



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.1, Issue 9 (2022), 7676- 7702**

**USRIJ Pvt. Ltd.,**

**المدرسة الفلسطينية كمنظمة متعلمة**

**ابتهاج عبد الحكم داري البكري**

**Ibtihag Abedalhakam Albakri**

**طالبة دكتوراة قيادة وادارة تربوية جامعة القدس**

**[Bakri2711@gmail.com](mailto:Bakri2711@gmail.com)**

**اسراء ماهر حسن فطافطة**

**Isra Maher Fatafta**

**طالبة دكتوراة قيادة وادارة تربوية جامعة القدس**

**[israaqubaja@gmail.com](mailto:israaqubaja@gmail.com)**

## الملخص

يتصف هذا العصر بعدم الثبات والتغيير الدائم، وذلك بسبب العولمة والثورة المعلوماتية، الأمر الذي أوجب علينا اللحاق وإدراك هذا التطور الذي نعيش، جاهدين باستقطاب العقول للوصول إلى الريادة في عصر الثورة المعرفية. فبدأت الكثير من الدول الحريضة على نهضتها وتطورها بعمليات تحليل لنقاط القوة والضعف لأنظمتها التربوية لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء والتميز، لتتطور هذه المنظمات بما فيها المدارس لتصبح منظمات متعلمة، ونظراً لذلك كان لا بد من محاولة للتعرف على مدى توفر معايير المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، ولهذا فقد جاءت الدراسة الحالية في محاولة منها للوصول إلى صورة متكاملة عن مدى توفر معايير تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس الفلسطينية والمعوقات التي تواجه تطبيقها. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتان على المنهج الكيفي في تحليل البيانات، كما استعانَت الباحثتان بإداة المقابلة في جمع البيانات، والتي طبقت على عينة قصدية تكونت من (6) تربويين ممن يعملون في التربية والتعليم بهدف التعمق في الدراسة ومعرفة تفاصيل مفهوم المدرسة كمنظمة تعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: الشرط الأساسي لتوفر مدارس منظمة متعلمة هو وجود طاقم ذي كفاءة مهنية، وجود مدير يتميز بصفات القائد الفذ، الاهتمام بالإبداع والابتكار، ومن لِبنتائج التوصلت لها الدراسة : غالبية المدارس الفلسطينية يتوافر فيها بعض من المعايير لتكون منظمة متعلمة، لكن لم تتواجد مدرسة فلسطينية تشتمل على كافة المعايير الواجب توافرها ، ومن نتائجها أيضا وجود عدد من المعوقات التي يرى المشاركون في الدراسة بأنها تقف عائقاً أمام توجه المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة منها السياسات التربوية ومركزيتها ، وقلة التخطيط وعدم تخصيص الموارد المطلوبة للتعلم والتدريب، ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

**الكلمات الافتتاحية:** المنظمة المتعلمة، التمكّن الشخصي، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، النماذج الذهنية، التفكير النظامي.

### **Abstract**

The era we live in is unstable. Due to globalization and technology revolution. Which push us to work more to get along with this development, and attracting minds to work with us to reach entrepreneurial level. Now adays many countries started to study and analyze the strengths and weaknesses of their educational systems to reach high classes of excellence. Studies included schools, aspiring to make it an educated organization. Due to necessity to study the current availability of schools to develop into educated organizations, we must find criteria that helps these Palestinian schools to change into educated organization. For this came this study to find out the availability of educated organization criteria in Palestinian schools and obstacles that face it. And to achieve the aim of the study the two researchers relied on qualitative approach to analyze data. And made interviews with sample consisted of (6) educators who work in education system. This study reached set of results: In order for our schools to be an educated organization, they need a professionally qualified staff, with a principal characterized by the qualities of an outstanding leader, with an interest in creativity and innovation. and one of its results is that the majority of Palestinian schools have some of the Criteria to be a learning organization, while there was no Palestinian school that includes all the criteria that must be met to be a learning organization. Another result is the obstacles that face schools like educational polices and lack of planning.

Keywords: *Palestine, School, Education.*

## المقدمة

يتصف هذا العصر بعدم الثبات والتغيير الدائم، وذلك بسبب العولمة والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، الأمر الذي أوجب علينا اللحاق وإدراك هذا التطور الذي نعيش، جاهدين باستقطاب العقول للانطلاق للوصول إلى الريادة في عصر الثورة المعرفية. فبدأت الكثير من الدول الحريضة على نهضتها وتطورها بعمليات تحليل لنقاط القوة والضعف لأنظمتها التربوية لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء والتميز، فكان لا بد من دعوة جديدة لبناء منظم وثقافة تنظيمية واثقة تضمن العمل بكفاءة وإبداع، فظهر مفهوم المنظمات المتعلمة لـ"بيتر سينج" (Peter Senge) وهو مفهوم إداري يهتم بالتعلم كمقوم أساس للإدارة التي تريد التسليح بروح المبادرة والمقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهمات (عبابنة والعدوان، 2007). ويذكر أن أفكار عالم الإدارة "بيتر سينج" قد أحدثت ثورة في مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد عدته جامعة هارفرد عام 1997م المؤسس الحقيقي لمفهوم المنظمة المتعلمة، وقد أوضح بأن على المنظمات التربوية، تغيير ممارساتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها (الزهراني، 2017). وأوضح جبران (2011) أن المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وهو من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، عمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

وفي ذات السياق تشير العنزي (2017) إلى أن المنظمة المتعلمة تؤكد على ضرورة توليد واكتساب المعرفة، ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء المتميز. وقد وضعت عدد من المؤسسات التعليمية خطة شاملة للنهوض بالتعليم، لضمان توفير نوعية أفضل في الخدمات التعليمية المقدمة إلى الطلبة الفلسطينيين، ركزت خلالها على الإصلاحات في المجالات الأساسية كالمناهج، طرق التدريس، والتعليم العلاجي، وامتدت لتشمل نطاقاً أوسع يضم إدارة المدارس، ومشاركة المجتمع المحلي، ورفاه الأطفال (تيم، 2014).

وبمنطلق ما تم تناوله سابقاً، ومن التوجه نحو تطوير المنظمات بما فيها المدارس إلى منظمات متعلمة، ومع قلة الدراسات الفلسطينية التي تبحث في موضوع تطوير المنظمات المتعلمة في المؤسسات التعليمية فقد جاءت الدراسة الحالية لتبحث في ماهية المنظمة المتعلمة ومدى توافر معاييرها في المدارس الفلسطينية والتعرف على المعوقات التي تواجه في تطبيقها للمساهمة في تطوير المدارس الفلسطينية، ودعم الجهود المبذولة لمواكبة التغيير وتحسين العملية التعليمية، ومواجهة التحديات التي قد تقف عائقاً أمام التوجه نحو المنظمة المتعلمة.

## مشكلة البحث

تشير عدد من الدراسات ومنها مزهر (2019) والزهراني (2017) بأن قلة من المؤسسات التربوية والعربية بشكل خاص قد تبنت أسلوب المنظمة المتعلمة، وأن بعض هذه المؤسسات بدأت تهتم بهذا الأسلوب بعد أن أصبحت بعض المفاهيم الإدارية غير كافية لتحقيق نتائج أفضل كالجودة الشاملة، والهدرة، والميزة التنافسية، وأن المنظمات التربوية في العصر الحالي تواجه ضغوطاً كبيرة، وتحديات متزايدة كإخفاض النوعية المتخصصة، وانخفاض مستوى المنتجات التعليمية، وتزايد الحاجة المجتمعية على التعليم، وتدني مستوى الرضا لدى العاملين. ونظراً لأهمية دراسة الوضع الراهن في المدارس التي سوف تتحول مستقبلاً لتصبح منظمة متعلمة، كان لا بد من محاولة للتعرف على مدى توفر معايير المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، ولهذا فقد جاءت الدراسة الحالية في محاولة منها للوصول إلى صورة متكاملة عن مدى توفر معايير تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس الفلسطينية والمعيقات التي تواجه تطبيقها.

