

عنوان البحث

**واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة
نظر المديرين والمعلمين**

سهيل تميمي¹

¹ باحثة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية – رام الله. فلسطين
بريد الكتروني: souhail.tamimi@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/03/09م

تاريخ النشر: 2021/04/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المنظمة المتعلمة في مدارس القدس الحكومية وسبل التحول إليها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والكشف عن الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الدراسة.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس محافظة القدس الفلسطينية الحكومية، والواقعة ضمن نفوذ مديريتي "القدس الشريف" و"ضواحي القدس" للعام الدراسي 2017/2018، والبالغ عددهم (55) مديراً ومديرة و(285) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (340) فرداً، تمّ اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وقامت الباحثة بتطوير استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) *Dimensions of a Learning Organization* (Questionnaire) المطورة من قبل (Watkins & Marsick, 1999) تكونت من ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة والجزء الثاني يقيس تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس، والذي اشتمل على (47) فقرة، موزعة على سبعة مجالات، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن سؤال مفتوح يهدف التعرف إلى تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس إلى مدارس متعلمة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، كما بينت أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المديرين، و لمتغير المديرية وكانت لصالح مديرية ضواحي القدس، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، مدارس محافظة القدس، محافظة القدس.

RESEARCH ARTICLE

SCHOOL AS A LEARNING ORGANIZATION AT THE GOVERNMENTAL SCHOOLS OF JERUSALEM GOVERNORATE FROM THE POINT OF VIEW OF PRINCIPALS AND TEACHERS: THE REALITY AND THE HOPE.

Suhail Tamimi¹

¹ PhD Researcher in Educational Administration, Arab American University - Ramallah. Palestine
Email: souhail.tamimi@gmail.com

Published at 01/04/2021

Accepted at 09/03/2021

Abstract

This study aimed at identifying the status of the Learning organization at the governmental schools in Jerusalem governorate and the ways to transform it, from the point of view of principals and teachers, to find out if there were significant differences between means and responses regarding the variables of the study.

The population of the study consisted of all the principals and teachers at the schools of Al-Quds, the Palestinian state government, which is under the influence of the two departments of Al-Quds Al-Sharif and the suburbs of Jerusalem for the academic year 2017/2018. The total number of principals (55) and teachers is (285), in which (340) persons responded, and therefore treated as stratified random sample of the study.

The researcher developed the DLOQ (Dimension of a Learning Organization Questionnaire) developed by Watkins & Marsick (1999) consisting of three parts; the first part relates to the personal information of the sample; and the second part measures principals and teachers' assessments of the school's reality as an Learning organization (47) in seven dimensions (Create continuous learning opportunities, Promote inquiry and dialogue, Encourage collaboration and team learning, Create systems to capture and share learning, Empower people toward a collective vision, Connect the organization to its environment, Provide strategic leadership for learning), and the third part is an open question aims to identify the perceptions of principals and teachers on ways to transform schools into Learning school.

The results of the study indicate that the principals and teachers' estimates of the reality of the school as a Learning organization in the public schools of Al-Quds Governorate came to a medium degree for the total score. There were also significant differences at the level of ($0.05 \geq \alpha$) between the average of the principals and teachers' assessment of the school as an educated organization in schools, the differences for the benefit of the directors, the variable of the Directorate and the benefit of the Directorate of the Jerusalem suburbs, and that there are no statistically significant differences attributed to the variables of the academic qualification, the level of the school, and the years of experience.

Key Words: Learning Organization, Jerusalem Governorate Schools, Jerusalem Governorate.

المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً وسريعاً في جميع المجالات العلمية والعملية، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة، وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الانسانية في أي مجتمع عبر التاريخ، لما لها من تأثير على حياة الناس ولارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، كما انها سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة حيث إن الإدارة الناجحة هي أساس نجاح أي منظمة.

ولمواجهة تلك التحديات، ولمواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة، ولتتجح الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة في أداء رسالتها المنشودة عليها أن تبدأ في التغيير والتحول من الثقافة التقليدية الهرمية الى ثقافة التعلم التي تكمن وتتجسد في العمل الجماعي بهدف مساعدة جميع أفراد المنظمة على استمرارية التعلم وربطه بالواقع، وتمكن مهاراتهم من النمو والاطراد (Jones, 1996).

وان النقلة من التعليم الى التعلم ثورة بكل المقاييس وعلى جميع الجبهات، وهي ثورة مختلفة ليست كباقي الثورات، فلا يقصد بها اصلاحاً تربوياً، أو تطويراً تكنولوجياً، بل فلسفة اجتماعية شاملة تشعل الثورة في منظومة التربية بمستوياتها كافة، ثورة لا تهبط عليها من أعلى أو من خلال إطلاق الشعارات وفرض التصورات، بل تنطلق من الفرد المتعلم الذي أصبح من واجبه أن يواصل تعلمه، ومن واجب الحكومات والمنظمات أن توفر بيئة اجتماعية زاخرة بفرص التعلم (الطويل وعبابنة، 2009)

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري والعنصر البشري تقديراً وثقة وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار (Watkins & Marsick, 2003).

وبهذا أصبح التبنّي الواسع لمنظمة التعلم من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الانجازات التي تطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال، إذ أن منظمات اليوم لكي تمارس دورها في البقاء والاستمرار لا بد لها أن تتعلم أولاً ثم أن تتكيف مع مجالات التعلم وبعد ذلك لا بد لها أن تتغير، إذ أن حالات التغيير تعتبر المعيار التي تلجأ إليه المنظمات لمواصلة البقاء والاستمرار، لا سيما وأن التغيير يمثل بطبيعته الحالة الحقيقية والدائمة في الحياة، فالاستقرار أو الثبات يمثل الموت، والتغيير يمثل الحياة (حمود، 2010).

والناظر لواقع العالم العربي يرى أنه ما زال النظام التربوي العربي يواجه التحديات، فمن جهة يواجه تحدي اصلاح ما أفسده نظام تعليمه الرسمي، ومن جهة أخرى يواجه تحدي التغيير الاستراتيجي للانتقال من التعليم الى التعلم، الا أنه هناك استجابة مقبولة لهذه التحديات وان كانت خجولة وغير كافية، حيث إنه أدركت البلدان العربية أهمية النهوض بالأنظمة التربوية لتحسين واقعها الاقتصادي والاجتماعي (سلطان وخضر، 2010).

أما على الصعيد المحلي، أصبح اصلاح التعليم وتحسين نوعيته، والبحث عن حلول لمشاكل النظام التعليمي بؤرة اهتمام المجتمع الفلسطيني بمستوياته كلها، حيث إنه هدفت الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017 - 2022 بشكل رئيس الى تحويل نظام التعليم الفلسطيني من أسلوب التلقين الى أساليب تربوية ديناميكية تتمحور حول الطالب، بوجود المعلم المؤهل كميّس للتعلم، وتطوير المهارات والكفايات بدلا من تقديم المعرفة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة لسنوات كعلمة في مدارس القدس، لاحظت مدى التحديات التي تواجهها المنظمات التربوية بفعل التطورات والثورات العميقة في مجال المعلوماتية، وتضخم المعرفة، كما لاحظت مدى الاحتياج الى التغيير لمواجهة متطلبات العصر، والاسراع في الاستفاد من معظم المفاهيم المستجدة في العلوم الإدارية، ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في موضوع واقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس، ولهذا تأتي هذه الدراسة محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارس القدس خاصة، وذلك لما يعانيه الواقع التربوي والتعليمي في القدس من حالة تشتت عام، حيث يطبق على الطلبة الفلسطينيين في مدينة القدس عدد من الأنظمة التعليمية ذات مرجعيات مختلفة، كما أنه يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من أحدث المفاهيم الادارية التي تُحدث نقلة نوعية داخل المدرسة وخارجها، وتدفع المدرسة للاستجابة والتغير ومواكبة التطورات العالمية و تكون قادرة على بناء مقدرات وكفايات جوهرية تساعدها في مواجهة التحديات، كما وتعتبر مدخلا للإصلاح التربوي.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

