

واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية

حسن محمد تيم* وجمال محمد مرشود**

تلخيص:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. تكون مجتمع الدراسة من (84) مديرا ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الضفة الغربية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2011/2012. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد استبانة اشتملت على (59) فقرة موزعة على (5) مجالات، وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء واقع التطبيق الكلي لضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة (متوسطة)، وحصلت جميع المجالات وعددها (5) على درجة تطبيق (متوسطة). وأظهرت الدراسة أنه توجد فروق تبعاً لمتغير الجنس ككل ولصالح المديرات وكذلك توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ككل ولصالح (بكالوريوس أو أقل). ولا توجد فروق تبعاً لمتغير التخصص على جميع المجالات باستثناء مجال التفكير النظمي ولصالح (الكليات العلمية). ولا توجد فروق تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية على جميع المجالات. الكلمات المفتاحية: مدارس وكالة الغوث الدولية، المنظمة المتعلمة.

مقدمة

تواجه المؤسسات التربوية تحديات وعقبات متنوعة، وتعرضها مخاطر تهدد وجودها، وهي ترسم طريقها لمواكبة التغيرات المتسارعة التي تحدث بفعل التطورات، والتحديات العالمية الجديدة مثل: ثورة المعلومات والاتصالات، والتسابق في مجال الاقتصاد المعرفي، وتكوين مجتمعات المعرفة، بحيث أضحت الحاجة إلى التطوير والتحسين أهم المتطلبات لكل منظمة تسعى إلى الاستمرار، والتغلب على الصعوبات والضغوطات التي تواجهها.

* جامعة النجاح الوطنية - نابلس.

** كلية دار المعلمين - وكالة الغوث، رام الله.

ولأن المنظمة هي حاضنة العملية الإدارية، فالقادة والعاملون يمارسون أعمالهم داخل المنظمة، وتتم جميع وظائف الإدارة (صنع القرار، التخطيط، المراقبة وغيرها) فيها، ولذلك فإن دراسة المنظمة تمثل الدراسة الشاملة لعلوم الإدارة بمجالاتها المختلفة. وللمنظمات تأثير كبير وواسع في حياة الإنسان، كونها الوسائل التي تستخدم، والقواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتعليميا وصحيا (أبو النصر، 2009).

ونتيجة للدور المتوقع للمنظمة في القرن الواحد والعشرين، برزت أهمية تطوير المنظمات في غاياتها وأهدافها واستراتيجياتها وطرقها وأساليب عملها. وفي خضم هذا السعي الجاد ظهرت تصورات مقترحة ومفاهيم إدارية حديثة مثل: المنظمة عالية الأداء (High Performance Organization)، والمنظمة المتعلمة (Learning Organization)، وقد زاد الاهتمام عالميا بالمنظمة المتعلمة في العقدين الماضيين، بينما لا يزال في بداياته لدى البلاد العربية (عيسان وآخرون، 2007).

وقد وضعت وكالة الغوث خطة شاملة للنهوض بالتعليم؛ لضمان توفير نوعية أفضل في الخدمات التعليمية التي تقدمها للاجئين الفلسطينيين في شمال فلسطين، وقد وضعت هذه الخطة موضع التنفيذ بدءا من آب (2009)، وركزت على الإصلاحات في المجالات الأساسية كالمناهج، وطرق التدريس، والتعليم العلاجي، وامتدت لتشمل نطاقا أوسع يضم إدارة المدارس، ومشاركة المجتمع المحلي، ورفاه الطفل. ويتوقع لهذه الخطوات أن تؤدي في النهاية إلى تقديم خدمات أفضل في تعليم أكثر من (56) ألف طفل في مدارسها وحمايتهم وإثراء حياتهم (وكالة الغوث الدولية، 2009).

وانطلاقا من فكرة تطوير المنظمات بما فيها المدارس إلى منظمات متعلمة وكذلك لم يعثر الباحثان على دراسات سابقة في السياق نفسه عن المدارس الفلسطينية وجل ما اعتمد عليه دراسات عربية واجنبية لذا جاءت هذه الدراسة لتسهم في تطوير مدارس وكالة الغوث في شمال فلسطين، ودعم الجهود المبذولة لمواكبة التغيير وتحقيق الأهداف، وتحسين الممارسات اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات، ومواجهة التحديات، واستثمار الإمكانيات والفرص المتوافرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظرا للتقدم الهائل في تقنيات الاتصال، والمعلومات وتطبيقاتها المتعددة، تطلب الأمر ضرورة تطبيق الإفادة من هذا التقدم في مجالات التعليم والتعلم المختلفة، إضافة إلى التجديد في عناصر النظام التعليمي مدخلات وعمليات ومخرجات.

وبما أن المدارس من أهم المنظمات بحكم عملها ووظائفها، وامتلاكها بنية أساسية معرفية، ومصادر تعليمية تعليمية، ومن منطلق التجربة العملية والمشاهدات اليومية والمعرفة بواقع مدارس وكالة الغوث في فلسطين، لوحظ أنها تواجه تحديات كثيرة، وصعوبات مستمرة، ومشكلات حقيقية كنقص الغرف الدراسية، والضعف الأكاديمي لدى الطلبة، وقلة توفر الوسائل التعليمية، وقلة كفاية الساحات والملاعب والمرافق، وإهمال الطلبة للواجبات المدرسية، وضعف تواصل أولياء الأمور مع المدرسة، وصعوبة المناهج وغيرها، مما أقلق العاملين والقائمين عليها، وأبرز حاجتها إلى التطوير في مجالات متعددة، ولذلك تقرر القيام بهذه الدراسة، لاستقصاء واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة فيها، ومن ثم تقديم توصيات في ضوء نتائجها، وعليه أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة الإدارية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- تعرف واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
- كشف نقاط القوة الموجودة في مدارس وكالة الغوث لتعزيزها والبناء عليها، ونقاط الضعف للتغلب عليها واقتراح البدائل المناسبة في ضوء متغيراتها.
- تقديم توصيات لتطوير مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في ضوء "المنظمات المتعلمة".

