارسة التعلم الفردي والمنظمي بشكل تلقائي مستمر لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والاندماج مع البيئة والانطلاق نحو التميز والتمايز والابتكار وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية. (الطويل، وعبابنة، 2008، 88) كما تعرف بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء، واكتساب، ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة. (نجم، 2008، 260) كما تعرف أيضاً بأنها المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر مما يمكنها من التحسين والتجريب باستمرار وبذلك تزداد جدارتها. (العلي، وآخرون، 2012، 72) وهي منظمة تسعى إلى لتوفير فرص التعلم المستمر، والتعاون من خلال فرق العمل، وتشجع الحوار والمناقشة لنقل المعرفة الصريحة والضمنية بين أفرادها، بهدف بلورة رؤية مشتركة وتحويل هذا التعلم إلى أداء يضمن لها التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق الميزة التنافسية. (العنزي، 2017، 495)

وهي تلك المنظمة التي توفر فرص التعلم المستمر لأفرادها وتثير طاقات الابداع والابتكار فيهم وتحثهم على مشاركة الخبرات والعمل الجماعي من أجل الوصول الى النتائج المرجوة. (تميمي، 2020، 337) وتعرف بأنها تلك المنظمة التي تتيح لجميع العاملين بها ظروف (مادية، وبشرية) للتعلم والتطوير الفردي والجماعي تؤدي إلى اكتساب أنماط جديدة من أساليب العمل

وأنماط متغيرة للتعامل والتفاعل مع المنظمة التي تنعكس في أداء جميع العاملين بحيث تجعلهم أكثر استعداد لمواجهة الموقف أو المشكلات التي تواجه المؤسسة. (البدوي، وآل سالم، 2020، 212)

### أهمية المنظمة المتعلمة:

تبرز أهمية تحول المدارس إلى منظمات متعلمة في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة والعمل على تحسين الأداء المدرسي وزيادة استثمار الموارد البشرية. إضافة إلى زيادة الاستفادة من مدخلات المجتمع بتفعيل قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والبيئة المحيطة بالمدرسة وتلبية حاجاتهم بصورة أفضل. (الغامدي، 2016، 360) وترى (النوري، 2016، 15) أن أهمية المنظمة المتعلمة في أنها تعمل على مواكبة المعلمين فيها لكل ما هو جديد سواء في المجال التربوي أو التخصص، ومشاركة الأفكار والمعرفة والمعلومات الجديدة بين المعلمين والإدارة المدرسية، إتاحة المجال لتجريب الأفكار وطرق وأساليب التدريس الجديدة والتكنولوجيا الحديثة، وحل المشكلات التعليمية التي تواجه الطلاب بشكل جماعي وتعاوني.

وتكمن أهمية المنظمة المتعلمة في جعل التعلم ركيزة لأدائها الحالي والمستقبلي، ولهذا تركز المنظمة على التعلم وتجعله محورا للتطور والتغير والتكيف ومواجهة التحديات، والمنظمة المتعلمة لا تستريح إطلاقاً، بل تكافح باستمرار من أجل التغيير والتطوير للأفضل. (Page-Tickell, 2014, 63) ونظراً للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهي تعمل على تعلم أفرادها بشكل مستمر، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات وذلك لأنها: (الطويل، وعابنة، 2008، 91-93)

- تشجع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء؛ مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.
- يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم؛ مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، كما ويمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم.
- يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ؛ لأنه ينظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم.
- تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص؛ مما يوفر جواً من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار، تتناسب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة.
- تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير إلى الأنماط والأمور المتغيرة، وتعمل على فهمها. ومن خلال الرواية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات.

### خصائص المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بالخصائص الآتية: (العلي وآخرون، 2012، 334)

- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العام.

- كل فرد فيها معنى بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- عمل الأفراد بمجموعهم أكثر من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل).
- تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وتوزيعها وتوظيفها.
- تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- العاملون مدعمون للتعلم، ماذا يجري في كل المستويات الإدارية؟ بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين.
- يعامل الفرد كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله.
- للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من أنه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه.
- ويرى (الطويل، وعباينة، 2008، 90) أن خصائص المنظمة المتعلمة تتمثل في الآتي:
- وجود رؤية مشتركة.
- مقدرة المنظمة على التعلم تماماً مثل مقدرة الأفراد على التعلم.
- شمولية التعلم على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمة ككل.
- ممارسات ذكية للمديرين ولفرق العمل وللأفراد.
- توفر مناخ منظمي منفتح.
- توفر فرص تعلم مستمرة.
- توجه نحو الاستقصاء والحوار.
- تشجع التشارك وتعلم الفريق.
- تواجد فرصاً لاقتناص التعلم ونشره في المنظمة.
- تساعد العاملين على التشارك في الرؤية والعمل.
- ذات هيكل تنظيمي مرن ومسطح.