السؤال الثاني هل تختلف تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمديرية وسنوات الخبرة؟

السؤال الثالث: ما تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع المدرسة كمنظمة المتعلمة في مدارس القدس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين والكشف عن الاختلاف في تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، المديرية، وسنوات الخبرة والتعرف الى تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو موضوع المنظمة المتعلمة حيث إن هذا المفهوم له أهمية كبيرة في عالم التعليم والادارة التربوية، فهو يتحدى وبطرائق أساسية نماذج البيروقراطية السائدة، بالإضافة لكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة والتي تحاول الكشف عن واقع المنظمة المتعلمة في مدارس محافظة القدس، وتبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال مساعدة مديري المدارس على تغيير الثقافة التقليدية في مدارسهم، والعمل على تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، حيث ستوفر هذه الدراسة مقترحات تساعد في ذلك، كما تعمل على تشخيص الواقع وتزويد أصحاب القرار بالمعطيات اللازمة للإصلاح والتغيير.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

أدت الثورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين الميلادي الى تغيير بيئة العمل، وظهور المنافسة الشرسية بين الشركات والمنظمات على البقاء والاستمرار، والانتشار،

والانتاج، والأرباح. "واتضح أن المؤسسات والشركات التي لن تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وسرعة الأداء وتحسين جودته، سوف تموت في فترة قصيرة، وان نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها الى منظمات متعلمة، وأن تتعامل مع التغير بنجاح سوف تستمر في الألفية الثالث" (سلطان وخضر، 2009: 59).

مفهوم المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة فلسفةً جديدةً في مجال العمل الإداري، يتم فيها خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما وتمتلك المنظمة المتعلمة أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وما يميز هذه المنظمة هو قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز (السالم، 2005) ومع تزايد الاهتمام بدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة في العقدين الماضيين، تعددت واختلقت التعريفات، حيث يشير مفهوم المنظمة المتعلمة الى المنظمة التي تشجع التعلم وتوسعى اليه، الا أن هذا المفهوم ينتابه نوعاً من الغموض بسبب حداثته، لذلك اتجه الباحثون الى دراسته من زوايا متعددة ومن جوانب مختلفة كل بحسب وجهة نظره، كما استخدم الباحثون أكثر من مصطلح للدلالة على المنظمة المتعلمة مثل المنظمات العارفة (Knowing Organization) والمنظمات المفكرة (Organization Thinking) والمنظمات المؤهلة (Qualified Organization) والمنظمات الساعية الى التعلم (سهلة، 2016: 59).

يرى أوتالا (otala) -كما ورد في (البغدادي والعبادي، 2010) - أن هناك صعوبةً في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة حيث وجد خمسة تصنيفات لمفهومها : فهناك مفاهيم فلسفية وحركية وتربوية وتكيفية وعضوية، ورغم هذا أجمعت المصادر أن مفهوم المنظمة المتعلمة ظهر لأول مرة عام 1990م على يد بيتر سينجي في كتابه الضابط الخامس الذي حول فيه النظرية في التعلم المنظمي الى ممارسات عملية و اعتبر أن التعلم سمة مهمة في المنظمة المتعلمة (الطويل وعبابنة، 2009)، وعرفت الباحثتان (Watkins & Marsick, 2003) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمر لأفرادها وتشجعهم على الاستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات، وفي عام 1991م (Pedler, Burgoyne & Boydell) المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أفرادها باستمرار من أجل التحقيق الفاعل لأهدافها الاستراتيجية" (الطويل وعبابنة، 2009: 86).

أما (Garvin) عرفها بأنها " كالشخص الماهر في الابداع، وحب الاستطلاع، وتوليد المعرفة، وتعديل سلوكه ليعكس المعرفة والتبصرات الجديدة" (سلطان و خضر، 2009: 34)، وعرفتها (Calvert) بأنها " المنظمة التي تسعى الى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وسط جمع أداء العاملين بأداء المنظمة التي تشجع على البحث والحوافز والمشاركة والابداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد وهي التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجريب قدرات عاملها ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها" (الكبيسي، 2013: 113).

ومن خلال تأمل ما أجادت به الأدبيات حول مفهوم المنظمة المتعلمة ترى الباحثة أن مفهوم المنظمة المتعلمة يعبر عن 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.

أهداف المنظمة المتعلمة:

تحت ضغوطات معطيات هذا العصر المختلفة، لا بد أن تسعى المؤسسات التربوية لتبني فلسفة المنظمة المتعلمة و التحول الى نظام دائم التعلم والتطوير، وذلك لما توفره المنظمة المتعلمة من امكانات ومزايا فريدة، حيث أنها تتبنى مفهوم التعلم وتجعل من المعلم طالب دائم التعلم (البناء، 2012)، ومن أجل الوصول لمدرسة منظمة متعلمة لا بد من احداث تغيير جذري على مستوى التنظيم المدرسي، والتخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الادارية التقليدية، والسعي نحو تبني نمط اداري حديث ملائم لخلق ثقافة التعلم المستمر، ويتلاءم مع المعارف والرؤى القادمة (العياصرة والحارثي، 2015)، فيرى جبران(2011) ان المدرسة المتعلمة يمارس فيها التعلم الفردي والتنظيمي للمعلمين والاداريين بصورة مستمرة، من أجل تحقيق الاندماج مع البيئة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويعرف البيلاوي وحسين المدرسة المتعلمة كما ورد في (السقا واخرون، 2016) بأنها المنظمة التي تسعى لتكون مجتمع تعلم، يلتزم أعضائها بسبل التعلم الفعال للمستقبل، وبعد تأمل ما جاء سابقاً حول مفهوم المدرسة المتعلمة، ترى الباحثة بأن المدرسة المتعلمة تعتبر احدى أهم نماذج المدارس المستقبلية، كونها تعتبر التعلم جزءاً أساسياً من العمل اليومي، وتشجع التجارب والاستكشافات وتطوير الخبرات، وتسعى الى رفع مستوى مهارات العاملين وتدفعهم نحو التعلم مدى الحياة بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.

طبيعة أنشطة المنظمة المتعلمة:

تباينت اراء المفكرين والباحثين حول خصائص المنظمة المتعلمة وأنشطتها، وذلك بسبب تأثر فكرة المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع المتعلم واقتصاد المعرفة والتعلم المنظمي والتطوير المهني، وان نقطة الانطلاق في تلك الافكار أن هناك تغيراً مستمراً تتطلب مواجهته تعلماً مستمراً (جبران، 2011).

فالمنظمة المتعلمة أو الذكية كوجهة نظر حديثة تدعو الى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية، فهي مدخل أو نظام أريد به زيادة الذكاء في المنظمة مع استعدادها للقبول والترحيب بالنقد مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير" (عبابنة، 2007).

ومن أهم الخصائص التي تتصف بها المنظمة المتعلمة كما ورد عن (البغدادي والعبادي، 2010):

- تعتبر المنظمة المتعلمة التعلم مدخل أساسي في استراتيجيتها،
- كما وتؤكد على ضرورة المشاركة في صياغة سياسة المنظمة، وأهمية التعلم من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات،
- تعتبر المنظمة المتعلمة مسؤولة تقويمية ورقابية، ويرى برانندت (Brandt, 2003:66).