أهمية الدراسة

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية، من خلال تقديمها بيانات ميدانية، وأدبيات متخصصة تتعلق بالمنظمات المتعلمة. وعلى الصعيد العملي من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة الجهات الآتية:

1. القادة التربويين: عن طريق إثراء معرفتهم بمفهوم المنظمات المتعلمة، وبطريقة تقديم المقترحات لتطوير مدارس وكالة الغوث الدولية.
2. أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في المدارس: بإلقاء الضوء على المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتوضيح المهارات والكفايات التي تؤهلهم للقيام بأدوارهم، وتزويدهم بمعلومات عن الواقع الذي يعيشونه في المدارس ليستندوا إلى تحليله في عمليات تحديد الحاجات، وتخطيطها وتنفيذها وتقويمها، أملاً بتحسينه والنهوض به.
3. الباحثين من طلبة الإدارة التربوية والمهتمين في العملية التعليمية التعلمية في المدارس: بإجراء دراسات مماثلة بناء على نتائج الدراسة وتوصياتها، أو بتبني المقترحات في دراسة تطبيقية على عدد من مدارس وكالة الغوث الدولية.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

وردت مصطلحات في الدراسة تم تعريفها على النحو الآتي:

▪ **مدارس وكالة الغوث الدولية (UNRWA Schools)**
هي المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث الدولية التابعة للأمم المتحدة إدارياً وفنياً ومادياً، ويدرس فيها أبناء اللاجئين الفلسطينيين من الصف الأول إلى التاسع الأساسي، وعددها (98) مدرسة.

▪ **المنظمة المتعلمة (Learning Organization)**
هي المنظمة التي يتم فيها ممارسة التعلم على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل بشكل مستمر، وتتبنى التمكن الشخصي والنماذج العقلية والتفكير النظمي والرؤية المشتركة وتعلم الفريق، من أجل تحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والإبداع، وتحقيق الأهداف بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

حدود الدراسة

تحددت الدراسة بما يلي:

1. **حدود بشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس ومديراتها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.
2. **حدود زمانية:** اقتصرت هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2011/2012 .
3. **حدود مكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في مدارس وكالة الغوث الدولية الموزعة على ثلاث مناطق تعليمية هي: الخليل وتشمل: بيت لحم وبيت جالا، والقدس وتشمل: رام الله والبييرة وأريحا، ونابلس وتشمل قلقيلية وطولكرم وجنين.

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المنظمة المتعلمة كالاتي:

أولاً: الأدب النظري

مع دخول المنظمات القرن الواحد والعشرين، وما واكبه من تطورات وتغيرات متسارعة، نتيجة لثورة الاتصال والمعلومات والتكنولوجيا، واجهت المنظمات واقعا جديدا، تبنت التعامل معه مجموعة من المفاهيم الإدارية الجديدة لتساعدها على التكيف وجسر الهوة بين الواقع الموجود والمستقبل المنشود، ومن أبرز هذه المفاهيم المنظمات المتعلمة. لذا تمت مراجعة الأدب النظري في هذا المجال، وتناول هذا القسم: أهمية المنظمات، ومفهوم المنظمات المتعلمة، وضوابطها.

أهمية المنظمات

يطلق البعض على العصر الحاضر عصر المنظمات، لأنها تهيمن على مختلف مناحي الحياة، فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية التي يتمتع بها، ويستفيد منها الفرد، تقدم بوساطة المنظمات المختلفة، إضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون فيها، وهكذا تتغلغل المنظمات في شتى مناحي حياة الفرد والمجتمع، ويمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي أهم عناصره الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية، وتعتبر المنظمات أن الإنسان هو العامل الحاسم في تقدمها وازدهارها، وعلى مستوى الدول أخذت كثير منها تركز أكثر فأكثر على الإنسان، وتعتبره عماد ثروتها (حريم، 1997).

مفهوم المنظمات المتعلمة

اهتم مفكرو الإدارة بتعريف المنظمات، وفيما يأتي بعض هذه التعريفات:
هي عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة، أو تكوين اجتماعي منسق، يتفاعل فيه الأفراد بوعي ضمن حدود محددة واضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السالم، 2000).

وعرفت المنظمة أيضاً بأنها كيان اجتماعي بشري، يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة (حجازي وجواد، 2008).

أما بالنسبة لمفهوم المنظمة المتعلمة فهي:

- المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدرّكاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، عبر تطويرهم أنماط من التفكير والطموح الجماعي، يتعلم الجميع إذ باستمرار كيف يتعلمون معا (Senge, 1990).

- تلك المنظمة التي تمتلك قائدا يدعم توجهات عمل الفريق، والتعلم المستمر، وممارسات العمل المنتجة (Leithwood, 1998).

- المؤسسة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها مقدرة مستمرة على التعلم والتكيف والتغيير: فقيمها وسياساتها وأنظمتها وهيكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها (درة، 2004).

- المنظمة التي تدعم نقل المعرفة واستخدامها، وتشجع إيجاد بيئة مناسبة للتطوير، وتعمل على توحيد جهود الأفراد وتفعيلها لإحداث تطوير مستدام في المنظمة (Agaoglu, 2006).