في حين يشير (Brandt, 2003, 26) إلى أن خصائص المنظمة المتعلمة هي:

- المنظمات المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
- المنظمات المتعلمة تمتلك إدارة التحدي وأهداف تسعى لتحقيقها.
- الأعضاء التنظيميين في المنظمات المتعلمة يستطيعون تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق.
- المنظمات المتعلمة تجمع وتعالج وتعمل بطرق ملائمة لأهدافها.
- تمتلك المنظمات المتعلمة أساس معرفة مؤسسية وعمليات لتوريد الأفكار الجديدة.
- هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تحصل المنظمة المتعلمة على التغذية المرتدة من سلعا وخدماتها.
- هناك عمليات صقل ومراجعة مستمرة في العمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.
- تمتلك المنظمات المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي.
- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية.

**مبادئ المنظمة المتعلمة:**

وتتمثل في الآتي: (Dess, et. al, 2007, 411)

- تمكين العاملين ويشمل جميع المستويات التنظيمية إذ ينبغي توفير بيئة عمل تجعل الأفراد يعملون بكامل طاقاتهم وذلك بدعم فرق العمل والاستماع الجيد لهم وتفهم احتياجاتهم ليتمكنوا من التعلم المستمر.
- الشراكة بالمعرفة تقوم المنظمة بنشر المعرفة التي تنتج من خبرات فرق العمل لذلك فإن الأفراد بحاجة إلى التدريب الدائم للتعامل مع متطلبات العمل الطارئة.
- المسح البيئي ويتضمن جمع المعلومات الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة وهذا يعد أمراً حيوياً للمنافسة العالمية.
- الاحتواء الإنساني ويعنى كسب ولاء الأفراد العاملين داخل المنظمة وإيجاد أهداف مشتركة بينهم بحيث يتحقق عدم تعارض أهدافهم الشخصية مع أهداف المنظمة.

**أبعاد المنظمة المتعلمة ونماذجها:**

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدارسات السابقة ذات العلاقة تبين أن هناك عدة نماذج وأبعاد وضعها المؤلفين والباحثين، ويمكننا تلخيص أهم تلك الأبعاد والنماذج الشائعة على النحو الآتي:

(1) نموذج بيترسينج (Senge, 1990): حدد سينج خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي: التفكير التنظيمي، التميز الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي. (Senge, 2006, 129)

(2) نموذج مارسك وواتكنز (Marsik & Watkins, 1993): والذي تم تطويره في عام 2013 نموذج لأبعاد المنظمة المتعلمة مكون من سبعة أبعاد رئيسية هي: خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الافراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

(3) نموذج ماركواردت (Marquardt, 1996): حدد خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة تتمثل في: التعلم، التنظيم، الافراد، التقنية، المعرفة، وينطلق هذا النموذج من أن هذه الأبعاد تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة، ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأبعاد معاً؛ لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. (Marquardt, 2002, 24)

(4) نموذج مايلونين (Moilanen, 2001): تم اقتراح نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية هي: الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين، والنقييم. (Moilanen, 2001, 17)

(5) نموذج جيمس (James, 2003): أعدت جيمس (James) أنموذجاً لتصميم المنظمة المتعلمة، أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة، ويشمل هذا النموذج ستة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي: القيادة التحويلية، وثقافة المساواة، ونشر الاستراتيجيات، ودمج الآليات، والبناء الأفقي، وصناع المعرفة.

(6) نموذج براندات (Brandt, 2003): يشمل هذا النموذج عشرة أبعاد تتميز بها المنظمة المتعلمة، هي: الأهداف المشتركة، والقيادة، الجمع ما بين العمليات والافعال، امتلاك قاعدة معرفية، الحوافز، تبادل المعلومات، الاستفادة من التغذية الراجعة، تحسين العمليات الأساسية، الثقافة التنظيمية الداعمة، الانفتاح على البيئة الخارجية. (Brandt, 2003, 10)

من خلال العرض السابق للنماذج المختلفة للمنظمة المتعلمة، يتبين عدم وجود اختلافات جوهرية فيما بينها، بل تتعدد أوجه التشابه بينها، بعضها توسع في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة، بينما قام البعض باختصارها، ولكن هناك اتفاقاً بين غالبية النماذج على ضرورة الاهتمام بمجموعة من الأبعاد في حال الرغبة في بناء المنظمة المتعلمة، وهذه الأبعاد المشتركة التي اجتمعت عليها أغلب هذه النماذج، قد تعبر عن المحاور الأساسية لهذا المفهوم، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج مارسك وواتكنز كونه من أكثر النماذج تكاملاً وشمولاً.