من خصائص المنظمة المتعلمة أنها: " تمتلك هيكلاً تنظيمياً تحفيزياً يشجع على السلوك التكيفي، والمنظمات

المتعلمة تمتلك ادارة التحدي، وأهداف تسعى الى تحقيقها، والأعضاء التنظيميون في المنظمة المتعلمة لهم القدرة على تحديد وتعريف مراحل تطوير المنظمة بشكل دقيق، وتمتلك المنظمات المتعلمة أساس المعرفة المؤسسية وعمليات خاصة للابتكار الجديد، وهناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة والبيئة الخارجية، وتحصل المنظمة المتعلمة على التغذية الراجعة عن سلعتها وخدماتها، وهناك عملية شذب وصل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة، وتمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعليم التنظيمي و المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح مع البيئة الخارجية".

ومن أجل التحول الى منظمات متعلمة، وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية الى منظمة متعلمة، فقد تحتاج تلك المنظمات لمجموعة من النماذج تتوفر فيها الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، والاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء، ومن نماذج المنظمة المتعلمة:

أولاً: نموذج مارسيك وواتكنز (Marsick & Watkins Model)

قدمت كل من الباحثتان مارسيك و واتكنز عام 1999م نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة، مبنيًا على تعريفهما للمنظمة المتعلمة، ويشتمل هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة وهما: (الأفراد والبناء التنظيمي)، حيث يركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي و يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة وهي خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستفهام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وأخيرا القيادة الاستراتيجية حيث يقدم القادة نموذجاً للتعلم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج (Marsick & Watkins, 1:1999)

ثانياً: نموذج العتيبي (Al-Otaibi Model)

قدم العتيبي في عام 2001م نموذجاً للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد المنظمة، وتكوّن هذا النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي: **نظام المنظمة** ويتضمن ثمانية متغيرات هي: (الهوية، والرؤية، والاستراتيجية، والهيكل، والنظم والأساليب، والأهداف، والمهارات، والموظفون)، **نظام التعليم** ويتضمن أربعة متغيرات هي: (توجيه التعلم، وتسهيلات التعلم، ونشاطات التعلم ومستواه، وإدارة المعرفة)، **الثقافة الاجتماعية** : وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية وتتضمن متغيرين اثنين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، والاتجاهات الثقافية)(alotaibi, 2001:37).

ثالثاً: نموذج سينج (Senge)

يعتبر ما قدمه بيتر سينج في كتابه " الضابط الخامس " الخطوة الرائدة في تطوير ضوابط المنظمة المتعلمة، حيث تعد هذه الضوابط الأساس الذي اعتمده مفكرون آخرون لوضع ضوابط للمنظمة المتعلمة (الطويل وعبابنة، 2009)، حيث أوضح سينج الضوابط الخمسة الأساسية التي يجب أن تتوفر في أي منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة، وهذه الضوابط هي

- **التمكن الشخصي (Personal Mastery):** ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والاحتراف المهني، ويمكن الوصول الى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها،
- **النماذج العقلية (Mental Models)** وهي مجموعة من الافتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجاباً أو سلباً على تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل سلوكياتهم وادائهم عبر قناعاتهم، أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية.
- **الرؤية المشتركة (Shared Vision)** وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وتبدأ بما يقتنع به الفرد أنه حقيقة، ثم يتم دمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمنظمة،
- **تعلم الفريق (Team Learning)** وهي عملية تنظيم وتطوير الإفادة من مقدرات مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، عبر إمكانات التعلم الفرقي بينهم، أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع،
- **التفكير النظامي (System Thinking)** وهو يعبر عن مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة لجميع المكونات الفرعية للمدرسة وتفاعلاتها الدينامية (Senge, 1990).

أهمية التحول نحو المنظمة المتعلمة:

ان تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة من أهم ما تقوم به المنظمات التقليدية لتلافي نقاط الضعف والخلل والقصور فيها، ولتحقيق التوازن والتكامل بين ما يتم طرحه من المداخل النظرية والعملية سابقاً، وما توصلت اليه الدراسات والبحوث المتقدمة (سلطان وخضر، 2009)، وتحول المنظمات الى منظمة متعلمة يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات، بعد أن أصبح التعلم مصدراً لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة، فهي المنظمة التي تتعلم من أفضل الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي (السالم، 2005).

ويرى سواناشين (2003) Suwannachin الى ضرورة توافر ثمانية ظروف لتصبح المدرسة منظمة متعلمة، وهي: (القيادة المدرسية، والتركيب المدرسي، والثقافة المدرسية، والمجتمع المدرسي، ورؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها العامة، وعملية صناعة القرار فيها وعمليات الاتصال والتفاعل المتوافرة في المدرسة، وأخيراً التسهيلات المدرسية والمصادر، وترى (الرجوب، 2008: 59) ان نجاح المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد على مجموعة عوامل تتعلق بأمرين منها ما يرتبط بقيادة المنظمة (أي المدرسة) : كمساعدة المعلمين على تحديد فجوات

الأداء، ثم تشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات، وممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة Open-Book Administration، والعمل على تمكين المعلمين ذوي المعرفة من مستوياتهم داخل المدرسة؛ ومنها ما يرتبط بثقافة المنظمة : مثل تلك الثقافة التي تحقق التوازن بين مصالح كافة المتعاملين مع المنظمة من مديري ومعلمين وطلاب وغيرهم، كما تركز على الأفراد أكثر من الأنظمة وذلك بالاعتقاد بجوهر القدرات الانسانية، وتسمح بإتاحة وقت كاف للتعلم والتسلية، وتمتلك النظرة الشمولية الى المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة الى أنها ثقافة الاتصال بين القيادات وغيرهم بحيث يتبادلون الخبرات ليقود ذلك الى أنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات داخل المنظمة، وفي نفس السياق أضاف سينج (senge, 2000) أنه من أجل تحقيق تعلم منظمي مثالي لا بد أن يستغرق جميع العاملين في المدرسة باستمرار في زيادة مقدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، ويكون التعلم المدرسي من خلال الأنشطة في ثلاث مستويات وهي: غرفة الصف Single-Loop learning و المدرسة Double-loop Learning و المجتمع المحلي للمدرسة Triple-Loop Learning.

وأضاف (الفاعوري، 2012) حول تحول المنظمة الى منظمة متعلمة بأنها تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة الى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة الى تبنيها، ويصبح تأثيرها بالأفراد ليس ردود أفعال بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها، وتنتقل من منظمة تسعى للقيادة الى منظمة تسعى للريادة.

يعتبر دور القيادة في المدارس المتعلمة والتعلم المنظمي من أهم الأمور التي ناقشها المفكرون مثل senge و Zederakyo و Taylor و Sharman وطالبوا بوجود نظرية جديدة للقيادة وأكدوا أهمية إعادة التفكير في دور القائد التربوي في المدرسة المتعلمة، فينظر لكل فرد من المدرسة من مدير ومعلم ومساعد على أنه صاحب رسالة، حيث يكون ترسيخ الرؤية المشتركة في البنى والمكونات التنظيمية والحفاظ عليها جزءاً أساسياً من دورهم الجديد، والعمل على اقتناص الفرص أثناء العمل من أجل جمع ونشر المعلومات التي من شأنها تعمل على ضبط الأداء المدرسي (الطويل وعبابنة، 2009).

ويرى جيسيك وماكنيل أن دورة القادة في المنظمات يتمثل في:

* دورهم كمصممين Designers فهم مسؤولون عن بناء أساس جوهر القيم والهدف المنظمي، ومسؤولون عن تأكيد السياسات والاستراتيجيات وبناء ودعم جوهر القيم واستخدامها وادخالها في قرارات العمل.