## أسئلة البحث

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما مدى توفر معايير تطبيق المنظمة المتعلمة في المدارس الفلسطينية والمعيقات التي تواجه تطبيقها؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:  
السؤال الأول: ما التصورات عن المدرسة كمنظمة متعلمة؟  
السؤال الثاني: ما مدى توفر معايير للمدرسة الفلسطينية لترتقي لتكون منظمة متعلمة؟  
السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية كمنظمة متعلمة وتحد من خصائصها؟ وكيف يمكن ان تكون مدخلاً للإصلاح التربوي؟  
السؤال الرابع: ما النموذج المقترح لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة؟

## أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة وتطبيقه، كما وتهدف الى معرفة مدى توافر المعايير في المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، وما المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية وتحد من خصائصها.

## أهمية البحث

في ظل التغييرات السريعة والسعي في مواكبة التطورات والحداثة وخاصة في المواضيع الإدارية التربوية فقد كان لموضوع المنظمة المتعلمة أهمية كبيرة تكمن في أنها تعزز التوجه المستقبلي وتيسر على أعضائها العمل والتعلم الجماعي ، لتتمكن من مواكبة التغيرات و خلال التركيز على المعايير لتحقيق المدرسة كمنظمة متعلمة، والحد من المعوقات لمواصلة السير من أجل التطوير والتغيير في المنظومة التربوية.

## حدود البحث

المحدد البشري: مدراء تربوية وتعليم ومدراء عامون ومدراء مدارس.  
المحدد الزماني: خلال الفصل الدراسي الثاني 2021-2022.  
المحدد المكاني: محافظة رام الله.

## مصطلحات

**منظمة متعلمة:** قام سينج (Senge, 1990) بتعريف منظمة التعلم بأنها التي يعظم أفرادها باستمرار مقدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، إذ تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وتوضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، إذ يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.  
**التعريف الاجرائي للمدرسة كمنظمة متعلمة:** هي المدرسة التي تسعى باستمرار لتطوير ذاتها بتبني استراتيجيات قائمة على التعلم المستمر، وتدعم الإبداع والتغيير والتطوير المستمر، وتنتقل من ثقافة التعليم إلى ثقافة التعلم، لتحقيق أهدافها بطرق أكثر فعالية وكفاءة.  
**التعلم المنظمي:** هو العملية التي من خلالها تحسن قدرة المنظمة وتطور ذاتها وتتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتوظفها لأغراض التطوير التميز (الكبيسي، 2005).

## أولاً: الإطار النظري

إن التغييرات التي يشهدها هذا العصر تقنياً، ومعرفياً أبرزت الحاجة لتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب التطور وتتماشى معه، ومن أبرز هذه المفاهيم هو مفهوم المنظمة المتعلمة، الذي يعتبر ذو أهمية وفائدة للمدارس لكونها تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة، ولكون المنظمة المتعلمة تشجع أعضائها على صقل مهاراتهم، واكتساب العالمين فيها مهارات عدة. ومن هنا كان لا بد من التعرف على ماهية المنظمة المتعلمة، من حيث مفهومها، ونشأتها، وخصائصها، وأبعادها، ونماذجها، ومعوقات تحويل المدرسة

إلى منظمة متعلمة، وعلاقة المنظمة المتعلمة بالإبداع، وأخيراً بيان أبرز استراتيجيات تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة.

## مفهوم المنظمة المتعلمة

تأثرت فكرة المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع، واقتصاد المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتطور التنظيمي، وتعد نقطة الانطلاق في هذه الأفكار كلها واحدة، وهي أن هناك تغييراً مستمراً يستلزم تعلماً مستمراً. ومن ثم تتعدد وتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون لمفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك تبعاً لاختلاف فلسفة المفكرين والباحثين وتخصصاتهم، وإضافة إلى اختلاف وتنوع تجاربهم والأبعاد التي تناولوها في دراستهم للمفهوم، ومن ذلك عرّفت المنظمة المتعلمة بأنها "المؤسسة التي يسعى منسوبها باستمرار إلى توسيع نطاق قدرتهم على تحقيق النتائج التي ينشدها فعلياً، وغرس وتدعيم بناء أساليب تفكير جديدة ومتطورة، وإطلاق العنان لتحقيق طموحاتهم الجماعية المنشودة فضلاً عن مواصلة تعلم كيفية التعلم عاً على نحو تشاركي" (العززي، 2017). وعرفها (النسور، 2010) بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة للفهم، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أنها نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرات والقدرات وأساليب الإنجاز. وكتب النعيمي ونايف (2012) فيعرفان المنظمات المتعلمة التي تضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغييرات المستمرة في الهيكل والثقافة والاستراتيجية وسلوك الأفراد فيها بقصد زيادة التعلم المنظمي عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتفعيل دور فريق المعرفة في تلك المنظمات. وعرفت كذلك بأنها المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، عبر تطويرهم أنماط من التفكير والطموح الجماعي، يتعلم الجميع إذ باستمرار كيف يتعلمون معاً (تيم، 2014).

وفي ذات السياق عرف مزر (2019) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة.

وتعرف الباحثتان المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تمارس التعلم بشكل مستمر، باستخدام الإتيقان الشخصي والنماذج العقلية والتفكير المنطومي والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والتآلف مع البيئة، والتوجه نحو الإبداع لتحقيق أعلى قدر ممكن من الجودة والكفاءة والفاعلية.

## نشأة المنظمة المتعلمة

لم يظهر هذا المفهوم بشكل مفاجئ بل كان في تدرج وبمراحل متعددة، وأن فكرة المنظمة المتعلمة بدأت منذ السبعينات من القرن الماضي حيث ظهرت نتيجة اهتمامات وأبحاث (الحوار، 2010). ويشير عمارة (2018) بأنه يمكن إرجاع فكرة المنظمة المتعلمة إلى فريدريك تايلور (Taylor, F.) وهنري فايول (Fayol, H.)، فقد حاول تايلور نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين، لتكون المنظمة أكثر كفاءة، أما محاولات فايول فكانت من أجل تعليم المدير جملة من المبادئ الإدارية لضمان نجاحهم في العمل الإداري، وتختلف فكرة المنظمة المتعلمة عن مفهوم المصنع قديماً ومفاهيم تايلور في الإدارة، فقد كان يقسم العمل إلى أجزاء، ويحدد لكل عامل الجزء الذي ينبغي عليه القيام به، أما فكرة المنظمة المتعلمة فتركز على العمل الجماعي؛ إذ يشارك الجميع في فهم المهمة المنوطة بهم، ويستفاد من معارف ومهارات وإمكانيات وخبرات كل فرد في الفريق للقيام بالمهمة، فالمهمة التي يسعون إلى إنجازها ليست ثابتة بل متطورة بفعل التقدم العلمي والمعرفي والتقني. إلا أن الظهور الحقيقي والأبرز على يد بيتر سينج في كتابه الضابط الخامس 1990 وسبب الظهور هو أن الأمريكيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في سيادة الثقافات البيروقراطية، والأعمال الروتينية التي تحد من الإبداع في التفكير، لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للمرونة، والقائمة على التجربة والتجديد، ويعد نموذج سينج هو النموذج المثالي من بين النماذج التي قدمها العلماء (سلطان وخضر، 2010). وقد تأثرت المنظمة المتعلمة بأدبيات المجتمع واقتصاد المعرفة والتعلم والتطوير التنظيمي وبدى كل ذلك أنه يتطلب تغييراً مستمراً ويعني تطلب تعلماً مستمراً.

## خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من السمات التي تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها، إلا أن السمة الأساسية التي يجمع عليها غالبية الكتاب والباحثين هي السرعة في التعلم، وقد أصبحت تلك السمة تمثل الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات في العصر الحالي. ويتميز التعلم الحادث بأنه عملية مستمرة ذات طابع استراتيجي، تتكامل وتتوازي مع أداء العمل المطلوب، ويترتب عادةً على حدوث هذا التعلم تغيرات جذرية كبرى في معرفة، ومعتقدات، وسلوكيات منسوبي المؤسسة، جنباً إلى جنب مع المساهمة في تعزيز القدرات التنظيمية على مواصلة النمو، والإبداع، والابتكار مستقبلاً (العنزي، 2017).

ولخص مزهر (2019) خصائص المنظمة المتعلمة بأنها تهتم بشكل كبير بالتعلم الفردي والجماعي، لأنها وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية وإشراك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل لضمان استمرارية التطوير، تشجيع التعلم في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك، وفي مناخ تنظيمي قابل

للتطور باستمرار وتهيئة فرص التعلم للجميع بشكل مستمر، الإسراع في نقل المعرفة من جزء في المنظمة إلى جزء آخر، والتعلم بفاعلية أكثر من أخطائهم.

