



واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات.

The Reality of Practicing the Learning Organization at the Education Supervision Office in Derna City from the Perspective of Office Directors, Department Heads, and Unit Heads.

د.كريمة المبروك الرقيعي

أستاذ مشارك، قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة درنة، ليبيا

Karima.elrgiai@uod.edu.ly



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v3i6.26>

تاريخ الاستلام: 2025/06/30 ؛ تاريخ القبول: 2025/08/05 ؛ تاريخ النشر: 2025/09/01

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها، واستخدم الاستبيان كأداة للقياس وجمع البيانات والمعلومات مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة وعددهم (66) مفردة، واستخدمت العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة والتي بلغ حجمها (36) مفردة، واستخدمت الأساليب الإحصائية من خلال برنامج (SPSS)، وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و(T test)، و تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وتوصلت الدراسة للنتائج بأن واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء أقسام والوحدات مدينة درنة جاءت (مرتفعة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة وفقاً لكل من متغير (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، المنصب الإداري بالمراقبة، وسنوات الخدمة)، كما توصلت الدراسة لعدد من التوصيات، ومنها: التحفيز المستمر للإداريين المتميزين ومكافأتهم عند حصولهم على مؤهل علمي أعلى وهو على رأس عمله أو المشاركة في النشاطات العلمية والندوات والدورات التدريبية وورش العمل لزيادة التحفيز على التعليم المستمر، وكذلك التركيز على الشفافية والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وإبداء الرأي، والشفافية في تبادل المعلومات والتركيز على قيم المنظمة من خلال تكريم الإداريين أصحاب السلوك المرغوب.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، أبعاد المنظمة المتعلمة، مراقبة التربية والتعليم - درنة .

Abstract:

The research aimed to identify the reality of practicing the of the learning organization in the education monitoring in the city of Derna from the point of view of the office managers and Presidents of departments and units in it. The study relied on the descriptive approach to achieve the objectives that were identified, and the questionnaire was used as a tool for measuring and collecting data and information from the office managers and heads of departments and units in the education monitoring in the city of Derna, whose number was (66) individuals. A simple random sample was used to select the sample, which amounted to (36) individuals. Statistical methods were used through the (SPSS) program, which are the arithmetic mean, standard deviation, (T test), and



one-way analysis of variance (ANOVA). The study reached the results that the reality of the application of the office managers and heads of departments and units in the education monitoring in the city of Derna was (high), and that there were no statistically significant differences at the level (0.05) in the responses of the sample members according to each of the variables (gender, academic qualification, management level in the monitoring, and These include: continuous motivation for outstanding administrators and rewarding them when they obtain a higher academic qualification while still employed, or participating in academic activities, seminars, training courses, and workshops to increase motivation for continuing education. They also focus on transparency and skills that promote dialogue, discussion, and the expression of opinions, transparency in the exchange of information, and a focus on the organization's values by honoring administrators who demonstrate desirable behavior.

Keywords: Learning Organization, Dimensions of Learning Organization, Education Monitoring-Derna.

أولاً: مقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية تحديات متزايدة ومتجددة تفرض عليها التطوير المستمر في ضوء المتغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية المتسارعة، وفي هذا السياق برز مفهوم المنظمة المتعلمة 'Learning Organization' (LO) كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي هدفها بناء مؤسسات قادرة على التعلم المستمر، توظيف المعرفة الجماعية، وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة (أبو عفش، 2014، ص:33)، فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرون الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات وتوليد المعرفة وإدارتها والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري تقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجية وصناعة القرار (عبدالله، 2018).

ويرتكز هذا الاتجاه الإداري المعاصر على قدرة المؤسسة على توليد المعرفة وتبادلها وتوظيفها لتحسين الأداء، من خلال تنمية القدرات، وتعزيز التعلم في جميع المستويات التنظيمية، وقد حظي هذا المدخل باهتمام واسع من المهتمين والباحثين بالفكر الإداري المعاصر منذ أن قدمه العالم (بيتر سينج) في كتابه الشهير "الانضباط الخمس"، حيث رسخ فيه هذا المفهوم عبر تحديده لخمس مبادئ رئيسية تشكل الأساس لتحول المؤسسات إلى كيانات متعلمة (الحلواني، 2023).

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التربية والتعليم، أصبحت الحاجة إلى تبني اتجاهات معاصرة في الإدارة التربوية أمراً ضرورياً وملحاً، ومن أبرزها اتجاه "المنظمة المتعلمة"، والتي تعد منطلقاً أساسياً لتطوير الأداء المؤسسي والتربوي، وللتأكيد يذكر لنا سينج (Senge) (1990) إلى أن المنظمات المتعلمة هي تلك التي يوسع فيها الأفراد باستمرار قدراتهم لخلق النتائج التي يتطلعون إليها، والتي تشجع على تعلم أنماط جديدة من التفكير، وتطلق الطاقات الجماعية للتعلم (Senge, 1990)، وفي هذا السياق، فإن مكاتب وأقسام



مراقبة التربية والتعليم في بلدية درنة، بصفقتها المحرك الأساسي للسياسات التربوية والتنفيذية، تحتاج إلى إعادة بناء ثقافتها المؤسسية على أسس التعلم التنظيمي الذي يساهم في تعزيز التكيف، والابتكار، وتحقيق فاعلية عالية في تقديم الخدمات التعليمية، وهذا ما يؤكد Fullan (1997) إلى أن التحول نحو منظمة متعلمة يتطلب قيادة تعليمية واعية، تؤمن بقدرة المؤسسة على التعلم الجماعي وتحسين الممارسة باستمرار (عمارة، 2018)، كما إن إنشاء بيئة مهنية تشجع على تبادل المعرفة والمساءلة الجماعية يفضي إلى تعزيز جودة العمل المؤسسي في التعليم (ديوفور وآخرون، 2011).