- دورهم كمعلمون Teachers حيث أن المعلم الذي يعمل كقائد العربية، يقود بهدف مساعدة الناس في المنظمة بالاعتماد على النماذج العقلية، وتوضيح المسلمات المخطط لها، ويرى نماذج السلوك، ويطور منحنى التفكير النظمي لحل المشكلات، وتشجيع النمو المهني والتطوير، وتنفيذ التعلم الحقيقي الذي يتجاوز تذكر السياسات واغفال تطبيقها في أساليب العمل.
- وأخيراً يتمثل دور القائد بالمراقب Steward فهو مراقب لرسالة المنظمة وحمايتها، والتأكد من فهم القيم التنظيمية وممارستها، والالتزام بالهدف الأعلى للمنظمة، والالتزام بالسلوك الأخلاقي ودعم الأفراد في

المنظمة، وبدون الجوهر الأخلاقي في المنظمة لن يكون القادة قادرين على ايجاد ثقافة المنظمة المتعلمة.(سلطان وخضر، 2009)،

فالقيادة في المنظمة المتعلمة هي التي تدعم عمليات التعلم، وهنا يتم التأكيد على القيادة التي تشجع عملية التعلم في مكان العمل فعندما يجد الأفراد داخل المنظمة المسؤولين يناقشونهم ويوجهونهم إلى أهمية التعلم ومشاركة الخبرات والمعرفة، ويخلقون عمليات تعلم أكثر فاعلية داخل المنظمة سوف يؤدي هذا إلى تغيير بيئة العمل داخل المنظمة نحو التعلم ونشر ثقافة التعلم بداخلها، فالقيادة الفعالة هي التي تدعم بيئة التعلم وتوسع لإيجاد توجه عام وفهم، مشترك بين العاملين،، كما أنها تسهل عمليات التعلم وتشجعها بصفة مستمرة ويدعم الأفكار الجديدة والخلاقة، فالأفراد داخل العمل يميلون إلى القيادة التي تمكنهم من العمل في فريق والتي تساعدهم في حل مشكلاتهم الاجتماعية وتخطي المواقف الصعبة، فلا تغيير يمكن أن يتم داخل أي منظمة بدون قيادة رشيدة فهي مفتاح التعلم داخل أي منظمة.(عبدالله و أبو راضي، 2014: 344)، كما وأضاف مولوي (Moloi, 2010) أهمية وجود قيادة ديموقراطية تعزز الحوار الجماعي، وتعمل على تشكيل المجموعات من الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع، من أجل تحسين الأداء واثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير.

ويتطلب بناء المنظمة المتعلمة جهودا مستدامة وهادفة، وهذا بدوره يحتاج لتبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية والقيم والاتصالات، واختبار السياسات والهيكل التنظيمي والأساليب، والاجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملاءمتها (الحواجرة، 2010) وأضاف (البغدادي والعبادي، 2010) أنه يتطلب بناء المنظمة المتعلم ادارة تغيير ثابتة ومستمرة، واستراتيجيات اتصال قبل وأثناء وبعد التطبيق، وفيما يلي المكونات الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة : إجراء تقييم تنظيمي، والتركيز بصورة خاصة على الثقافة و القيادة، وتحمل المنظمة للتغيير وخلق خطة استراتيجية لتأطير الفجوة بين مكان حدوثها الان والمكان الذي يرغب أن تكون، وتوجيه اتخاذ القرارات في كافة أنحاء التطبيق وفي المستقبل، والتأكد بأن هذه الخطة مصطفة بمهمة ورؤية وقيم المنظمة، بالإضافة توثيق المعرفة من خلال تدقيق الشغل أو طرائق المجموعة الأخرى، تصميم اجراءات العمل القياسية وأوامر العمل لجعل المعرفة متحركة، اصطفاف الأداء وتدريب المبادرات لكي يتمكن كل عامل من أن يحسن المهارات والمعرفة وتساهم بالكامل أكثر في تطوير المنظمة، وتطبيق التقنية المساندة من أجل الدخول السهل والتغييرات المستقبلية، وأخيرا تقييم التقدم بشكل مستمر نحو الهدف الاستراتيجي.

وحول الواقع الفلسطيني، بدأت الحكومة الفلسطينية في السنوات الأخيرة في تنفيذ اصلاحات ادارية، وإطلاق مبادرات لإصلاح القطاع العام ومنها الاهتمام بالتنمية المستدامة وانشاء المدرسة الوطنية للتدريب، والاهتمام بوضع الخطط الاستراتيجية، الا أن الواقع المعاش يشير الى أن هذه الاصلاحات ظلت عند مستوى الآمال والطموحات واختصرت في هياكل تنظيمية شكلية (الشنطي، 2015).

وهناك عدد لا بأس به من الدراسات التي تناولت واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية الفلسطينية ومنها دراسة (صالح وأبو مخ، 2017) و(عواد، 2012) داخل الخط الأخضر في فلسطين، ودراسة (الشنطي، 2016) و(البناء، 2012) و(أبو حشيش ومرتجي، 2011) في قطاع غزة، ودراسة (عبيد وربايعة، 2016) و(تيم ومرشود،

2014) و(عبد الفتاح، 2013) في الضفة الغربية، حيث أشارت النتائج في أغلب الدراسات تتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

دراسة صالح وأبومخ (2017) هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر في فلسطين في ضوء المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. وتم تحقيق أهداف الدراسة من خلال أداتين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر كانت (كبيرة)، وأن درجة تطبيق المدارس الابتدائية للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، أيضا كانت بدرجة (كبيرة). بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للمهارات القيادية ومجالاتها، وبين تطبيق مدارسهم للمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية ككل من جهة أخرى من وجهة نظر المعلمين.

دراسة السقا وآخرون (2016) هدفت الدراسة للتعرف الى درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، ودور مديرات المدارس في إدارة التغيير لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، ومرحلة المدرسة). وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة (متوسطة) على الأبعاد ككل، وأن دور مديرة المدرسة في إدارة التغيير نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاء بدرجة (متوسطة) أيضا.

دراسة الغامدي (2016) هدفت الدراسة للتعرف الى درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية)، وأظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية جاء (بدرجة كبيرة). كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية لتقدير توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس تعزى لمتغير (الجنس) (لطبيعة العمل)، ووجود فروق ذات دلالة تبعا لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصلوا على دورات تدريبية في مجال المنظمة المتعلمة.

دراسة العنزي (2016) هدفت الدراسة للتعرف الى تصورات أعضاء الهيئة التدريسية نحو درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، تخصص الكلية)، وأظهرت النتائج أن جميع استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت نحو أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة (متوسطة)، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (الجنس، الرتبة الأكاديمية، تخصص الكلية).

دراسة عبيد وربابعة (2016) هدفت الدراسة للتعرف الى تأثير أبعاد ادارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين والتعرف الى درجة توافر أبعاد ادارة

المعرفة في الجامعة العربية الأمريكية_ فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والتعرف الى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية_ فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج أن مستوى توفر ادارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة(كبيرة)، ويوجد فروق ذات دلالة احصائية لتأثير أبعاد ادارة المعرفة في المتغيرات التابعة (أبعاد المنظمة المتعلمة).