### أبعاد المنظمة المتعلمة

في محاولة من عدد من الباحثين لوضع ضوابط للمنظمة (أبعاد) منهم من وضع (5) أبعاد ومنهم من وضع (7) أبعاد وكان أشهرها نموذج "بيتر سينج" واعتبر النموذج المثالي وحدد بخمسة أبعاد (العنزي، 2017؛ زايد وآخرون، 2009):

1. **التمكن الشخصي:** المستوى العالي من الاتقان العلمي الاحتراف المهني بالتعلم المستمر.
  2. **الرؤية المشتركة:** الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل لتحسين التعلم، فهي عبارة عن مجموعة الرؤى الشخصية، ورؤى القادة، التي تكون رؤية المنظمة.
  3. **تعلم الفريق:** عملية تنظيم طاقة فريق العمل وتطويرها من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها إذ تعمل هذه الفرق على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي، فالأفراد يحملون في داخلهم مجموعة من القيم، والأهداف، والمقدرات الشخصية، والتي تمثل لكل فرد هويته المستقلة.
  4. **النماذج الذهنية:** مجموعة من القواعد التي يتخذها الأفراد لإرشاد سلوكهم وفهم سلوك الآخرين تشكل إطار مرجعي للعمليات العقلية، يحدد كيف يفكر الأفراد، ويشكلون تصوراتهم عن العالم وكيف يؤثر في قراراتهم.
  5. **التفكير النظامي:** قائم على فكرة أولوية الكل على الجزء، ويركز على القوى والعلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام والتي تؤثر في تشكيل سلوك النظام أكثر من العوامل الخارجية.
- نماذج المنظمة المتعلمة:** هناك عدد من النماذج للمنظمة المتعلمة، وفيما يلي توضيحاً لتلك النماذج:

#### 1) نموذج مارسيك وواتكنز

قدمت الباحثتان "مارسيك وواتكنز" عام 1999 نموذجاً متكامل للمنظمة المتعلمة، ويشتمل النموذج على عنصرين أساسيين وهما: **الأفراد والبناء التنظيمي**، الذي يركز على التعلم المستمر للأفراد والجماعات، والمستوى التنظيمي يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون سبعة من الأبعاد 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 والقيادة الاستراتيجية كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج (Watkins & Marsick, 1999).

## (2) نموذج العتيبي

قدم العتيبي في عام 2001 للمنظمة المتعلمة نموذجا يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي: **نظام المنظمة** الذي يتضمن ثمانية متغيرات هي: (الهوية، والرؤية، والاستراتيجية، والهيكل، والنظم والاساليب، والاهداف، والمهارات، والموظفون)، و**نظام التعليم** ويتضمن أربعة متغيرات هي: (توجيه التعلم، وتسهيلات التعلم، ونشاطات التعلم ومستواه، وإدارة المعرفة)، و**الثقافة الاجتماعية**: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي وتعتبر مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية (Alotaibi, 2001).

## (3) نموذج سينج

قدم "بيتر سينج" في كتابه "الضابط الخامس" خطوة رائدة في تطوير ضوابط المنظمة المتعلمة، حيث تعد الأساس الذي اعتمده المفكرون واعتبر النموذج المثالي (الطويل وعابنة، 2009)، حيث أوضح سينج الضوابط الخمسة التي يجب أن تتوفر في أي منظمة اعتبارها منظمة متعلمة، وهذه الضوابط هي (التمكين الشخصي، النماذج العقلية، تعلم الفريق، الرؤية المشتركة، التفكير النظمي).

## معوقات تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة

ثلاثة معوقات أشار إليها جبران (2011) يرى بأنها تحول دون الوصول إلى المنظمة المتعلمة: **معوقات تنظيمية داخلية**: تتمثل في غياب القيادة التنظيمية وعزوفها عن تبني المفهوم، والتعلم الموجود هو احادي الاتجاه والبيروقراطية العالية في المنظمة، اما **المعوقات الخارجية** فهي السياسات التربوية، وعدم تكافؤ المؤسسات من حيث الموارد والحجم ضعف التمويل وعدم تخصيص موارد للتعلم والتدريب. اما ميل الفرد لإظهار النجاحات فقط والخوف من الفشل، الأنانية في امتلاك المعرفة وعدم مشاركة الآخرين بها والاختلافات في حاجات الأفراد النفسية فهي من **المعوقات الفردية**.

بينما أورد عمارة (2018) بأن هناك عدد من المعوقات التي تواجه المؤسسات التربوية ومنها المدارس في تحويلها إلى منظمات متعلمة، وهي: قلة تمتع المؤسسة بقيادة مستقرة وثابتة ومتسقة، قلة الاهتمام بالعاملين وتهميشهم، والمعاناة من الدافعية المنخفضة نحو التحسين، وضعف الميزانية المخصصة لإحداث التغيير، وعدم وجود سياسة واضحة لذلك، مع وجود ضعف في الاستثمارات طويلة المدى، وانخفاض روح المبادرة والإقدام، ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، اتسام بيئة العمل بالقلق، قلة انتظام المعلومات ودقتها، قلة تقبل العاملين لفلسفة التعلم التنظيمي.

## علاقة المنظمة المتعلمة بالإبداع

الإبداع: عملية يحاول فيها الإنسان استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من تأثيرات مختلفة لينتج شيء جديد وهناك ثلاث مستويات للإبداع في المنظمة:

- 1- إبداع على مستوى الفرد وهو ما يمتلكه الفرد من سمات إبداعية بناءً على تراكمات معرفية وما اكتسب من مهارات وتمت تنميتها من التدريب والتمكين إلى أن وصل إلى مرحلة الاحتراف فالإبداع.
- 2- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو إبداع قام به فريق العمل وهو مستوى أعلى من الإبداع الفردي وذلك بسبب التفاعل والتناغم والذي نتج من أفكار مختلفة إلى أن وصلت إلى حلقة الجودة العالية.
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الاستجابة للتغيرات البيئية (الداخلية) بهدف تحسين الإنجاز وتركز في مجالاتها على القادة والهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي والمحيط (عيشوش وعلاوي، 2011).

## استراتيجيات تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة

ذكرت الزهراني (2017) خطوات تحويل المدرسة إلى منظمة متعلمة، منها: تشجيع ثقافة التعلم، ثم تقييمه، وتشجيع الإيجابيات داخل المدرسة، والتأكيد على التفكير الحر، وأن تحول المدرسة إلى منظمة متعلمة ينبع من الإيمان بضرورة التطوير ومواكبة التغيرات المتسارعة، بالإضافة إلى التركيز على مهارة القيادة في مديرية المدرسة؛ لأن مدير المدرسة القائد هو من يسعى إلى التطوير.

تشير العنزي (2017) إلى وجود سبعة استراتيجيات رئيسة لتحويل المدارس إلى منظمات متعلمة وهي:

1. إعادة هيكلة المهام، والتكليفات الوظيفية المناطة بالمعلمين، وغيرهم من العاملين الآخرين، بحيث يتاح وقت كافٍ أمام مشاركتهم في أنشطة الاستقصاء الجماعي في بيئة العمل.
2. تطبيق نظم ديمقراطية حقيقية تشرك كافة أعضاء المنظومة المدرسية (أولياء أمور، المجتمع المحلي) في أنشطة استقصاء جماعي لتهيئة ظروف وأوضاع إيجابية داعمة لجهود التطوير المدرسي.
3. توافر بيئة ثرية بالمعلومات تعزز القدرة على الاستقصاء، والاكتشاف.
4. ربط كافة أعضاء المنظومة المدرسية بقاعدة معرفة التدريس، والتعلم بهدف زيادة فرص الاستفادة من المبادرات الناجحة للتطوير المدرسي.
5. الارتقاء ببرامج التدريب، والتنمية المهنية للعاملين، بما يزيد من قدرتهم على استقصاء واكتشاف الممارسات التربوية، والتدريسية الجديدة، فضلاً عن المشاركة في مبادرات التطوير المدرسي.
6. استثمار الكثير من الوقت والجهد في تطوير برامج التعلم التنظيمي للعاملين بالمدرسة، بما يمكنهم من الشعور بالتحفيز، والمشاركة الفعلية في تحقيق النتائج المنشودة للمنظومة المدرسية.
7. تكوين مجموعات، وفرق عمل صغيرة العدد ترتبط على نحو وثيق بالمجتمع المدرسي تتميز بتحمل المسؤولية تجاه بعضها البعض.

