

أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك في الأردن

خالد أحمد الصرايرة، رياض أحمد الضمور *

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، ولتحقيق هدفها ترجمت الاستبانة التي طورها مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1999)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، واشتملت عينة الدراسة على (75) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكشفت النتائج أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه 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 عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة تطبيق أبعاد منظمة التعلّم لجميع المجالات تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية بين المتغيرات.

الكلمات الدالة: أبعاد منظمة التعلّم، مديريات التربية والتعليم، مدرء المدارس.

الجميع أن أي جهد يبذل في الميدان التربوي لا يمكن أن يكون متكاملًا في أهدافه دون إعداد رأس المال البشري المقتر على إحداث عملية التنمية ودفعها إلى الأمام بكفاءة وفعالية (علي، 2014).

تسعى المنظمات التربوية إلى اعتماد بعض الإجراءات والأساليب العلمية في اختيار العاملين فيها، وتوظيفها لتحسين أدائها والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، ونتيجة لذلك بدأت فكرة اعتماد نظام منظمة التعلّم الذي جاءت فكرته على يد كل من أرجيريس وشون (Argyris and Schon) في السبعينيات من القرن العشرين، وأكد سينج (Senge, 1990) على ما سماه بالتعلّم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه المؤسسة والعاملين فيها، وهو يمثل الخطوة الأولى باتجاه منظمة التعلّم، وطور سينج (Senge) هذا النظام ليصبح توجهاً إدارياً تستطيع من خلاله المؤسسات الحديثة التكيف مع ما يواجهها من تحديات، وزيادة مقدرتها التنافسية، والعمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بهندسة جميع نشاطاتها لتكون مقتررة على التكيف مع المتغيرات التي تواجهها، وما يحدث من تطورات سريعة تتسم بالتغير والفوضى والاضطراب.

إن بقاء أي منظمة ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمة تعلم، وممارستها للعلم المنظمي باستمرار، وأن تتصف بالدينامية والمرونة والمقدرة

المقدمة

تعد بدايات القرن الحالي انطلاقة التطور في كثير من مجالات الحياة، وهي نتيجة لما شهده العالم ويشهده من ثورات علمية وتقنية، منها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبناءً عليه بدأت المؤسسات، ومنها المؤسسات التعليمية بالتغيير لمواكبه العصر؛ لتكون مقتررة على التكيف مع المستجدات، ومسايرة التطورات السريعة والمتنوعة في المجتمع. فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح على بيئتها المحيطة تأخذ منها وتعطيها وتتأثر بها وتؤثر فيها، وتختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، ورؤيتها للتعلّم التنظيمي لبناء منظمة متعلمة مقتررة على الاستمرار والتنافس في بيئة غير مستقرة، وكذلك توليد أفكار جديدة تحقق لها الميزة التنافسية (عشوش وعلاوي، 2011).

إن بناء المجتمعات وتقدمها ورفقيها في المجالات العلمية والحضارية، لا بد أن يستند إلى أنظمة تربوية تحكمها فلسفة تربوية هادفة وفكر يهدف إلى بناء الشخصية على مستوى التفكير الرائد، وتكوين مجتمعات تتشد التقدم والارتقاء، وإدراك

* مؤتة؛ مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك. تاريخ استلام البحث 2015/4/12، وتاريخ قبوله 2015/8/13.

ومن هنا فعلى الأفراد أن يتعلموا كيف يكونوا متعلمين حاذقين، وليس عليهم فقط تحويل مؤسساتهم استجابة للظروف الجديدة ومنطلباتها بل إعادة هندسة ومؤسساتهم وتشكيلها، وتطويرها، لتصبح منظمات متعلمة مقتدرة على إحداث التحولات (Adrianne, 2005).

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تقوم بها وزارات التربية والتعليم في السنوات الأخيرة لتحسين الإتاحة والمساواة والجودة في التعليم إلا أن هناك العديد من القضايا والتحديات ما زالت قائمة مما أثر على جهود الإصلاح، وقد أدى ذلك إلى تكثيف الجهود لاستخدام مداخل جديدة من أجل مواجهة تلك التحديات (محمد، 2014).

ونظراً لأهمية مديريات التربية والتعليم ودورها في تطوير المجتمع وتقدمه، فلا بد لإداراتها من تبني نمط قيادي وأسلوب إداري يتوافق مع ما تؤمن به وتؤكد في رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ونظراً لأهمية هذا النمط من المنظمات في تعلم العاملين لكل ما هو جديد من أجل تقديم أفضل الخدمات التعليمية وأجودها، لذا، جاءت هذه الدراسة لتعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

مشكلة الدراسة

تسعى الإدارات التعليمية من خلال قادتها إلى التميز في أدائها، وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع، وتواجه مديريات التربية والتعليم الكثير من التحديات في أداء المهمات الموكولة إليها، ومن أهمها ضعف كفاءة العاملين وأسس التعيين وغيرها، ومن هنا أصبح لزاماً على الإدارات التعليمية أن تتعامل مع التحديات بأساليب إدارية متطورة، تؤدي إلى تميزها وحل المشكلات التي تواجهها في أداء المهمات الموكولة إليها، فتوجهت إلى تطبيق المبادئ العلمية والأساليب التقنية.

ونظراً لمراجعة العديد من الدول لأنظمتها التربوية والتعليمية مراجعة جذرية وشاملة لجميع مكوناتها للاطمئنان على مقدرتها في إعداد الأجيال للمستقبل، ظهر اتجاه يسعى إلى استشراف المستقبل، يعمل على تهيئة الأمم لمتطلبات العصر المختلفة، ويدعو المؤسسات التعليمية إلى تطوير مفاهيم تربوية وإدارية جديدة لبناء ثقافة التعلّم والتفكير المنظم يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز، ومن هذه المفاهيم التعلّم التنظيمي (جبران، 2011)

وبناءً على ما سبق، ونتيجة للظروف المتغيرة والمعقدة التي يعيشها النظام التعليمي خاصة خلال هذه المرحلة من الإصلاح للتعليم وإعادة النظر في كثير من الأنظمة والتعليمات

على التكيف السريع مع المتغيرات (علي وحجازي، 2005)، ومع تفعيل نظام التعلّم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة تبادلية وتفاعلية وتشاركية بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني (نجم، 2008).

وتتسم منظمات التعلّم بمقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيعهم على التعلّم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين العاملين والمؤسسة والمجتمعات، وتحفيز العاملين كافة على زيادة مقدراتهم في الوصول إلى النتائج التي يسعون إلى تحقيقها (Karash, 2002). فالتعلّم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة سلوكية في منظمة التعلّم ككل، وإن نجاح المؤسسة في البقاء والاستمرار في ظل الظروف السائدة، يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمة تعلم، فممارسة هذه المؤسسة لعملية التعلّم يمنحها ميزة وقيمة مضافة لما تقوم به من أعمال (Huber, 2006)، وتعد مقدرتها المنظمة على التعلّم بصورة أفضل من منافساتها شرطاً مهماً لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية، ومقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (توماسيللو، 2006).

إن بناء منظمات التعلّم يتطلب من الإدارة والعاملين جهوداً استثنائية لتبني أنظمة تفكير تتصف بالتكامل والشمولية، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل منتظم ومستمر من خلال الرؤية، والقيم، والاتصال، واختيار السياسات، والهيكلة التنظيمي، والأساليب والإجراءات ومدى ملاءمتها ومواكبتها للمستجدات (Rastogi, 1998)، وتتميز منظمة التعلّم بما تقدمه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخصنها وتوثيقها، ومن ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها (Kelley et al., 2007)، فمنظمة التعلّم تقوم على النظرة المتفتحة للعاملين ومقدراتهم في المساهمة في تطوير المؤسسة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير (نجم، 2008).

إن تطوير المنظمات لتصبح منظمات تعلّم يعد من أهم الطرق لبناء مقدرات العاملين، وإيجاد ثقافة التغيير اللازمة للمنظمة لتتجه في التطوير والتحديث المستمرين، فالمنظمة تحتاج إلى التعلّم، لتصبح أكثر ذكاءً في كيفية أداء عملها، ومواجهة التحديات التي تواجهها، لذا فالتعلّم يحركها نحو النجاح والبقاء والاستمرار، ونتيجة لعدم الثبات الذي يتسم به العصر الحديث والتغيير المستمر، فإن النجاح يتوقف على مقدررة الأفراد على التعامل معه من خلال التعلّم المستمر. فالمؤسسات والمجتمعات تفقد الاستقرار مما يجعلها في تحول دائم مستمر، فلم تعد هناك ظروف مستقرة تدوم مدى الحياة،

مديريات التربية والتعليم من تدريب ليطمكوا من امتلاك وممارسة منحنى التعلّم التنظيمي.