وبعد الاطلاع على التعريفات الواردة في الأدب النظري، تبين أنه لا يوجد تعريف واحد ثابت، لأن علماء الإدارة ينظرون من خلفيات وزوايا ومنطلقات مختلفة، والنقاط الواردة في التعريفات هي: حراك معرفي داخل المنظمة، وانخراط جميع الأفراد في التعلم، وتحويل المعرفة إلى ممارسات منظمية جديدة، ووجود رؤية مشتركة، وتعلم فريقي، وتحقيق التكيف والتغيير، والاندماج مع البيئة، وتحقيق الكفاءة الداخلية والخارجية والأهداف.

ضوابط المنظمة المتعلمة

لقد لعب "بيتر سينجي" دورا بارزا ومحوريا في وضع ضوابط المنظمة المتعلمة عبر كتابه الذي أسماه (الضابط الخامس)، وأطلق على هذه الضوابط اسم طرائق وأساليب، وتعد هذه الضوابط الأساس الذي اعتمده مفكرون آخرون لوضع ضوابط المنظمة المتعلمة. لقد أوضح "سينجي" الضوابط الخمسة الأساسية التي يجب أن تتوافر في أية منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة وهذه الضوابط هي: التمكن الشخصي (Personal Mastery)، والنماذج العقلية (Mental Models)، والرؤية المشتركة (Shared Vision)، وتعلم الفريق (Team Learning)، والتفكير النظامي (System Thinking) والذي أسماه الضابط الخامس (Senge, 1990).

ويشكل اتحاد هذه الضوابط برنامج الممارسة طويل الأمد للأفراد والجماعات والمدرسة ككل، إذا كان هدفهم تحسين مقدراتهم التعليمية (Senge, Camborne, Lucas, Smith, Kleiner, 2000) وعد كل من سيلينز ووزارنز وملفورد (Silins, Zarins and Mulford, 2002) أن المنظمة المتعلمة تتوافر فيها الضوابط السبعة الآتية: تطبيق عمليات المسح البيئي المستمر، وتطوير أهداف مشتركة، وتوفير تعليم تشاركي وبيئات تعليمية مناسبة، وتشجيع المبادرات وركوب المخاطر. والمراجعة المنتظمة لجميع الممارسات المرتبطة بالعمل المدرسي والمؤثرة فيه، وتعرف الأداء الجيد وتعزيزه، وتوفير فرص النمو المهني المستمر للعاملين. وفيما يلي عرض للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة:

أولاً: التمكن الشخصي

ويعني المستوى العالي من الإتيقان العلمي والاحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها، إن المنظمة تتعلم من خلال الأفراد القادرين على التعلم، وإن وجود أفراد متعلمين لا يعني بالضرورة وجود تعلم منظمي (Pang, 2003).

ثانيا: النماذج العقلية

وهي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور والخرائط الذهنية التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر إيجابا أو سلبا على تصوراتهم، وهذه النماذج تشكل سلوكياتهم وأداءاتهم عبر قناعاتهم، أو تحيزاتهم التي تتضمنها نماذجهم العقلية، ولتعرف النماذج العقلية للعاملين لا بد من اختبارها، وذلك بوضعهم في جو من الحوار المستمر لمختلف القضايا، وبخاصة القضايا الخلافية، مما يؤدي إلى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة، وإن الفشل في تعرف النماذج العقلية للعاملين يؤدي إلى الفشل في إيجاد التفكير النظري في المؤسسة. (Senge, Cambrone, Lucas, Smith, Dutton, and Kleiner,2000)

ثالثا: الرؤية المشتركة

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، إن وجود الرؤية الواضحة المشتركة يمثل قلب المنظمة المتعلمة وبوصلة الأداء فيها، ووجودها يلهم ويوحد العاملين للعمل الجماعي، وإذا تم بناء الرؤية بشكل تشاركي، فإن الأفراد سيكافحون من أجل تعلم ما يلزم لتحقيقها (Pang,2003).

رابعا: تعلم الفريق

وهي عملية تطوير وتنظيم الإفادة من مقدرات الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، عبر إمكانات التعلم الفريقي فيما بينهم، أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية ونشرها للجميع، ويعتمد نجاح تعلم الفريق على توافر الرؤية المشتركة وتحقيق التمكّن المفهوماتي لهذه الرؤى لدى جميع أعضاء الفريق، ويرى سينجي أن وحدة التعلم الأساسية في المنظمات المعاصرة هي الفريق وليس الأفراد، وإذا لم يستطع الأفراد تحييد افتراضاتهم والانخراط في حوار مستمر مع الآخرين فلن يستطيع هذا الفريق التعلم، ومن ثم لن تتعلم المنظمة ككل (Senge,1990).

خامسا: التفكير النظري

وهو مقدرة العاملين في المنظمة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة والمعقدة لجميع المكونات الفرعية للمدرسة وتفاعلاتها الدينامية، ويتضمن هذا المفهوم أن أي سلوك إنساني هو جزء من عملية نظامية أكبر، وأن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء، وأن فهم الحدث يتطلب فهم شبكة علاقاته البيئية ضمن شمولية مكونات النظام، فكل سلوك هو سبب ونتيجة في الوقت نفسه، ويرى سينجي أن التفكير النظري هو أهم ضوابط المنظمة المتعلمة، وهو الإطار الذي تعمل ضمنه باقي الضوابط، ويساعد على تجنب وضع الحلول المؤقتة للمشكلات في المنظمة، ويسمح بحدوث فهم أفضل لشبكة العلاقات بين وحدات المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى حلول ناجعة قابلة للتطبيق للمشكلات في الوقت الذي يضمن شمولية إحداث التغيير اللازم في كل المكونات الفرعية ذات العلاقة والانطلاق الأسلم نحو المستقبل (عبابنة، 2007).