### الدراسات السابقة

دراسة (بلجهر، 2021) هدفت التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قدرها (260) بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها ما يلي: أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت على فقرات الاستبانة بدرجة متوسطة، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح المديرين.

وأجرى (الزبن، 2020) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة دمشق، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إلى جانب تعرف الفروق بين درجات إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة وزعت على (200) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمدينة دمشق من وجهة نظر عينة البحث كانت متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وإلى وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة المعهد المتوسط والإجازة الجامعية، وإلى وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أقل من 5 سنوات.

ودراسة (اللاحم، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديرها من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (377) معلماً ومعلمة وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن الدرجة الكلية لتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمها جاءت بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير النوع، فيما تبين وجود فروق في بعدي (النماذج العقلية، الرؤية المشتركة) وفي الدرجة الكلية لأبعاد

المنظمة المتعلمة، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات المؤهل وسنوات الخدمة.

وبدراسة (البداوي، والعمرى، 2018) هدفت إلى تعرف درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين، والفروق التي تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديري المدارس الحكومية الثانوية والبالغ عددهم (180) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بدرجة عالية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال تشجيع الحوار إذ كانت الفروق دالة إحصائياً ولصالح الإناث. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة، باستثناء المجال التنظيمي إذ كانت الفروق دالة إحصائياً ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

وأجرى (الصرايرة، والضمور، 2017) دراسة هدفت التعرف على درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في مديرية تربية وتعليم قصبة الكرك في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (75) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكشفت النتائج أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في مديرية تربية وتعليم قصبة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة بشكل عام، ولكل بُعد من الأبعاد الثلاثة، ووجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولمعرفة عائدية الفروق تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم لجميع المجالات تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية بين المتغيرات.

دراسة (العززي، 2017) هدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك، وتقرير ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم التطبيق على عينة عشوائية من معلمات والبالغ عددهن (287) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك تتوافر بدرجة (كبيرة)، كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لنوع المؤهل العلمي، ونوع المدرسة.

دراسة (الغامدي، 2016): هدفت التعرف على درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) واعتمدت الاستبيان كأداة للدراسة وذلك بالتطبيق على عينة طبقية عشوائية مكونة من (396) مديرة/معلمة. وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية جاءت (بدرجة كبيرة). كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ويوجد فروق دالة إحصائية تعزى لطبيعة العمل لصالح المدير/ة. ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية تبعاً لسنوات الخبرة ولمتغير المؤهل العملي للأداة، وأخيراً أظهرت النتائج وجود فروق دالة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

دراسة (النوري، 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر مديريها في ضوء بعض المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة استبانتيين، وبلغت عينة الدراسة (131) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

دراسة (الشريفي، والكبيسي، 2016) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وتم تطوير الاستبانة لجمع البيانات، وُزعت على أفراد عينة الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى: أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان كان متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم تعزى لمتغير الجنس.

وأجرى (Clodwell & Fried, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم المنظمة المتعلمة، وقد تبنت الدراسة نموذج بيتر سينج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في ثلاثة سياقات تربوية هي بريطانيا وألمانيا وجنوب أفريقيا، ومن أبرز نتائج التحليل النوعي 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.

دراسة (Gokyer, 2011) هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الأساسية حول مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن تصورات المعلمين للمدرسة كمنظمة متعلمة تقع ضمن أبعاد عمل الفريق وجودة الإدارة، أما فيما يتعلق ببعد الرؤيا المشتركة فجاء منخفضاً حيث يرى المعلمون أن أثره على المدرسة كمنظمة متعلمة لازال محدوداً بسبب مركزية نظام التعليم.

أجرى (Moloi, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن ماهية المدرسة كمنظمة متعلمة من خلال الكشف عن تصورات المعلمين في مقاطعة جواتنج، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن التزام المعلمين بالنمو المهني لتحسين تحصيل الطلبة والعمل المشترك هي من خطوات التحول نحو المنظمة المتعلمة، كما بين المعلمون أن المدرسة المتعلمة هي التي تعتمد رؤيا مشتركة، وتعمل للتعليم طوال الحياة، وهي التي تتبع نظريات التعلم والإدارة التي تحقق مصالح أفراد المجتمع المدرسي جميعهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع منهج الدراسة الحالية والتي استخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والمسخي عدا دراسة (Clodwell & Fried, 2012) والتي استخدمت المنهج النوعي لتحقيق أهدافها، واتفقت أغلب الدراسات مع عينة الدراسة الحالية في التطبيق على المعلمين والمعلمات كعينة للدراسة، بينما اختلفت عينة بعض الدراسات مع عينة الدراسة في التطبيق

