

درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين

مريم عبيد البدواوي

أ.د. بسام مصطفى العمري\*

تاريخ قبول البحث 2017/11/18

تاريخ استلام البحث 2017/10/1

**ملخص:**

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين، والفروق التي تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديري المدارس الحكومية الثانوية والبالغ عددهم (180) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بدرجة عالية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، باستثناء مجال تشجيع الحوار إذ كانت الفروق دالة إحصائياً ولصالح الإناث. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة، باستثناء المجال التنظيمي إذ كانت الفروق دالة إحصائياً ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

**الكلمات المفتاحية:** معايير المنظمة المتعلمة، مديرو المدارس الثانوية، الإمارات العربية المتحدة.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية.

## **The Degree of Availability of Learning Organization Standards in the Public Secondary Schools in U.A.E. from the Perspective of Principals**

**Mariam A. Albedwawi**  
**Prof. Bassam M. AL Omari \***

### **Abstract:**

The study aimed at determining the degree of availability of learning organization standards in the public secondary schools in U.A.E. from the perspective of principals, and the differences attributed to the variables of sex and experience.

The population of the study consisted of all principals in public secondary schools in U.A.E., with a total number of (180) male/female principals. The results showed that the degree of availability of learning organization standards in the public secondary schools in U.A.E was high. There were no significant differences attributed to the variable of sex, except in the field of encouraging dialogue in favor of females. Moreover, there were no significant differences attributed to the variable of experience, except in the organization field, in favor of more than 10- year experienced principals.

**Key Words:** Standards of Learning Organization, Principals of Secondary Schools, United Arab Emirates.

## خلفية الدراسة وإطارها النظري

يشهد العالم في العصر الحالي تغيرات شاملة وقفزات متسارعة في مختلف المجالات، فهو عصر دائم التغيير في مجال الاتصالات والتواصل الاجتماعي والخدمات الإلكترونية والتقنية بكافه أشكالها المختلفة التي ينعكس أثرها على الأنظمة المختلفة في المجتمع، ويلعب النظام التربوي بمختلف مستوياته ومراحله دورا بارزا بينها باعتبار أن مخرجاته تشكل مدخلات للأنظمة الاجتماعية الأخرى، والنظام التربوي معني بتوفير مخرجات بشرية متميزة، تتمثل في تربية الإنسان الصالح وتعليمه وبناءه ليتمكن من خدمة المجتمع (Al-Taweel,2006).

وفي ظل هذا التغيير لم تعد البنى التنظيمية والإدارية السائدة مناسبة لأداء المؤسسات التربوية لأدوارها المتعددة، بل عليها أن تتحو منحى أكثر دينامية وتفاعلا وانفتاحا، وهذا يستدعي أن تتحول إلى منظمات متعلمة، إن المنظمة المتعلمة هي التي تشجع التعلّم بين أعضائها، وتروّج على تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثمّ خلق قوة عمل أكثر معرفة، كما أنها المنظمة المرنة للغاية في تقبل العاملين فيها الأفكار الجديدة، التي يتأقلمون معها ويتبادلونها فيما بينهم؛ لتكوين رؤية مشتركة عن حاضر المنظمة ومستقبلها كما أشارت صقر (Saqr,2003)، كما يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها بدقة، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات، ومما يميز المنظمة المتعلمة شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عملهم منفصلين، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة.

### خصائص المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الدسوقي (Al-Desouqi,2015) نموذجا تنظيميا يُمكن الأفراد من تحسين قدراتهم باستمرار والوصول إلى النتائج التي يرغبون بها والعديد من الخصائص التي تميزت بها المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات ومن هذه الخصائص: توفير فرص مستمرة للتعلم، واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، والوعي المستمر بالتفاعل مع

البيئة، واستخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، ونقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة، والاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة، وإثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

وقد أخذ الكثير من المربين يدعون إلى "المدرسة المتعلمة" التي تهتم بالتعلم والتعليم، والتي ينخرط جميع العاملين فيها في عملية تحسين جماعية يتحمل مسؤوليتها الجميع، ففي ظل المدرسة المتعلمة يتحول المدير إلى قائد لعملية التعلم ليوفر فرصا تعليمية، ويوفر تغذية راجعة ويعزز الثقة والنجاح وذلك لأن عملية التعلم هي عملية إستراتيجية متواصلة في النظام العام للمدرسة، ويشترك في تحقيقها الجميع (Al-Qarni,2015).