يلاحظ مما سبق أن ضابطي التمكين الشخصي والنماذج العقلية يبدو أثرهما في مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، بينما الرؤى المشتركة وتعلم الفريق يكون أثرهما في مستوى الجماعات في المنظمة، أما التفكير النظري فهو اللغة التي يستخدمها جميع العاملين لتحليل القضايا والعمليات والتغذية العكسية (المردود) والمشكلات والعلاقات بين العناصر داخل المنظمة وخارجها (الطويل وعبابنة، 2009).

ثانيا: الدراسات السابقة

تناول هذا القسم مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة على النحو الآتي:

الدراسات العربية

فيما يأتي بعض الدراسات العربية التي تناولت التعليم وقضاياها في مدارس وكالة الغوث، وتم تناولها من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

قام عبابنة (2007) بإجراء دراسة عنوانها "المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات"، وهدفت إلى تعرف واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة حسب إطار سينجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية الأردنية في نهاية العام الدراسي 2006/2005، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (875) موظفا، ضمت (701) معلما و(174) إداريا، واستخدم استبانة مكونة من (59) فقرة، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- يمارس العاملون في المدارس الأردنية الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة وذلك لجميع الضوابط والأداة ككل.

- جاء ترتيب الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة تنازليا حسب ممارستها في المدرسة الأردنية كما يأتي: التمكن الشخصي، التفكير النظري، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلمة لمتغيرات المركز الوظيفي لصالح الإداريين، والنوع الاجتماعي لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلمة تبعا لمتغيري المؤهل والخبرة.

وأجرى عاشور (2009) دراسة عنوانها "تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة"، وهدفت إلى تعرف تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في العام الدراسي 2009/2008، والبالغ عددهم (5074)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (150) مديرا ومديرة، و(700) معلما ومعلمة، وزع عليهم استبانة مكونة من (58) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاءت تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على جميع المجالات وللأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وللأداة ككل، باستثناء مجال التمكن الشخصي، وذلك لصالح حملة المؤهل العلمي بكالوريوس.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات وللأداة ككل.
- وأجرى جبران (2011) دراسة عنونها " المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، وهدفت الدراسة الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة المقصودة من (439) معلما، ووزع استبانة مكونة من جزأين: الأول للمدرسة كمنظمة متعلمة، والثاني للمدير كقائد تعليمي، وخلصت إلى النتائج الآتية:
- وصف المعلمون المدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة، وللمدير كقائد تعليمي بدرجة متوسطة؛ وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور.
- أجرى البنا (2012) دراسة بعنوانها " درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات النمطية المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها"، وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات النمطية المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطور استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على سبعة مجالات، واستخدم عينة طبقية مكونة

من (405) معلما ومعلمة من مجتمع يبلغ (4048) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2011/2012. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة (3.21) وبدرجة توافر متوسطة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخدمة).

الدراسات الأجنبية

فيما يأتي عرض لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة، حيث أجرى الباحثون مجموعة من الدراسات التي تناولت المنظمات المتعلمة، وتم تناولها من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

أجرى بانغ (Pang, 2005) دراسة عنونها "تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة حسب إطار سينجي"، في هونغ كونغ، وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة المدارس لضوابط المنظمة المتعلمة، وقام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (78) فقرة وزعت على (852) معلما في (10) مدارس ابتدائية و(10) مدارس ثانوية، وأشارت النتائج إلى:

- أظهرت المدارس المشاركة تفاوتاً في درجة ممارستها لضوابط المنظمة المتعلمة.
- ضابط التمكين الشخصي هو الأكثر ممارسة في هذه المدارس، والنماذج العقلية الأقل.
- أجرت دورتي (Dougherty, 2005) دراسة عنونها "العلاقة بين التجمعات التعليمية المهنية وتحصيل الطلبة في المدارس الابتدائية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية"، وهدفت إلى تعرف تصورات مديري المدارس (عالية الأداء/ متدنية الأداء) لدرجة تطبيق مدارسهم ضوابط المجتمع المتعلم، واستخدمت استبانة لجمع البيانات تكونت من (40) فقرة، تم توزيعها على (80) مدير مدرسة، مدارسهم ذوات أداء مرتفع أو ذوات أداء منخفض، حسب تصنيف ولاية كاليفورنيا للمدارس المتشابهة، وأظهرت النتائج ما يأتي:

تصورات مديري المدارس عالية الأداء تفيد أنها طبقت ضوابط المدرسة المتعلمة بدرجة كبيرة، بينما أفادت تصورات مديري المدارس متدنية الأداء تفيد أنها طبقت ضوابط المدرسة المتعلمة بدرجة أقل.

وأجرى تينوتو (Tenuto, 2006) دراسة عنوانها "إيجاد المنظمة المتعلمة باستخدام التطوير المهني المدرسي من أجل تطبيق برنامج التطوير المدرسي المستمر"، وهدفت إلى تعرف خبرات معلمي المدارس الثانوية في ولاية أوهايو الأمريكية، وشملت الدراسة تدريس مساق كمتطلب من متطلبات التخرج، وركزت على بيان دور المعلمين كقادة وباحثين، وتوصلت الدراسة إلى أن التطوير المهني المستمر للمعلمين يمكن أن يكون أساسيا في التحول إلى منظمة متعلمة، وقد أشار المعلمون إلى أن التطوير المدرسي المستمر هو الأساس في التحول إلى منظمة متعلمة وفقا لضوابط سينجي، بحيث يتم التركيز على معلمين كباحثين، وممارسة ضابط تعلم الفريق، والتركيز على الرؤية المشتركة، وإيجاد دافعية للتفكير النظمي.