• يمكن أن تكون الدراسة الحالية محقراً لمزيد من الدراسات والأبحاث الأخرى تُجرى على مؤسسات تربوية أخرى عامة وخاصة. لاسيما وأنها توفر أداة قياس، تم التأكد من صدقها وثباتها، كما توفر أدباً نظرياً ودراسات سابقة ذات صلة بمنظمة التعلّم، تفيد الباحثين المهتمين في هذا المجال.

تعريف المصطلحات

منظمة التعلّم: هي تلك المنظمة التي استطاعت أن تتسج في كيانها مقدرة مستمرة على التعلّم والتكيف والتغير من خلال قيمها وسياساتها وأنظمتها وهياكلها التي تشجع وتسرع التعلّم للعاملين فيها كافةً (درة، 2004).

أما درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم فتعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة أبعاد منظمة التعلّم، المستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2014/2015)، وتتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى موضوعية المستجيبين من أفراد عينة الدراسة، ودرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها الذي سُحبت منه، وإن تعميم النتائج لا يكون إلا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة والمجموعات المماثلة.

الأدب النظري

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمفهوم منظمة التعلّم وأبعادها ومبرراتها وخصائصها، وعلى النحو الآتي:

مفهوم منظمة التعلّم

تعددت تعريفات مفهوم منظمة التعلّم، وتباينت تبعاً لاختلاف العلماء والمفكرين، والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وتخصصاتهم العلمية وخبراتهم العملية، فالتغيرات التي شهدتها العالم منذ أواخر القرن الماضي، التي أثارها على معظم المنظمات العامة والخاصة على حد سواء أوضحت مع تطور النظم الإدارية أن هناك حاجة ملحة إلى شكل متطور لأساليب قيادية في هذه المرحلة التحولية، ولقد تطورت مفاهيم الإدارة نتيجة للتطور في النموذج المعرفي للعلوم الإدارية في الربع الأخير من القرن الماضي، والأبحاث الكثيفة لتعريف اللفظ الإداري المناسب لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة (بونس وعض، 2015).

والإجراءات الإدارية المتبعة، فلا بد لها من إجراء تغييرات جذرية لضمان مقدرتها على البقاء والاستمرار فعوّلت على خصائص منظمة التعلّم ومزاياها، فأصبح من الضروري على مديريات التربية والتعليم العمل على توفير فرص التعلّم المستمر لأفرادها بوصفها مؤسسة ساعية إلى التعلّم وتنبئ مدخلاً حديثاً للتطوير. ورغم اهتمام الباحثين بتطبيق مفهوم منظمة التعلّم على الكثير من المنظمات في البلدان المختلفة من العالم المتقدم، إلا أن هذا المفهوم ما زال في بداياته بالنسبة للدراسات العربية خاصة في المجال التربوي؛ لذا، فإن الإدارات التعليمية اليوم بحاجة ماسة إلى معرفة ما يدور حولها من تغييرات في مجالات الحياتية كافة، فالتعلّم يتحقق عندما يستغرق العاملون باستمرار في زيادة مقدرتهم على تحقيق النتائج المرغوبة، وما يواجهها من صعوبات وتحديات مختلفة، وتعد مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك في الأردن من الإدارات المهمة على مستوى المملكة، وهي تغطي منطقة مهمة، وقد تركزت مشكلة البحث حولها من خلال الإجابة عن السؤال الآتي: "ما درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية؟"

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة التعرف على درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α ($0.05 \geq$) في درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، وأهمية الإدارات التعليمية ودورها، إذ إن بناء منظمات التعلّم، وبخاصة الإدارات التعليمية، يعزز التوجه المستقبلي لتمايزها وتوجهها نحو اللامركزية. ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

• يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في تقديم تصور واضح لموضوع منظمة التعلّم، ودرجة توافر أبعادها في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك، ليتسنى لإدارتها اتخاذ القرارات المناسبة.

• كما أنها قد تساعد في معرفة ما يحتاجه العاملون في

●تكنولوجيا المعلومات: لقد عملت تكنولوجيا المعلومات على إحداث تغييرات جوهرية في أسس المنافسة بين الأعمال، نظراً لما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات، وفي زيادة مقدرتها على التوجه نحو التغيير الاستراتيجي؛ لتكون مقتدرة على التجديد والإبداع والمنافسة.

●التغير في أساليب العمل: شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين كثيراً من التطورات والتغيرات في أساليب العمل، وبشكل جذري. فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، بل أصبحوا يعملون منقاريين من بعضهم. وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة، التي فرضت نفسها في الثمانينيات، إلى التوجه نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات، ومن ثم التحول في أساليب العمل وطرقه في القرن الحادي والعشرين، إذ اتجهت المنظمات إلى تطوير عملياتها، وإلى ابتكار أساليب جديدة في أداء العمل لتكون مقتدرة على إدارة التغيير والتطوير المستمرين.

●زيادة تأثير المستفيدين: تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى كسب رضا المستفيدين والمحافظة عليهم، لأنهم يمتلكون قوة تأثير في تحديد خطة سير العمل للمنظمات واستراتيجياتها في تنفيذ عملياتها. ومن هذا المنطلق، اهتمت المنظمات الحديثة بتوظيف جميع إمكاناتها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية، للبحث عن أحدث الأساليب التي تحقق الميزة التنافسية لها.

●المعرفة: تعد المعرفة من الموجودات المهمة لأي منظمة ومن أهم مصادر الثروة. ويعد العنصر البشري المصدر الرئيس المقتدر على توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة. والمعرفة مصدر ضروري لزيادة مقدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

●تطوير أدوار العاملين وتوقعاتهم: تزداد أهمية الموارد البشرية مع تزايد خبراتها وتعلمها، وذلك على عكس الموارد الأخرى التي تتناقص قيمتها مع الاستخدام والتقدم. لذا فإن المنظمات الحديثة تسعى لجذب صنّاع المعرفة واستقطابهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، والعمل على توفير البيئة المناسبة المشجعة لهم على أداء مهماتهم على الوجه الأكمل.

أشار ماركواردت (Marquardt, 2002) إلى مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة التعلّم منها: تشجيع العاملين في المنظمة على المشاركة في صنع القرارات، واستخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتطوير واستحداث خدمات وعمليات جديدة بشكل سريع، ونقل المعرفة بين أجزاء المنظمة غيرها من المنظمات

– فقد عرّفه كلاين وساوندز (Saunders, & Kline, 1993) بأنه: تلك المنظمة التي تطور بيئة محفزة على التعلّم وتدعمها في جميع مستوياتها، وتعمل على إعادة الحياة من أجل قوة التعلّم وتمتعه لدى الأعضاء كافة، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية وخلفياتهم، والإفادة من التعلّم الجديد، وتوظيفه لفائدة المنظمة.

وعرف بأنه: المنظمة التي تتم إدارتها بوعي من خلال التعلّم الذي يُعد مكوناً رئيساً في قيم المنظمة ورؤيتها وأهدافها... إنها المنظمة التي تعمل على إيجاد أسس لتسهيل التعلّم وتقويمه وتطويره (Moilanen, 2005). وعرفه ملكاوي (2007) بأنه: المنظمة التي تمكنت من أن تتسج في ثقافتها وكيانها مقدرة مستمرة ومتجددة على التعلّم والتكيف والتغير. وأما نجم (2008) فعرفه بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.

فالتعلّم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من البرامج التدريبية، ولكن دراسة الحاجات التدريبية وتشخيصها يساعد في التعرف على الكثير من المهارات، كما يسهم في تطوير هذه المهارات ومعرفة الأفراد (Farago and Skyrme, 1995)، ويعد التعلّم التنظيمي مدخلاً من مداخل التطوير في المؤسسات التعليمية على المستويين الإداري والأكاديمي خاصة في ظل العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (جبران، 2011).