ذلك أن بناء المنظمات المتعلمة يتطلب توافر أبعاد متعددة على مستوى الأفراد والمجموعات والنظام التنظيمي ككل، مثل توفير بيئة مشجعة للتعلم، وربط التعلم بالأداء؛ وهو ما ينسجم تماماً مع التوجهات المعاصرة للمؤسسات التربوية التي تسعى إلى ترسيخ ممارسات التعلم التنظيمي، وتطوير مناخ مؤسسي يمكن من تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية تحسن من جودة الأداء الإداري والتعليمي في المؤسسات التربوية، وبالتالي يعزز ذلك من دور الإدارات والمكاتب التربوية كمحرك رئيس للتغيير داخل المؤسسة التربوية، ويجعل من تبني مدخل المنظمة المتعلمة خطوة استراتيجية نحو تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة الفعالة لمتطلبات التنمية المستدامة. ولقد تعددت الأدبيات والدراسات السابقة التي أهتمت باتجاه (المنظمة المتعلمة) وأهميته في المؤسسات التربوية عامة، والتي تؤكد على أهمية تبني هذه المؤسسات وتحولها إلى منظمات متعلمة توفر التعلم المستمر وربط أدائها بأداء المؤسسة وتشجع على البحث والحوار والمشاركة الجماعية والابداع والابتكار، ومن هذه الدراسات على سبيل الذكر: دراسة (الوليدي والعنزي: 2025)، ودراسة (الشريف: 2024)، ودراسة (الجوير، 2022)، ودراسة (كريم وآخرون، 2022)، ودراسة (الحورية، 2018). وعليه وفي ضوء نتائج هذه الدراسات السابقة فإن مراقبات التربية والتعليم لن تكون قوية وقادرة على الاستمرار وضمان تطورها لتحقيق رسالتها وأهدافها، وأن تكون قادرة على أداء مهامها إلا من خلال تبني أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما تسعى إليها الدراسة الحالية بالتعرف على واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة في ضوء نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins)، بحيث يتم من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها صياغة المقترحات والتوصيات التي ستساهم في تحقيق التطبيق المميز لأبعاد المنظمة المتعلمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تتطلب تفعيل مفاهيم حديثة في الإدارة والتطوير المؤسسي، ومن أبرز هذه المفاهيم "المنظمة المتعلمة" التي تمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات السريعة من خلال دعم التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، ويعد نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins) من الأطر



النظرية الشاملة التي تقدم تصوراً متكاملًا لأبعاد المنظمة المتعلمة والتي بتطبيقها في مكاتب وأقسام مراقبة التربية والتعليم تتحول إلى منظمات متعلمة تكون قادرة على مواجهة التحديات التي تعرقل أدائها ووصولها لتحقيق التميز المؤسسي أمام نظيراتها محلياً وإقليمياً.

وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins)، تشير الدراسات السابقة الليبية التي طبقت في مؤسسات تعليمية مختلفة تفاوتاً واضحاً في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث أظهرت دراسة الجويبر (2021) وجود قصور في تفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسات التعليم الأساسي، وموصية بتكثيف الجهود نحو نشر ثقافة التعلم المؤسسي. كما توصلت دراسة الشريف (2024) إلى إنه هناك انخفاضاً في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين الممارسات التنظيمية الداعمة للتعلم في البيئة محل الدراسة. وفي سياق المؤسسات التعليمية الليبية، وقدمت الغيث (2021) تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مؤكدة على ضرورة تعزيز التعلم المستمر والتفاعل مع البيئة الخارجية.

وفي ضوء ما سبق، فإن اتجاه المنظمة المتعلمة يواجه نقص شبه شديد من حيث الدراسة والبحث، خاصة في إدارات ومكاتب المراقبة التعليمية في دولة ليبيا، فمن خلال البحث والتقصي عنه في البيئة التربوية تم ملاحظة غياب دراسات محلية تناولت هذا الاتجاه الإداري المعاصر تحديداً، وكذلك نتائج الدراسات السابقة والتي توصلت إلى انخفاض في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسات التعليمية الليبية، مما استدعى الأمر والاهتمام بضرورة إجراء دراسة عن واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وخاصة في ضوء نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins)، وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- 1- ما واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات تعزى لكل من المتغيرات: (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، المنصب الإداري بالمراقبة، سنوات الخدمة)؟

ثالثاً: أهداف البحث: وهدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- محاولة التعرف على واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات.



2- محاولة الكشف والتوصل إلى إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، المنصب الإداري بالمراقبة، سنوات الخدمة. رابعاً: أهمية البحث - وتتمثل في:

1- الأهمية النظرية لمتغير الدراسة والذي تم تناوله بالبحث والتقصي للتوصل إلى نتائج تؤدي إلى تحقيقه في مراقبات التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية، وهو (المنظمة المتعلمة) وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق المنظمة المتعلمة وأبعادها هي (مجال إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، و مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم)، والذي تم في ضوء نموذج مارسك وواتكنز.

2- تعتبر هذه الدراسة إثراء للمكتبة المحلية فيما يتعلق بدراسات المنظمة المتعلمة وأبعادها ونماذجها في الجهات المسؤولة عن المؤسسات التعليمية ومنها مراقبات التربية والتعليم، والتي تعتبر من أقرب الجهات المسؤولة والقريبة من المؤسسات التعليمية على كافة مراحلها في التعليم العام، وخاصة وعلى حد العلم أن هذه البحوث تعتبر من القلائل في مجال البحوث المهمة بمراقبات التربية والتعليم في ليبيا.

3- يؤمل أن يستفيد المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الليبية من نتائج الدراسة الحالية والسعي للمزيد من التطبيق لأبعاد المنظمة المتعلمة لضمان تحفيز ومشاركة وتمكين العاملين فيها، وضمان تعلم على كل المستويات الإدارية بهذه المؤسسات التعليمية.

خامساً - حدود الدراسة: وهي على النحو التالي :

1- الحدود الموضوعية : والمتمثلة في التعرف على المنظمة المتعلمة وأهم أبعادها في ضوء نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins)، وهذه الأبعاد هي (مجال إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، و مجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم).

2- الحدود البشرية: المتمثلة في مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بالمراقبة.

3- الحدود المكانية: تتمثل في مكاتب ووحدات مراقبة التربية والتعليم - درنة.

4- الحدود الزمنية : تم التطبيق خلال العام الدراسي (2024 - 2025م).



سادساً: مصطلحات البحث : وهي:-

1-المنظمة المتعلمة: عرف مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins) المنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة تتيح لجميع أعضائها فرصاً مستمرة للتعليم، وتستخدم التعلم كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية بشكل متكامل، مع التركيز على توليد المعرفة ونقلها وتطبيقها لتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيير (Marsick & Watkins, 1999: 12)". وعرفت السهلي بأنها: "المنظمة التي تشجع العاملين فيها على التعلم المستمر والحوار والتطوير الذاتي وتبادل الخبرات والتجارب من أجل تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة" (السهلي، 2016: 17).