وأجرى بنيامين (Benjamin, 2009) دراسة عنوانها "المنظمة المتعلمة: فعالية استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة مع الطاقم المدرسي"، وهدفت إلى البدء في تقييم جدوى مفهوم المنظمة المتعلمة عند تطبيقه على المدارس بدلا من منظمات الأعمال، وهدفت أيضا تعرف العلاقة بين وجهة نظر المشاركين حول مدارسهم كمنظمات متعلمة وتصوراتهم لفعالية مدارسهم، ولتحقيق ذلك قام الباحث باستخدام استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة، ووزعت على عينة غير عشوائية مكونة من (500) فردا من العاملين في مدارس مقاطعتين في ولاية مين-أمريكا، وخلصت إلى النتائج الآتية:

- أظهرت الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة درجة موثوقية جيدة، وحصلت الأبعاد السبعة على أعلى الأوزان النسبية.

وقام "كان" (Can, 2011) بدراسة عنوانها "تطور نشاطات المنظمات المتعلمة في المدارس الأساسية"، وهدفت إلى تعرف الأنشطة التي تهدف إلى تطوير المنظمة المتعلمة في

المدارس الأساسية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بإجراء المقابلات وتفحص التقارير والوثائق ومراجعة الأدب السابق، وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الحكومية والخاصة الأساسية في تركيا، وبلغت العينة (8) مدارس أساسية في (3) مراكز، وتم مقابلة المديرين والمعلمين، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك اتفاق حول مفهوم المدرسة كمنظمة متعلمة، وأن أساسها التعلم المستمر للجميع بما فهم المديرين والمعلمون.

- أما بخصوص الأنشطة فقد تم إدراج (16) نشاطا للمدرسة كمنظمة متعلمة.

- المدارس الأساسية لا تملك خصائص المنظمة المتعلمة، لكن من الممكن القيام ببعض الأنشطة المتعلقة بالمدرسة كمنظمة متعلمة.

وأجرى "إجمر ويورك" (Egmir, Yoruk, 2013) دراسة عنونها "مستوى فعالية خاصية توجيه مدير المدرسة في المدرسة كمنظمة متعلمة"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى فعالية مهارات توجيه مدير المدرسة في المدارس التي ستصبح منظمة متعلمة، إضافة إلى تعرف تصورات المعلمين عن أبعاد المنظمة المتعلمة. تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة والحكومية في تركيا خلال العام 2011-2012، وتم استخدام عينة غير عشوائية مكونة من (175) معلما ومعلمة، وتم توزيع استبانة تحتوي خمسة أبعاد، وخلصت إلى النتائج الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المنظمة المتعلمة تبعا لمتغير الجنس باستثناء بعد الرؤية المشتركة، فقد جاءت الفروق لصالح الإناث.

تعقيب على الدراسات السابقة

لقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، تناولت الدراسات العربية المدرسة كمنظمة متعلمة من حيث: ممارسة المدرسة الأردنية لضوابط المنظمة المتعلمة في دراسة عاشور (2009). واستخدمت مثلاً المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة في دراسة عاشور (2009) :

أما الدراسات السابقة الأجنبية فقد تناولت المنظمات والمدارس المتعلمة، ومن خلال قراءتها يمكن إبراز النقاط الآتية:

- هدفت الدراسات السابقة الأجنبية إلى تعرف واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة، مثل دراسة بانغ (Pang, 2005).
- استخدمت الدراسات السابقة أدوات لجمع المعلومات منها: الاستبانة في دراسات دورتي (Dougherty, 2005)، والمقابلة في دراسة ثومبسون وآخرون (Thompson et al, 2004). وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها:
- جمعت بيانات حول واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة من جميع أفراد مجتمع الدراسة.
- المتغيرات الوسيطة واشتملت: متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة لجميع المديرين في ميدان العمل التربوي المدرسي اليومي.
- وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في:
- اختيار عنوان الدراسة: وذلك من خلال استقراء عناوين الدراسات السابقة لاختيار عنوان مناسب.
- اعتماد أداة الدراسة: لقد ساهمت دراسة عباينة (2007) في اعتماد أداة الدراسة، لتكون شاملة لضوابط المنظمة المتعلمة.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ووصف المجتمع، والأداة، والطريقة والإجراءات، ومتغيرات الدراسة، واشتمل على المعالجة الإحصائية كما يأتي:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، من خلال اعتماد استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة ذات العلاقة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (84) مديرا ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية، في الضفة الغربية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2011 / 2012، والجدول 1 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول 1

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	المنطقة	مدير مدرسة	مديرة مدرسة	المجموع
1.	نابلس	19	19	38
2.	القدس	13	11	24
3.	الخليل	12	10	22
	المجموع	44	40	84

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد استبانة دراسة عابنة (2007)، والتي تشتمل على ضوابط المنظمة المتعلمة.

وصف الأداة:

تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: معلومات عامة: تضمنت عنوان الدراسة وهدفها وتعليمات اشتملت تعبئة معلومات عن مديري المدارس ومديراتها.

القسم الثاني: اشتمل على (59) فقرة تم توزيعها على خمسة مجالات رئيسة، والملحق (1) يبين ذلك.

وأعطيت كل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة تقديرات لسلم الاستجابة على شاكلة سلم ليكرت الخماسي (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، متدنية، متدنية جدا)، وخصص بالترتيب (5) درجات للتقدير الأول، و(4) درجات للتقدير الثاني، و(3) درجات للتقدير

الثالث، و(2) درجة للتقدير الرابع، و(1) درجة للتقدير الخامس، ولتحديد واقع تطبيق

ضوابط المنظمة المتعلمة، فقد تم حساب طول الفئة كما يأتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات الاستجابة}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

واعتمد المعيار الآتي في تفسير المتوسطات الحسابية وعلاقتها بدرجة التطبيق:

(1.8-1) درجة تطبيق متدنية جداً.