إن مفهوم المدرسة المتعلمة يزداد أهمية يوما بعد يوم وترى (Ferial,2014) أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب خمس قواعد أساسية كما حددها سينج (Senge):

**التمكن الشخصي:** الذي ينطبق على الأفراد، فتعلم المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتعلم الأفراد، ويتدعم هذا الأخير من خلال المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية، وتعميقها، وشحن الطاقات، وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية.

**النماذج الفكرية:** النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية والمعرفية لعقل الفرد فهو يحدد كيفية التفكير وكيفية التصرف، ومن الممكن تعليم الأفراد رؤية الثغرات الموجودة في نماذجهم الفكرية من خلال "المعارف التطبيقية" أو "النماذج الأصلية في الإنسان، وتتكون النماذج الفكرية من فرضيات وتعميمات وحتى صور متأصلة وراسخة تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم وكيفية تحركه، وتبدأ قاعدة العمل بالنماذج الفكرية بتوجيه المرآة إلى الداخل وتعلم كيفية الكشف عن تصوراتنا الدفينة للعالم وإخراجها إلى السطح وتفحصها بدقة.

**التعلم الجماعي:** وهو عملية ضبط وتدوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب فيها من خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضا على التمكن الشخصي لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة، يعد التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصرا حيويا لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة، ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القدرة على التعلم.

**الرؤية المشتركة:** وتبدأ بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمؤسسة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها، وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد مؤسسة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا يمكن أن يوجد لها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المؤسسة.

**التفكير بطريقة المنظومة:** أي أن تحديد المشكلات الحديثة ووضع حلول لها يتطلب إفساح التفكير الخطي والآلي المجال أمام التفكير غير الخطي، الذي كثيرا ما يشار إليه " بتفكير المنظومة "وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل وميزة أي منظمة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حده، أن هذه المهارات لا يمكن تنميتها إلا من خلال التزام يستمر مدى الحياة، ولا يكفي أن ينميها فرد أو فردان بل يجب أن تكون موزعة على نطاق واسع في المؤسسة بأكملها.

وتؤكد أبو خضير المذكورة في العياصرة والحارثي (AL- Harthy,2015) أن المؤسسات التعليمية التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي للتحويل إلى منظمات متعلمة أصبحت أكثر سرعة ونجاحاً في تحقيق أهدافها، ومن أبرز المؤسسات التعليمية والتدريبية معهد ماستيتيوشس للتقنية (Massachusetts Institute of Technology) في الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعة ستانفورد (Stanford University)، والمعهد الوطني للإدارة في ماليزيا (INTAN)، لذا فإنه ينبغي على المنظمات التربوية وخصوصاً المدرسة أن تكون منظمات متعلمة تتمكن من إيجاد بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، ترتكز على تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وإيجاد رؤية مشتركة وشاملة لها.

وقد أوضحت براندت (Brandt, 2003) وجود شواهد محددة تشير إلى المدرسة التي تعمل كمنظمة متعلمة وهي تمتلك:

- تركيباً حافزاً يشجع التكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وقد يكون هذا الحافز مادياً أو معنوياً.
- أهدافاً مشتركة قابلة للتحقيق تتحدى مقدرات العاملين.
- عاملين قادرين على تحديد مرحلة التطور التي تمر بها مدارسهم.
- المقدرة على اقتناص المعرفة الجديدة ودمجها في السياق المدرسي بما يخدم أغراضها.
- قاعدة معرفية وعمليات تمكنها من إبداع الأفكار الجديدة المناسبة لها.

- المقدرة على تحويل المعلومات المتوفرة لديها بطرق مختلفة بما يخدم مصالحها.
- المقدرة على الحصول على التغذية الراجعة لخريجها من المجتمع وأولياء الأمور والطلبة، وللخدمات التعليمية التي تقدمها من الطلبة أنفسهم ما يستلزم توفر الانفتاح والثقة بالنفس.
- المقدرة على المراجعة المستمرة لعمليات التعليم والتعلم التي تتم فيها.
- ثقافة منظمة داعمة لتعلم الجميع العاملين والطلبة.
- هي نظام مفتوح حساس للبيئة الخارجية وما يحدث فيها من تغيرات اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو علمية.