وتعرف المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها هي مدى تبني مراقبة التربية والتعليم بمدينة درنة للأبعاد السبعة لنموذج مارسك وواتكنز، والتي تشمل: التعلم المستمر على مستوى الأفراد، الحوار والاستفسار، والتعلم الجماعي، التمكين والتمكين الجماعي، والربط بين المنظمة والبيئة، والقيادة الداعمة للتعلم، وتكامل أنظمة التعلم مع الأهداف المؤسسية، والتي سيتم تحديد مدى تطبيقها من خلال الإجابة على فقرات أداة الاستبيان.

2-مراقبة التربية والتعليم: وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد لوزارة التربية والتعليم في دولة ليبيا، تعتبر مراقبات التعليم جزءاً من الجهاز الإداري للوزارة، وتسهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية، ومتابعة الأداء التربوي والإداري للمؤسسات التعليمية، وضمان جودة التعليم في مختلف المراحل الدراسية ما قبل الجامعة (قرار رقم 134 لسنة 2012م، وزارة التربية والتعليم).

سابعاً: الدراسات السابقة : والتي سيتم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم للاستفادة منها في الدراسة الحالية من حيث دعم الإطار النظري وأداة الدراسة ومقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، وهذه الدراسات هي: دراسة (الشريف، 2024)، بعنوان (درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي من وجهة نظر موظفيها)، هدفت الدراسة للتعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي من وجهة نظر موظفيها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة من موظفي إدارة الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي، حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لكل من متغير (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، وتكون مجتمع الدراسة من (189) موظف وموظفة، ولجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة استخدمت استبانة مكونة من قسمين وهو الأول يشمل معلومات أولية عن الموظفين تمثلت في النوع والمؤهل العلمي والخبرة، والقسم الثاني تكون من الأبعاد السبعة لمقياس المنظمة المتعلمة لـ (Marsick & Watkins 1993) الذي طوره (DLOQ)، وتحليل البيانات استخدمت بعض الوسائل الإحصائية



وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة للنتائج ومنها: انخفاض درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع بنغازي من وجهة نظر موظفيها، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيرات الدراسة وهي (النوع والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية)، وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل لعدد من التوصيات.

أما دراسة الجويير (2022): "واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة"، هدفت الدراسة للتعرف على واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم الأساسي ببلدية سوق الجمعة، وعددهم (5057) معلم ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عددها (100) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: إن واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين جاء منخفضاً، كما إنه لا توجد فروق حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (النوع، والتخصص).

وهدف دراسة (كريم وآخرون، 2022)، بعنوان (واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات)، إلى تحديد درجة ممارسة ضوابط (Senge, 1990) للمنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات في ضوء متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة المهنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي والبالغ عددهم (2761) معلماً ومعلمة، سحبت منه عينة عشوائية بسيطة قوامها (160) معلماً ومعلمة، وطورت استبانته لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تلك الممارسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات، وأتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والتخصص، ووجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات لضوابط المنظمة المتعلمة وخبرتهم المهنية.

أما دراسة الحورية (2018): "درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها"، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة



التربية والتعليم الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مديرين مختصين، ورؤساء أقسام، وأعضاء في إدارات ووحدات) مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية، والبالغ عددهم (1304) فرد، اختيرت منهم عينة عشوائية نسبية بنسبة (20%) وبلغ عددها (261) فرداً، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: إن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية تبعاً لمتغير الوظيفة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع، ومجال العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

التعقيب على الدراسات السابقة: أظهرت الدراسات التي تم تناولها فيما سبق اهتماماً متزايداً بدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة في البيئات التعليمية، وإلى التعرف على واقع تطبيق أو ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسات تعليمية مختلفة، سواء في مرحلة التعليم الأساسي كدراسة (الجويبر: 2022)، و(أكرام وآخرون: 2022)، أو في وزارات ومكاتب إشرافية كدراسة (الحورية، 2018؛ والسهي، 2016)، أو من وجهة نظر الموظفين في التعليم العالي كدراسة (الشريف: 2024)، وبالتالي يتقاطع هذا التوجه مع هدف البحث الحالي، الذي يسعى إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري إدارات ومكاتب مراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة في ضوء أنموذج مارسك وواتكنز، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشريف: 2024) من حيث الاهتمام لذات النموذج مارسك وواتكنز لأبعاد المنظمة المتعلمة. أما من حيث المنهج المستخدم فيتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي سواء بصيغته المسحية أو التحليلية، وفيما يتعلق بأداة الدراسة فيتفق البحث الحالي مع كامل الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ومن حيث المجتمع والعينة تختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة كون الدراسة الحالية تهتم بفئة مديري الإدارات والمكاتب بمراقبة التعليم بمدينة درنة، وإضافة إلى ما سبق تتمثل أوجه الاستفادة من هذه الدراسات في دعم الإطار النظري وتوضيح مفهوم المنظمة المتعلمة ونماذجها، وكذلك في الاستفادة من نتائجها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

ثامناً - الإطار النظري للدراسة: ويتضمن :

1-نشأة المنظمة المتعلمة: تعود جذور المنظمة المتعلمة إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وخاصة المدرسة العلمية، أي إلى أربعينيات القرن الماضي، حيث ركز "فردريك تايلور" على ضرورة تعلم العامل لكي يحقق أداء أعلى في عمله، لما للعامل من دور في تحقيق تطوير المنظمة وتحسين أدائها، وفي الثمانينيات بدأت بعض المنظمات إدراك الأولوية في زيادة الأداء التنظيمي، وكمثال لها: شركة شل للبترول التي بدأت بالاهتمام بالتعلم في المنظمات، وفي التسعينيات زاد عدد المنظمات التي اهتمت لتكون منظمات متعلمة (البوسعيد، 2018).