دراسة ريتنا وتي انج (Retna & Tee N, 2016) هدفت الدراسة للتعرف الى مدى ممارسة المدارس في سنغافورة لأبعاد المنظمة المتعلمة، من خلال التطرق لأربعة محاور وهي (المنظمة المتعلمة، التعلم في العمل، مناخ التعلم، هيكل التعلم)، وتم جمع البيانات من خلال ثلاثة وسائل: مقابلات وجها لوجه مع (16) معلما في المدرسة، والملاحظات الشخصية وفحص الوثائق، وقد سئل هؤلاء المعلمون عن سؤالين رئيسيين، وركز السؤال الأول على فهم المعلمين للتعلم وأهميته. وتناول السؤال الثاني ممارسة تعلم مبادئ المنظمة والمزايا والتحديات التي واجهتها أثناء تنفيذها. كما وأجريت ملاحظات شخصية على ممارسات أبعاد المنظمة المتعلمة في المدرسة، وأظهرت النتائج أن المدرسة تمارس الجوانب الأربعة بطريقة فريدة من نوعها في السياق المدرسي، ولكن يجب أن تؤخذ العوامل الثقافية الأوسع في الاعتبار في تفسير المنظمة المتعلمة في سياق المدرسة الآسيوية. وكما يجب أن يراعي تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدرسة في سنغافورة بعض القضايا والتحديات التي تتعلق بأساسيات التعليم.

دراسة باراث (Barath, 2015) هدفت الدراسة لتسليط الضوء على العلاقات بين الاقتصاد المعرفي ونوعية التعليم العالي مع إيلاء اهتمام خاص لإعداد المعلمين والمدارس التي تشكل جميعها بيئة محفزة للتعلم، بالإضافة لتقديم تحليل كيف يمكن تفسير مفهوم منظمة التعلم التي وضعها سينج وتكييفها مع المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار (78) مدرسة من هنغاريا لتطبيق عليها نموذج يدمج ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي: (التحقيق في ثقافة وكفاءة المدرسة مع تطبيق نموذج إطار القيم المتنافسة، اختبار الاختصاصات السلوكية لقادة الرأي في المدارس المهنية، وعمل تحليل SWot للمدرسة من أجل تركيز قدرتها على التعلم)، وأظهرت نتائج الدراسة أن النموذج الذي تم تطبيقه عمل على تحديد الفروق بين المدارس. وانه كان مناسباً للمدارس، وأظهرت التحليلات لخصائص الثقافة التنظيمية والسلوك الاختلافات في الانسجام مع هذه الخصائص. وقد وفر نموذج التشخيص المعقد أساساً راسخاً لصياغة أهداف وإجراءات مفصلة للمدارس تلهمهم على المضي قدماً بالطريقة التي تؤدي إلى تنظيم التعلم.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة والتي اهتمت بدراسة موضوع المنظمة المتعلمة في مفهومها وأهدافها، وأبعادها وتحليلها، لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة، سواء في اختيار الموضوع، أو اثراء الإطار النظري.

- في اختيار الأداة والعينة وبحثت معظم الدراسات في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التربوية.
- تشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في معرفة واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس.
- أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تتراوح بين مرتفعة كما جاء في دراسة كل من صالح وأبو مخ (2017) والغامدي (2016) وبين متوسطة كما جاء في دراسة كل من العنزي (2016) والسقا وآخرون (2016)
- اهتمت بعض الدراسات بتوضيح علاقة مفهوم المنظمة المتعلمة مع غيره من المتغيرات، حيث كشفت هذه الدراسات عن وجود علاقة طردية ايجابية ذات دلالة احصائية بين تأثير أبعاد ادارة المعرفة وأبعاد المنظمة المتعلمة كما في دراسة عبيد وربايعة (2016). تتفاوت الدراسات في تحديد مجتمع الدراسة حسب هدفها من أعضاء هيئة تدريس أو مديرين أو معلمين أو موظفين.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باختيار المديرين والمعلمين معاً كمجتمع دراسة وخاصة في مدينة القدس. اهتمت الدراسات السابقة في وصف واقع المؤسسات التربوية كمنظمة متعلمة وهذا ما تشترك به الدراسة الحالية، الا أنه تتميز هذا الدراسة بأنها قدمت مقترحات من أجل تحول المدرسة الى منظمة متعلمة من قبل المديرين والمعلمين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج لأنه يلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، ليُقي بأغراضها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من فئتين: **الفئة الأولى** تضم جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة القدس، والواقعة ضمن نفوذ مديريتي "القدس الشريف" و"ضواحي القدس"، للعام 2018/2017، والبالغ عددهم (124) مديراً ومديرة، و**الفئة الثانية** تضم جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (2214) معلماً ومعلمة، يعملون في (124) مدرسة: يقع منها (49) مدرسة في مديرية القدس الشريف، و (75) مدرسة في مديرية ضواحي القدس (وزارة التربية والتعليم، 2017). وتم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المسمى الوظيفي والمديرية، كما يتبين من الجدول (1).

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري المسمى الوظيفي والمديرية

المسمى الوظيفي				المديرية
معلم		مدير		
%	العدد	%	العدد	
41.6	921	39.5	49	القدس الشريف
58.4	1293	60.5	75	ضواحي القدس
100	2214	100	124	المجموع

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار (50%) من فئة المديرين، وبلغ عددهم (62) مديراً ومديرة، استجاب منهم (55) مديراً ومديرة، كما تم اختيار (15%) من فئة المعلمين وبلغ عددهم (332) معلماً ومعلمة، استجاب منهم (285) معلماً ومعلمة، وبلغ العدد الكلي للاستبيانات المعتمدة في التحليل الإحصائي (340) استبانة.

أداة الدراسة- استخدمت الباحثة في دراستها الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، إذ قامت الباحثة بتطوير استبانة (DLOQ) **(Dimensions of a Learning Organization Questionnaire)** المطورة من قبل (Marsick & Watkins, 1999)، حيث قامت الباحثة بترجمتها وتعديلها، لتتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (44) فقرة، موزعة على سبعة مجالات هي: توفير فرص التعلم المستمر، وتشجيع مبدأ الحوار والاستفسار، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم. وسؤال مفتوح بهدف التعرف الى تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة.

صدق أداة الدراسة:

بعد صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولية ومراجعة المشرف ل فقراتها تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، للاطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها وابداء الرأي فيها من حيث: صلاحيتها، وملاءمتها لأغراض الدراسة. وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين تم اجراء التعديلات اللازمة، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات

ثبات أداة الدراسة - قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين (95). وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه

الأداة بثبات يفيد بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (٢): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.754	توفير فرص التعلم المستمر
0.864	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
0.815	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
0.868	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
0.886	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
0.852	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
0.895	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
0.952	الدرجة الكلية

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

تمت معالجة بيانات الدراسة من خلال نوعين من الإحصاء، وهما:

أولاً: الإحصاء الوصفي

- بحساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة.
- بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن سؤال الدراسة الأول (للدرجة الكلية، ولكل مجال على حدة).

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخدام:

- اختبار "ت" t-test لفحص الفرضيات الأولى والثالثة والرابعة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لفحص الفرضيات الثانية والخامسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- اختبار LSD للفروق البعدية.

وللتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة؛ تم استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون " Pearson Correlation" لقياس صدق الأداة.