لذا وانطلاقاً من إدراك الباحثة لأهمية توفر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية، ولأنّ توافر هذه المعايير يعدّ الأساس في نجاح سير العملية التعليمية، تأتي هذه الدراسة لتعرف درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تأتي هذه الدراسة لتعرف درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين العاملين في تلك المدارس. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين؟

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة احصائية ( $0.5 \geq \alpha$ ) في الحاجة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة؟

#### أهمية الدراسة:

يؤمل أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- متخذي القرار، من خلال ما توفره هذه الدراسة من واقع لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية.
- المعلمين، من خلال معرفة درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة والعمل على تبنيها وممارستها.
- العاملين في المجال التربوي، من خلال لفت النظر إلى أهمية توافر معايير المنظمة المتعلمة في المؤسسة التربوية.

## مصطلحات الدراسة:

### المعايير

**مفاهيمياً:** تعرف على أنها " النماذج التي يتم الاتفاق عليها ويحتذى بها لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما، وهي عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى التي نبغي أن تتوفر في الشيء الذي نضع له، أو التي نسعى إلى تحقيقها" (AI – Dabaa,2006).

**إجرائياً:** هي مؤشرات أو خطوط مرشدة تصاغ في شروط يتم الاتفاق عليها من قبل خبراء التربية محلياً وعالمياً، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه مكونات العملية التعليمية للوصول إلى رؤية واضحة لمدخلات النظام التربوي الجامعي ومخرجاته لغاية تحقيق أهدافه المنشودة.

### المنظمة المتعلمة

**مفاهيمياً:** يعرفها سينج على أنها المنظمة التي يزيد بها الناس من مقدراتهم للإبداع في تحقيق النتائج المرغوبة، إذ تنمو فيها نماذج التفكير الجديدة وتترعرع باستمرار، وكذلك الطموح الجماعي الحر، حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة (Senge, 2006).

**إجرائياً:** هي الخصائص والمواصفات الموجودة في المدارس الثانوية الحكومية والتي تزيد من قدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات التي تحدث داخلياً وخارجياً، وكذلك التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب المميزة ونشرها وتعميمها على الجميع كمنظمة متعلمة.

**حدود الدراسة:** تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

اقتصرت الدراسة الحالية على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ويتحدد مجتمع الدراسة بجميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة والبالغ عددهم (180) مديراً وذلك خلال العام الدراسي (2016-2017)م.

### الدراسات السابقة

دراسة المزروع (Al-Mazroua,2014) تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود لمقومات المنظمة المتعلمة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت النتائج إلى أن مقومات المنظمة المتعلمة تُمارس من قبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة

كبيرة ماعدا محور تعلّم فهو يمارس بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى لمتغير الجنس، والمرتبة العلمية، والتخصّص، وأوصت الباحثة برفع ممارسة التعلّم الجماعيّ (تعلّم الفريق) بين أعضاء هيئة التدريس من خلال إعداد مجموعة من البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتعلّم التنظيمي كبرامج العمل الجماعيّ وبناء فرق العمل على عقد لقاءات دورية بين أعضاء هيئة التدريس بهدف تبادل الخبرات المهنية، كما أوصت بإشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة، ومراجعة رؤية الجامعة بشكل مستمرّ، واستثمار اجتماعات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق نواتج تربوية نوعية، ونشر ثقافة التعلّم التنظيمي للوصول إلى المنظمة المتعلمة بجميع أبعادها.

دراسة روزباهاني وآخرون (Rouzbahani et. al., 2013) هدفت إلى تعرف العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير من خلال الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من 210 من العاملين في البنك الزراعي في إيران، وقد توصلت النتائج إلى أن البنك الزراعي يعتبر منظمة متعلمة فوق المتوسط، كما أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد التنظيمي للتغيير وأبعاد المنظمة المتعلمة.

دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2012) هدفت إلى تعرف واقع التعلم التنظيمي كمدخل للتحوّل إلى مفهوم المنظمة المتعلمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد معوقات تطبيقه وتقديم مقترحات تسهم في تطبيقه، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة عملية التعلم التنظيمي جاء بدرجة ضعيفة، وقد تحدد ذلك في قلة معرفة أعضاء هيئة التدريس بأهم ممارسات عملية التعلم التنظيمي، كما أظهرت وجود معوقات بدرجة عالية تحد من تطبيق التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في بعد "تعزيز عملية التعلم التنظيمي" وبعد "توفر بيئة التعلم الجماعي".