على مديري المدارس كدراسة (البدواوي، والعمرى، 2018)، ودراسة الصرايرة، والضمور، 2017)، ودراسة (النويري، 2016)، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهتم بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وفي بناء أدوات الدراسة، وفي إجراءات التطبيق، وفي تفسير ومناقشة النتائج.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والذي يحاول وصف وتفسير "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وذلك أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان للعام الدراسي 2022/2021م، والبالغ عددهم (1305) معلم ومعلمة، وفق الإحصاءات الرسمية لتربية لواء قصبة عمان، أما عينة الدراسة تكونت من (305) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة.

**أداة الدراسة:** قامت الباحثة بتطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة لأبعاد المنظمة المتعلمة. شملت الاستبانة في صورتها النهائية على (45) فقرة، وتم استخدام تدرج ليكرت الخماسي من أجل تقدير علامة المستجيبين على الفقرات بالشكل التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة التي توصلت إليها الدراسة، تم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي:

جدول (1) متوسطات تقديرات فقرات الأداة

| الترميز | مدى المتوسطات | مدى التوافر |
|---------|---------------|-------------|
| 1       | 1.80 – 1      | منخفض جداً  |
| 2       | 2.60 – 1.81   | منخفض       |
| 3       | 3.40 – 2.61   | متوسط       |
| 4       | 4.20 – 3.41   | مرتفع       |
| 5       | 5 – 4.21      | مرتفع جداً  |

صدق الأداة:

صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة في صورتها الأولية ومن خلال عرضها على عدد (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وطُلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق

بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقامت الباحثة بالتعديل من خلال اعتماد كل فقرة أجمع (80%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها وتعديل الفقرات التي أجمع (50%) أو أكثر من المحكمين على تعديلها.

### صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد مدى ارتباط كل مجال والدرجة الكلية لجميع المجالات، والتأكد من عدم التداخل بينهما. والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

| المجال                                      | معامل ارتباط بيرسون |
|---------------------------------------------|---------------------|
| المجال الأول: التعلم المستمر                | 0.457**             |
| المجال الثاني: النقاش والحوار               | 0.475**             |
| المجال الثالث: العمل الجماعي والتعاون       | 0.600**             |
| المجال الرابع: أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم | 0.686**             |
| المجال الخامس: التمكين                      | 0.559**             |
| المجال السادس: البيئة الخارجية للمدرسة      | 0.657**             |
| المجال السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة | 0.538**             |

\*\* الارتباط دال عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة متوسطة ومناسبة لأغراض الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة (Cronbach's Alpha) وقد بلغ الثبات الكلي لجميع كرونباخ ألفا لجميع مجالات أبعاد المنظمة المتعلمة (0.891)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وتعد جميع معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويوضحها الجدول (3):

جدول (3) قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

| المجال                                      | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---------------------------------------------|-------------|--------------|
| المجال الأول: التعلم المستمر                | 7           | 0.707        |
| المجال الثاني: النقاش والحوار               | 7           | 0.693        |
| المجال الثالث: العمل الجماعي والتعاون       | 6           | 0.622        |
| المجال الرابع: أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم | 6           | 0.651        |
| المجال الخامس: التمكين                      | 6           | 0.646        |
| المجال السادس: البيئة الخارجية للمدرسة      | 6           | 0.708        |
| المجال السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة | 7           | 0.761        |
| الكلي للأداة                                | 45          | 0.891        |

**تصميم الدراسة:**

احتوت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**(1) المتغيرات المستقلة: وتتمثل في:**

- النوع وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير فما فوق).
- سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة: وله مستويان: (دورة واحدة، دورتان فأكثر).

**(2) المتغيرات التابعة: وتمثلت في الاستجابة على فقرات الاستبانة لمجالاتها المختلفة لتحديد "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة".****المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لتحليل البيانات ومعالجتها استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، كما يلي:

**(1) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية:**

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

**(2) استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة:**

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test لإيجاد الفروق الإحصائية بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري (النوع، والدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة).
- اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis Test لإيجاد الفروق الإحصائية بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللمقياس ككل وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووفق المحك المعتمد في الدراسة في الجدول (1) وكما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل

| م | ت      | المجال                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مدى التوافر |
|---|--------|------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 1 | الأول  | التعلم المستمر               | 3.63            | 0.8624            | مرتفع       |
| 7 | الثاني | القيادة الاستراتيجية الداعمة | 3.52            | 0.8449            | مرتفع       |
| 2 | الثالث | النقاش والحوار               | 3.44            | 0.9234            | مرتفع       |
| 6 | الرابع | البيئة الخارجية للمدرسة      | 3.43            | 0.8427            | مرتفع       |
| 5 | الخامس | التمكين                      | 3.43            | 0.8615            | مرتفع       |
| 4 | السادس | أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم | 3.41            | 0.8992            | مرتفع       |
| 3 | السابع | العمل الجماعي والتعاون       | 3.28            | 0.9611            | متوسط       |
|   |        | الكلية للأداة                | 3.45            | 0.8850            | مرتفع       |

يوضح الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لجميع المجالات لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بلغت (3.45)، وبانحراف معياري بلغ (0.8850) ويعد مدى التوافر مرتفع وفقاً لمقياس أداة الدراسة. وكان المدى بين أعلى متوسط وأقل متوسط لجميع مجالات مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (0.35) مما يشير إلى التقارب النسبي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذه المجالات. ولم يحقق أي مجال من مجالات مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى توافر (مرتفع جداً)، ومدى توافر (منخفض)، ومدى توافر (منخفض جداً).

ومن خلال الجدول (4) فقد جاءت ست مجالات بمدى توافر مرتفع وفقاً لمقياس أداة الدراسة وتراوحت متوسطاتها ما بين (3.41-3.63) وكان أعلى متوسط في فئة الممارسة الكبيرة للمجال الذي نص على "التعلم المستمر" بمتوسط قدره (3.63)، وبانحراف معياري (0.8624)، وترى الباحثة أن السبب في كون المجال الأول (التعلم المستمر) حصل على الرتبة الأولى بين المجالات قد يعود إلى كون المدارس الأساسية في لواء قسبة عمان تشجع المعلمين والمعلمات والعاملين فيها على التعلم المستمر.

بينما كان أقل متوسط للمجال الذي نص على "أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم" بمتوسط قدره (3.41)، وبانحراف معياري (0.8992)، وجاء مجال واحد بمدى توافر متوسط وفقاً لمقياس أداة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.28)، وبانحراف معياري (0.9611)، وترى الباحثة أن السبب يعود في ذلك إلى محدودية العمل الجماعي وضعف ثقافة التعاون بين المعلمين والمعلمات داخل المدرسة. بشكل عام أظهرت النتائج التي أوضحتها الجدول رقم (4) أن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء مرتفع، وترى الباحثة أن السبب قد يعود في ذلك إلى اهتمام المعلمين والمعلمات والعاملين في المدارس الأساسية في لواء قسبة عمان إلى حد ما بأبعاد المنظمة المتعلمة، والاهتمام نوعاً ما بتطبيق التوجيهات الوزارية الأردنية للتحويل نحو المنظمة المتعلمة في المدارس الأردنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحام، 2020)، ودراسة (البدواوي، والعمرى، 2018)، و(العنزي، 2017)، ودراسة (الغامدي، 2016)، ودراسة (النويري، 2016) التي أظهرت أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة جاء مرتفع. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بلجهر، 2021)، ودراسة (الزبن، 2020)، ودراسة (الصرايرة، والضمور، 2017)، ودراسة (الشريفي، والكبيسي، 2016) التي أظهرت أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة جاء متوسط.

– **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبه عمان تعزى لمتغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة)؟ وللتحقق من ذلك قامت الباحثة باستخدام الاختبارات اللامعلمية المناسبة لكل متغير من المتغيرات على النحو الآتي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير النوع:

لإيجاد الفروق الاحصائية التي تعزى لمتغير النوع تم اجراء اختبار مان ويتي Mann-Whitney U لعينتين مستقلتين، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) نتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغير النوع

| المجال                       | فئات المتغير | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|------------------------------|--------------|-------|-------------|-------------|--------|---------------|
| التعلم المستمر               | ذكر          | 101   | 141.09      | 14250.50    | -1.666 | .096          |
|                              | أنثى         | 204   | 158.89      | 32414.50    |        |               |
| النقاش والحوار               | ذكر          | 101   | 147.46      | 14893.00    | -.775  | .438          |
|                              | أنثى         | 204   | 155.75      | 31772.00    |        |               |
| العمل الجماعي والتعاون       | ذكر          | 101   | 147.97      | 14944.50    | -.705  | .481          |
|                              | أنثى         | 204   | 155.49      | 31720.50    |        |               |
| أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم | ذكر          | 101   | 138.88      | 14026.50    | -1.978 | .048          |
|                              | أنثى         | 204   | 159.99      | 32638.50    |        |               |
| التمكين                      | ذكر          | 101   | 139.81      | 14121.00    | -1.851 | .064          |
|                              | أنثى         | 204   | 159.53      | 32544.00    |        |               |
| البيئة الخارجية للمدرسة      | ذكر          | 101   | 151.18      | 15269.50    | -.255  | .799          |
|                              | أنثى         | 204   | 153.90      | 31395.50    |        |               |
| القيادة الاستراتيجية الداعمة | ذكر          | 101   | 146.13      | 14759.50    | -.961  | .336          |
|                              | أنثى         | 204   | 156.40      | 31905.50    |        |               |
| الكلية للأداة                | ذكر          | 101   | 142.78      | 14420.50    | -1.425 | .154          |
|                              | أنثى         | 204   | 158.06      | 32244.50    |        |               |