- معامل كرونباخ ألفا " Cronbach alpha" لقياس ثبات الأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين: الواقع والمأمول"، من خلال الإجابة عن الأسئلة وفحص الفرضيات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه: " ما واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين" وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	3.76	.560	مرتفعة
2	7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	3.72	.660	مرتفعة
3	6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.53	.700	متوسطة
4	5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3.53	.740	متوسطة
5	1	توفير فرص التعلم المستمر	3.44	.580	متوسطة
6	4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.44	.710	متوسطة
7	3	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3.38	.630	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.55	.510	متوسطة

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أن واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاء بدرجة (متوسطة) وهذا مؤشر الى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس بشكل بسيط وتعزو الباحثة ذلك الى ثقافة التعليم السائدة في المدارس التي ما زالت نوعا ما تقاوم التغيير والتطوير والتي لا تختلف كثيرا عن ثقافة التعليم في الواقع المحيط من الوطن العربي، بالإضافة الى حداثة المنظمة المتعلمة كمفهوم اداري معاصر، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السقا واخرون (2016)، واختلفت مع نتائج دراسة صالح وأبو مخ (2017) ودراسة الغامدي (2016) حيث جاءت بنتيجة مرتفعة، و حصل مجال " تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار " ومجال " القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم " على متوسط حسابي بدرجة توافر مرتفعة ومقداره (3.76) (3.72) على التوالي، وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود الى العلاقات الايجابية بين العاملين أنفسهم المبينة على الاحترام وتبادل الآراء والمناقشات، بالإضافة الى دعم الادارة المستمر للعاملين بخصوص فرص التعلم والتدريب، فيما حصلت بقية المجالات على درجة متوسطة وهي كالآتي: مجال " ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، " تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة"، " توفير فرص التعلم المستمر"، " إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم" و " تشجيع التعاون و التعلم الجماعي" وتعزو الباحثة ذلك الى ضعف علاقات الشراكة والتعاون بين المدرسة و المجتمع المحلي ومؤسساته وربما يعود ذلك لعدم امتلاكها الصلاحيات الكاملة، وكما وأظهرت النتائج أنه حصل مجال " تشجيع التعاون و التعلم الجماعي" على أقل متوسط حسابي ومقداره (3.38) من بين المجالات وتعزو الباحثة ذلك الى عدم حرص الادارة المدرسية على تشجيع العمل الجماعي، بالإضافة الى ان نظام الترقيات يعتمد على الاداء الفردي والمقصود به (التقييم السنوي لكل معلم) وليس الجماعي، كما أن المكافاة للعاملين غالبا ما تكون معنوية أكثر منها مادية مما يضعف دافعيتهم لتقديم الأفضل باستمرار

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: " هل تختلف تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية في محافظة القدس باختلاف متغيرات الدراسة وهي: المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمديرية، وسنوات الخبرة؟" وتمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات الخمس التالية:

نتيجة فحص الفرضية الأولى، ونصها: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ". ولفحص هذه الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما يبينه الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤): يوضح نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	مدير	55	3.67	.640	3.228	0.001
	معلم	285	3.40	.550		
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	مدير	55	3.90	.360	2.680	0.008
	معلم	285	3.73	.590		
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	مدير	55	3.73	.430	4.608	0.000
	معلم	285	3.31	.640		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	مدير	55	3.84	.560	4.635	0.000
	معلم	285	3.36	.720		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	مدير	55	3.96	.600	4.776	0.000
	معلم	285	3.45	.740		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	مدير	55	3.98	.490	5.317	0.000
	معلم	285	3.45	.710		
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	مدير	55	4.05	.410	4.085	0.000
	معلم	285	3.66	.680		
الدرجة الكلية	مدير	55	3.86	.360	5.214	0.000
	معلم	285	3.48	.510		

وتشير النتائج في الجدول رقم (٤) أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكذلك للمجالات، وكانت الفروق لصالح (المديرين) وتعزو الباحثة ذلك الى أنه المديرين أكثر قدرة على تحديد الجوانب والممارسات التي من شأنها تمثل واقع المنظمة المتعلمة انطلاقاً من خبرتهم ونظرتهم الادارية مما يجعلهم أكثر تعمقا في تفسير وفهم فقرات الاستبانة، كما أنه يسعى المديرين دوما لبذل جهودهم في تحسين أدائهم لإعطاء صورة أفضل عن مدارسهم، بينما تنحصر أعمال المعلمين في عمليات التعليم ولا يتم اشراكهم كما يجب في بناء رؤية جماعية

مشتركة كما أظهرت النتائج سابقاً في مجال تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة حيث حصل على درجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2016).

نتيجة فحص الفرضية الثانية: ونصها: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي "، ولفحص الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، كما يبينه الجدول (٥).

جدول (٥): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
.540	3.57	19	دبلوم	توفير فرص التعلم المستمر
.540	3.47	255	بكالوريوس	
.710	3.30	66	ماجستير فأعلى	
.700	3.92	19	دبلوم	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
.540	3.77	255	بكالوريوس	
.610	3.67	66	ماجستير فأعلى	
.630	3.72	19	دبلوم	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
.610	3.40	255	بكالوريوس	
.670	3.22	66	ماجستير فأعلى	
.800	3.57	19	دبلوم	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
.690	3.46	255	بكالوريوس	
.790	3.33	66	ماجستير فأعلى	
.740	3.61	19	دبلوم	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
.700	3.56	255	بكالوريوس	
.870	3.37	66	ماجستير فأعلى	
.680	3.62	19	دبلوم	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
.680	3.55	255	بكالوريوس	
.820	3.47	66	ماجستير فأعلى	
.870	3.67	19	دبلوم	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
.630	3.73	255	بكالوريوس	
.730	3.73	66	ماجستير فأعلى	
.580	3.68	19	دبلوم	الدرجة الكلية
.490	3.56	255	بكالوريوس	
.560	3.44	66	ماجستير فأعلى	

يلاحظ من الجدول رقم (٥) وجود فروق ظاهرة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (٦):

جدول رقم (٦): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	بين المجموعات	1.878	2	.930	2.804	.0620
	داخل المجموعات	112.861	337	.330		
	المجموع	114.739	339			
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	بين المجموعات	1.049	2	.520	1.637	.1960
	داخل المجموعات	107.990	337	.320		
	المجموع	109.039	339			
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	3.997	2	1.99	5.050	.0070
	داخل المجموعات	133.361	337	.390		
	المجموع	137.359	339			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	1.183	2	.590	1.146	.3190
	داخل المجموعات	173.939	337	.510		
	المجموع	175.123	339			
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	2.081	2	1.04	1.880	.1540
	داخل المجموعات	186.518	337	.550		
	المجموع	188.600	339			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	.4380	2	.210	.4340	.6480
	داخل المجموعات	170.331	337	.500		
	المجموع	170.770	339			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	بين المجموعات	.0570	2	.020	.0640	.9380
	داخل المجموعات	151.034	337	.440		
	المجموع	151.092	339			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.131	2	.560	2.148	.1180
	داخل المجموعات	88.709	337	.260		
	المجموع	89.840	339			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.148) ومستوى الدلالة (0.118) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكذلك للمجالات ما عدا "مجال تشجيع التعاون والتعلم الجماعي". وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول رقم (٧): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المتغيرات	المؤهل العلمي	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	دبلوم	بكالوريوس	.32932 ⁰	.0280
		ماجستير فأعلى	.50422 ⁰	.0020
	بكالوريوس	دبلوم	-0.32932 ⁰	.0280
		ماجستير فأعلى	.17489 ⁰	.0450
	ماجستير فأعلى	دبلوم	-0.50422 ⁰	.0020
		بكالوريوس	-0.17489 ⁰	.0450

وكانت الفروق بين الدبلوم والماجستير فأعلى لصالح الدبلوم وبين الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم، وبين البكالوريوس والماجستير فأعلى لصالح البكالوريوس، وتعزو الباحثة ذلك الى أن تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة يعتمد على فهمهم ووعيهم بواقعهم ولم يتأثر حكمهم على ذلك بالمؤهل العلمي، بالإضافة الى عدم وجود امتيازات خاصة للمعلمين باختلاف المؤهل العلمي في المدرسة، فجميعهم لديهم نفس المهام والأنشطة داخل المدرسة، والادارة المدرسية لا تفرق في التعامل بين المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السقا واخرون(2016)، ودراسة الغامدي(2016)، ودراسة الشنطي(2016).