وأجرى كلودويل وفراي (Clodwell & Fried, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية تحول المدارس البريطانية لمفهوم المنظمة المتعلمة، وقد تبنت الدراسة نموذج بيتر سينج للمقارنة بين تصورات مخططي الموارد البشرية في ثلاثة سياقات تربوية هي بريطانيا وألمانيا وجنوب أفريقيا، ومن أبرز نتائج التحليل النوعي أن ثقافة النظام التربوي وهيكلته تؤثران في التحول نحو المنظمة المتعلمة وخصوصاً في أوروبا التي تعتمد اللامركزية، وبالتالي يمكن لنموذج بيتر سينج



أن ينجح إذا ما تم تدريب الكوادر وتوعيتهم بمفهوم المنظمة المتعلمة، أما في جنوب أفريقيا فما زال النظام مركزياً وبحاجة إلى إعادة هيكلة لكي يتمكن من التحول إلى منظمة متعلمة لتطبيق ضوابط سينج.

دراسة كان (can, 2011) هدفت إلى الكشف عن النشاطات التي تعمل على تطوير مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس الأساسية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أن المنظمة المتعلمة تحتاج للتخطيط الفعال قبل أن تبدأ بممارسة أعمالها ويجب أن تتضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة المتعلمة نشاطات مثل: الاجتماعات الدورية، والنوادي التربوية، والبيئات المدرسية الآمنة، وأخيراً تضم المنظمة المتعلمة نظاماً للمكافآت والترقيات ورؤية مشتركة للرسالة والهدف.

دراسة ويثيرينجتون (Wetherington, 2010) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إبعاد منظمة التعلم ( التعلم المستمر، وتشجيع الحوار والمحادثة، وفرق التعلم، تفويض الفرد، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الداعمة للتعلم) على الأداء المالي والمعرفي للمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأجريت الدراسة على 603 منظمة غير ربحية، وقد تكونت وحدة المعاينة والتحليل من مدرء المنظمات غير الربحية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لابعد منظمة التعلم على الأداء المالي والمعرفي.

دراسة عبابنة (Ababneh,2007) وهدفت لتعرف واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة حسب إطار سنجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية الأردنية حيث شملت العينة على (875) من العاملين (701) معلماً، (174) إدارياً، وقد تم تطوير استبانة لغرض الدراسة، وأظهرت نتائجها أن ممارسة العاملين لضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة وذلك لجميع الضوابط ولأداة ككل.

دراسة الرشودي (Al-Rashoudi,2007) وهدفت لتطوير أنموذج مناسب للبيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية لتطوير أجهزتها الأمنية من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (3020) قائداً تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم شملت (776) قائداً، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها تطوير أنموذج للمنظمة المتعلمة مكون من (40) خاصية موزعة على ثلاث مكونات رئيسية هي: المكون التنظيمي، والمكون التعليمي، والمكون الثقافي، كما أظهرت النتائج أن مستوى جاهزية الأجهزة الأمنية السعودية لتطبيق المنظمة المتعلمة

كان مرتفعاً وأنّ العوامل الداعمة للتطبيق ذات أهميّة مرتفعة، وأنّ القيادات الأمنيّة تتوقّع أنّ تطبيق نموذج المنظمة المتعلّمة سيكون له تأثير فعّال جدّاً في التطوير التّنظيمي للأجهزة الأمنيّة.

دراسة الكساسبة والفاعوري وعبدالله (2009, Al-kasasbeh, Al- Afouri, & Abdullah)، هدفت إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين بين النمط القيادي التحويلي في بناء المنظمة المتعلمة، وتم تطبيق الدراسة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن والبالغ عددهم (579) فرداً حيث شملت العينة (290) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك تأثير إيجابياً لثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمات المتعلمة.

دراسة العاودة (2009, Al- Awawdeh)، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، وبلغ عددهم (1924). حيث شملت العينة (347) فرداً من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة وقد تم تطوير استبانة لغرض الدراسة ، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة العاملين لضوابط المنظمات المتعلمة بدرجة متوسطة وذلك لجميع الضوابط وللأداة ككل.