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبه عمان تبعاً لمتغير النوع في جميع مجالات الأداة والكلية للأداة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بلجهر، 2021)، ودراسة (الزبن، 2020)، ودراسة (الصرايرة، والضمور، 2017)، ودراسة (النويري، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق احصائية تعزى لمتغير النوع.

بينما تختلف مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2016)، ودراسة (الشريفي، والكبيسي، 2016) التي أظهرت وجود فروق احصائية تعزى لمتغير النوع.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

لإيجاد الفروق الاحصائية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم اجراء اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis Test لأكثر من عينتين مستقلتين، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6) نتائج اختبار Kruskal Wallis Test لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                       | فئات المتغير    | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي 2 | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|------------------------------|-----------------|-------|-------------|------------|-------------|---------------|
| التعلم المستمر               | دبلوم متوسط     | 78    | 171.95      | 4.885      | 2           | .087          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 146.20      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 147.18      |            |             |               |
| النقاش والحوار               | دبلوم متوسط     | 78    | 159.24      | .631       | 2           | .729          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 149.65      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 153.74      |            |             |               |
| العمل الجماعي والتعاون       | دبلوم متوسط     | 78    | 156.97      | 3.818      | 2           | .148          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 158.79      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 134.55      |            |             |               |
| أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم | دبلوم متوسط     | 78    | 156.33      | .221       | 2           | .896          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 152.85      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 149.48      |            |             |               |
| التمكين                      | دبلوم متوسط     | 78    | 157.97      | .377       | 2           | .828          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 152.04      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 149.51      |            |             |               |
| البيئة الخارجية للمدرسة      | دبلوم متوسط     | 78    | 167.22      | 2.976      | 2           | .226          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 146.36      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 152.29      |            |             |               |
| القيادة الاستراتيجية الداعمة | دبلوم متوسط     | 78    | 172.35      | 5.107      | 2           | .078          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 146.85      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 145.17      |            |             |               |
| الكلية للأداة                | دبلوم متوسط     | 78    | 165.59      | 2.336      | 2           | .311          |
|                              | بكالوريوس       | 160   | 150.36      |            |             |               |
|                              | ماجستير فما فوق | 67    | 144.64      |            |             |               |

يتضح من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبه عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على مستوى جميع المجالات وعلى مستوى الأداة ككل. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يرون أن أبعاد المنظمة المتعلمة مفهوم حديث بالنسبة لهم فالمعلمين سواء في هذا الأمر، فحداثة المفهوم كانت سبباً أساسياً

في أن تكون استجابات أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية متوافقة. فكل المعلمين داخل المدرسة يتلقون نفس المهام والأنشطة داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اللاحام، 2020)، ودراسة (الصرايرة، والضمور، 2017)، ودراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (الغامدي، 2016)، ودراسة (النويري، 2016)، ودراسة (الشريفي، والكبيسي، 2016)، التي أشارت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزبن، 2020) والتي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

لإيجاد الفروق الاحصائية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة تم اجراء اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis Test لأكثر من عينتين مستقلتين، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) نتائج اختبار Kruskal Wallis Test لمتغير سنوات الخبرة