ويعتبر (Peter Senge) رائد فكرة المنظمة المتعلمة وأول من أشار إليها، ففي كتابه "الضابط الخامس The Fifth Discipline"، طلب بضرورة التحول إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغب فيها الأفراد العاملون، وذلك من خلال تنمية قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، فجوهر عمل الأفراد هو أن يتعلمون داخل المنظمة باستمرار معاً، وأن المنظمة المتعلم تعمل باستمرار على زيادة قدراتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، ويعد نموذج (Peter Senge) للمنظمة المتعلمة وأبعادها الخمسة، بداية إلهام للعديد من الدراسات والأبحاث في المجال ذاته، وركيزة لغيره لتطوير العمل في هذا المجال، وبعد (Senge) قدمت (Marsick & Watkins, 1993)، نموذجهما للمنظمة المتعلمة، وقامتاً بتطوير أداة لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ)، كما ابتكر عدد من الباحثين والمهتمين في هذا المجال نماذج للمنظمة المتعلمة مثل نموذج (Marquardt, 1996)، ونموذج (Moilanen, 2001) وغيرهم. (السياني، 2018)

2- خصائص المنظمة المتعلمة: للمنظمة المتعلمة عدة خصائص تميزها، من أهمها ما يلي (حرب، 2018، ص ص : 324-327):

- أ. تتصف بيئة عملها بالثقة والتعاون: حيث يسودها مناخ إيجابي يعامل فيه كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، مما يضمن درجة عالية من الالتزام لديهم.
- ب. تحقيق التوافق بين كل من العاملين والمنظمة: فالمنظمة المتعلمة تتسم بالتوافق بين الصفات الشخصية للعاملين وما لديهم من قيم ودوافع وبين قيم المنظمة وأهدافها، كما أن إنجاز العاملين يربط بإنجاز المؤسسة، فتفاعل العامل مع منظمته يحقق التكيف مع بيئتها الخارجية.
- ج. متابعة رسالة المنظمة وأهدافها ومراجعتها: حيث تتميز المنظمة المتعلمة بمتابعة رسالتها وأهدافها والارتقاء بالفهم المشترك والقيم والممارسات.
- د. المبادرة والأقدام والتحدي: ففي المنظمة المتعلمة يسمح بالتجريب وتشجيعه وينظر للأخطاء بوصفها فرصاً للتعلم، ولتوسيع دائرة المعرفة والالتقاء بالمهارات.
- هـ. امتلاك المنظمة هيكل تنظيمي يمكنها من تطوير أدائها: فهي تمتلك هيكلًا تنظيميًا يشجع على السلوك التكيفي، ويقوم على عدة مبادئ: تمكين العاملين وإيجاد رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة، وانسيابية التواصل وتبادل المعلومات بين العاملين وبين المستويات التنظيمية العليا.
- و. قيادة المنظمة هي قيادة تعلم: حيث يتحول المديرون في المنظمة المتعلمة من قادة تعليميين إلى قادة تعلم يتخذون عملاً قيادياً مسؤولاً لإيجاد ثقافة تنظيمية، تنمّي نمو جميع العاملين في المنظمة وتطورهم، ويوفرون فرصاً تعليمية ويعززون الثقة بالإنجاز.



ز. الاعتماد على قاعدة من المعرفة وتوافر آليات فعالة لتبادلها ومشاركتها: فالمنظمة المتعلمة تعتمد على قاعدة من المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وتوزيعها وتوظيفها، فهي تجمع وتعالج المعلومات بطرائق ملائمة لأهدافها، وتعتبر أن كل فرد في المنظمة هو أحد مصادر المعرفة لديها، كما يوجد بها عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبينتها الخارجية من خلال أدوات فعالة لتبادل المعرفة والمشاركة فيها.

ح. قدرة المنظمة على استثمار الموارد البشرية: فهي تحرص على اختيار العاملين وتدريبهم وتنميتهم مهنيًا، وعلى إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتمكنهم من التأثير في حياة المنظمة، وتسعى لتنمية التباين الايجابي بين الأفراد، لتنشيط عمليتي التعلم والإبداع.

ط. التركيز على فرق العمل: وذلك من منطلق أن عمل الأفراد في جماعة يكون أكثر فاعلية من عملهم منفصلين، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة.

ويتبين من العرض السابق بأنه قد تتوفر في كل منظمة خاصية أو أكثر من الخصائص السابقة للمنظمة المتعلمة، ولكن من المهم هو توافر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية التي يمكن توصيفها بالمنظمة المتعلمة.

3- نماذج المنظمة المتعلمة: تسعى العديد من المنظمات إلى الخوض في تجربة التحول إلى المنظمة المتعلمة كمدخل لتطويرها، وذلك لما تتضمنه المنظمة المتعلمة من خصائص تميزها هي وقاداتها والعاملين بها، وبالتالي تعمل هذه المنظمات على توفير المتطلبات اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاحها والذي يتطلب البحث عن نماذج ترسم له الأطر العامة والمبادئ الأساسية للمنظمة، لذا سيتم عرض النماذج الشائعة في أدبيات المنظمة المتعلمة باختصار وسيتم الشرح لنموذج الدراسة الحالية وهو نموذج مارسك وواتكنز، ومن هذه النماذج:

أ- **نموذج سينج (Senge, 1990):** حيث يعد سينج مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد حدد خمسة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة وهي: التفكير النظامي (Systemic Thinking)، والإتقان الشخصي (Personal Mastery)، النماذج العقلية (Mental Models)، الرؤية المشتركة (Shared Vision)، والتعلم الجماعي (Team Learning) (Senge, 2006).

ب- **نموذج أدليسون (Addleson, 1998):** توصل أدليسون في نموذجها للمنظمة المتعلمة والذي أطلق عليه البديهيات الأربع للمنظمة المتعلمة، وأنطلق في تحديد نموذجها من خلال المسلمات التالية وهي: " أن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية، وأن للمنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على كون التنظيم نشاطاً اجتماعياً يتسم بالتعاون، وأن للمنظمة المتعلمة تبنى علاقات تعاونية للوصول إلى القوة المستمدة من تباين



المعرفة والتجارب والقدرات والطرائق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات، وأن الأفراد يستطيعون أن ينجزوا من المهمات والأعمال وهم مجتمعون أكثر مما يستطيعون فعله وهم منفصلين عن بعضهم البعض كأفراد". (حسين : 2012، 58)، وبالتالي نستنتج من هذا النموذج تركيزه على العمل الجماعي والاهتمام بهذا البعد كأحد أهم أبعاد المنظمة المتعلمة والتي تستمد قوة العمل بها من خلال العمل الجماعي والعمل ضمن فرق أفضل من العمل الفردي.