يُلاحظ من مراجعة الدراسات السابقة في المنظمات المتعلّمة أنّها ركّزت على تقديم إطار نظريّ حول المدرسة المتعلّمة وتطوير نماذج للمنظمات المتعلّمة، كما ركّزت أيضاً على دراسة مدى تطبيق معايير المنظمات المتعلّمة في الجامعات والمدارس والمؤسسات، وقد اتّقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مفاهيم المنظمات المتعلّمة وأهميّتها، وسوف تستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء الأدب النظريّ للدراسة الحاليّة، وصياغة أسئلة الدراسة، وكذلك تطوير أداة الدراسة، وتميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتطبيقها في المدارس الثانويّة الحكوميّة في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة.

#### الطريقة والإجراءات:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من (180) من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2016)، وكانت عينة الدراسة هي نفسها مجتمعا والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة

العدد	الفئات	المتغيرات
90	ذكر	الجنس
90	أنثى	
8	≤10 سنوات	سنوات الخبرة
172	أكثر من 10 سنوات	
180	المجموع	

#### أداة الدراسة:

لقد تمّ تطوير أداة الدراسة من خلال الاعتماد على الأدب السابق المتعلق بأقسام المنظمة المتعلمة لبيتر سينج بالإضافة إلى دراسة عابنة (Ababneh,2007) والرشودي (Al-Rashoudi,2007) وقامت الباحثة بتطويرها بناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها والتي تقيس درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في الواقع، على مقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (لا أوافق بشدة، لا أوافق، متردد، أوافق، أوافق بشدة)، وتكونت من (46) فقرة تتوزع على أحد عشر مجالاً، وهي: المجال التنظيمي، ومجال التمكين الشخصي، ومجال الرؤية المشتركة، ومجال التفكير التنظيمي، ومجال تعلم الفريق، ومجال تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، ومجال إيجاد فرص التعلم المستمر، ومجال النماذج العقلية، ومجال تشجيع الحوار، ومجال المعرفة، ومجال الاتصال والتواصل.

#### صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (12) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس في الجامعات الأردنية، بهدف تقييم درجة ملاءمة فقرات الأداة لِمَا وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أُدرجت ضمنه، ودرجة وضوح صياغة مبادئه، واقتراح التعديلات المناسبة.

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات لواقع توافر المعايير للمنظمة المتعلمة، واستخدم فيها معادلة كرونباخ ألفا لتعرف اتساق الفقرات الداخلي، تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.47-0.92).

#### تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الموافقة، وقد تمّ استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية:

- أولاً: (1-1.49) درجة توافر ضعيفة جداً.  
 ثانياً: (1.50-2.49) درجة توافر ضعيفة.  
 ثالثاً: (2.50-3.49) درجة توافر متوسطة.  
 رابعاً: (3.50-4.49) درجة توافر عالية.  
 خامساً: (4.50-5.00) درجة توافر عالية جداً.

#### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- الجنس: وله فئتان (ذكور، وإناث).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان ( $\leq 10$  سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

#### المعالجة الإحصائية

للإجابة عن سؤالي الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، واستخدام تحليل التباين المتعدد.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (2).

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين لدرجة توافر معايير المنظمة

المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
6	1	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	4,16	0,55	عالية
3	2	الرؤيا المشتركة	4,15	0,46	عالية
9	3	تشجيع الحوار	4,12	0,62	عالية
5	4	تعلم الفريق	4,03	0,58	عالية
11	5	الاتصال والتواصل	3,99	0,73	عالية
2	6	التمكن الشخصي	3,93	0,94	عالية
7	7	ايجاد فرص التعلم المستمر	3,92	0,67	عالية
10	7	المعرفة	3,92	0,79	عالية

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2018.

الرقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التوافر
4	8	التفكير التنظيمي	3,91	0,54	عالية
8	9	النماذج العقلية	3,89	0,63	عالية
1	10	التنظيمي	3,74	0,71	عالية
		الأداة ككل	3,98	0,52	عالية

\* الدرجة العظمى من (5)

بينت النتائج في جدول (2) أن مجال تشجيع التعلم والتعاون الجماعي قد احتل المرتبة الأولى يليه مجال الرؤية المشتركة في المرتبة الثانية، أما مجال تشجيع الحوار وتعلم الفريق فقد حصل على المرتبة الثالثة والرابعة ثم مجال الاتصال والتواصل في المرتبة الخامسة، يليه في المرتبة السادسة مجال التمكن الشخصي، وفي المرتبة السابعة مجال إيجاد الفرص والتعلم المستمر ومجال المعرفة، أما المرتبة الثامنة والتاسعة فكانت من نصيب مجالي التفكير التنظيمي والنماذج العقلية، وجاء المجال التنظيمي في المرتبة الأخيرة.

وانتقلت النتائج مع دراسة الرشودي (Al-Rashoudi,2007)، و (Al-Mazroua,2014) التي أظهرت وجود معايير المنظمة المتعلمة بدرجة عالية، بينما اختلفت مع دراسة عابنة (Ababneh,2007) والعاودة (Al- Awawdeh,2009) التي أظهرت نتائجها وجود معايير للمنظمة المتعلمة وممارستها بدرجة متوسطة وتعزو الباحثة حصول مجالات الدراسة على درجة توافر عالية إلى وجود وعي نظمي عال عند مديري المدارس، ويعود ذلك للثقافة السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات والقائمة على الاحترام وتبادل الآراء، والحوار العلمي، والمناقشة المستمرة بين العاملين ومديري المدارس.

ومن خلال إدارتهم، يسعى مديرو المدارس الحكومية إلى الاهتمام بتنمية العاملين فيها من أجل تحسين أدائهم لمهامهم المنوطة بهم، وتحقيق أهدافهم وأهدافها، وهذا يفسر الرغبة العالية عند العاملين في تحديث معارفهم التخصصية والالتحاق ببرامج الدراسات العليا في الجامعات، مما يؤكد على سعي مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات إلى تطبيق التوجيهات السائدة في وزارة التربية والتعليم بإتاحة فرص التعلم والتدريب للعاملين داخل المدرسة وخارجها، وكذلك للدور الذي يقوم به مديرو المدارس في تحقيق التنمية المهنية، وإيجاد فرص التعلم والتدريب المستمر للعاملين.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج أيضًا إلى أن إدارات المدارس الحكومية الثانوية في دولة الإمارات مقتنعة بأهمية المعرفة وتوفير المعلومات والبيانات الضرورية للعاملين فيها، لما لها من تأثير في سير العملية التربوية، بوصفها المادة الأساسية للمجتمع المدرسي، وقد تكون هذه النتيجة انعكاسًا لما يراه المدراء العاملون في هذه المدارس فهم يؤمنون بضرورة متابعة التطور واستخدام الأجهزة التكنولوجية التي من شأنها أن تكون عاملاً مساعدًا في توفير المعرفة التي يحتاجها هؤلاء المعلمون والإداريون والطلبة، وضرورتها للعملية التعليمية، وربما جاءت هذه النتيجة لأن مديري المدارس يعملون جاهدين على توفير بيئة تحفز على التعلّم لجميع العاملين في المجتمع المدرسي، وتشجعهم على التعلّم بشكل مستمر من خلال طلب المعرفة.

بالإضافة إلى وجود تصور مشترك للمستقبل الذي يرغب به العاملون في المدرسة، وهناك هدف ورؤيا موحدة لجهود جميع العاملين في المدرسة، ويعزى ذلك إلى دمج الرؤية الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة للمدرسة ووجود القوة للتغيير مع التزام حقيقي من الأفراد على تحقيقها لأنهم أشركوا في بناء الرؤية وأدركوا أنها تعبر عن واقعهم وإمكاناتهم بالإضافة إلى وجود نظام تواصل قوي يجعل هذه الرؤيا قائمة في أذهان العاملين دائما.

**السؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.5$ ) في الحاجة لدرجة توافر

معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة ؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد لتقديرات أفراد العينة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، تبعاً لاختلاف متغير الجنس (ذكر، وأنتى)، و متغير الخبرة (أقل من أو يساوي 10 سنوات ، وأكثر من 10 سنوات)، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق لتقديرات أفراد العينة لمعايير المنظمة المتعلمة في

المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيري الجنس، وسنوات الخبرة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هوتلنغ = 0.155	المجال التنظيمي	1.335	1	1.335	3.112	0.079
	التمكن الشخصي	0.080	1	0.080	0.174	0.677
	الرؤيا المشتركة	0.356	1	0.356	1.690	0.195
	التفكير التنظيمي	0.022	1	0.022	0.074	0.785
	تعلم الفريق	0.026	1	0.026	0.076	0.782
	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	0.035	1	0.035	0.125	0.724
	ايجاد فرص التعلم المستمر	0.000	1	0.000	0.000	0.985

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2018.