فالعامل الإداري الذي يدور في فلك بيروقراطي جامد عليه الطابع الإنفاقي أصبح مشكلة حقيقية لعدم تقديره للاحتياجات المستقبلية وعاجزاً عن تصور مبادئ إدارية وتنظيمية جديدة تحمي التفكك الواضح للمؤسسات والأنظمة التي صنعتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية في عصر العولمة (الريبيعي، 2012). ومن هنا تتحدد أهمية التعلّم التنظيمي بتقديمه لأفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة من خلال الالتزام بالمعرفة، والتكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم لضمان عدم جمود المنظمة، وتشجيع الانفتاح على العالم الخارجي، لتتمكن المنظمة من الاستجابة للأحداث (Lynch, 2006).

مبشرات منظمة التعلّم:

أشار ثوماس وألن (Allen, 2006 & Thomas) إلى عدد من المبشرات التي تبين الحاجة إلى تبني مفهوم منظمة التعلّم، وهي:

●العالمية: إذ تحقق العديد من المنظمات الاقتصادية أرباحاً، وتقدم خدمات خارج موطنها الأصلي، وهذا ما يعكس مقدرتها على التعلّم من خبراتها وتجاربها السابقة.

ما تكون على مستوى اللاشعور، فضلاً عن حاجتهم إلى تفسير هذه المعتقدات والافتراضات ومناقشتها للتمكن من البحث والاستفسار عن صحتها، وهذه المناقشات والتأملات تمكن الأفراد من تصفية نماذجهم العقلية.

● **تعلم الفريق:** لضمان سير عمليات الفريق على النحو الأمثل، يحتاج الأفراد أن يتعلموا كيف يفكرون ويتصرفون معاً، وكيف يتغلبون على أنماط التفاعل والاتصال التي تعيق التبادل السلس والمتقدم للأفكار.

أنماط التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي أنماط متعددة تمكن العاملين من التعلم وهي تختلف في درجة تفضيلها والنتائج المتوقعة منها تبعاً للفروق الفردية بين العاملين، وفيما يأتي هذه الأنماط (الشلمة، 2004): الأسلوب التفاعلي، ويركز على التعلم من خلال أسلوب العمل الفعلي التطبيقي، أي ممارسة العمل مباشرة، وكذلك بملاحظة النتائج التي أظهرتها التجربة والخطأ، وبذلك فإنه سيكون متمكناً من تحسين الأداء لاحقاً، أما الأسلوب البراغماتي، فيؤكد على ما هو ممكن وعمل له تطبيقاً مباشراً على الحالة المتوفرة، في حين أن الأسلوب النظري، يؤكد على الأسباب التي جعلت من الأمور على ما هي عليه مع مناقشة النظريات والمفاهيم التي تكون أساساً لها، وأما الأسلوب الانعكاسي، فيركز على التقويم والتحليل لتحديد أسباب تحول الأمور وتغييرها بطريقة معينة، واستعمال ذلك التحليل أساساً لعملية الفهم المطلوبة.

وأكد سويدان (2002) أن المنظمة تتعلم عندما يتعلم الفرد فيها، وتدور عجلة تعلمه بسرعة، دون حدوث أي مشكلات، وعندما يتم تشكيل النماذج العقلية لكل فرد، يتم تطويرها باستمرار، ومع تبادل المعلومات والمهارات والخبرات باستمرار، وكفاءة عالية، ويتماسك مجتمعات التطبيق بقوة.

ويُعتبر المنظور المعرفي لمنظمة التعلم من مقدرتها على امتلاك المهارة في توليد المعرفة واكتسابها ونقلها، بوصفها الوسيلة الأكثر أهمية لرجل الإدارة، التي يمكن من خلالها بناء أنظمة لها المقدرة على الحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة (Wheelen, 2007 & Hunger).

أما حجازي (2005) فيرى إن التعلم التنظيمي عملية لإكساب المعرفة وتدويرها للجديد منها، فعندما تنتقل المعرفة من "رف إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على أنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم فيحدث التعلم بعد تسلّم المتعلم للمادة وإدراكها على إنها عناصر جديدة من المعرفة، ويتم فحصها لتحديد مدى صحتها، وبالتالي قبولها أو رفضها، ومن ثم

بسرعة وسهولة، وبالتالي فهي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية، والاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، وإثارة عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة وتحفيزها، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

ويعد التعلم من المفاهيم الحركية التي تؤكد في جوهرها الفكري على الطبيعة المتغيرة بشكل مستمر سواءً أكان على المستوى الشخصي أم الجماعي أم المنظمي، وقد تتغير مقدرات الأشخاص وقابليتهم الذهنية والمعرفية نتيجة التدريب والممارسة والتفاعل، وتتغير الهياكل التنظيمية جراء التعلم، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المؤسسة من الوضع الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة حديثة، ويثري التعلم الشخصي والجماعي فيها، ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة (أبو حشيش ومرتجي، 2011).

أبعاد منظمة التعلم

حدد سينج (Senge, 1990) خمسة أنظمة تسهل عملية التعلم التحولي هي:

● **التفكير النظامي:** يجب أن يتعلم العاملون في المنظمات هذا النوع من التفكير، لأنه يمكنهم من تقدير دورهم في تناول المشكلات التي يسعون لحلها. وهو عبارة عن إطار مفاهيمي، وكتلة من المعرفة، وأداة تمكن الأعضاء من رؤية الأنماط المختلفة بصورها الكلية لمعرفة كيفية إحداث التغيير فيها.

● **البراعة الشخصية:** تحاول منظمات التعلم أن تترعى ثقافة تعمل على تشجيع المجازفة وسيلة لتسريع تطور الفرد، لاسيما وأن هذه المنظمات تهيب بيئات يستطيع الأفراد فيها تعلم المهارات والأساليب الجديدة عن طريق الخبرة والممارسة، مثل إجراء البحوث والدراسات. وتم تأكيد مفهوم التعلم مدى الحياة في هذا النوع من النشاط.

● **الرؤية المشتركة:** تصوغ منظمات التعلم رؤية مشتركة مُستمدة من التوجيه الشخصي للأعضاء، وتوضح الممارسات اللازمة لتسهيل الالتزام والامتثال لهذه الرؤية. فضلاً عن ذلك، فإن هذه الرؤية تُترجم إلى أغراض وقيم واضحة. وقد افترض بأن الالتزام بشيء مهم يثير إحساساً عميقاً بالطاقة لدى الأفراد.

● **النماذج العقلية:** تدعى هذه النماذج، أحياناً، بالذخيرة. وهي عبارة عن معتقدات راسخة وافتراضات وتعميمات، تمثل مقترحات شفهية أو صوراً بصرية تعبر عن إدراكات الأفراد واختياراتهم. ويحتاج الأفراد لتطويع قدراتهم على التأمل في الكيفية التي تُشكل بها هذه الافتراضات أنماط السلوك والقرارات. كما يحتاجون إلى إدراك هذه الافتراضات، التي عادة

ترميزها وتمثيلها وتنظيمها وفقاً للأولويات.

الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة ذات الصلة بمنظمة التعلم مرتبة تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث.

أجرى جيمينز (Jimenez, 2004) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين التعلم المنظمي (على مستوى الأفراد والجماعات والمدرسة ككل)، والمناخ المنظمي السائد في المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المعلمين العاملين في (41) مدرسة حكومية متوسطة في مدينة نيويورك الأمريكية، حيث قام جيمينز بتوزيع استبانتيين لكل معلم: استبانة التعلم المنظمي، واستبانة المناخ المنظمي، وبعد تحليل البيانات بينت النتائج أنه يوجد ارتباط إيجابي بين مقدار التعلم المنظمي بكل مستوياته والمناخ المنظمي السائد في المدرسة.

وأجرى جانج ولي (Lee, 2007 & Chang) دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية وعمل منظمة التعلم ورضا العاملين عن العمل. استخدم فيها منهج البحث الكمي، وأرسلت (1000) استبانة بواسطة البريد، وقد استعيد منها (134) استبانة. وأشارت النتائج إلى أن هناك مديات متنوعة لعمل منظمة التعلم، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمتغيرات: القيادة، والثقافة التنظيمية وعمل المنظمة. وأن متغيري القيادة والثقافة التنظيمية يمكنهما التأثير إيجابياً، وبدلالة إحصائية في عمل منظمة التعلم. وأن لعمل منظمة التعلم تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في رضا العاملين عن العمل.