ج- نموذج مايلونين (Moilanen, 2001): يعد هذا النموذج من أحدث نماذج المنظمة المتعلمة وأطلق عليه مايلونين (The Learning Organization Diamond) وهو مكون من خمسة أبعاد رئيسية، وهي (الدوافع المحركة، البحث عن أهداف مشتركة، الاستفهام، التمكين، التقييم (Moilanen, 2001)، ويتبين أن نموذج (Moilanen, 2001)، قد ركز على دور الهياكل التنظيمية في تحفيز العاملين وتشجيعهم وهو يعتبر من أهم خصائص المنظمة المتعلمة، كما يشترك هذا النموذج مع النماذج السابقة الذكر في ضرورة وجود الرؤية المشتركة بين الأفراد والمنظمة وتمكين العاملين في توفير فرص جيدة لتعزيز عملية تعلم الأفراد.

د- نموذج مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1996) (وهو النموذج الذي تعتمد عليه الدراسة الحالية): فلقد قدمت كلاً من مارسك وواتكنز نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة، حيث يحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين ومتداخلين مع بعضهما البعض للمنظمة المتعلمة للتأثير في قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما: الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، وفي نموذجهما هذا قامت بتطوير أداة لقياس مدة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وسميها (استبانة أبعاد المنظمة المتعلمة Dimensions of the learning Organization Questionnaire DLOQ)، وتقيس هذه الأداة التحولات المهمة في جو المنظمة و الثقافة والأنظمة والهياكل التي تدفع الأفراد للتعلم، والأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، لدى مارسك وواتكنز هي (البورسعيد، 2018):

1- خلق فرص للتعلم المستمر : يكون التعلم في هذا البعد مصمماً ليكون بداخل العمل ليستطيع العاملون التعلم وهم على رأس عملهم، مع ضرورة توفير الفرص للتعلم والنمو المستمرين، ويجب أن يكون التعلم مضمناً في أنظمة وممارسات وهيكلية مستمرة، لكي تتم مشاركته واستخدامه بشكل دوري لتطوير التغييرات في الأداء المعرفي عن قصد.

2- تشجيع الاستفسار والحوار: في هذا البعد يحصل الناس على مهارات فعالة لتوضيح وجهات نظرهم ومقدرتهم على الاستماع والاستفسار في وجهات نظر الآخرين، ويتم تغيير الثقافة لدعم السؤال والتغذية العكسية والتجارب.



3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: في هذا البعد يتم تصميم العمل لاستخدام المجموعات للحصول على أنظمة تفكير مختلفة، ويتوقع من المجموعات أن تتعلم وتعمل بشكل جماعي، ويتم تعزيز التعاون وتشجيعه بواسطة ثقافة المنظمة.

4- تمكين العاملين لجمعهم تحت رؤية مشتركة: في هذا البعد يكون الناس جزء مهم في إعداد وتملك وتطبيق رؤية مترابطة، وتوزع المسؤولية جنباً إلى جنب مع صنع القرار لتشجيع الأفراد على التعلم ولتحقيق الهدف منه.

5- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: وفي هذا البعد يتم السعي لإيجاد أنظمة ذات تقنية عالية ومنخفضة لمشاركة التعلم، ويتم دمجها في العمل، ويتم صيانتها بشكل دوري وتكون متاحة باستمرار لأفراد المنظمة.

6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: وفي هذا البعد يتم مساعدة العاملين على رؤية نتائج عملهم على المجتمع ككل، وهم يستخدمون المعلومات لملائمة ممارسات العمل.

7- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: وهذا البعد يعبر عن مدى استخدام القيادة للتعلم بطريقة استراتيجية لتحقيق نتائج العمل، فالقادة هم القدوة في التعلم، ويدعمون تعلم الأفراد في المنظمة.

والملاحظ على هذا النموذج للمنظمة المتعلمة أنه ركز على عنصرين أساسيين لتفسير المنظمة المتعلمة وأبعادها، والعنصرين هما: الأفراد والبناء التنظيمي، وعلى قدر التفاعل والتداخل بينهما تكون قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، فكل عنصر منهما أبعاده الخاصة به، وتداخلها تشكل الأبعاد المميزة للمنظمة المتعلمة.

4-المبررات لتبني المؤسسات التعليمية لاتجاه المنظمة المتعلمة (Learning Organization): يوجد توجه عام لتحول المؤسسات التعليمية إلى منظمات متعلمة ويمكن إيجاز أهم هذه المبررات لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة ما يلي:

1- تعتبر المؤسسة التعليمية صانعة للمعرفة الأمر الذي يجعلها مطالبة بالاستجابة لظروف مجتمعها واحتياجاته ومتطلباته، فضلاً عن دورها الريادي في المجتمع الذي تقوم به، مثل تنظيم المشاريع التي تعزز التنمية الاقتصادية، والقدرة على التنافسية على المستويين: المحلي الدولي.

2- تؤدي المتغيرات العالمية المعاصرة والمتسارعة دوراً مهماً في تحول الجامعة من كونها رد الفعل فحسب، إلى الأخذ بزمام المبادرة وقيادة التغيير التطوير المستمرين وتوجيههما، والحرص على تزويد أفرادها بما يمكنهم من مواجهة التحديات وذلك بامتلاك المهارات التي تمكنهم من التعامل معها.



3- يفرض عصر المعلوماتية والتكنولوجيا على جميع المنظمات والتي تأتي الجامعة في مقدمتها، ضرورة تطوير إدارتها، ومن ثم تغيير ممارستها الإدارية، وإعادة النظر في بعض أنشطتها ووظائفها، من أجل تحسين أدائها الإداري والتعليمي، ومن ثم تقديم مخرجات ملائمة لاحتياجات المجتمع وسوق العمل.

4- أن التغيير الذي سيطر على الجامعة أصبح أمراً مفروضاً ولا بد من ضرورة التحول من الهيكلية التقليدية للجامعات والتي تعتمد على فعاليات الأداء البشري، إلى هيكلية شاملة تعتمد على التقنيات التي تختصر الجهد والوقت والمال والتحول من ثقافة الاحتكار إلى ثقافة المشاركة في المعلومات، كل هذه التغيرات تؤكد أن التغيير أمر ملح وهذا يتطلب الاستجابة لتأثير التكنولوجيا المعلوماتية. (العباسي، 2018).