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة = قيمة هوتلنج 0.218	النماذج العقلية	.113	1	.113	.284	.595
	تشجيع الحوار	1.606	1	1.606	4.201	.042
	المعرفة	1.901	1	1.901	3.075	.081
	الاتصال والتواصل	.078	1	.078	.145	.704
	المجال التنظيمي	3.234	1	3.234	7.540	.007
	التمكن الشخصي	.002	1	.002	.005	.944
	الرؤيا المشتركة	.039	1	.039	.187	.666
	التفكير التنظيمي	.072	1	.072	.243	.623
	تعلم الفريق	.786	1	.786	2.306	.131
	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	.301	1	.301	1.085	.299
الخطأ	ايجاد فرص التعلم المستمر	1.034	1	1.034	2.324	.129
	النماذج العقلية	.001	1	.001	.003	.957
	تشجيع الحوار	.303	1	.303	.793	.374
	المعرفة	.240	1	.240	.389	.534
	الاتصال والتواصل	.158	1	.158	.294	.588
	المجال التنظيمي	75.917	177	.429		
	التمكن الشخصي	81.747	177	.462		
	الرؤيا المشتركة	37.232	177	.210		
	التفكير التنظيمي	52.800	177	.298		
	تعلم الفريق	60.363	177	.341		
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	49.089	177	.277			
ايجاد فرص التعلم المستمر	78.715	177	.445			
النماذج العقلية	70.131	177	.396			
تشجيع الحوار	67.652	177	.382			
المعرفة	109.440	177	.618			
الاتصال والتواصل	95.298	177	.538			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (3):

1. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تبعا لمتغير الجنس باستثناء مجال تشجيع الحوار حيث كانت الفروق دالة إحصائية، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة على مجال تشجيع الحوار، تبعا لاختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى)، إذ كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين على مجال تشجيع الحوار تبعاً لاختلاف**

**متغير الجنس**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0,66	0,78	90	ذكر	تشجيع الحوار
0,57	0,97	90	أنثى	

يبين الجدول (4) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الذكور لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية على مجال تشجيع الحوار، ومتوسط تقديرات الإناث، وذلك لصالح تقديرات الإناث.

2. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة باستثناء المجال التنظيمي حيث كانت الفروق دالة إحصائية، ولتحديد مصادر تلك الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين على درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة على المجال التنظيمي، تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين على المجال التنظيمي تبعاً**

**لاختلاف متغير سنوات الخبرة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البرنامج	البعد
0,19	0,66	8	أقل أو تساوي 10	المجال
0,67	1,30	172	أكثر من 10	التنظيمي

يبين الجدول (5) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أصحاب الخبرة أقل من أو يساوي 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات وذلك لصالح تقديرات أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال تشجيع الحوار حيث كانت الفروق دالة إحصائية ولصالح الإناث، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مهنة التعليم بشكل عام وبالنسبة للإناث تحقق لهن الطموحات الشخصية، كما أنهن يتمتعن برضا وظيفي أكبر فتكون الإناث أكثر ميلاً لسماع الاقتراحات وتشجيع النقاشات والحوار في مدارسهن، إضافة إلى ذلك فإن وجود روح التنافس العالية عند الإناث تشجعهم على البحث عن كل جديد وبالتالي حدوث الحوار المهني بصورة مستمرة، وتعزو الباحثة النتائج أيضاً إلى وجود الاتجاهات الإيجابية



نحو المهنة عند الإناث بشكل كبير مما يسهم في رغبتهم المستمرة بالتطور والتقدم في المهنة وبالتالي يشجعهم على الحوار الهادف بشكل مستمر.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة باستثناء المجال التنظيمي، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات، وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن الخبرة الطويلة لمديري المدارس أكسبتهم القدرة على إدارة البيئة المدرسية، وإدارة المعرفة وتبادلها وفتح قنوات التواصل مع العاملين لنقل المعرفة الجديدة والإجابة على الاستفسارات وحل المشكلات التي تواجههم خلال العمل، كما اكتسبوا القدرة على الحكم على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة من حيث الجهود المبذولة في الاستفسار والتدريب والتعلم المستمر لدى العاملين لتطوير أدائهم بصورة مستمرة.

#### التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدّم الباحثة مجموعة من التوصيات التي يُؤملُ

أن تسهم في توافر معايير المنظمة المتعلمة في المؤسسة التربوية:

- استحداث نظام لمكافأة الأفراد والمجموعات على التعلم بناء على معايير المنظمة المتعلمة.
- حفظ جميع التجارب الناجحة وتعميمها والاستفادة منها للمؤسسات التربوية والاجتماعية والثقافية.
- عمل دليل إداري تربوي لتحويل المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى منظمات متعلمة.

#### References

- Ababneh, S. (2007). **Jordanian school as learning organization: status and prospective**. Unpublished Dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan
- Al - Dabaa, M. (2006). **Curriculum: Manufacturing and Evaluation**. The Anglo Egyptian Library, Cairo.
- Al- Awawdeh, I. (2009). "**Developing an educational administrative model to transform Palestinian universities into learning organizations**", unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan

- Al- Ayaserah, m., & AL- Harthy, K., the Degree of Practicing the Learning Organization Strategies by Secondary School Female Principals in Taif. **Jordanian Journal of Educational Sciences**, 11 (1), pp. 31-43.
- Al- kasasbeh, M., Al- Afouri, A. & Abdullah, K.(2009). "The Influence of Empowerment and Transformational Leadership on learning Organizations", **Jordan Journal of Business Administration**, Vol. 5 (1), pp. 19-45.
- Al- Qahtani, F. (2012). " **Organizational learning: An Introduction to the Concept of the Learning Organization in Saudi Universities Applied Study on Imam Muhammad Bin Saud Islamic University**". Unpublished Master Thesis, Faculty of Social Sciences, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Desouqi, W. (2015). "**Availability degree of learning organization standards in colleges of education in the Palestinian universities in Gaza and its relation to cognitive production of faculty members**". unpublished master thesis, Al- Azhar University, Gaza: Palestine.
- Al-Mazroua, Shatha (2014) The degree of practicing faculty members of learning organization components at King Saud University, *Journal of Palestine university*
- Al-Qarni, Nora (2015). Schools as learning organizations: perception of teachers of secondary stage in Al-Dawadmi governorate, **Journal of the University of Hebron Research**, 10 (2), pp. 99-111.
- Al-Rashoudi, M. (2007). **Building a model for the learning organization as an input to the development of the security services in Saudi Arabia**. Unpublished doctoral dissertation, Naif University, Saudi Arabia.
- Al-Taweel, H. (2006). **Alternate in Educational Systems Administration and Leadership**. University of Jordan, Amman, Jordan.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? 10 ways to tell, **Journal of staff development**. Vol. 24 (1),p 64 – 71.
- Can, N. (2011). "Developing activities of learning organizations in primary schools". **African Journal of Business Management**, V. 5, (15),p 56-62.
- Clodwell, D & Fried, A. (2012). "Learning organizations without borders A cross-cultural study of university HR practitioners perceptions of the salience of Senge s five disciplines in effective work outcomes". **Commerce Law and Management**, 1(1),p 32-44.

- Ferial, N. (2014). Learning Organizations: Employment for Intelligence and Knowledge, **Journal of Economic Studies**, No. 1, pp. 169-192.
- Rajeh, K. (2014). **Developing an educational guide for legal and administrative frameworks in dealing with students from Saudi Arabia**. unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan
- Rouzbahani, M, Khazai, M., Farah, E., and Nasr, S. (2013). “The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization”. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 3(5), p 631-636.
- Saqr, H. (2003). **Learning Organization and the Shift from Administrative Vulnerability to Excellence in Management of State Administrative Performance**, 4th Annual General Conference in Management (Creative Leadership for Developing and Developing Institutions in the Arab World), 13-16 October, Damascus, Syria.
- Senge, P. (2006). **The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization**. Britain: Random House.
- Wetherington, J. (2010). “**The Relationship between Learning Organization Dimensions and Performance in Non-profit Sector**” unpublished dissertation. University of phoenix, USA.