| المجال                       | فئات المتغير     | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي 2 | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|------------------------------|------------------|-------|-------------|------------|-------------|---------------|
| التعلم المستمر               | 5 سنوات فأقل     | 64    | 155.96      | 1.346      | 2           | .510          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 158.27      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 145.58      |            |             |               |
| النقاش والحوار               | 5 سنوات فأقل     | 64    | 142.13      | 1.471      | 2           | .479          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 153.28      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 158.74      |            |             |               |
| العمل الجماعي والتعاون       | 5 سنوات فأقل     | 64    | 135.73      | 13.915     | 2           | .100          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 175.31      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 138.16      |            |             |               |
| أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم | 5 سنوات فأقل     | 64    | 151.63      | 2.007      | 2           | .367          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 160.98      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 145.03      |            |             |               |
| التمكين                      | 5 سنوات فأقل     | 64    | 156.31      | .619       | 2           | .734          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 148.30      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 156.30      |            |             |               |
| البيئة الخارجية للمدرسة      | 5 سنوات فأقل     | 64    | 174.36      | 9.565      | 2           | .080          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 159.09      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 134.44      |            |             |               |
| القيادة الاستراتيجية الداعمة | 5 سنوات فأقل     | 64    | 170.16      | 4.027      | 2           | .134          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 153.66      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 142.73      |            |             |               |
| الكلي للأداة                 | 5 سنوات فأقل     | 64    | 157.62      | 4.123      | 2           | .127          |
|                              | 6-10 سنوات       | 126   | 162.49      |            |             |               |
|                              | أكثر من 10 سنوات | 115   | 140.03      |            |             |               |

يتضح من الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مستوى جميع المجالات وعلى مستوى الأداة ككل. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه بالرغم من اختلاف سنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات إلا أن أبعاد المنظمة المتعلمة قد يعتبر حديث بالنسبة لهم فالمعلمين سواء في هذا الأمر، فحدثة المفهوم كانت سبباً أساسياً في أن تكون استجابات أفراد العينة على اختلاف سنوات خبرتهم متوافقة. فكل المعلمين داخل المدرسة يتلقون نفس المهام والأنشطة داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بلجهر، 2021)، ودراسة (الصرايرة، والضمور، 2017)، ودراسة (الغامدي، 2016)، ودراسة (النويري، 2016)، ودراسة (الشريفي، والكبيسي، 2016)؛ والتي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الزبن، 2020) والتي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بمتغير الدورات التدريبية:

لإيجاد الفروق الاحصائية التي تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة تم اجراء اختبار مان ويتني Mann-Whitney U لعينتين مستقلتين، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) نتائج اختبار Mann-Whitney U لمتغير الدورات التدريبية

| المجال                       | فئات المتغير | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|------------------------------|--------------|-------|-------------|-------------|--------|---------------|
| التعلم المستمر               | دورة واحدة   | 138   | 161.12      | 22234.00    | -1.467 | .142          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 146.29      | 24431.00    |        |               |
| النفاش والحوار               | دورة واحدة   | 138   | 147.69      | 20381.00    | -.960  | .337          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 157.39      | 26284.00    |        |               |
| العمل الجماعي والتعاون       | دورة واحدة   | 138   | 150.49      | 20768.00    | -.454  | .650          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 155.07      | 25897.00    |        |               |
| أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم | دورة واحدة   | 138   | 148.93      | 20553.00    | -.736  | .462          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 156.36      | 26112.00    |        |               |
| التمكين                      | دورة واحدة   | 138   | 144.99      | 20008.00    | -1.454 | .146          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 159.62      | 26657.00    |        |               |
| البيئة الخارجية للمدرسة      | دورة واحدة   | 138   | 154.84      | 21367.50    | -.333  | .739          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 151.48      | 25297.50    |        |               |
| القيادة الاستراتيجية الداعمة | دورة واحدة   | 138   | 156.30      | 21570.00    | -.598  | .550          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 150.27      | 25095.00    |        |               |
| الكلي للأداة                 | دورة واحدة   | 138   | 153.57      | 21192.00    | -.102  | .919          |
|                              | دورتان فأكثر | 167   | 152.53      | 25473.00    |        |               |

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في جميع مجالات الأداة والكلي للأداة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2016) التي أظهرت وجود فروق احصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

### استنتاجات الدراسة:

في ضوء ما سبق تتمثل أهم نتائج الدراسة في الآتي:

- أن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء مرتفع بشكل عام.
- أن المجال الأول (التعلم المستمر) حصل على المرتبة الأولى بين مجالات الأداة، يليه المجال السابع (القيادة الاستراتيجية الداعمة) في المرتبة الثانية، ويليه المجال الثاني (النقاش والحوار) في المرتبة الثالثة، ويليه المجال السادس في المرتبة الرابعة، ثم يليه المجال الخامس (التمكين) في المرتبة الخامسة، ويليه المجال الرابع (أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم) في المرتبة السادسة، في حين جاء المجال الثالث (العمل الجماعي والتعاون) في المرتبة السابعة والأخيرة.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الأساسية في لواء قصبة عمان تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال المنظمة المتعلمة).