وهدف دراسة كل من رولي وجبز (Rowley, 2008) إلى تقديم مناظرة عن العلاقة بين التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، والحكمة، في تتبع لنوع جديد من أنموذج منظمة التعلم هو "المنظمة الحكيمة عملياً". وقد تمت مراجعة الأدب النظري المتعلق بمنظمة التعلم والتعلم التنظيمي لتحديد النماذج والمفاهيم المفيدة. ونظراً لندرة المراجع ذات الصلة بموضوع الحكمة، فقد تمت الاستعانة ببعض الأفكار لتطوير فكرة الحكمة العملية، والأساس الذي تستند إليه المنظمة الحكيمة عملياً. واقترحت الدراسة أنموذجاً للمنظمة الحكيمة عملياً، التي ينبغي أن تكون منظمة تعلم فاضلة. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمة الحكيمة عملياً هي منظمة التعلم التي يكون بناؤها التعلّمي قائماً على مبادئ الحكمة العملية، وأن مثل هذه المنظمة تدير العمليات المرتبطة بالدعائم السبع للحكمة وهي: الفهم، والتعقيد الديناميكي، وتطوير الكفاية الشخصية الحكيمة، والتفكير المتأني وفقاً للنماذج الأخلاقية، وتجديد الرؤية المشتركة المساندة، وديناميكيات حكمة الجماعات، والتفكير بالتطبيق العملي المتأني والتعلم الشامل.

وكان الغرض من دراسة براسكو (Brasco, 2009) هو معرفة إن كانت المدارس الكاثوليكية في ولاية فلوريدا تطبق مبادئ منظمة التعلم، وإن كانت كذلك، ما تأثير ذلك على تعلم الطالب؟ لقد ركزت هذه الدراسة على ثلاثة مفاهيم هي: مبادئ منظمة التعلم، وتحصيل الطالب، والعوامل البيئية. واستخدم منهج البحث اللاتجريبي، وعُدت المدرسة وحدة للدراسة. وقد طبق مسح منظمة التعلم للمدارس على (50) مدرسة كاثوليكية في فلوريدا، وطلب من كل مدرسة أن توزع الأداة على عشرة من المعلمين المتفرغين لديها. واستجاب لهذا الطلب (34) مدرسة، شكّلت نسبة استرجاع قدرها (75.7%). وأظهرت النتائج أن المدارس الكاثوليكية تطبق مبادئ منظمة التعلم، وأن نظام "النماذج العقلية" ارتبط سلبياً، وبدلالة إحصائية، بتحصيل الطالب. بينما ارتبط نظام "الرؤية المشتركة" إيجابياً، وبدلالة إحصائية، بتحصيل الطالب. ووجدت علاقات ارتباطية متوسطة، ذات دلالة إحصائية، بين العوامل البيئية وكل من "النماذج العقلية"، و"الرؤية المشتركة" و"التفكير النظمي" وتحصيل الطالب.

وأجرى عابنة (2011) دراسة هدفت إلى استقصاء تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (36) مديراً من منطقة مصراتة التعليمية، أخذت استجاباتهم على استبانة مكونة من (59) فقرة، وقد بينت النتائج: أن العاملين في المدارس الليبية يمارسون جميع مجالات المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة، ما عدا جمال التعلم الفرقي، الذي كانت درجة ممارسته قليلة. وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تبعاً لمستوى المدرسة، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيري مؤهل المدير أو خبرته.

وتناولت دراسة ريكولو (Recepolu, 2013) تحليل آراء معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة كاستامونو التركية نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة في ضوء بعض المتغيرات، أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تصوراتهم تبعاً لمتغير الجنس أو الخبرة أو موقفهم من استخدام السلطة لدى مديري مدارسهم، في حين كانت هناك فروق دالة إحصائية تبعاً لأعمار العينة ومدى قابليتهم للعمل ضمن فريق واستخدامهم لتكنولوجيا التعليم.

أما دراسة رمضان (2014) فهذه تهدف التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (نوع الوظيفة، ومرحلة التعليم، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم

العشوائية من المجتمع، وبعد توزيع الاستبانة استرجع منها (80) استبانة، واستبعدت (5) استبانات لعدم صلاحيتها، وبالتالي اشتملت العينة على (75) مديراً.

أداة الدراسة

اعتمدت استبانة أبعاد منظمة التعلّم (Dimensions of Learning Organization Questionnaire) التي طورها مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1999). بعد قيام الباحثان بترجمتها إلى اللغة العربية، والتأكد من صحة ترجمتها، بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالترجمة، وتتكون الاستبانة من (43) فقرة تقيس ثلاثة مستويات هي:

- مستوى الفرد: وتقيسه الفقرات من (1-13).
- مستوى الفريق أو الجماعات: وتقيسه الفقرات من (14-19).
- المستوى التنظيمي: وتقيسه الفقرات من (20-43).

صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة بإيجاد صدق المحتوى، وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، للتعرف على مدى ملاءمة فقراتها وانتمائها للمستوى الذي وضعت فيه. وفي ضوء ملاحظات السادة المحكمين، أجريت بعض التعديلات على صياغة بعض الفقرات، ولم تحذف أو تضيف للاستبانة أي فقرة، لذا؛ بقيت عدد فقرات الاستبانة كما هي.

ثبات الأداة

تم تطبيق أداة الدراسة على (30) مديراً من مجتمع الدراسة وتم حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha -) والجدول (1) يبين قيم معاملات الثبات.

الجدول (1): معامل الاتساق الداخلي لأبعاد منظمة التعلّم باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

التسلسل	البعد	قيمة كرونباخ ألفا
1	مستوى الفرد.	0.92
2	مستوى الجماعات أو فريق العمل.	0.85
3	المستوى التنظيمي.	0.89

يتبين من الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

إجراءات تصحيح استبانة أبعاد منظمة التعلّم

للتعرف على درجة توافق أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية

رمضان المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) لنموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins ، المكون من (43) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها الذي بلغ معاملها (0.91)، وطبق على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المعاهد الأزهرية قدرها (443)، وبينت النتائج أن جميع أبعاد المقياس حصلت على درجة متوسطة، وكانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) في تقدير درجات العينة بشكل عام تبعاً لمتغيرات نوع الوظيفة ومرحلة التعليم والجنس والمؤهل العلمي بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وعند استقراء الدراسات السابقة بمزيد من التدقيق العلمي يتضح أنها اهتمت بالمتغيرات البحثية التي تناولتها الدراسة الحالية بروى وتحليل، وتنوعت نظرتها إلى المتغيرات فعلى سبيل المثال فإن دراسة جيمينز (Jimenez, 2004) تناولت العلاقة بين التعلّم التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد، ودراسة جانج ولي (Chang & Lee, 2007) بحثت العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية وعمل منظمة التعلّم ورضا العاملين عن العمل، وفي حين تناولت دراسة رولي وجيز (Rowley, Gibbs, 2008) تقديم مناظرة عن العلاقة بين التعلّم التنظيمي ومنظمات التعلّم، والحكمة، أما دراسة براسكو (Brasco, 2009) هو معرفة إن كانت المدارس الكاثوليكية في ولاية فلوريدا تطبق مبادئ منظمة التعلّم، وتناولت دراسة عابنة (2011) تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، وحللت دراسة ريكولو (Recepto lu, 2013) آراء معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة كاستامونو التركية نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة في ضوء بعض المتغيرات، وأما دراسة رمضان (2014) فتناولت أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، أما الدراسة الحالية فتتميز بتناولها لأبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك في الأردن، وهي من المناطق التعليمية التي قلت الدراسات التي تناولتها بشكل عام، ومن وجهة نظر مدراء المدارس فيها خاصة.

منهجية الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة توافق أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك، واعتمدت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك والبالغ عددهم (118) مديراً. أما عينة الدراسة فتكونت من (88) مديراً تم اختيارهم بالطريقة

والبديل "كبيرة" أربع درجات، والبديل "متوسطة" ثلاث درجات، والبديل "قليلة" درجتين، والبديل "قليلة جداً" درجة واحدة. واعتمدت المعادلة الآتية في تحديد درجة توافر فقرات الاستبانة:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وتعليم قسبة الكرك، تم تقسيم درجة التوافر للأبعاد الثلاثة إلى ثلاثة مستويات هي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع. وقد وضعت خمسة بدائل للإجابة عن فقرات الاستبانة، أعطي لكل بديل درجة معينة. فقد أعطي البديل "كبيرة جداً" خمس درجات،

توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية لكل بُعد من أبعاد الأداة، ويظهر الجدول (2) ذلك.