## الدراسات السابقة

بحثت عدد من الدراسات العربية والأجنبية في موضوع المنظمة المتعلمة، وفيما يلي عرضاً لتلك الدراسات:

### أولاً: الدراسات العربية

سعت دراسة قريقة (2021) إلى تحديد أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تطوير الكفاءات الجماعية. وقد تم اختيار المديرية الجهوية الصناعية لسوناطراك بسكيكدة كدراسة حالة لهذا البحث، ولتحقيق الهدف من البحث تم استخدام نموذج "بيتر سينج" (Senge, P.) للمنظمة المتعلمة واستعملت الاستبانة كأداة للبحث وزعت على عينة تكونت من (144) فرداً تم اختيارهم من جميع المديريات والمصالح والأمانة العامة في سوناطراك بسكيكدة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة للعاملين تأثير قوية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتطوير الكفاءات الجماعية.

هدفت دراسة مزهر (2019) إلى التعرف على أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي في جامعة فلسطين – قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من كافة العاملين في الوظائف الإشرافية (أكاديمية، إدارية) البالغ عددهم (86) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة فلسطين (فعالية التعلم، بيئة المنظمة، تمكين العاملين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين.

أجرى عبد الرحمن (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الريفية الحكومية بقرية نواج بمحافظة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة التطبيق متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لتطبيق المنظمة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث ولا يوجد فروق إحصائية لمتغير العمر والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الزهراني (2017) إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (70) فرداً، منهم (32) مديرة و(38) وكيلة في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك. وخلصت الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج وفقاً لمتغير التخصص، والوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير التخصص، ووجود فروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وسعت دراسة العنزري (2017) إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: (الإتقان الشخصي، والنماذج الذهنية، والرؤية المشتركة، والتعلم ك فريق، والتفكير المنظومي) بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة التي وزعت على عينة تكونت من (311) معلمة، تم اختيارهن عشوائياً. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوافر بدرجة كبيرة، وأسفرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لنوع المؤهل العلمي ولنوع المدرسة.

وهدفت دراسة يتم (2014) إلى معرفة واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (84) مديراً ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية. وقد بينت النتائج أنه قد جاء واقع التطبيق الكلي لضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، وأنه توجد فروق تبعاً لمتغير ولتغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير التخصص، والخبرة الإدارية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

سعت دراسة شنغ وآخرون (Sheng, et., al., 2021) إلى فحص إمكانية تطبيق نموذج واتكينز ومارسك (Watkins and Marsick's model) لتنظيم التعلم في سياق المدرسة واستكشاف العلاقة بين أبعاد التعلم والنتائج التنظيمية المتصورة. واستخدمت الدراسة استبيان أبعاد منظمة التعلم والتي وزعت على عينة تكونت من (322) معلماً وموظفاً مهنيًا في مدارس رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن منظمة التعلم هي مفهوم متعدد الأبعاد وأن جودة المدرسة كمنظمة تعليمية مرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي كما يراها موظفو المدرسة.

وهدفت دراسة ويلش وآخرون (Welsh, et., al., 2021) إلى فحص العلاقة بين المنطقة التعليمية وقيادة المدرسة والمدارس كمؤسسات تعليمية. واستخدم الباحثين مقابلات شبه منظمة مع قادة المنطقة والمدارس في ولاية جورجيا وبيانات من الأبعاد المكتملة لدراسة استبيان منظمة التعلم لتحليل كيفية تصور قادة المنطقة والمدارس أو فهمهم للمدارس كمؤسسات تعليمية والتغلب على التحديات المرتبطة بإنشاء منظمة تعليمية والحفاظ عليها في سياقات مقاومة للتعلم. وقد أسفرت النتائج عن وجود التحليل أن المشاركين ينظرون إلى مدرستهم أو منطقتهم على أنها منظمة تعليمية عندما يسمح الهيكل للأخريين بالعمل معاً للتعلم والنمو لصالح الطلاب.

وسعت دراسة هوي وسينغ (Hui & Singh, 2020) للتعرف على تأثير القيادة التعليمية على تنظيم التعلم، وشارك في الدراسة (286) مدرساً من (14) مدرسة ابتدائية عالية الأداء في المنطقة الشمالية لشبه

جزيرة ماليزيا، وقد تم تطبيق مهارات تقييم الإدارة التعليمية الرئيسية المعدلة، واستطلاع معلم المدرسة الإعدادية كأدوات بحث. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التعليمية كانت مرتبطة بشكل كبير بالمنظمة التعليمية، كذلك أن عمليات التحميل كانت مناسبة بشكل كبير بناءً على جميع قيم المؤشر التي تم اختبارها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.

وأجرى هایت وماركوارت (Haight & Marquardt, 2018) دراسة هدفت إلى تحديد كيف ولماذا يقوم كبار مسؤولي التعلم ببناء منظمة التعلم. وقد أجريت الدراسة في الإطار المفاهيمي للقيادة والتغيير باستخدام عدسة نموذج أنظمة ماركوارت. واستخدمت هذه الدراسة الاستكشافية مقابلات شبه منظمة مع (20) مشاركاً. وقد بينت النتائج وجود تعاون كبار مسؤولي التعلم ويشجعون الآخرين على التعاون داخل وخارج المنظمة؛ يقومون بتقييم وقياس برامج التعلم والتطوير باستمرار؛ يسعون للحصول على التمويل والموارد وتأمينه؛ ولديهم رؤية لمنظمة التعلم ويحققون هذه الرؤية من خلال تطوير الإستراتيجية وتنفيذها. وهدفت دراسة برات (Barath, 2015) إلى تسليط الضوء على العلاقات بين الاقتصاد المعرفي ونوعية التعليم العالي مع إعطاء اهتمام خاص لإعداد المعلمين والمدارس التي تشكل جميعها بيئة محفزة للتعلم، إضافة لتقديم تحليل لتفسير مفهوم منظمة التعلم التي وضعها سينج ومدى تكييفها مع المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار (22) مدرسة من هنغاريا ليطبق عليها نموذج يدمج ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي: التحقيق في ثقافة وكفاءة المدرسة مع تطبيق نموذج إطار القيم المتنافسة، اختبار الاختصاصات السلوكية لقيادة 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. وإنه كان مناسباً للمدارس، وأظهر التحليل لخصائص الثقافة التنظيمية والسلوك اختلاف في انسجام هذه الخصائص معاً. وقد وفرّ نموذج التشخيص أسس لصياغة أهداف وإجراءات مفصلة للمدارس تلهمهم على المضي قدماً بالطريقة التي تؤدي إلى تنظيم التعلم.

### التعقيب على الدراسات السابقة

إن غالبية الدراسات التي بحثت في موضوع المنظمة المتعلمة هي إما عربية أو أجنبية، والدراسات الفلسطينية تعتبر قليلة جداً، حسب علم الباحثان وفي غالب هذه الدراسات قد استخدمت غالب الدراسات الاستبانية كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة ويلش وآخرون (Welsh, et., al., 2021) ، وهايت وماركوارت (Haight & Marquardt, 2018) التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات. وأسفرت النتائج أن أبعاد المنظمة المتعلمة لها دور في تطوير المنظمات. وأفادت مراجعة الدراسات السابقة الباحثة

في عدد من الجوانب في الدراسة الحالية، من حيث كتابة المادة النظرية، وبناء أسئلة المقابلة، بالإضافة إلى طرق تحليل النتائج وتفسيرها. ومن أبرز النقاط التي تميز الدراسة الحالية التي تعتبر امتداداً للدراسات السابقة، أنها من بين الدراسات الفلسطينية القليلة التي تبحث في المنظمة المتعلمة في المدارس ومعوقات تطبيقها في المؤسسات التعليمية.

## تصميم البحث واجراءات الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم المدرسة كمنظمة تعليمية، ومدى توفر معاييرها في المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، وهدفت كذلك إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة.

## منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج النوعي (الكيفي) في هذا البحث وتم اتباع نهج دراسة الحالة، المعتمد على الأدبيات الخاصة بمفاهيم الدراسة، ومن خلال استخدام المقابلة لمعرفة مفهوم المدرسة كمنظمة تعليمية، ومدى توفر معاييرها في المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، والتعرف على المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه يعتبر أكثر دقة في الحصول على النتائج التي يتم الحصول عليها دون الاستعانة بالطرق الإحصائية أو الكمية، فهذا المنهج يسعى إلى التبصر، والفهم، والتطبيق على المواقف المشابهة، بالإضافة إلى أنه يمكن لهذا المنهج التعرف على المعاني والمضامين التي لدى المشاركين وليس المعاني والمضامين التي لدى الباحث، كما يعتمد على الملاحظة المباشرة في الميدان للحياة الاجتماعية.

## المشاركون في الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع التربويين ممن يعملون في التربية والتعليم، وقد تكون عدد المشاركين في الدراسة من (6) تربويين ممن يعملون في التربية والتعليم، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية التي تشير إلى اختيار عينات صغيرة العدد بهدف التعمق في الدراسة ومعرفة تفاصيل مفهوم المدرسة كمنظمة تعليمية، ومدى توفر معاييرها في المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، والمعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، ويشار بأن المشاركين الذي تم اختيارهم هم من تخصصات ومؤهلات علمية وسنوات خبرة مختلفة.

## أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة وهو معرفة مفهوم المدرسة كمنظمة تعليمية ومدى توفر معايير تطبيقها في المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، والتعرف على المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، وتم الاعتماد على المقابلات المعمقة بوصفها أداة كيفية لجمع المعلومات الضرورية من المشاركين في الدراسة، فهي تسمح بقياس المشكلة التي طرحتها الدراسة عن قرب واتساع على فهم كافة الجوانب المتعلقة بالمشكلة، وتساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منها وتجب على أسئلتها.

وتعتمد المقابلة المعمقة على صياغة مجموعة من الأسئلة التي انبثقت من سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة الفرعية، وقد بناؤها بصورة ميعارية مقننة بناءً على طبيعة الموقف والحوار، وقد نظمت هذه الأسئلة من العام إلى الخاص، فبدأت بمفهوم التصورات عن المدرسة كمنظمة متعلمة، وانتهت بالنماذج المقترح لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة، وهذا النوع من المقابلات يساعد الباحثان في الحصول على معلومات مفصلة للمشكلة قيد الدراسة، حيث تراوحت مدة المقابلة من 30-60 دقيقة.

ويشار إلى أن المقابلة قد تركزت حول الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما التصورات عن المدرسة كمنظمة متعلمة؟

السؤال الثاني: ما مدى توفر معايير للمدرسة الفلسطينية لترتقي لتكون منظمة متعلمة؟

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية كمنظمة متعلمة وتحد من خصائصها؟ وكيف يمكن أن تكون مدخلا للإصلاح التربوي؟

السؤال الرابع: ما النموذج المقترح لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة؟

## صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات الأداة وقدرتها على تحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلة المقابلة، تم عرض الأداة على المشرف التربوي بهدف التأكد من قدرتها على قياس ما أعدت إليه، والذي وضع ملاحظاته عليها، التي أخذت بعين الاعتبار وتم إجراء التعديلات المناسبة لها، ليتم بعد ذلك إجراء المقابلة وتسجيلها صوتياً ثم تم تفرغها حرفياً. بعد تفرغ البيانات وقراءتها لأكثر من مرة تم إجراء استقراء طريقة الأنماط في التحليل (Thematic Approach) لها، من خلال الترميزات (Codes) والموضوعات (Themes).

وفيما يخص ثبات الدراسة فقد تم التأكد من عدم التحيز الذي قد ينتج عن المقابلة وذلك لرفع مستوى الثقة في النتائج، حيث تم الاعتماد في جميع البيانات على مشاركين من مختلف المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والتخصصات، وهذا الأمر يعرف باستراتيجية التثليث، وهي "طريقة لاستخدام مصادر وأدوات ومناهج بحث متعددة، والتحليل المتقاطع للبيانات والاستنتاجات التي يتم الحصول عليها، وهو يتكون من خمسة أنواع

هي: تثليث البيانات، وتثليث الباحثين، وتثليث النظرية، والتثليث المنهجي، والتثليث البيئي" (الصاعدي، 2018، ص. 69)، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثتان على تثليث البيانات (Data Triangulation) من خلال تعدد التخصصات وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية. وقد تم التأكد كذلك من صحة البيانات من خلال إرسال نسخة مكتوبة إلى إحدى المشاركين في الدراسة للتحقق من أسئلة المقابلة، ولفحص الثبات الخارجي استعانت الباحثتان بإحدى زميلاتها لتحليل بيانات المقابلة، ثم عمل مقارنة بين تحليل الباحثة وزميلاتها لمعرفة التوافق والاختلاف فيما بينهما.

### إجراءات الدراسة

أنجزت الدراسة الحالية من خلال مراجعة الأدب التربوي لكتابة الإطار النظري، بعد ذلك تم كتابة أسئلة المقابلة التي تم تحكيمها من خلال المشرف التربوي، الذي أبدى رأيه فيها، وقد أخذت الباحثتان بذلك فعمدنا على تعديلها.

تم جمع البيانات من المشاركين، ثم تم العمل على تحليلها من خلال الترميز والموضوع للتوصل إلى النتائج، قامت الباحثتان بعد ذلك بمناقشة وتفسير النتائج، وختمت دراستهما بمجموعة من التوصيات.

**طريقة التحليل:** حللت البيانات التي جمعت من المشاركين في الدراسة بطريقة كيفية بالاعتماد على استقراء طريقة الأنماط في التحليل (Thematic Approach)

1. فرغت البيانات التي تم تسجيلها صوتياً في المقابلات، وتم العمل على ترميزها وتصنيفها ضمن كلمات مفتاحية استخرجت من الإجابات على أسئلة المقابلة بناءً على العبارات المتكررة في المقابلات، ودعمت بالاقتراسات الحرفية من إجابات المشاركين كاستشهاد بها عند مناقشة النتائج.

2. تم تصنيف العبارات المتجذرة إلى (Code)، وبناءً على التكرارات تم جمعها في محاور (Themes).

3. عرض النتائج في جداول احصائية للتكرارات وقيمها للإجابة على أسئلة الدراسة.

4. مناقشة النتائج في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة.

## أخلاقيات الدراسة

ارتكزت الدراسة على عدة أخلاقيات منها الأمانة العلمية، واحترام الملكية الفكرية للمشاركين، ثم طلب الإذن منهم بإجراء المقابلات معهم، وتعريفهم بهدف البحث وبأهمية المقابلة بالنسبة إليه. ومن الأخلاقيات كذلك الحفاظ على سرية معلومات المشاركين. وتم أخذ المصادقية بعين الاعتبار من خلال اتباع الأسس الموضوعية في مناقشة نتائج الدراسة بالأدلة والبراهين المنطقية للوصول إلى الحقائق، هذا بالإضافة إلى احترام الخصوصية ذات العلاقة بالمشاركين، والحفاظ على البيانات والمعلومات، وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مع احترام الوقت، والالتزام بالأوقات بدقة مع المشاركين في الدراسة.

### نتيجة السؤال الأول والذي نصه: ما التصورات عن المدرسة كمنظمة متعلمة؟

يوضح الجدول (1) تصورات أفراد عينة الدراسة حول المدرسة كمنظمة متعلمة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لذلك.