نتيجة فحص الفرضية الثالثة: ونصها: " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير مستوى المدرسة"، ولفحص الفرضية الصفرية الثالثة تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس يعزى مستوى المدرسة، كما يبينه الجدول رقم (٨).

جدول (٨): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المدراء والمعلمين حسب متغير مستوى المدرسة.

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	أساسية	170	3.47	.590	0.909	0.364
	المرحلة الثانوية	170	3.41	.560		
تشجيع مبدأ الحوار	أساسية	170	3.73	.600	0.824	0.410

		.520	3.78	170	المرحلة الثانوية	والاستفسار
0.932	0.085	.610	3.38	170	أساسية	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
		.650	3.38	170	المرحلة الثانوية	
0.841	0.201	.720	3.43	170	أساسية	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
		.710	3.45	170	المرحلة الثانوية	
0.425	0.799	.780	3.50	170	أساسية	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
		.700	3.56	170	المرحلة الثانوية	
0.501	0.674	.750	3.51	170	أساسية	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
		.660	3.56	170	المرحلة الثانوية	
0.402	0.839	.710	3.69	170	أساسية	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم
		.610	3.75	170	المرحلة الثانوية	
0.663	0.437	.520	3.53	170	أساسية	الدرجة الكلية
		.500	3.56	170	المرحلة الثانوية	

تشير النتائج في الجدول رقم (٨) إلى أنه لا توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكذلك للمجالات وتعزو الباحثة ذلك الى عدم تأثير مستوى المدرسة بتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة، انطلاقاً من أن أهمية موضوع المنظمة المتعلمة لا يحده مستوى المدرسة بل ويعتبر مدخلاً للتطور ومواكبة تحديات العصر مهما كان مستوى المؤسسة التربوية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السقا وآخرون، 2016) حيث أظهرت النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة وكانت لصالح المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة.

نتيجة فحص الفرضية الرابعة: ونصها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لواقع المدرسة كمنظمة متعلمة في مدارس محافظة القدس الحكومية تعزى لمتغير المديرية "، ولفحص الفرضية الصفرية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس تعزى لمتغير المديرية كما يبينه الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩): يوضح نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين حسب متغير المديرية.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	القدس الشريف	159	3.35	.630	2.776	0.006
	ضواحي القدس	181	3.52	.520		
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	القدس الشريف	159	3.67	.580	2.775	0.006
	ضواحي القدس	181	3.84	.540		
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	القدس الشريف	159	3.30	.630	2.230	0.026
	ضواحي القدس	181	3.45	.620		
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	القدس الشريف	159	3.31	.740	3.208	0.001
	ضواحي القدس	181	3.56	.670		
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	القدس الشريف	159	3.46	.740	1.576	0.116
	ضواحي القدس	181	3.59	.740		
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	القدس الشريف	159	3.45	.700	2.074	0.039
	ضواحي القدس	181	3.61	.700		
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	القدس الشريف	159	3.66	.660	1.548	0.123
	ضواحي القدس	181	3.78	.660		
الدرجة الكلية	القدس الشريف	159	3.46	.520	2.962	0.003
	ضواحي القدس	181	3.62	.490		

تشير النتائج في الجدول رقم (٩) إلى أنه توجد فروق في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات وكانت الفروق لصالح مديرية ضواحي القدس، وترى الباحثة السبب في ذلك أن مديرية ضواحي القدس أقل عرضة لضغوطات الاحتلال الإسرائيلي كونها تقع خارج الجدار، بالإضافة أنه لا يوجد ما يعرقل وصول الدعم لها من قبل وزارة التربية والتعليم والمؤسسات، وبالمقابل تتعرض المدارس التابعة لمديرية القدس الشريف لإجراءات وضغوطات إسرائيلية من محاولة السيطرة على قطاع التعليم في مدينة القدس و التهديد بإغلاق المدارس واقتحامها بشكل مستمر، والاعتقالات في صفوف الطلبة وطاقم العاملين في المدارس بالإضافة الى منع تداول المنهاج الفلسطيني و فرض مناهج محرفة مما يعرقل العملية التعليمية ويحد من تطورها، بالإضافة الى عوامل ذاتية خاصة بمدارس

القدس كطبيعة المباني المدرسية فهي مبان مستأجرة معدة كمبان سكنية، ومواقع المدارس في الأزقة ما يسبب في عرقلة ادخال التطوير اللازم لتلك المدارس الذي من شأنه يحول هذه المدارس الى مدارس متعلمة باستمرار.

نتيجة فحص الفرضية الخامسة ونصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ولفحص الفرضية الصفرية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين حول واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (١٠): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.510	3.47	87	أقل من 6 سنوات	توفير فرص التعلم المستمر
.660	3.45	96	من 6-10 سنوات	
.560	3.42	157	أكثر من 10 سنوات	
.490	3.75	87	أقل من 6 سنوات	تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار
.550	3.75	96	من 6-10 سنوات	
.610	3.77	157	أكثر من 10 سنوات	
.590	3.40	87	أقل من 6 سنوات	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
.620	3.34	96	من 6-10 سنوات	
.660	3.40	157	أكثر من 10 سنوات	
.700	3.49	87	أقل من 6 سنوات	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
.710	3.40	96	من 6-10 سنوات	
.730	3.44	157	أكثر من 10 سنوات	
.650	3.49	87	أقل من 6 سنوات	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة
.770	3.54	96	من 6-10 سنوات	
.770	3.55	157	أكثر من 10 سنوات	
.620	3.54	87	أقل من 6 سنوات	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية
.730	3.53	96	من 6-10 سنوات	
.740	3.53	157	أكثر من 10 سنوات	
.550	3.72	87	أقل من 6 سنوات	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
.720	3.75	96	من 6-10 سنوات	
.690	3.71	157	أكثر من 10 سنوات	
.450	3.55	87	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية
.500	3.54	96	من 6-10 سنوات	
.550	3.55	157	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) وجود فروق ظاهرة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
توفير فرص التعلم المستمر	بين المجموعات	1590	2	0790	.2330	.7920
	داخل المجموعات	114.581	337	.3400		
	المجموع	114.739	339			
تشجيع مبدأ الحوار والاستفسار	بين المجموعات	0370	2	0180	.0570	.9450
	داخل المجموعات	109.003	337	.3230		
	المجموع	109.039	339			
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	بين المجموعات	2550	2	1280	.3140	.7310
	داخل المجموعات	137.103	337	.4070		
	المجموع	137.359	339			
إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	بين المجموعات	3230	2	1620	0.312	0.732
	داخل المجموعات	174.799	337	0.519		
	المجموع	175.123	339			
تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	بين المجموعات	0.235	2	0.117	0.210	0.811
	داخل المجموعات	188.365	337	0.559		
	المجموع	188.600	339			
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.006	0.994
	داخل المجموعات	170.764	337	0.507		
	المجموع	170.770	339			
القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	بين المجموعات	0.083	2	0.041	.0930	0.912
	داخل المجموعات	151.009	337	0.448		
	المجموع	151.092	339			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.010	2	0.0050	0.019	0.982
	داخل المجموعات	89.830	337	0.267		
	المجموع	89.840	339			

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع المدرسة كمنظمة متعلمة في المدارس الحكومية لمحافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وتعزو الباحثة ذلك الى حداثة مفهوم المنظمة المتعلمة بالنسبة لهم، فكانت استجاباتهم جميعا متوافقة رغم اختلاف سنوات الخبرة، كما أنه يمكن اعتبار أبعاد المنظمة المتعلمة من الضروريات الهامة لكلاً المديرين والمعلمين الجدد وذوي الخبرة.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السقا واخرون (2016)، الغامدي (2016) والشنطي (2016).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث - والذي ينص على: " ما هي تصورات المديرين والمعلمين حول سبل تحول المدارس الحكومية بمحافظة القدس الى مدارس متعلمة؟ "