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من: $2.33=1.33+1$

والدرجة المتوسطة من: $3.67=1.33+2.34$

والدرجة المرتفعة من: $5-3.68$.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصل إليها هذا البحث من خلال الإجابة عن أسئلته، وعلى النحو الآتي:
أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر أبعاد منظمة

التعلّم في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ولكل بُعد من أبعاد الأداة مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
2	مستوى الجماعات	3.57	0.69	1	متوسطة
1	مستوى الفرد	3.55	0.68	2	متوسطة
3	المستوى التنظيمي	3.25	0.86	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.38	0.68	-	متوسطة

حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.68) وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "المستوى التنظيمي" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.86)، أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت على النحو الآتي:

1. بُعد مستوى الجماعات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التوافر لفقرات بعد "مستوى الجماعات". والجدول (3) يبين ذلك.

يلاحظ من الجدول (2) أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قسبة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع الأبعاد في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.25 - 3.57) وجاء في الرتبة الأولى بُعد "مستوى الجماعات"، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.69)، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد "مستوى الفرد" بمتوسط

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التوافر لفقرات بعد "مستوى الجماعات" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
15	تعامل الجماعة الأعضاء على قدم المساواة بغض النظر عن المكانة، والثقافة، والاختلافات الأخرى	3.76	830.	1	مرتفعة
16	تركز الجماعة على كل من مهمة الجماعة، وكيف تعمل الجماعة	3.73	0.85	2	مرتفعة
14	تتمتع الجماعة بحرية لتكييف أهدافها حسب الحاجة	3.73	0.90	2	مرتفعة
17	تراجع الجماعات تفكيرها نتيجة للمناقشات التي تتم بين أعضائها	3.49	0.79	4	متوسطة
19	تكون الجماعات واثقة بأن المنظمة ستعمل في ضوء توصياتهم	3.37	1.01	5	متوسطة
18	تكافؤ الجماعات على إنجازاتها كفريق عمل	3.34	1.00	6	متوسطة
					الدرجة الكلية
		3.57	0.69	-	متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية لفقرات بعد "مستوى الجماعات" كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت الفقرات بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76 - 3.34) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على ما يأتي: "تعامل الجماعة الأعضاء على قدم المساواة بغض النظر عن المكانة، والثقافة، والاختلافات الأخرى"، بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) التي تنص على ما يأتي: "تركز الجماعة على كل من مهمة الجماعة، وكيف تعمل الجماعة" بمتوسط

حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على ما يأتي: "تكون الجماعات واثقة بأن المنظمة ستعمل في ضوء توصياتهم"، وكيف تعمل الجماعات بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على ما يأتي: "تكافؤ الجماعات على إنجازاتها كفريق عمل" بمتوسط حسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

2. بعد مستوى الفرد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التوافر لفقرات هذا البعد، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التوافر لفقرات بعد مستوى الفرد مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
12	يعامل العاملون بعضهم بعضاً باحترام	4.04	820.	1	مرتفعة
1	يناقش العاملون الأخطاء بانفتاح للتعلّم منها	3.77	0.87	2	مرتفعة
13	يقضي العاملون وقتاً في بناء الثقة مع بعضهم	3.74	0.80	3	مرتفعة
3	يساعد العاملون بعضهم بعضاً بهدف التعلّم	3.74	0.91	3	مرتفعة
11	عندما يعرض العاملون وجهة نظرهم، يُسألون أيضاً عما يعتقدونه الآخرون	3.64	0.95	5	متوسطة
10	يُشجع العاملون على أن يسألوا الآخرين "لماذا" بغض النظر عن مكانتهم الإدارية	3.62	0.99	6	متوسطة
9	يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التحدث إليهم	3.56	0.87	7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
8	يزود العاملون بعضهم بعضاً بتغذية راجعة منفتحة وأمينية	3.56	0.90	7	متوسطة
5	يُعطى العاملون وقتاً لدعم التعلّم	3.52	1.08	9	متوسطة
2	يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لمهام عملهم المستقبلية	3.48	1.01	10	متوسطة
6	ينظر العاملون إلى المشكلات في عملهم على أنها فرصة للتعلّم	3.38	1.06	11	متوسطة
7	يُكافأ العاملون على التعلّم	3.24	1.20	12	متوسطة
4	يستطيع العاملون الحصول على المال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم	2.92	1.15	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.68	-	متوسطة

الفقرة (7) التي تنص على ما يأتي: "يُكافأ العاملون على التعلّم" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.20)، وجاءت الفقرة (4) التي تنص على ما يأتي: "يستطيع العاملون الحصول على المال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم"، بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

3. بعد المستوى التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة التوافر ل فقرات هذا البعد. ويظهر الجدول (5) ذلك.

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة التوافر لفقرات بعد مستوى الفرد كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.04 - 2.92)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على ما يأتي: "يعامل العاملون بعضهم بعضاً باحترام"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.82)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على ما يأتي: "يناقش العاملون الأخطاء بانفتاح للتعلّم منها" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التوافر لفقرات بعد المستوى التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
40	يمكن القادة العاملين من تنفيذ رؤية المديرية	3.82	1.06	1	مرتفعة
43	يلتزم القادة بأن تكون ممارسات المديرية متسقة مع قيمها	3.57	1.08	2	متوسطة
20	تستخدم إدارة المديرية اتصالاً باتجاهين على أساس منظم	3.53	1.05	3	متوسطة
21	تمكّن إدارة المديرية العاملين من الحصول على المعلومات المطلوبة في أي وقت بسرعة وسهولة	3.52	1.06	4	متوسطة
42	يبحث القادة - باستمرار - عن فرص للتعلّم	3.48	1.16	5	متوسطة
22	تحتفظ إدارة المديرية بقاعدة بيانات حديثة عن مهارات العاملين	3.45	1.11	6	متوسطة
41	يدرب القادة العاملين الذين يقودونهم	3.37	1.13	7	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
24	تجعل إدارة المديرية برامجها (التدريبية) متاحة لجميع العاملين	3.32	1.09	8	متوسطة
34	تشجع إدارة المديرية العاملين على التفكير من منظور عالمي	3.30	1.45	9	متوسطة
39	يشارك القادة العاملين المعلومات الحديثة عن الاتجاهات التنظيمية	3.26	1.11	10	متوسطة
23	تستخدم إدارة المديرية أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع	3.22	1.02	11	متوسطة
37	تشجع الإدارة العاملين على الحصول على إجابات من جميع المستويات الإدارية لحل المشكلة	3.21	1.13	12	متوسطة
30	تساند إدارة المديرية العاملين الذين يؤدون أعمالاً ذات طبيعة خطيرة	3.21	1.21	12	متوسطة
38	يدعم القادة، بشكل عام، الطلبات المتعلقة بفرص التعلم والتدريب	3.21	1.16	12	متوسطة
36	تعمل إدارة المديرية مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة	3.16	1.21	15	متوسطة
31	تتبنى إدارة المديرية نظاماً للرؤى من خلال المستويات الإدارية المختلفة	3.10	1.07	16	متوسطة
27	تعطي إدارة المديرية العاملين خيارات في انجاز مهمات عملهم	3.10	1.19	16	متوسطة
25	تقيس إدارة المديرية النتائج المتعلقة بالوقت والموارد التي أنفقت على التدريب	3.10	990.	16	متوسطة
35	تأخذ إدارة المديرية بالحسبان تأثير القرارات في الروح المعنوية للعاملين	3.08	1.14	19	متوسطة
33	تشجع الإدارة كل فرد على إشراك وجهات نظر المستفيدين من خدماتها في عملية اتخاذ القرار	3.02	1.12	20	متوسطة
29	تفوض إدارة المديرية العاملين الرقابة على الموارد التي يحتاجونها لانجاز عملهم	3.00	1.11	21	متوسطة
26	تعزز إدارة المديرية العاملين على مبادراتهم	3.00	1.15	21	متوسطة
32	تساعد إدارة المديرية العاملين على الموازنة بين العمل والعائلة	2.98	1.14	23	متوسطة
28	تشرك إدارة المديرية العاملين في وضع رؤيتها	2.92	1.23	24	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.68	-	متوسطة

الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.82 - 2.92) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (40) التي تنص على ما يأتي: "يُمكن القادة العاملين من تنفيذ رؤية

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة التوافر ل فقرات بعد المستوى التنظيمي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) بانحراف معياري (0.68)، وجاءت الفقرات بين

وانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم عمل ما يلي:

1- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلّم في مديرية التربية والتعليم لقصبه الكرك كما يراها مديرو المدارس للمجالات حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

المديرية"، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (43) التي تنص على ما يأتي: "يلتزم القادة بأن تكون ممارسات المديرية متسقة مع قيمها"، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على ما يأتي: "تساعد إدارة المديرية العاملين على الموازنة بين العمل والعائلة" بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على ما يأتي: "تشرك إدارة المديرية العاملين في وضع رؤيتها" بمتوسط حسابي (2.92)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلّم في مديرية التربية والتعليم لقصبه الكرك كما يراها مديرو المدارس حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة

المجال						الخبرة	المؤهل	الجنس
المستوى التنظيمي		مستوى الجماعات		مستوى الفرد				
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط			
870.	3.38	520.	3.62	430.	3.53	10-1 سنوات	بكالوريوس + دبلوم	ذكر
0.63	3.55	0.36	3.80	0.54	3.71	أكثر من 10 سنوات		
0.76	3.45	0.46	3.70	0.48	3.61	الكل		
1.12	3.05	1.09	3.50	1.19	3.51	10-1 سنوات	ماجستير فأكثر	
0.10	3.51	0.19	3.55	0.31	3.71	أكثر من 10 سنوات		
0.75	3.28	0.70	3.52	0.78	3.61	الكل		
0.88	3.32	0.60	3.60	0.56	3.53	10-1 سنوات	الكل	
0.56	3.54	0.34	3.75	0.49	3.71	أكثر من 10 سنوات		
0.75	3.42	0.50	3.67	0.53	3.61	الكل		
1.30	3.07	0.89	3.57	0.85	3.44	10-1 سنوات	بكالوريوس + دبلوم	أنثى
0.72	3.13	0.79	3.38	0.80	3.49	أكثر من 10 سنوات		
0.96	3.11	0.82	3.45	0.81	3.47	الكل		
0.72	2.54	0.70	4.50	0.69	3.38	10-1 سنوات	ماجستير فأكثر	
0.39	3.20	0.48	3.61	0.58	3.94	أكثر من 10 سنوات		
0.46	3.04	0.59	3.83	0.55	3.80	الكل		
1.26	3.04	0.89	3.63	0.82	3.44	10-1 سنوات	الكل	
0.69	3.14	0.75	3.41	0.78	3.54	أكثر من 10 سنوات		

المجال						الخبرة	المؤهل	الجنس
المستوى التنظيمي		مستوى الجماعات		مستوى الفرد				
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط			
0.92	3.10	0.80	3.49	0.79	3.50	الكل		
1.08	3.23	0.71	3.60	0.65	3.49	10-1 سنوات	بكالوريوس + دبلوم	الكل
0.71	3.27	0.69	3.52	0.72	3.57	أكثر من 10 سنوات		
0.89	3.26	0.70	3.56	0.69	3.53	الكل	ماجستير فأكثر	الكل
0.95	2.92	1.02	3.75	0.97	3.48	10-1 سنوات		
0.30	3.36	0.32	3.58	0.43	3.83	أكثر من 10 سنوات		
0.63	3.18	0.64	3.65	0.67	3.69	الكل	الكل	الكل
1.06	3.20	0.73	3.61	0.68	3.49	10-1 سنوات		
0.66	3.29	0.65	3.53	0.69	3.60	أكثر من 10 سنوات		
0.86	3.25	0.69	3.57	0.68	3.55	الكل		

متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد، والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

يتبين من الجدول (6) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس حسب

جدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة على درجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس للمجالات

مصدر التباين	البعد	قيمة ولكس لامدا	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	مستوى الفرد	0.948	0.020	1	0.020	0.040	0.842
	مستوى الجماعات		0.149	1	0.149	0.304	0.583
	المستوى التنظيمي		1.054	1	1.054	1.353	0.249
المؤهل	مستوى الفرد	0.969	0.060	1	0.060	0.119	0.731
	مستوى الجماعات		0.270	1	0.270	0.550	0.461
	المستوى التنظيمي		0.303	1	0.303	0.389	0.535
الخبرة	مستوى الفرد	0.903	0.441	1	0.441	0.876	0.353
	مستوى الجماعات		0.312	1	0.312	0.637	0.428
	المستوى التنظيمي		0.815	1	0.815	1.045	0.310
الجنس * المؤهل	مستوى الفرد	0.946	0.078	1	0.078	0.154	0.696
	مستوى الجماعات		1.036	1	1.036	2.114	0.151
	المستوى التنظيمي		0.004	1	0.004	0.005	0.943
الجنس *	مستوى الفرد	0.936	0.023	1	0.023	0.046	0.830

مصدر التباين	البعد	قيمة وركس لامدا	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	مستوى الجماعات	0.942	0.762	1	0.762	1.554	0.217
	المستوى التنظيمي		0.004	1	0.004	0.005	0.946
المؤهل * الخبرة	مستوى الفرد	0.971	0.129	1	0.129	0.256	0.615
	مستوى الجماعات		0.302	1	0.302	0.616	0.435
	المستوى التنظيمي		0.353	1	0.353	0.453	0.503
الجنس * المؤهل * الخبرة	مستوى الفرد	0.971	0.106	1	0.106	0.210	0.648
	مستوى الجماعات		0.147	1	0.147	0.300	0.586
	المستوى التنظيمي		0.047	1	0.047	0.061	0.806
الخطأ	مستوى الفرد		33.732	67	0.503		
	مستوى الجماعات		32.842	67	0.490		
	المستوى التنظيمي		52.211	67	0.779		
المجموع	مستوى الفرد		34.886	74			
	مستوى الجماعات		35.236	74			
	المستوى التنظيمي		55.158	74			

يتبين من الجدول (7) ما يلي:

والخبرة وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية بين المتغيرات. 2- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلّم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس للكل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجدول (8) يبين نتائج ذلك.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تطبيق أبعاد منظمة التعلّم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس لجميع المجالات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي،

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلّم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة للكل

الجنس	المؤهل	الخبرة	الكل	
			المتوسط	الانحراف
أنثى	ماجستير فأكثر	أكثر من 10 سنوات	3.46	540.
			3.25	1.02
		الكل	3.36	0.79
		1-10 سنوات	3.25	1.08
		أكثر من 10 سنوات	3.06	0.70
	الكل	الكل	3.20	0.88
		1-10 سنوات	3.42	0.62
		أكثر من 10 سنوات	3.24	0.98
		الكل	3.34	0.79
		1-10 سنوات	3.63	0.52
		أكثر من 10 سنوات	3.27	0.67

الجنس	المؤهل	الخبرة	الكلّي	
			المتوسط	الانحراف
ماجستير فأكثر	الكل	الكل	3.40	0.64
		10-1 سنوات	3.58	0.08
		أكثر من 10 سنوات	3.48	0.02
		الكل	3.53	0.07
الكل	الكل	10-1 سنوات	3.62	0.46
		أكثر من 10 سنوات	3.30	0.63
		الكل	3.42	0.59
الكل	بكالوريوس + دبلوم	10-1 سنوات	3.53	0.53
		أكثر من 10 سنوات	3.27	0.80
		الكل	3.38	0.71
		10-1 سنوات	3.41	0.70
ماجستير فأكثر	الكل	أكثر من 10 سنوات	3.38	0.21
		الكل	3.40	0.54
		10-1 سنوات	3.51	0.56
		أكثر من 10 سنوات	3.28	0.77
الكل	الكل	الكل	3.38	0.68

حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الثلاثي، والجدول (9) يبين نتائج ذلك.

يتبين من الجدول (8) عدم وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس للكلّي

جدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على درجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس للكلّي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	393.	1	0.393	0.785	0.379
المؤهل	026.	1	0.026	0.052	0.821
الخبرة	316.	1	0.316	0.632	0.429
الجنس * المؤهل	132.	1	0.132	0.264	0.609
الجنس * الخبرة	002.	1	0.002	0.004	0.952
المؤهل * الخبرة	036.	1	0.036	0.073	0.788
الجنس * المؤهل * الخبرة	028.	1	0.028	0.055	0.815
الخطأ	33.497	67	0.500		
المجموع	35.157	74			

منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك كما يراها مديرو المدارس للكلّي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي،

- يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تطبيق أبعاد

والخبرة وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية بين المتغيرات.