(أكثر من 1.8-2.6) درجة تطبيق متدنية.

(أكثر من 2.6-3.4) درجة تطبيق متوسطة.

(أكثر من 3.4-4.2) درجة تطبيق مرتفعة.

(أكثر من 4.2-5) درجة تطبيق مرتفعة جداً.

ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، عن طريق احتساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث بلغت قيمته (0.97)، وتعد هذه القيمة مناسبة لغايات الدراسة. والجدول 2 يبين معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول 2

معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المعيار	الثبات
1	التمكن الشخصي	0.82
2	النماذج العقلية	0.89
3	الرؤية المشتركة	0.88
4	تعلم الفريق	0.87
5	التفكير النظمي	0.92
	الثبات الكلي للأداة	0.97

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير التابع

واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية.

ثانياً: المتغيرات المستقلة

- متغير الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- متغير المؤهل العلمي وله فئتان (بكالوريوس أو أقل، أكثر من بكالوريوس).
- متغير التخصص وله فئتان (كليات علمية، كليات إنسانية).
- متغير الخبرة الإدارية وله ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المعالجة الإحصائية

بعد تفرغ استجابات أفراد مجتمع الدراسة وترميزها، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة وفقراتها، والدرجة الكلية في محور واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة، ثم استخدم اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بإيجاد متوسط إجابات أفراد الدراسة عن واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة، تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتخصص والخبرة الإدارية.

إجراءات الدراسة

بعد اعتماد أداة الدراسة، تم الحصول على كتاب من رئيس برنامج التربية في وكالة الغوث الدولية، لتسهيل تطبيق الدراسة، ثم وزعت الأداة على أفراد مجتمع الدراسة خلال زيارة المدارس، وبعد توضيح الإجابة عن الأداة، وبيان جميع المعلومات المتعلقة بها، تم

التأكيد بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. بعد ذلك تم جمع الأداة وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية، وترتيبها تنازلياً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كما يظهر الجدول 3 ذلك.

الجدول 3

ترتيب مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تنازلياً تبعاً لواقع تطبيقها

الترتيب	المجال	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
الأول	الرؤية المشتركة	3.25	0.49	متوسطة
الثاني	التمكن الشخصي	3.19	0.54	متوسطة
الثالث	التفكير النظمي	3.12	0.50	متوسطة
الرابع	تعلم الفريق	2.92	0.45	متوسطة
الخامس	النماذج العقلية	2.88	0.44	متوسطة
	درجة التوفر الكلية على جميع المجالات	3.07	0.42	متوسطة

يبين الجدول 3 أن درجة التطبيق الكلية لجميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة (متوسطة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25) كأعلى درجة تطبيق لمجال الرؤية المشتركة)، و (2.88) كأدنى درجة تطبيق لمجال (النماذج العقلية)، وحصلت جميع المجالات وعددها (5) على درجة تطبيق (متوسطة).

وقد يعزى السبب إلى وضوح رؤية المدرسة لدى المديرين والمديرات ، لا سيما وأن كل مدرسة لها رؤية vision ورسالة mission خاصة بها يشارك في صياغتها المدير والمعلم معاً وكتبت على مدخل إدارة المدرسة . وقد يعزى السبب أيضاً - إلى ارتفاع مؤشر الجانب الثقافي التربوي لدى المديرين والمديرات وإيمانهم بأهمية تكوين رؤى مشتركة في ظل الظروف الصعبة التي تعيشها مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية تعزى لمتغير؟

أ- الجنس: للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وبين الجدول 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول 4 نتائج اختبار (ت) لمجتمع الدراسة على جميع مجالات ضوابط

المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	المجالات	الجنس	ذكر (ن = 44)		أنثى (ن = 40)		قيمة ت	مستوى الدلالة
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	التمكن الشخصي		3.05	0.51	3.34	0.53	-2.613	0.011
2	النماذج العقلية		2.79	0.45	2.97	0.41	-1.966	0.053

0.089	-1.720	0.46	3.35	0.51	3.17		الرؤية المشتركة	3
0.254	-1.149	0.40	2.98	0.49	2.87		تعلم الفريق	4
0.033	-2.163	0.50	3.24	0.48	3.01		التفكير النظري	5
0.027	-2.258	0.38	3.18	0.43	2.98		المتوسط الكلي	

مستوى الدلالة. ($\alpha = 0.50$)

يتضح من الجدول 4 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس على المجالين (1.5)، وقد جاءت الفروق في هذا المتغير ككل لصالح الذكور (أنثى). وتراوحت متوسطات إجابات الذكور (ذكر) بين (3.17) كمتوسط أعلى للمجال (3) والمتضمن للرؤية المشتركة، ومتوسط أدنى (2.79) للمجال (2) المتضمن للنماذج العقلية. وتراوحت متوسطات إجابات الإناث بين (3.35) كمتوسط أعلى للمجال (3) والمتضمن للرؤية المشتركة، ومتوسط أدنى (2.79) للمجال (2) المتضمن للنماذج العقلية. وقد يعزى السبب إلى طبيعة المرأة (المديرة) واختلاف طريقة تفكيرها ، ومقدرتها على الملاحظة أكثر من الرجل (المدير)، وكذلك حساسيتها تجاه تطبيق التعليمات والأنظمة المدرسية مقارنةً مع المديرين.