يتبين مما سبق ان التحولات والتغيرات العالمية المتسارعة، سواء التكنولوجيا والمعلوماتية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، والتي يشهدها عالم اليوم تلقى بظلالها على المؤسسات التعليمية، مما يدفعها لمواجهة التحديات التي تتصف بسرعة حركتها وقوتها وعمق تأثيرها، الأمر الذي يزيد حدة المنافسة مع نظيراتها من المؤسسات التعليمية الأخرى من أجل البقاء والتفوق ومواكبة التغيرات المتسارعة والمتنوعة، وتحقيق تفوقها المطلوب وتجعلها قادرة على خدمة مجتمعها بصورة أفضل وحصولها على المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

تاسعاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

ويتناول هذا الجزء من البحث وصفاً مفصلاً للإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، وتوضيح للأدوات المستخدمة في الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، فيما يلي تفاصيل ما تقدم :

1- منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي للتعرف على أهم واقع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري مكاتب ورؤساء الاقسام والوحدات في مراقبة التربية والتعليم في درنة، ويعد المنهج الوصفي أنسب المناهج لطبيعة هذه الدراسة، "لأنه لا يقتصر على وصفه لظاهرة ما من خلال جمع معلوماتها وبياناتها فقط، بل أنه يقوم بتصنيف هذه البيانات وتنظيمها وبالتالي التعبير عنها كمياً، من خلال وصفها بأرقام توضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها، وكيفياً عن طريق وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، وهذا بدوره يفيد في الوصول إلى فهم العلاقات المتداخلة لهذه الظاهرة مع ظواهر أخرى وفي الوصول إلى استنتاجات وتفسيرات تفيد في تطوير الواقع الذي تسعى له الدراسة"(عبيدات وآخرون، 2005، 191).



2- مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة للعام الدراسي (2024-2025)، والبالغ عددهم (66) مديراً ورئيساً؛ وقد تم الاعتماد في تحديد المجتمع على البيانات الرسمية الصادرة عن مراقبة التربية والتعليم - درنة؛ ونظراً لمحدودية الإمكانيات المتاحة للباحثة من حيث الوقت والجهد، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل ما يقارب (60%) من إجمالي المجتمع، ليلبلغ عدد أفراد العينة (36) مديراً ورئيس قسم ووحدة.

ويعد هذا الحجم من العينة مقبولاً من الناحية الإحصائية، ويدعمه ما أشار إليه كل من كريسيول وفاولر (Creswell & Creswell, 2018; Fowler, 2014) من أن اختيار نسبة كبيرة نسبياً من المجتمع يسهم في تعزيز صدق النتائج وقوتها التفسيرية، خصوصاً في حال صغر حجم المجتمع الأصلي، كما أن هذا الحجم يعد مناسباً من حيث القدرة على جمع البيانات وتحليلها ضمن الإطار الزمني والإمكانات المتاحة للدراسة؛ علاوة على ذلك، فإن حجم العينة المحقق يتوافق مع متطلبات التحليل الإحصائي للأدوات الكمية المستخدمة، مثل الاستبانة، ويعزز من تمثيل الخصائص المتنوعة للمجتمع الأصلي بشكل كافٍ ومنهجي.

3- خصائص العينة: لقد تم تصنيف عينة الدراسة إلى عدة متغيرات، وذلك كما يلي:

جدول (1) يبين تصنيف عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	83.3
	أنثى	16.7
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط وعالي	50.0
	ليسانس	38.9
	بكالوريوس وأعلى	11.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	13.9
	من 5 إلى 10 سنوات	16.7
	أكثر من 10 سنوات	69.4
مستوى الإدارة	مدير مكتب	30.6
	رئيس قسم	47.2
	رئيس وحدة	22.2
المجموع الكلي لكل متغير	36	100.0

4- أداة الدراسة: ولجمع البيانات والمعلومات تم استخدام أداة الاستبيان، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة من مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات التابعة



لمراقبة التربية والتعليم في درنة، بعد أن تم تصميمها بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ولقد تم تقسيم أداة الدراسة الحالية إلى قسمين، وهما:

أ. القسم الأول: التعريف بالدراسة وعنوانها وهدفها وكذلك تضمنت البيانات الأولية حول متغيرات الدراسة، أما القسم الثاني تناول مجالات الدراسة حول أبعاد المنظمة المتعلمة، وهذه المجالات هي: (مجال إيجاد فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التعلم والتعاون الجماعي، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، ومجال القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم).

ب. أعداد استمارة الاستبيان في صورتها الأولية التي شملت (52) فقرة موزعة على المجالات السبعة في استمارة الاستبيان المذكورة في الفقرة السابقة.

ج. تم عرض استمارة الاستبيان على (05) من السادة الخبراء المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وتم تعديل الاستبانة بعد الأخذ بتوصيات المحكمين لتستقر في صورتها النهائية على (43) فقرة موزعة على السبعة مجالات.

د. وقد كانت الاجابات على كل فقرة من فقرات الاستبانة مكون من 5 إجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

5- صدق وثبات أداة الدراسة: تم التحقق من صدق وثبات أداة القياس من خلال الصدق الظاهري؛ للتأكد من الصدق الظاهري بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد (05) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية⁽¹⁾، من أجل التأكد من مدى ملائمة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى مقترحاتهم من تعديل صياغات الفقرات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة وكما تم توضيح ذلك في الفقرة رقم (4) ضمن عرض أداة الدراسة الاستبيان.

أما ثبات الأداة، وزعت استمارة الاستبيان على عينة مكونة من (17) مدير ورئيس من ضمن عينة الدراسة، واستخدمت طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتبين أن معامل الثبات للاستبيان ككل مرتفع حيث بلغ (0.950).

وتم توزيع الاستبيان الورقي على أفراد العينة، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تعبئتها (36) استمارة، وهكذا فأن عدد الاستبانات التي تم ادخالها لبرنامج (SPSS) للتحليل الاحصائي (36) استمارة استبيان.

¹ - أعضاء لجنة تحكيم استمارة الاستبيان (إ.د.ميكائيل الرفادي- جامعة بنغازي، أ.د. عبدالحكيم خليفة- جامعة الزاوية، د. سالمة العباتي- جامعة طرابلس، د. نجاة الشريف - جامعة بنغازي، أ. زهرة الشريف - جامعة مصراته).



6- الأساليب الإحصائية المتبعة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ، فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية، وهي معامل الفا كرو نباخ لقياس الثبات للمقياس، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

عاشراً- نتائج الدراسة ومناقشتها : وهنا يتم تناول عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل تساؤلاتها والتي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات، لينتهي بمجموعة من التوصيات، وجملة من الاقتراحات التي قد يستفاد منها من قبل الجهات المعنية.