#### الجدول (1): الترتيب التنازلي لتصورات أفراد عينة الدراسة حول المدرسة كمنظمة متعلمة

الترتيب التنازلي	الرقم المتسلسل	عناوين البنود بالعبارات المتكررة التي جمعت تحتها	التكرار	القيم الداخلية %	القيمة الخارجية %
1.	2	إلحاق المعلمين بالتدريب المستمر والشامل للجميع.	5	27.8%	5.3%
2.	3	الاهتمام بتطوير أداء الطلبة.	3	16.7%	3.2%
3.	4	مدرسة غير تقليدية قادرة على التنافس مع بقية المدارس.	3	16.7%	3.2%
4.	6	الاهتمام بالكفاية المهنية للمعلمين.	2	11%	2.2%
5.	7	وجود قائد مؤهل.	2	11%	2.2%
6.	1	الاهتمام بالمؤهلات العلمية للموارد البشرية.	1	5.5%	1.1%
7.	5	الاهتمام بالإبداع.	1	5.5%	1%
8.	8	رفع نوعية التعليم	1	5.5%	1.1%

يشير الجدول (1) أن أكثر العبارات تكراراً وتوضح تصور أفراد عينة الدراسة حول المدرسة كمنظمة متعلمة هي "إلحاق المعلمين بالتدريب المستمر والشامل للجميع" حيث بلغ عدد التكرارات فيه (5) من أصل (6) استجابات، وبلغت قيمته الداخلية (27.8%) من نسبة الاستجابات، وتلا ذلك "الاهتمام بتطوير أداء الطلبة" ومدرسة غير تقليدية قادرة على التنافس مع بقية المدارس"، بعدد تكرارات (3) من أصل (6) استجابات، وكانت قيمتهما الداخلية (16.7%)، ثم "الاهتمام بالكفاية المهنية للمعلمين"، ووجود

قائد مؤهل" والتي كانت نسبة تكرارهما (2) من أصل (6) استجابات، وقيمتها الداخلية بلغت (11%)، في حين كان أقلها تكراراً هي "الاهتمام بالإبداع"، و"رفع نوعية التعليم"، حيث كانت عدد التكرارات فيها (1) من أصل (6) استجابات، وبقيمة داخلية (5.5%).

**نتيجة السؤال الثاني والذي نصه: السؤال الثاني: ما مدى توفر معايير للمدرسة الفلسطينية لترتقي لتكون منظمة متعلمة؟**

يوضح الجدول (2) تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر معايير للمدرسة الفلسطينية لترتقي لتكون منظمة متعلمة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لذلك.

**الجدول (2): الترتيب التنازلي لمعايير المدرسة الفلسطينية لترتقي لتكون منظمة متعلمة**

الترتيب التنازلي	الرقم المتسلسل	عناوين البنود بالعبارات المتكررة التي جمعت تحتها	التكرار	القيم الداخلية %	القيمة الخارجية %
1.	2	تدريب المعلمين وتنمية قدراتهم.	4	13.3%	4.2%
2.	4	توفر الموارد البشرية المبتكرة والمبدعة.	4	13.3%	4.2%
3.	5	توفر قيادة فذة.	4	13.3%	4.2%
4.	1	توفر تقنيات متطورة.	3	10%	3.2%
5.	3	توفر الموارد المادية.	3	10%	3.2%
6.	10	وضع وتحديد رؤية ورسالة للمنظمة.	3	10%	3.2%
7.	6	توفر المساءلة لكافة الأفراد.	2	6.7%	2.2%
8.	8	التقيد بالقوانين.	2	6.7%	2.2%
9.	9	التخطيط الجيد.	2	6.7%	2.2%
10.	11	بيئة وبنية تحتية متطورة.	2	6.7%	2.2%
11.	7	تفويض الصلاحيات.	1	3.3%	1.1%

يشير الجدول (2) أن أكثر العبارات تكراراً وتوضح تصور أفراد عينة الدراسة حول معايير المدرسة الفلسطينية لترتقي لتكون منظمة متعلمة هي "تدريب المعلمين وتنمية قدراتهم"، و"توفر الموارد البشرية المبتكرة والمبدعة"، و"توفر قيادة فذة" حيث بلغ عدد التكرارات فيه (4) من أصل (6) استجابات، وبلغت قيمتها الداخلية (13.3%) من نسبة الاستجابات، وتلا ذلك "توفر تقنيات متطورة"، و"توفر الموارد المادية"، و"وضع وتحديد رؤية ورسالة للمنظمة" التي بلغ عدد تكراراتها (3) من أصل (6) استجابات، وبلغت قيمتها الداخلية (10%)، ومن ثم كانت "توفر المساءلة لكافة الأفراد"، و"التقيد بالقوانين"، و"التخطيط الجيد"، و"بيئة وبنية تحتية متطورة" بعدد تكرارات (2) من أصل (6) استجابات، وبلغت قيمتها الداخلية (6.7%)،

في حين كان أقلها تكراراً "تفويض الصلاحيات" التي كان عدد تكرارها (1) من أصل (6) استجابات، وبقية داخلية (3.3%).

**نتيجة السؤال الثالث والذي نصه: السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية كمنظمة متعلمة وتحد من خصائصها؟**

يوضح الجدول (3) تصورات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية كمنظمة متعلمة وتحد من خصائصها من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لذلك.

الجدول (3): الترتيب التنازلي للمعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية كمنظمة متعلمة وتحد من خصائصها

الترتيب التنازلي	الرقم المتسلسل	عناوين البنود بالعبارات المتكررة التي جمعت تحتها	التكرار	القيم الداخلية %	القيمة الخارجية %
1.	1	القرارات الصادرة من الوزارة قرارات مركزية.	4	18.2%	4.2%
2.	4	اعتماد المدير أسلوب البيروقراطية.	4	18.2%	4.2%
3.	5	مشاركة المعرفة من قبل المعلمين.	4	18.2%	4.2%
4.	2	صلاحيات المدير في اتخاذ القرار منفرداً معدومة.	2	9.1%	2.2%
5.	3	قلة الموارد المادية.	2	9.1%	2.2%
6.	6	تدني مستوى التواصل بين الأفراد.	2	9.1%	2.2%
7.	9	تدني مستوى الكفاءات المهنية.	2	9.1%	2.2%
8.	7	إدخال السياسية والحزبية في تنفيذ أهداف المؤسسة.	1	4.5%	1.1%
9.	8	تدني مستوى توفر الكفاءات في المنظمات.	1	4.5%	1.1%

يشير الجدول (3) أن أكثر العبارات تكراراً وتوضح تصور أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه المدرسة الفلسطينية كمنظمة متعلمة وتحد من خصائصها هي "القرارات الصادرة من الوزارة قرارات مركزية"، و"اعتماد المدير أسلوب البيروقراطية"، و"احتكار المعرفة من قبل المعلمين" حيث بلغ عدد التكرارات فيه (4) من أصل (6) استجابات، وبلغت قيمتها الداخلية (18.2%) من نسبة الاستجابات، وتلا ذلك "صلاحيات المدير في اتخاذ القرار منفرداً معدومة"، و"قلة الموارد المادية"، و"تدني مستوى التواصل بين الأفراد"، و"تدني مستوى الكفاءات المهنية" حيث بلغ عدد التكرارات فيه (2) من أصل (6) استجابات، وبلغت قيمتها الداخلية (9.1%)، في حين كان أقلها تكراراً "إدخال السياسية والحزبية في تنفيذ أهداف المؤسسة"، و"تدني مستوى توفر الكفاءات في المنظمات" حيث بلغ عدد التكرارات فيهما (1) من أصل (6) استجابات، وبلغت قيمتهما الداخلية (4.5%).

نتيجة السؤال الرابع والذي نصه: السؤال الرابع: ما النموذج المقترح لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة؟

يوضح الجدول (4) تصورات أفراد عينة الدراسة حول النموذج المقترح لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية لذلك.