ب- المؤهل العلمي

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين. ويبين الجدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول 5

نتائج اختبار(ت) لمجتمع الدراسة على جميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	أكثر من بكالوريوس		بكالوريوس أو أقل		المؤهل العلمي	الرقم
		ن = 51		ن = 33			
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	
0.144	1.476	0.53	3.12	0.53	3.30	التمكن الشخصي	1
0.024	2.304	0.45	2.80	0.39	3.02	النماذج العقلية	2
0.193	1.314	0.52	3.20	0.44	3.34	الرؤية المشتركة	3
0.019	2.388	0.46	2.83	0.40	3.07	تعلم الفريق	4
0.107	1.631	0.49	3.05	0.51	3.23	التفكير النظمي	5
0.041	2.078	0.43	3.00	0.38	3.19	المتوسط الكلي	

مستوى الدلالة. ($\alpha = 0.50$)

يتضح من الجدول 5 أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على المجالين (2.4)، فقد جاءت الفروق في هذا المتغير ككل لصالح الفئة الأولى (بكالوريوس أو أقل). وتراوحت متوسطات إجابات فئة المؤهل الأولى (بكالوريوس أو أقل) بين (3.34) كمتوسط أعلى للمجال (3) والمتضمن للرؤية المشتركة، ومتوسط أدنى (3.02) للمجال (2) المتضمن للنماذج العقلية. وتراوحت متوسطات إجابات فئة المؤهل الثانية (أكثر من بكالوريوس) بين (3.20) كمتوسط أعلى للمجال (3) والمتضمن للرؤية المشتركة، ومتوسط أدنى (2.80) للمجال (2) المتضمن للنماذج العقلية.

وقد يعزى السبب إلى سهولة تقبل المديرين والمديرات من فئة "بكالوريوس أو أقل" للصورة الجماعية التي عليها المنظمة أكثر من فئة "أكثر من بكالوريوس" كون لديهم

مستوى أعلى من التمكن الشخصي، وتبصر أعمق من الذات ومع الآخر، والرغبة نحو التغيير لمورهم بمواقف تعليمية أكثر في دراساتهم العليا (ماجستير أو دكتوراة) من زملائهم في فئة "بكالوريوس أو أقل".

ج- التخصص

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وبين الجدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة تبعاً لتغير التخصص.

الجدول 6

نتائج اختبار (ت) لمجتمع الدراسة على جميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة تبعاً لتغير التخصص

الرقم	التخصص	كليات علمية ن = 35		كليات إنسانية ن = 49		مستوى الدلالة	قيمة ت
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	التمكن الشخصي	3.27	0.56	3.13	0.51	0.215	1.248
2	النماذج العقلية	2.95	0.41	2.83	0.45	0.223	1.229
3	الرؤية المشتركة	3.21	0.45	3.28	0.52	0.518	-0.649
4	تعلم الفريق	2.96	0.42	2.90	0.47	0.496	0.684
5	التفكير النظمي	3.28	0.56	3.01	0.43	0.013	2.554
	المتوسط الكلي	3.14	0.42	3.03	0.42	0.248	1.163

مستوى الدلالة. ($\alpha = 0.50$)

يتضح من الجدول 6 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص على جميع المجالات باستثناء المجال (5) المتضمن للتفكير النظمي وقد جاءت الفروق في هذا المجال لصالح الفئة الأولى (كليات علمية).

وتراوحت متوسطات إجابات فئة التخصص الأولى (كليات علمية) بين (3.28) كمتوسط أعلى للمجال (5) والمتضمن للتفكير النظمي، ومتوسط أدنى (2.95) للمجال (2) المتضمن للنماذج العقلية. وتراوحت متوسطات إجابات فئة التخصص الثانية (كليات إنسانية) بين (3.28) كمتوسط أعلى للمجال (3) والمتضمن للرؤية المشتركة، ومتوسط أدنى (2.83) للمجال (2) المتضمن للنماذج العقلية.

وقد يعزى السبب إلى أن خريجي الكليات العلمية لديهم مقدرة أكثر على فهم العلاقات الشبكية المعقدة في المدرسة في جميع مكوناتها الفرعية والتفكير العلمي في حل المشكلات ومعرفة السبب والنتيجة كونهم درسوا مساقات في الكليات العلمية على علاقة بالمنطق والحساب والتكنولوجيا مقارنة مع زملائهم في الكليات الإنسانية الذين لم يدرسوها أو درسوا قليلاً عنها، وهذا ما تثبته خطط البرامج الدراسية في الجامعات الفلسطينية.

د- الخبرة الإدارية

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ويبين الجدول 7 نتائج تحليل التباين الأحادي لجميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.

الجدول 7 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع مجالات ضوابط المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية

الرقم	المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	التمكن الشخصي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.852 22.944 23.797	2 81 83	0.426 0.283	1.505	0.228
2	النماذج العقلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.755 15.138 15.893	2 81 83	0.377 0.187	2.020	0.139
3	الرؤية المشتركة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.933 19.146 20.079	2 81 83	0.467 0.236	1.974	0.145
4	تعلم الفريق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.697 15.937 16.634	2 81 83	0.348 0.197	1.770	0.177
5	التفكير النظمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.834 19.933 20.767	2 81 83	0.417 0.246	1.694	0.190
	الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.753 13.749 14.502	2 81 83	0.377 0.170	2.219	0.115

مستوى الدلالة. ($\alpha = 0.50$)

يبين الجدول 7 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية على جميع المجالات. وقد يعزى السبب إلى أن

الدورات التربوية التي تقدم في المدارس يفيد منها المديرون والمديرات على حد سواء وبذلك تصبح جزء لا يتجزأ من الخبرات الإدارية لديهم.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة خرج الباحث بالتوصيات الآتية:

1- أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة متوسطة، لذا يوصي الباحثان القائمين على مدارس وكالة الغوث الدولية بالاستفادة من ضوابط المنظمة المتعلمة الواردة في الدراسة لأهميتها، وإدراجها في برامج الإعداد والتدريب والتخطيط والتنفيذ.

2- بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجالات واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الأناث، لذا يوصي الباحثان القائمين على مدارس وكالة الغوث الدولية بضرورة إشراك كلا الفئتين في عملية تطوير مدارسها في محافظات شمال فلسطين.

3- أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات مجالات واقع تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لذا يوصي الباحثان المعنيين بالاستفادة من أصحاب المؤهلات المتنوعة في بناء أنموذج لتطوير مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج هذه الدراسة.

4- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات مجالات واقع تطبيق ضوابط المنظمات المتعلمة، تبعاً لمتغيري التخصص والخبرة الإدارية، لذا يوصي الباحثان إجراء دراسات تتناول متغيرات أخرى.

المراجع العربية

- 1- أبو النصر، مدحت. (2009). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 2- البنا، شادي. (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات النمظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- جبران، علي. (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 19 (1)، ص427-458.
- 4- حجازي، هيثم وجواد، شوقي. (2008). وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين. ط1، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- 5- حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. ط1، عمان: دارزهران للنشر.
- 6- درة، عبد الباري. (2004). المنظمة الساعية للتعلم، رسالة المعلم، 2 (43)، 60-63، عمان، الأردن.
- 7- السالم، مؤيد. (2000). نظرية المنظمة الهيكل والتصميم. ط1، عمان: داروائل للنشر
- 8- عاشور، محمد. (2009). تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة، مجلة الساتل، العدد (7)، ص115-146، جامعة اليرموك - كلية التربية-، إربد، الأردن.
- 9- عبابنة، صالح. (2007). المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 10- عيسان، صالحه وعطاري، عارف والعاني، وجيمة. (2007). اتجاهات حديثة في التربية. ط1، عمان: دار المسيرة.
- 11- الموسوعة الفلسطينية. (1990). دراسات الحضارة. القسم الثاني، مجلد3، بيروت.
- 12- وكالة الغوث الدولية. (2009). نحو مستقبل أكثر إشراقاً: النهوض بالتعليم في الضفة الغربية. القدس: برنامج التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية

- 1- Agaoglu, E.(2006). The Reflection of the Learning Organization Concept to School of Education (Electronic Version).**Turkish Online Journal of Distance Education**,7(1).
- 2- Benjamin, D.(2009). **The Learning Organization: Validation of the DLOQ with School Stuff**, Unpublished Ph.D.Dissertation, School Psychology, Alfred University.
- 3- Can, N.(2011). Developing Activities of Learning Organizations in Primary Schools, **African Journal of Business Management**, 5(15).
- 4- Dougherty, E. (2005). The Relationship between Professional Learning Communities and Student Achievement in Elementary Schools. University of La Verne, California, USA. **DAI**, 53/06, AAT 4020190.
- 5- Egmir, E.,Yoruk, S.(2013). The Effectiveness Level of School Administrator's Coaching Characteristic on School's Being Learning Organization (Electronic Version). **Nevlana International Journal of Education**, 3(1),pp.120-133. Available at website: <http://mije.mevlana.edu.tr/>.
- 6- Leithwood, K. and Louis, K.(1998). **Organizational Learning in Schools: An Introduction**, in: **K. Leithwood and K. Louis (Eds) Organizational Learning in Schools** (Lisse, Swets and Zeitlinger), Netherlands.
- 7- Nicole, Y. (2005). **Five Qualities of a High Performance Organization**. Retrieved October, 2009, from <http://www.opti-solutions.com>.
- 8- Pang, K.(2005). Transforming Schools into Learning Organizations: Operationalization of Peter Senge's Framework. **The Fifth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organizations**, Greece, 19-22 July 2005.
- 9- Pang, K.(2003). Transforming Schools into Learning Organizations. The Hong Kong Institute of Educational Research and the Chinese University Press. Available at website: http://fed.cuhk.edu.hk/sdet/exp_share/qef/projectintro.pdf.

- 10- Senge, P.(1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organizations**, New York, Doubleday.
- 11- Senge, P, Cambrone, N, Lucas, T, Smith, B, Dutton, J, and Kleiner, A. (2000). **Schools That Learn**. New York, Doubleday.
- 12- Silins, H, Zarins, S, Mulford, B.(2002). What Characteristics and Processes Define A School as A Learning Organization? Is This a Useful Concept to Apply to Schools? (Electronic Version). **International Education Journal**, 3(1), South Australia.
- 13- Tenuto, P. (2006). Creating a Learning Organization Using a Professional Development School to Implement High School Block Scheduling and Continuous Improvement. **DAI-A67/05,AAT3216202**.

The reality of the application controls the learning organization in UNRWA Schools in The West Bank

Abstract

This study aimed at investigating the reality of the application controls in the learning organization in UNRWA schools in the West Bank. The sample consisted of 84 male and female principals. The study was conducted in the second semester of the academic year 2011/2012. For achieving the study purposes a questionnaire was used. It included 59 items distributed at 5 dimensions (factors). In the light of the study, the reality of application controls in the learning organization was medium. In addition, the results showed there were significant differences according to gender in favor of female principals. Also, there were significant differences according to the scientific qualification in favor of the B.A. There were no significant differences according to the specialty variable in all dimensions except for the systems thinking on the favor of the scientific faculties variable and no significant differences according to the administrative experience on all dimensions.

Keywords: UNRWA schools, learning organization.