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية؟

أظهرت نتائج الإجابة عن هذا السؤال في الجدول (2) أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة بشكل عام. ولكل بُعد من الأبعاد الثلاثة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من المديريات التي شهدت تغيرات كثيرة، وهي تسعى إلى بناء كيانها، وتحقيق أهدافها من أجل الاستمرار في العمل وتحسين الخدمات التي تقدمها للمديرين وللمعلمين، وللجمهور المتعامل معها والطلبة المنتمين إليها، وأولياء الأمور، والمراجعين لتكون مقننة على تقديم أفضل الخدمات، وفي المجالات كافة.

وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة؛ لأن مديري المدارس ليس لديهم المعرفة الكافية والمعلومات والبيانات المطلوبة لهذا النوع من المنظمات الحديثة، وليس لديهم الدراية الكافية عن كيفية تطبيقه. وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة هو أن معظم مديري المدارس غير مستقرين وظيفياً ويتنقلون من مدرسة إلى أخرى في داخل المديرية التعليمية وخارجها.

وعلى الرغم من أن الدرجة المتوسطة لتوافر أبعاد منظمة التعلّم تعد مؤشراً إيجابياً للمديرية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة جيمينز (Jimenez, 2004)، ودراسة جانج ولي (Chang & Lee, 2007)، ودراسة براسكو (Brasco, 2009)، ودراسة عباينة (2011)، ودراسة رمضان (2014). أما بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة، فقد كانت المناقشة لها على النحو الآتي:

1. مستوى الجماعات:

أظهرت النتائج في الجدول (3) أن هذا البعد جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون إلى العمل الجماعي وروح الفريق. وقد يكون لإدارة التربية والتعليم دور في توجيه العمل الجماعي، وإيجاد الظروف المناسبة له، وذلك من خلال ما يصدر عن هذه الإدارة من قرارات وتوجيهات منها: التدريس المشترك لبعض المواد الدراسية والمناوبات، والإشغال، ووضع الخطط للاختبارات. وربما جاءت هذه النتيجة انعكاساً للقرارات التي تتخذ بشكل تشاركي في اجتماعات المجالس المختلفة على مستوى المديرية وعلى مستوى المدرسة، وتختلف نتائج هذا

البعد عن نتائج دراسة عباينة (2011).

ويتبين من الجدول (3) أن الفقرة (15) التي تنص على ما يأتي: "تعامل الجماعة الأعضاء على قدم المساواة بغض النظر عن المكانة، والثقافة، والاختلافات الأخرى" جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعكس هذه الفقرة اتجاه مديرية التربية والتعليم إلى تحفيز مديري المدارس على العمل الجماعي، وعمل الفريق، إيماناً منها أن هذا العمل هو أفضل من العمل الفردي، إذ من خلاله يتم أداء المهام وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية من خلال التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد. كما أن القرارات التي يتخذها فريق العمل، أفضل من القرارات الفردية، لأن تعدد العقول أفضل من العقل الواحد.

أما الفقرة (18) التي تنص على ما يأتي: "تكافؤ الجماعات على إنجازها كفريق عمل" فقد جاءت بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تفسر هذه النتيجة بأن إدارة التربية والتعليم لا تتمكن من مكافأة جميع مديري المدارس، ولكنها تحاول التوصية للجهات العليا بالوزارة بتقديم بعض المكافآت لمديري المدارس، نظراً لكثرة هذه التوصيات من ناحية، وتباينها من ناحية أخرى، لا يستجاب لها إما لعدم القناعة أو لعدم وجود المخصصات اللازمة لذلك، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة عباينة (2011)، ودراسة رمضان (2014).

2. مستوى الفرد:

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن هذا البعد جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك يسعون إلى التعلّم الذاتي لتحقيق نموهم المهني. إلا أن بعض المشكلات التي تواجه إدارة المدارس مثل نقص بعض المعلمين في تخصصات معينة، ونقص الدعم المالي والمادي أثرت قليلاً في نتيجة هذا البعد. لذلك سعت مديرية التربية والتعليم من خلال مراجعتها لإستراتيجيتها، لمعالجة هذه المشكلات من خلال مخاطبة الوزارة وطلب توظيف العدد الكافي من المعلمين لهذه المدارس، وطلب الدعم المادي والمالي من بعض الشركات في المنطقة مثل شركة البوتاس العربية وغيرها، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة عباينة (2011)، ودراسة رمضان (2014).

لقد جاءت الفقرة (12) التي تنص على ما يأتي: "يعامل العاملون بعضهم بعضاً باحترام" في الرتبة الأولى وبدرجة متوسطة. وقد تُفسر هذه النتيجة ضمن توجه المديرية إلى زيادة الروابط الإنسانية والاجتماعية بين العاملين، فتعمل على توفير

أما الفقرة (28) التي تنص على ما يأتي: "تشرك إدارة المديرية العاملين في وضع رؤيتهم" فقد جاءت بالترتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وقد تفسر هذه النتيجة بأن الإدارة الحالية لمديرية تربية وتعليم قصبه الكرك جديدة في عملها، لم يمض على وجودها سوى بضع أشهر ووجدت الرؤية قبلها وإن الحكم من المستجيبين على الإدارة الحالية وليس على استمرارية الرؤية من الإدارة السابقة، فضلاً عن تعدد الإدارات التي تعاقبت على إدارتها خلال هذه الفترة.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

يتبين من الجدول (7) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مديرية التربية والتعليم لقصبه الكرك كما يراها مديرو المدارس حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد، وتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبه الكرك كما يراها مديرو المدارس لجميع المجالات تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية بين المتغيرات، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبه الكرك كما يراها مديرو المدارس للكل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وتبين من الجدول (9) عدم وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبه الكرك كما يراها مديرو المدارس للكل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الثلاثي، وتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة تطبيق أبعاد منظمة التعلم في مديرية التربية والتعليم لقصبه الكرك كما يراها مديرو المدارس للكل حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة وإلى التفاعلات الثنائية والثلاثية بين المتغيرات.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك لا يختلفون في نظرتهم إلى مديريتهم كمنظمة

الوقت المناسب للمناسبات الاجتماعية وتبادل الزيارات والمجاملات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة لأهمية العلاقات الاجتماعية في غرس الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين ودور مديري المدارس في تحقيق ذلك وأهمية هذا الاحترام وانعكاسه على تعلم الطلبة والعلاقات البينية في المدرسة والمديرية.

أما الفقرة (4) التي تنص على ما يأتي: "يستطيع العاملون الحصول على المال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم" فقد جاءت بالترتبة الأخيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ليسوا بحاجة إلى الحصول على الدعم المادي لتعلمهم، لأنهم وصلوا إلى درجة من النضج والرشد تمكنهم من القيام بهذه المهمة، وربما قد يكون السبب المباشر والرئيس أن الوزارة توفر التدريب اللازم مباشرة وبرنامج مشتركة لجميع المعنيين فلا حاجة لأي برامج فردية تحتاج إلى المال أو الدعم الخاص.

3. المستوى التنظيمي:

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن هذا البعد جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك تسعى إلى تعزيز مكانتها، من خلال العمل على توفير المناخ الملائم لمديري المدارس ليتمكنوا من أداء مهماتهم على أكمل وجه، وتعمل على تهيئة فرص التعلم المستمر لهم، لرفع مستوى أدائهم الوظيفي والإشرافي، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل، وإعداد النشرات والكتيبات الإرشادية، وربما جاءت هذه النتيجة، بناءً على قيام المديرية بتشجيع العمل الجماعي والحوار والمشاركة في المناقشات والحوارات والندوات التي تهيئ الفرص لإعداد القادة، فضلاً عن تشجيع الاستخدام الأمثل لأساليب التعلم والتدريس والتدريب، للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال التفكير المنظمي في التعامل مع المواقف المختلفة واستثمار جميع الإمكانيات والطاقات لتحسين جودة الخدمة المقدمة للطلبة والعاملين، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة عبابنة (2011)، ودراسة رمضان (2014).