للإجابة على هذا السؤال تم حصر اجابات المديرين والمعلمين، اتضح أن عدد المستجيبين من المديرين (24) بنسبة (43.6%)، و عدد المستجيبين من المعلمين (152) بنسبة (53.3%)، وكان أعلى نسبة تكرار كانت للمقترح " تزويد المدارس بالموارد و الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل" وبلغت التكرارات (21) تكراراً بنسبة 87.5% كما وتطابق هذا المقترح مع ما اقترحه المعلمين (87) تكراراً بنسبة 57% وتعلل الباحثة هذا الكم من التكرارات الى أن نقص الموارد بسبب ميزانية المدرسة يشكل سبب من أسباب عدة تحول من تقدم وتطور مدارس ولا بد أن توافر الميزانية والموارد والادوات التكنولوجية اللازمة لإنجاز العمل تعد أحد الاسباب التي تساهم في الوصول للمنظمة المتعلمة، ويليها المقترحات "توفير مناخ ايجابي و بيئة امنة للجميع" بنسبة 41.6% و "منح جميع الأفراد فرصاً للتطور والتعلم المستمر" بنسبة 37.5% بث التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين" بنسبة 25% تعزيز الحوار و اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات" بنسبة 12.5% وأيضا تطابقت مع مقترحات المعلمين وهي: "الحاجة الى التطوير ومواكبة مستجدات التعلم العصري" و تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين" وتعزو الباحثة هذا الى وعي وادراك المديرين والمعلمين لأهمية بناء العلاقات الانسانية وتبادل الاحترام والمناقشة والحوار وبث الايجابية في مدارسهم و اشراك الجميع في اتخاذ القرارات من أجل النهوض في المدرسة ودفعها للتحوّل لمدرسة متعلمة، كما وتعزو الباحثة حصول المقترح " بناء رؤية واضحة للمدرسة بالتعاون مع المعلمين والمجتمع المحلي" على أقل تكرار في المقترحات بنسبة 8.3% الى أن المديرين ذوي ماجستير الادارة التربوية قاموا فعلا ببناء رؤية المدرسة بأشراك المعلمين والمجتمع المحلي واقترحوا هذا بناء على ما قاموا به لمشاركة زملائهم من المديرين بأهمية اشراك الجميع في بناء رؤية المدرسة، كما وحصل مقترح المعلمين "اتاحة الفرصة لتبادل الخبرات بين العاملين داخل المدرسة وخارجها" على أقل نسبة تكرار 7.2% وتعزو الباحثة ذلك الى أن العبء والأعمال المتراكمة على المعلم وخوفه من عدم انهاء مادته تمنعه من التفكير من الخروج من الحصة لتبادل خبراته.

التوصيات على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

توفير ميزانية كافية تساهم في تحول المدارس الى منظمات متعلمة، رفع مستوى المهارة والمعرفة بالمنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس من خلال عقد دورات وورش عمل تتعلق بموضوع المنظمة المتعلمة، بناء استراتيجية إدارية تربوية لاستخدام وتطبيق المنظمة المتعلمة على مستوى المدارس، تعميق علاقات الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع المنظمة المتعلمة في المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالإصلاح التربوي، وتحسين الأداء، إجراء دراسات مستقبلية تهدف الى بناء نماذج لتطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس.

المراجع العربية:

- البناء، شادي. (2012). درجة ممارسة الادارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة..
- البغدادي، عادل والعبادي، هاشم. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- تيم، حسن ومرشود، جمال. (2014). واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. مجلة جامعة، 18(1)، 55-84، أكاديمية القاسمي.
- جبران، علي. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الاسلامية، 19(1)، 427-458.
- حمود، خضير. (2010). منظمة المعرفة. عمان: دار الصفاء.
- الحواجرة، كامل. (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 6(1)، 225 - 245.
- الرجوب، غادا. (2008). التعلم التنظيمي من وجهة نظر الاداريين في جامعة اليرموك، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الرشودي، محمد بن علي (2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية
- السالم، مؤيد سعيد. (2005). منظمات التعلم منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة
- السقا، امتثال والسنيدي، نسبية، وزغيبي، هديل. (2016). دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في ادارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (52)، 68 - 97.
- سلطان، سوزان وخضر، ضحى. (2009). المؤسسات التربوية كمنظمة معلمة. عمان: دار الفكر.
- سهلة، صباح. (2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضر-بسكرة-، الجزائر.
- الشنطي، محمود. (2016). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 24(1)، 72_98، الجامعة الاسلامية، غزة
- صالح، علي محمد جبران وأبو مخ، محمود محمد زكي. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة

والثقافة التنظيمية. *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 41(1)، 163-200.

الطويل، هاني عبد الرحمن وعبابنة، صالح أحمد أمين. (2009). *المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل*. ط1، دار وائل للنشر: عمان

عبابنة، صالح (2010). *درجة ممارسة العاملين في المدارس العامة في ليبيا للتفكير النظمي من وجهة نظرهم، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، 7(45).*

عبابنة، صالح (2007). *المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة الواقع والتطلعات*. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.

عبد الله، الاء وابو راضي، سحر. (2014). *استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 56، 327-388.

عبيد، شاهر وربايعة، سائد. (2016). *تأثير أبعاد ادارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال*، 12(4)، 813 _ 840، الأردن

العنبي، تركي وابراهيم، هيفاء. (2015). *درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين بجامعة الطائف. مجلة الثقافة والتنمية*، (92)، 35 - 160، مصر.

العنزي، سعود عيد. (2016). *مدى امتلاك جامعة تبوك لمعايير المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة العلوم التربوية*، ع7، 146_105، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية: السعودية.

العنزي، أحمد سلامة. (2016). *درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية*، 28(1)، 69-94. الرياض

عواد، محمد. (2012). *ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس العربية داخل الخط الأخضر المتعلقة بالثقافة التنظيمية: المعوقات ومقترحات للتطوير*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

العياصرة، معن والحارثي، خلود. (2015). *درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 11(1)، 31-43. جامعة اليرموك، الاردن.

الغامدي، رحمة. (2016). *درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمنطقة الباحة. مجلة كلية التربية*، ع761، ج2، 351-390. جامعة الأزهر: مصر

الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2012). *العناصر الرئيسة لبناء المنظمة المتعلمة. المجلة العربية للإدارة*، 32(1). ط - ل.

الكبيسي، أريج. (2013). درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالأبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abd Rahman, A & Awang, M. (2013). Learning organization and organizational commitment in primary school, **IPEDR**, 60 (12), 55-59.

Al-Otaibi, S. (2001). **The learning organization: Development of a conceptual model and an Instrument for assessment in Saudi Arabia**. Unpublished DBA. University of Hull: UK.

Barath, T. (2015). Learning organization as a tool for better and more effective schools. **Procedia Manufacturing**, 3, 1494-1502.

Brandt R. (2003). A school culture that invites deep and sustained professional learning will have powerful impact student achievement, **Journal of staff development**, 24(1), 23-32.

Jones. S. (1996). **Developing and learning culture: Empowering people to deliver quality, Innovation and long-term success**. London: McGraw-Hill Book Company.

Marsick, V. & Watkins, K. (1999). **Facilitating learning in organizations: Making learning count**. Aldershot.

Moloi, kh. (2010). How can school build learning Organization in difficult education contexts? **South African journal of education**. 30(4), 621-633

Retna, K & Tee Ng, P. (2016). The application of learning organization to enhance learning in Singapore schools. **Management in Education**. 30(1), 10-18