الجدول (4): الترتيب التنازلي للنموذج المقترح لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة

الترتيب التنازلي	الرقم المتسلسل	عناوين البنود بالعبارات المتكررة التي جمعت تحتها	التكرار	القيم الداخلية %	القيمة الخارجية %
1.	4	وجود قائد وفريق عمل ذو كفاءة ومهنية.	6	24%	6.4%
2.	2	الاهتمام بالخطة الاستراتيجية للمدرسة.	5	20%	5.3%
3.	1	الاهتمام برؤية ورسالة المدرسة.	3	12%	3.2%
4.	6	بيئية جاذبة ومشوقة وداعمة للتعلم المنظمي وتتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة الحقيقية	3	12%	3.2%
5.	7	تهيئة المبنى المدرسي بشكل يمكنه من تقديم أرقى الخدمات.	3	12%	3.2%
6.	9	توفير مناخ تنظيمي متطور ومريح.	2	8%	2.2%
7.	3	دراسة احتياجات المدرسة على أرض الواقع.	1	4%	1.1%
8.	5	توزيع تشكيلات المعلمين بشكل تخصصي.	1	4%	1.1%
9.	8	تجهيز مدرسة تكون نموذجاً يحتذى به لبقية المدارس.	1	4%	1.1%

يشير الجدول (4) أن أكثر العبارات تكراراً وتوضح تصور أفراد عينة الدراسة حول النموذج المقترح لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة وحازت على إجماع أفراد عينة الدراسة هي "وجود قائد وفريق عمل ذو كفاءة ومهنية" حيث بلغت قيمته الداخلية (24%) من نسبة الاستجابات، وتلا ذلك "الاهتمام بالخطة الاستراتيجية للمدرسة" حيث بلغ عدد تكرارها (5) تكرارات من أصل (6) تكرارات وبقية داخلية (20%)، ثم حصلت كل من الفقرات "الاهتمام برؤية ورسالة المدرسة"، و "بيئية جاذبة ومشوقة وداعمة للتعلم المنظمي وتتيح الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة الحقيقية" و "تهيئة المبنى المدرسي بشكل يمكنه من تقديم أرقى الخدمات" التي بلغ عدد تكرارها (3) تكرارات من أصل (6) تكرارات وبقية داخلية (12%)، وحصلت الفقرة "توفير مناخ تنظيمي متطور ومريح" على عدد تفرار (2) من أصل (6) تكرارات وبقية داخلية (8%)، في حين أن أقلها تكراراً هي الفقرات "دراسة احتياجات المدرسة على أرض الواقع"، و "توزيع تشكيلات المعلمين بشكل تخصصي"، و "تجهيز مدرسة تكون نموذجاً يحتذى به لبقية المدارس"، بعدد تكرار (1) من أصل (6) استجابات، وبقية داخلية بلغت (4%).

## مناقشة نتائج الدراسة

### مناقشة نتيجة السؤال الأول

أشار الجدول (1) أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول المدرسة كمنظمة متعلمة أنت واقعية من مجال عملهم، حيث تبين أنهم يجدون أن المدرسة كمنظمة متعلمة لن تكون إلا من خلال إلحاق المعلمين بالتدريب المستمر والشامل الذي يزيد من كفاءتهم ويطور من قدراتهم، ويعزز من انتمائهم الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الطلبة، بحيث يزيد من الاهتمام بهم، ويعمل على تطوير أداء الطلبة وإنجازاتهم ودافعيتهم، والأمر يجعل من المدارس العادية والتقليدية مدارس متفوقة ومبتكرة وقادرة على منافسة المدارس التقليدية. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتضح بأنه لكي تكون مدارسنا منظمة متعلمة فإنها تحتاج إلى طاقم ذوي كفاءة مهنية، مع وجود مدير يتميز بصفات القائد الفذ، والاهتمام بالكفاءات المهنية والإبداع والابتكار، والعمل على رفع نوعية التعليم بشكل أفضل.

ومن هنا ترى الباحثتان أن المنظمة المتعلمة لا تتحقق نتيجة لجهود إدارة عليا فحسب بل إلى تكاتف جهود جميع العاملين وتوجه تقني واجتماعي والتزام من الفرد والجماعة ووجود أنظمة وآليات لتعزيز إمكانات الأفراد لتحقيق الاستدامة. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة مزهر (2019) التي أوضحت أن المدرسة تكون كمنظمة متعلمة عندما تكون عند الاهتمام بجميع العاملين الذين لديها وإشراكهم في التأمل والتفكير، وتشجيعهم على العمل المشترك، وتطوير مناخ تنظيمي يكون قابل للتطور بشكل دائم، والاهتمام بكفاءة المعلمين، والعمل على جذب ذوي المهارة وزيادة الالتزام بإبداع المعلمين. واتفقت كذلك مع دراسة شنغ وآخرون (Sheng, et., al., 2021) الذي أوضح أن منظمة التعلم هي مفهوم متعدد الأبعاد وأن جودة المدرسة كمنظمة تعليمية مرتبطة بتحسين الأداء التنظيمي كما يراها موظفو المدرسة.

### مناقشة نتيجة السؤال الثاني

أشار الجدول (2) أن توفر معايير للمدرسة الفلسطينية لترتقي لتكون منظمة متعلمة ليست كافية، حيث تبين أنه عندما تتوفر في المدرسة الموارد البشرية المبتكرة والمبدعة لكن لا يتوفر لديها التدريب الكافي، بالإضافة إلى وجود نقص في الموارد المادية، وهذا ما أشارت إليه إحدى المشاركات: "يوجد لديهم موارد بشرية كافية ولكن أن يتم توفير التدريب لهم حتى يرتقوا بالمدرسة لتصبح منظمة متعلمة ولكن الموارد المادية يوجد فيها نقص".

ومن النتائج التي تم التوصل إليها وبالنظر إلى إجابات المبحوثين يتضح للباحثتين أن غالبية المدارس يتوافر فيها بعض من المعايير للمدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، في حين لم تتواجد مدرسة فلسطينية تشتمل

على كافة المعايير الواجب توافرها لتكون منظمة متعلمة. فحسب نتائج الجدول (2) نشاهد أن المعايير التي ذكرها المشاركون في الدراسات لو اجتمعت في مدرسة واحدة لاستطاعت أن تكون ممنظمة متعلمة. وأن المعايير التي تم ذكرها غالباً تتوافق مع الضوابط الخمس التي وضعها "بيتر سينج" (Peter Senge) من حيث (التمكين الشخصي، النماذج العقلية، تعلم الفريق، الرؤية المشتركة، التفكير التنظمي)، وقد ظهر ذلك من خلال ما أشار إليه المشاركون بأن المنظمة المتعلمة لا يمكن أن تنشأ بوجود رؤية القائد وحده بل نتيجة تفاعل بين أعضاء المنظمة المشاركون في التخطيط الاستراتيجي لتشجيع الأفراد على العمل بانتماء، وتحقيق الهدف الذي شاركوا بوضعه، وأن يكونوا قادرين على تحديد ما يحتاجون إليه، وهذا الأمر يحقق هدف ضابط تعلم الفريق، أما الضابط الآخر الذي وجد ضمن المعايير وهو التمكين الشخصي والذي يعني ان يكون لدى افراد المؤسسة مستوى عالي من الاتقان العلمي والاحتراف المهني لتحقيق الأهداف. كذلك ظهرت بعض النماذج الذهنية والتفكير النظمي من خلال توفر الموارد البشرية المبتكرة والمبدعة، بالإضافة إلى الرؤية المشتركة من خلال بناء وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وذلك من خلال التشاركية بين القائد المدرسي وطاقم العمل، وأما النماذج العقلية فهي التي تشير إلى طريقة عمل طاقم العمل في المدرسة من الإدارة والمعلمين وكافة العاملين فيها من خلال بناء بيئة ومناخ تنظيمي فعال، وتوفير المساءلة لكافة الأفراد وتفويض الصلاحيات، والتخطيط الفعال. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة مزهر (2019)، ودراسة العنزي (2017)، ودراسة تيم (2014) التي أوضحت أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر لدى العاملين في جامعة فلسطين – قطاع غزة بدرجة كبيرة.

### مناقشة نتيجة السؤال الثالث

أشارت نتائج الجدول (3) إلى وجود عدد من المعوقات التي يرى المشاركون في الدراسة بأنها تقف عائقاً أمام توجه المدرسة الفلسطينية لتكون منظمة متعلمة، ومن تلك العقوبات أن القرارات الصادرة من وزارة التربية والتعليم دائماً تكون مركزية بحيث لا تسمح لمدير المدرسة بأن يقوم باتخاذ أي قرار دون العودة إلى الوزارة، هذا بالإضافة إلى ان غالبية مديري المدارس يعتمدون الأسلوب البيروقراطي في اتخاذ القرارات، ويبتعدون عن مشاركة المعلمين في هذا الأمر، وأن غالبية المعلمين يحتكرون المعرفة التي يمتلكونها فلا يشاركون بها زملائهم، هذا بالإضافة إلى تدني الموارد المالية، التي تعتبر من العوائق الكبيرة بالنسبة لتكون المدرسة منظمة متعلمة، كذلك التدريبات التي يتلقاها المعلمون غالباً ما تكون مكررة، فلا يستفيد منها المعلمين أو يشعرون بالملل وعدم الرغبة في تلقيها لعدم قناعتهم بجودتها وفعاليتها واستفادتهم منها.