ويتبين من الجدول (5) أن الفقرة (40) التي تنص على ما يأتي: "يمكن القادة العاملين من تنفيذ رؤية المديرية" جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. ويُسندل من هذه النتيجة إلى وجود نوع من التعاون والتشاور والمشاركة في صنع القرارات وتنفيذها خاصة ما يتعلق منه برؤية المديرية، وأن المديرية على اتصال مستمر ومباشر مع المديرين، تستقبل أفكارهم ومقترحاتهم، وترد عليهم في الوقت المناسب.

النتيجة أن مديري المدارس على اختلاف سنوات خبرتهم في الإدارة المدرسية لا يختلفون في نظرهم إلى مديريتهم كمنظمة تعلم، وهذا يعني أن متغير الخبرة لا يؤثر في تصورات مديري المدارس وتقديرهم لأبعاد منظمة التعلّم من حيث درجة توافرها في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك، وتتفق نتائج هذا البعد عن نتائج دراسة عباينة (2011)، ومع نتائج دراسة ريكولو (Recepo lu, 2013)، ومع نتائج دراسة رمضان (2014).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:

- إعداد برامج تدريبية خاصة بالتطوير الإداري للعاملين من مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم وللمديري المدارس التابعين لها والتركيز على تطبيقات منظمة التعلّم.
- إقامة المؤتمرات والأيام العلمية والندوات لتوعية مديري المدارس بمفهوم منظمة التعلّم وأبعادها وأهميتها.
- إجراء دراسة مماثلة على بعض المدارس الحكومية والخاصة لتعرّف درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في هذه المدارس.
- إجراء دراسة عن العلاقة بين أبعاد منظمة التعلّم في الإدارات التعليمية ومتغيرات أخرى مثل: الأداء الإداري، والتطوير التنظيمي.

الأهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح (العلوم الإنسانية)، 28(10)، ص ص 2373-2410.
 سويدان، ط. (2002). المنظمة المتعلمة: كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلم المنظمات؟، بيروت: دار ابن حزم.
 الشلمة، م. ع. (2004). مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات محافظة نينوى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 عباينة، ص. أ. (2011). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 12(4)، ص ص 145-166.
 عشوش، خ.، وعلاوي، ن. (2011). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمل العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، جامعة الشلف.
 علي، ب. ط. (2014). القيادة التربوية: مفهومها وأنماطها، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع (5)، ج (3)، ص ص 171-201.
 محمد، ح. م. (2014). آليات إجرائية لتفعيل أداء وحدات قياس

متعلمة. إذ لم تكن هناك فروق دالة إحصائية في تقديرهم لدرجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديريتهم. وهذا يعني أن جنس المدير لم يكن متغيراً مؤثراً في تصورات مديري المدارس. ذلك أن المدير لم يختلف عن زميلته المديرة عندما طلب منه تقدير درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في المديرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ريكولو (Recepo lu, 2013)، وتختلف مع نتائج دراسة رمضان (2014) التي بينت عدم وجود أي فروق.

وأظهرت النتائج في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لمديري المدارس ليس متغيراً مؤثراً في استجاباتهم عند تقديرهم لدرجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديريتهم، مما يشير إلى اتفاقهم في وصف أو تقدير أبعاد منظمة التعلّم، وعدم اختلافهم في التقدير لهذه الدرجة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ريكولو (Recepo lu, 2013)، ومع نتائج دراسة رمضان (2014).

أظهرت النتائج في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في مديرية تربية وتعليم قصبه الكرك من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بشكل عام، ولكل بعد من الأبعاد الثلاثة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة. ويستدل من هذه

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو حشيش، ب.، ومرتجي، ز. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 19(2)، ص ص 397-438.
 توماسيللو، م. (2006). الثقافة والمعرفة البشرية، ترجمة شوقي جلال، سلسلة عالم المعرفة، كتاب رقم (328)، الكويت.
 جبران، ع. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 19(1)، ص ص 427-458.
 حجازي، ه. ع. (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
 درة، ع. إ. (2004). المنظمة الساعية للتعلم، رسالة المعلم، (43) 2، 60-63، عمان.
 الربيعي، م. د. (2012). الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، بيروت: دار الكتب العلمية.
 رمضان، ع. (2012). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد

- Karash, R. (2002). Learning – Org Dialog on learning organizations, Available: <http://world.std.com/-101>. Retrieved, Sep. 4, 2011.
- Kelley, D., et al. (2007). Delivering feedback on learning organization characteristics using a learning practice inventory, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 13 (5): 734-740.
- Kline, P. & Saunders, B. (1993). **Ten steps to learning organization**, Arlington: Great Ocean Publishers, Inc.
- Lynch, R.,(2006), **Corporate Strategy**, 4th ed, Prentice-Hall Pearson Education Limited, England published.
- Marquardt, M.J. (2002). **Building the learning organization: Mastering the five elements of corporate learning**, (2nd ed.) Palo Alto, CA: Davies – Black Publishing.
- Moilanen, R. (2005). "Diagnosing and measuring learning organization". *The Learning Organization*, 12 (1): 71-89.
- Rastogi, P.N. (1998). **Building a learning organization**. New Delhi: Wheeler Publishing.
- Recepo Lu, E. (2013). **Opinions of Primary School Teachers on Learning Organizations**, World Applied Sciences Journal. 21 (4), 623-630.
- Rowley, J. & Gibbs, P. (2008). "From learning organization to practically wise organization". *The Learning Organization*, 15 (5): 356-372.
- Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: **The art and practice of learning organization**. New York: Doubleday.
- Thomas, K. & Allen, S. (2006). "The learning organization: A meta – analysis of themes of literature". *The Learning Organization*, 13 (2): 123 – 139.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1999). Dimensions of the learning organization questionnaire. Available: <http://partnersforlearning.com/instructions.html>. Retrieved 20/8/2014.
- الجودة بالإدارات التعليمية في ضوء متطلبات الاعتماد التربوي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي (رؤية مقترحة)، *مجلة الثقافة والتنمية*، العدد (82)، ص ص 119-192.
- ملكوي، إ. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم والممارسات*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نجم، ن. ع. (2008). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- يونس، ز.، وعوض، م. (2015). أساليب القيادة في إدارة المنظمات العامة: دراسة حالة للتحويل الإداري من المنظمات العامة أو منظمات قطاع الأعمال العام إلى المنظمات الخاصة، *مجلة النهضة*، مصر، ع (16)، ج(1)، ص ص 105-130.
- المراجع الأجنبية
- Adrianna, K. (2005). What Campuses Need to Know about Organizational Learning and the Learning Organization, *New Directions for higher Education*, (131), 7-22.
- Brasco, S. (2009). The relationship between learning organization and student achievement in Catholic schools , *DAI – A* ,07/69 ,Jan.
- Chang, S.C. & Lee, M.S. (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", *The Learning Organization*, 14 (2): 155-185.
- Farago, J. & Skyrme, D., 1995. "The Learning Organization". Available <https://www.skyrme.com/insight/3lrnorg.html>. Retrieved 11/6/2014.
- Huber, D.L. (2006). **Leadership and nursing care management**, Maryland Hights, Missouri: Saunders Elsevier.
- Hunger, D.J. & Wheelen, T.L. (2007). **Essentials of strategic management**, 4th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- Jimenez, B. (2004). Organizational Climate and organizational Learning in Schools. *DAI-A* 65(3).

Dimensions of Learning Organization in Karak's Educational Directorate in Jordan

*Khaled A. Al-Sarairah, Reyad A. Al-Dmour**

ABSTRACT

This study aimed to identify the degree of availability of the dimensions of learning organization in Karak's Educational Directorate from the viewpoint of High School Principals. A translated questionnaire developed by Watkins & Marsick (1999) was used to collect needed data for the study. A sample of (75) school principals was randomly selected. The results revealed that the degree of availability of the dimensions of learning organization in the Directorate of Education in Karak, according to the study sample, were average in all three dimensions. When the means were calculated, results showed differences in the degree of application of the learning organization dimensions according to the variables: gender, qualifications, and experience. However, when ANOVAs analysis was performed, results indicated no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of application of learning organization dimensions of all areas due to the variables: gender, qualifications, experience.

Keywords: Learning organization dimensions, Directorate of Education, school principals.

*Mu'tah University; Ministry of Education. Received on 12/4/2015 and Accepted for Publication on 13/8/2015.