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تخصيص جوائز شهرية أو سنوية تمنح للمدارس التي تحقق مستويات عالية في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لديهم.
- تكثيف الدورات والبرامج التدريبية للعاملين في المدارس في مجال المنظمة المتعلمة وأبعادها ومهاراتها المختلفة.
- تقديم الدعم والحوافز لفرق العمل المنجزة داخل المدارس وتشجيعها والتعاون معها.
- تفعيل اللامركزية ومنح الصلاحيات اللازمة لتمكين المعلمين والعاملين في المدرسة من القيام بمهامهم بفعالية.
- عقد الندوات التوعوية والتثقيفية لترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى المعلمين والعاملين بالمدارس والاهتمام بجميع أبعاد المنظمة المتعلمة وفوائدها في تحسين أداء المدرسة.
- تقديم الحوافز والمكافآت للمعلمين والعاملين المبدعين والمبتكرين والمتميزين في أعمالهم.
- تخصيص ميزانية كافية تساهم في مساعدة المدارس على التحول نحو المنظمات المتعلمة بأبعادها المختلفة.

### مقترحات الدراسة:

تقترح الباحثة الآتي:

- اجراء دراسة للتعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المراحل التعليمية الأخرى في لواء قصبة عمان.
- اجراء دراسة للتعرف إلى معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس لواء قصبة عمان.
- اجراء دراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

- اجراء دراسة لبناء تصور مقترح أو برنامج تدريبية لتنمية مهارات المنظمة المتعلمة لدى المعلمين والعاملين في المدارس.

#### المراجع:

1. البدوي، أمل محمد، وآل سالم، راشد مهدي، (2020)، استراتيجية مقترحة لتطبيق قادة المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير لأبعاد المنظمة المتعلمة، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (185)، الجزء الأول، يناير، 201-241.
2. بلجهر، سليمان سرور، (2021)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس ثانويات وادي حضرموت من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بحث منشور، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (43)، المجلد (8)، 112-155.
3. البدواوي، مريم عبید، والعمری، بسام مصطفى، (2018)، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين، بحث منشور، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 219-237.
4. تميمي، سهيل، (2020)، واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، بحث منشور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (2)، العدد (4)، 332-360.
5. الزين، رنا، (2020)، مدى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي العام بمدينة دمشق، بحث منشور، مجلة جامعة دمشق، المجلد (36)، العدد الثاني، 185-222.
6. الزيود، أمل أحمد، (2021)، درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم لواء وادي السير، بحث منشور، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد السادس، العدد الثالث، 194-217.
7. الشريفي، عباس، والكبيسي، أريج، (2016)، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الرابع، 255-295.
8. الصرايرة، خالد أحمد، والضمور، رياض أحمد، (2017)، أبعاد منظمة التعلم في مديرية تربية وتعليم قصبة الكرك في الأردن، بحث منشور، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (44)، العدد (4)، الملحق (3)، 127-146.
9. الطويل، هاني، وعبابنة، صالح، (2008)، المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
10. العلي، عبد الستار؛ وقندجلي، عامر؛ والعمری، غسان (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. العنزي، نوال عبید، (2017)، أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك: دراسة ميدانية، بحث منشور، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (18)، الجزء الأول.
12. الغامدي، رحمة محمد، (2016)، درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (35)، العدد (167)، الجزء الثاني، يناير، ص354-391.

13. اللحام, محمد أحمد مصطفى, (2020), درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالكفاءة المهنية لمديريها, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التربية, جامعة الاقصى, غزة, فلسطين.
14. نجم, نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, الطبعة الثانية, الوراق للنشر, عمان, الأردن.
15. النويري, عبيد ماجد, (2016), درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية, غزة, فلسطين.
16. همشري, عمر أحمد (2013). إدارة المعرفة الطريق على التميز والريادة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
17. Brandt, R.(2003) A school culture that invites deep and sustained professional learning will have a powerful impact nr student achievement. Journal of Staff Development. V24. N1. Pp: 23-32
18. 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.44-32 ,(1)1.
19. Daft; R. (2000), "Management", Dryden Press, Fort Worth, p: 40.
20. Dess, G., Gregoory, L., Eisner, B. (2007). Strategic Management, Creating Competitive.
21. Gokyer, N. (2011). Teachers Perceptions of Learning School Conception. International Online Journal of Educational Sciences, 3(3). 998- 1020.
22. Marquardt, M, J (2002). Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning Palo Alto, USA, Davies-Black Inc Publishing.
23. Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tool for Learning Organization: The Learning Organization, Vol.8 , No.1 , PP.6-20.
24. Moloi, K. (2010). How can schools build learning organizations in difficult education contexts? South African Journal of Education, 1(2), 621- 633.
25. Noe, et. al, (2003), "Human Resource Management", McGraw - Hill Co., Inc., U.S.A., p: 256.
26. Page-Tickell, Rebecca (2014). Learning and Development (HR Fundamentals). London: Koganpage.
27. Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.