وترى الباحثان بأن هذه المعوقات ناتجة عن افتقار الثقافة التنظيمية للأفراد لروح التعاون والشعور بالاستقرار وعدم الوعي بالتعلم التنظيمي وقلة الالتزام وعدم المشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى غياب القيادة التنظيمية، والتعلم الموجود هو أحادي الاتجاه والبيروقراطية العالية في المنظمة. وقد يعود وجود هذه المعوقات كذلك إلى عدم وجود استراتيجية تربوية واضحة وقابلة للتنفيذ، تتوافق والواقع الذي نعيشه والمتغيرات السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية. وقد يرجع سبب ذلك إلى تدني مستوى كفاءة الدورات التدريبية التي تحتاج إلى إعداد مسبق وتخطيط وقت كافٍ لمعرفة احتياجات المعلمين والتي بناءً عليها تعقد الدورات التدريبية. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (2017) ودراسة جبران (2011) التي أشارت إلى وجود معوقات تنظيمية داخلية تتمثل في غياب القيادة التنظيمية وعزوفها عن تبني المفهوم، بالإضافة إلى المعوقات التنظيمية الخارجية: المتمثلة في السياسات التربوية، وعدم تكافؤ المؤسسات من حيث الموارد والحجم، ضعف التمويل وعدم تخصيص موارد للتعليم والتدريب.

#### مناقشة نتيجة السؤال الرابع

أشارت نتائج الجدول (4) إلى وجود عدد من النماذج المقترحة لتكون المدرسة الفلسطينية منظمة متعلمة، والتي من أبرزها وجود قائد وفريق عمل ذو كفاءة ومهنية، مع الاهتمام بالخطة الاستراتيجية للمدرسة، ووضع رؤية ورسالة واضحة ومفهومة وموضوعية قابلة للتطبيق وتحقيق الأهداف، مع الاهتمام بالبيئة المدرسية والمناخ المدرسي لكونه يعزز الدافعية والابتكار والإبداع، وهذا يظهر في قول أحد المشاركين في الدراسة: "حتى تكون المدرسة نموذج للمنظمة المتعلمة يجب أن يتم الاهتمام برؤية ورسالة المدرسة وخطتها الاستراتيجية، ويجب أن تشمل المعلم والطالب، والبيئة، والمجتمع المحلي، ومبنى المدرسة وأن يتم دراسة احتياجات المدرسة على أرض الواقع وربطها بالخطة الاستراتيجية، وأن يكون المدير على دراية بكل ما يحدث في المدرسة، وأن يكون قائد الفريق وبجانبه عدد من المعلمين القادرين على اتخاذ القرار مثل المدير". وترى الباحثتان بأن جميع الاجابات تطرقت إلى كل ما يلزم لإعداد مدارسنا لتصبح منظمات متعلمة، فإن وجود منظمات متعلمة يحتاج إلى بيئة عمل محفزة وداعمة للتعلم المنظمي، وتكون منفتحة على تجربة أساليب متنوعة لتحسين الأداء من خلال التغذية الراجعة وتعمل على تخصيص وقت ومال للتطوير المهني، وإيجاد ثقافة تنظيمية تثري نمو وتطور العاملين، وتجد الباحثتان بأن من أبرز النماذج وأفضلها وإمكانية تطبيقها وتتوافق مع ما أشار إليه المشاركون في الدراسة هو نموذج "بيتر سينج".

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة هايت وماركوارت (Haight & Marquardt, 2018) التي وضحت الأمور التي يمكن اتباعها لتكوين منظمة متعلمة والتي اهمها هو وجود تعاون كبير بين مسؤولي

التعلم مع الاخرين من داخل وخارج المنظمة؛ وان يتم تقييم وقياس برامج التعلم والتطوير باستمرار؛ وان يسعوا للحصول على التمويل والموارد وتأمينه؛ وان يكون لديهم رؤية لمنظمة التعلم ويحققون هذه الرؤية من خلال تطوير الاستراتيجية وتنفيذها.

### التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثان بما يلي:

- المؤسسات التربوية لديها رصيد هائل من القوى البشرية لكنها غير مستغلة فلا بد من استثمارها.
- التدريب على مهارات التفكير والتعلم لجميع افراد المنظمة، بإعطاء دورات تدريبية للمعلمين مهما اختلفت سنوات خبرتهم بهدف مواكبة التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي.
- تخفيف الأعباء والمهام غير الضرورية الموكلة للمعلمين.
- تطبيق النماذج العقلية في الإدارة المدرسية عن طريق إشراك المعلمين في عمليات صنع واتخاذ القرار.
- الاستعانة بخبراء طبقوا وكانت تجربتهم ناجحة.
- تخصيص جائزة او مكافأة للمنظمة المتعلمة.
- اجراء دراسات ميدانية تبحث في موضوع الدراسة.

## المراجع العربية

- . الحواجرة، كامل. (2010). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، 6(1)، 225-245.
- . الزهراني، فاطمة (2017). معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية بمدينة تبوك. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، 2(18)، 1-22.
- . الصاعدي، أحمد. (2018). دور استراتيجية التثليث ((Triangulation) في تجويد الأبحاث العلمية في مجال تكنولوجيا التعليم. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 7(9)، 68-78.
- . الصناعية سكيكة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، جامعة الجزائر 3، 24(1)، 881-898.
- . الطويل، هاني عبد الرحمن وعبابنة، صالح أحمد أمين (2009). *المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل*. ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- . العنزي، نوال (2017). أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمدينة تبوك: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، 1(18)، 491-533.
- . القرني، نورة (2005). *المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي*. *مجلة جامعة الخليل*، 10(2)، 99-111.
- . الكبيسي، عامر خضير (2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- . النسور، أسماء سالم (2010). *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التمييز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- . النعيمي، صالح؛ ونايف، باسم (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الانسانية*، جامعة بغداد، 3(3)، 160-190.
- . جبران، علي محمد (2011). *المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن*. قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- . زايد، عبد الناصر؛ وبوشيت، خالد؛ والمطيري، زعار (2009). *المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية*. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة.
- . سلطان سوزان وخضر، ضحى (2010). *المؤسسات التربوية كمنظمة متعلمة*. دار الفكر، عمان.
- . عبابنة رائد إسماعيل والعدوان ياسر مناع (2007). *العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية*. المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، إربد.
- . عبابنة، صالح. (2011). *تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة*. *مجلة العلوم التربوية، البحرين*، 12(4)
- . عبد الرحمن، طارق. (2018). *تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الريفية الحكومية بقرية نواج بمحافظة الغربية*. *المجلة التربوية*.

- . عمارة، رامي (2018). آليات تغيير الثقافة التنظيمية لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية. رسالة دكتوراه، جامعة طنطا
- . قريقة، بلال (2021). أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك – المديرية الجهوية
- . مزهر، رمزي (2019). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (6)، 365-400.

## المراجع الأجنبية

- Al-Otaibi, S. (2001). **The learning organization: Development of a conceptual model and an**
- Barath, T.(2015). Learning organization as a tool for better and more effective schools.
- Procedia**
- Haight, V.D. & Marquardt, M.J. (2018). How Chief Learning Officers Build Learning Organizations.
- Hui, L.S. & Singh, G.S.B. (2020). The Influence of Instructional Leadership on Learning Organisation at High Performing Primary Schools in Malaysia. **Asian Journal of University Education**, 16(2), 69.
- Instrument for assessment in Saudi Arabia.** Unpublished DBA. University of Hull: UK.
- Learning Organization**, 25(5), 331-343.
- Manufacturing**, 3, 1494-1502.
- Mrsick V.J.&Watkins K.E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD.
- Human Resources Development Quartely** , 5, 535-360.
- Senge P.M. (1990). **Building a learning organization.** New Delhi: Wheeler Publishing.
- Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York, Doubled.
- Sheng, Z., Watkins, S., Yoon, S.W. & Kim, J. (2021). Examining Schools as Learning Organizations: An Integrative Approach. **Learning Organization**, 28(4), 383-396.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

Welsh, R., Williams, S., Bryant, K. & Berry, J.(2021). Conceptualization and Challenges: Examining District and School Leadership and Schools as Learning Organizations. **Learning Organization**, 28(4), 367-382.

Wheeler, L. (2002). **Building a Learning Organization: A Native American Experience (Electronic Version)**. AAT 3059660.DAI-A.