وللإجابة على السؤال الأول: ما واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بها؟

ولمعرفة واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة والوسط الفرضي (3)، واختبار (t-test) والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الفرضي وقيمة (t) لاستجابات افراد عينة الدراسة على المنظمة المتعلمة .

المنظمة المتعلمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	درجة الحرية	قيمة (t)	قيمة (sig)
	36	3.7726	.47260	3	35	9.809	.000*

(*) قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات كان بدرجة (مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.7726)، وبانحراف معياري (0.47260)، وبلغت قيمة (t) (9.809)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات يرون أن مراقبة التربية والتعليم في درنة تمارس بها المنظمة المتعلمة ضمن عملها وبدرجة (مرتفعة)، وذلك ربما يعود بسبب المستوى التعليمي المرتفع لدى معظم المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات وكذلك ربما للدورات التدريبية التي تحصلوا عليها ضمن عملهم وكذلك ربما يعود للمستوى الثقافي لديهم وسعيهم للاطلاع والتطوير في مجال عملهم الإداري، وهذه النتيجة للدراسة الحالية تتفق مع دراسة (كريم وآخرون، 2021)، ومقاربة مع دراسة (الحورية، 2017)، والتي



توصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت لدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة كل من (الشريف، 2024)، ودراسة (الجويبر، 2022) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة منخفضة.

أما من حيث واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في درنة وللتعرف عليها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجالات مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المنظمة المتعلمة.

ت	المجالات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	إيجاد فرص التعلم المستمر	36	3.9537	43390.	2 مرتفعة
2	تشجيع الحوار والاستفهام	36	4.0926	48213.	1 مرتفعة جدا
3	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	36	3.7176	60791.	4 مرتفعة
4	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	36	3.6296	75394.	6 مرتفعة
5	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	36	3.6157	65565.	7 مرتفعة
6	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	36	3.6759	92582.	5 مرتفعة
7	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	36	3.7222	66786.	3 مرتفعة
المجموع			3.7726 مرتفعة	47260.	

الجدول (3)، يعكس واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات ، ومن خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يتضح أن واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة (مرتفعة) بمراقبة التربية والتعليم في درنة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة المذكورة في الجدول السابق بين (4.0926) و (3.6157)، والتي تعتبر أكبر من المتوسط الفرضي وهو (3)، وأن بعد (تشجيع الحوار والاستفهام). قد تحصل على الترتيب الأول بين أبعاد المنظمة المتعلمة من حيث تطبيقه من قبل أفراد العينة للدراسة الحالية، وبمتوسط حسابي (4.0926)، وانحراف معياري (0.48213).

وفيما يلي سيتم عرض لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة وترتيب الفقرات داخل كل بعد، بحيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مقياس المنظمة المتعلمة ولكل فقرة على حده كما يلي:

1- بعد (إيجاد فرص التعلم المستمر): وتحصل على الترتيب (الثاني) بين أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:



جدول (4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (إيجاد فرص التعلم المستمر) مرتبة تنازليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يناقش المديرين الأخطاء بانفتاح بهدف التعلم والاستفادة منها.	4.2500	.69179
2	يحدد المديرين المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل.	4.2500	.64918
3	يساعد المديرين بعضهم البعض بهدف التعلم.	4.0556	.67377
4	ينظر المديرين إلى المشكلات التي تواجههم في عملهم على أنها فرص للتعلم.	4.2778	.56625
5	يمنح المديرين وقتاً كافياً لدعم التعلم.	3.7500	.87423
6	يستطيع المديرين الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.	3.1389	1.04616
7	يكافأ المديرين عند تعلمهم أشياء جديدة.	3.7778	.79682
	بعد إيجاد فرص التعلم المستمر	3.9537	.43390

2- بعد (تشجيع الحوار والاستفهام): وتحصلت على الترتيب (الأول) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (4) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تشجيع الحوار والاستفهام) مرتبة تنازليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعامل المديرين في المراقبة بعضهم بعضاً باحترام.	4.3611	.63932
2	يهتم المديرين ببناء الثقة فيما بينهم، وإن استغرق ذلك وقتاً.	4.3056	.52478
3	يعرض المديرين وجهة نظرهم، ويستفسرون في نفس الوقت عن وجهات نظر الآخرين.	4.0833	.87423
4	يصغي المديرين لوجهات نظر الآخرين قبل التعبير عن رأيهم.	3.9167	.87423
5	يشجع المديرين على إثارة الأسئلة بغض عن مكانتهم الإدارية.	3.9444	.75383
6	يزود المديرين بعضهم بعضاً بتغذية راجعة منفتحة وصادقة.	3.9444	.67377
	تشجيع الحوار والاستفهام	4.0926	.48213

3- بعد (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي): وتحصلت على الترتيب (الرابع) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (5) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تشجيع التعلم والتعاون الجماعي) مرتبة تنازليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تُغير فرق العمل آراءها نتيجة لمناقشات المجموعة والمعلومات المتوفرة.	3.7778	.86557
2	تركز فرق العمل على مهمة الفريق وعلى جودة العمل الجماعي.	3.8333	1.00000
3	تتعامل فرق العمل مع أعضائها بعدالة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية أو ثقافتهم.	3.7222	1.11127
4	تتمتع فرق العمل بالمراقبة بالحرية لتكييف أهدافها حسب الحاجة.	3.6389	.79831



1.03126	3.7222	تدكافأ فرق العمل في مراقبة التربية والتعليم/درنة على إنجازاتها.	5
.72812	3.6111	تتق فرق العمل بأن المراقبة ستعمل في ضوء توصياتهم.	6
.60791	3.7176	تشجيع التعلم والتعاون الجماعي	

4- بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم): وتحصلت على الترتيب (السادس) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (6) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) مرتبة تنازليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسهل مراقبة التربية والتعليم/درنة للمديرين الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة ويسر وفي أي وقت.	3.8611	.83333
2	تحتفظ المراقبة بقاعدة بيانات محدثة عن مهارات للمديرين.	3.6944	1.00909
3	تستخدم المراقبة اتصالاً باتجاهين فعالاً وعلى أساس منظم.	3.6944	.88864
4	تستخدم مراقبة التربية والتعليم/درنة أنظمة لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع للمديرين.	3.5278	.81015
5	تقيس المراقبة برامج التنمية المهنية التي تقدمها للمديرين لديها.	3.4722	.94070
6	تتيح مراقبة التربية والتعليم/درنة للمديرين معرفة الدروس المستفادة من تجارب العمل السابقة بالمراقبة.	3.5278	.97060
	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	3.6296	.75394

5- بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة): وتحصلت على الترتيب (السابع والأخير) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (7) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة) مرتبة تنازليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمنح المراقبة المديرين حرية الاختيار في كيفية إنجاز مهمات العمل.	3.6389	.86694
2	تمكن مراقبة التربية والتعليم/درنة المديرين من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	3.7778	.79682
3	تدعو المراقبة المديرين للمساهمة في إثراء رؤية الجامعة المستقبلية.	3.5278	.81015
4	تساند المراقبة المديرين عند المبادرات البناءة، والتي يحسب مخاطرها.	3.7222	.77868
5	تتبنى مراقبة التربية والتعليم/درنة رؤى متوازنة للمستويات الإدارية.	3.4167	.84092
6	تكرم مراقبة التربية والتعليم/درنة المديرين عند المبادرات التي يقدمونها.	3.6111	.99363
	تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة	3.6157	.65565

6- بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية): وتحصلت على الترتيب (الخامس) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:



جدول (8) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (ربط المنظمة بالبيئة الخارجية) مرتبة تنازليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجع مراقبة التربية والتعليم/درنة المديرين على التفكير من منظور عالمي.	3.6667	.92582
2	تشجع مراقبة التربية والتعليم/درنة المديرين للحصول على المعلومات من جميع المستويات لحل مشكلة ما.	3.7500	.76997
3	تساعد مراقبة التربية والتعليم/درنة المديرين على الموازنة بين العمل والأسرة.	3.6111	.76636
4	تتعاون المراقبة مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.	3.8056	.82183
5	تشجع مراقبة التربية والتعليم/درنة على إشراك وجهات نظر المستفيدين من خدماتها عند عملية اتخاذ القرار.	3.5556	.80868
6	تأخذ المراقبة في الحسبان تأثير قراراتها على الروح المعنوية للعاملين لديها.	3.6667	.86189
	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.6759	.92582

7- بعد (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم): وتحصلت على الترتيب (الثالث) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (9) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم) مرتبة تنازليا

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تدعم القيادة المراقبة طلبات المديرين خصوص فرص التعلم والتدريب	3.6389	.96074
2	يحرص قائد المراقبة على أن تكون ممارساتهم متسقة مع قيم المراقبة.	3.7222	.65949
3	تشرك المراقبة المديرين في المعلومات المحدثة عن الاتجاهات التنظيمية للمراقبة.	3.7222	.84890
4	يبحث قائد المراقبة بشكل مستمر عن فرص للتعلم والتنمية المهنية.	3.7778	.92924
5	يدعم قائد المراقبة المديرين من أجل تنفيذ رؤية المراقبة وخططها.	3.7222	.81455
6	يسعى قائد المراقبة ليكون مدرب ومرشد لجميع العاملين بالمراقبة.	3.7500	.76997
	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم	3.7222	.66786

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الاجابات عن واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات وفقاً لكل من متغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، مستوى الإدارة بالمراقبة، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة على السؤال سيتم عرضه وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية وهي:



1-متغير النوع الاجتماعي: للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة (الذكور، الإناث)، حول واقع ممارسة المنظمة المتعلمة، حيث بلغ متوسط الذكور (3.8054) وبانحراف معياري (0.45410)، في حين بلغ متوسط الإناث (3.6085) وبانحراف معياري (0.57332)، وبذلك نجد أن متوسط الذكور أكبر من متوسط الإناث واختبار معنوية الفرق بين المتوسطين تم استخدام (T -test) وبذلك بلغت القيمة التائية (0.930) كما موضح بالجدول (4).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، وقيمة (t) لتحديد الفروق بين المتوسطين في ممارسة المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)	القرار
ذكر	30	3.8054	.45410	0.930	34	0.359	غير دالة عند 0.05
أنثى	6	3.6085	.57332				

يشير الجدول إلى أن قيمة (T test) كانت (0.930) مع قيمة احتمالية (0.359) وبما أن القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة (0.05)، فإن الفروق بين المتوسطات بين الذكور والإناث في واقع ممارسة المنظمة المتعلمة تعتبر غير دالة إحصائياً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (الذكور والإناث) في مراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة في واقع ممارسة المنظمة المتعلمة.

أي أنه لا فرق بين مديري المكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات من الذكور والإناث في واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بالمراقبة، وقد يرجع ذلك إلى أن كلا الجنسين من الذكور والإناث يعملون في بيئة عمل واحدة ويخضون لذات القوانين واللوائح المنظمة لعملهم وكذلك لا يوجد فرق لدى الجهات المسؤولة في تسجيلهم في الدورات التدريبية أو التحاقهم للدراسة أو التدريب لتطوير مهاراتهم والتعلم والحصول على الفرص للتعليم واكتساب كل جديد في مجال عملهم لتصبح مؤسساتهم منظمة متعلمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشريف:2024)، ودراسة (الجوير: 2022)، ودراسة (الحورية:2018)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير النوع، واختلفت مع دراسة (كريم وآخرون: 2022) وأنه يوجد فرق بين أفراد العينة من الذكور والإناث في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وجاءت الفروق لصالح الإناث.

2-متغير المستوى التعليمي: للإجابة على هذا السؤال تم تصنيف أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث فئات (درجة دبلوم متوسط وعالي) (درجة ليسانس) (درجة بكالوريوس أو أعلى) وباستخدام تحليل التباين الأحادي تم التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول (11).



جدول (11) اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
داخل المجموعات	.518	2	.259	1.171	0.323	غير دالة عند 0.05
بين المجموعات	7.299	33	.221			
المجموع	7.817	35				

اظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (1.171) و القيمة الاحتمالية (0.323)، وهي أكبر من (0.05)، لذلك فإن الفروق بين المجموعات المختلفة للمؤهل العلمي فيما يتعلق بواقع ممارسة المنظمة المتعلمة غير دالة إحصائياً، بمعنى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بناء على المستوى التعليمي، مما يعني أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير على ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة، وهذا ربما يعود إلى أن جميع مديري مكاتب ورؤساء أقسام والوحدات في المراقبة وباختلاف مؤهلاتهم العلمية قادرين على تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وذلك ربما نظام عملهم المشترك وكذلك خضوعهم لذات الدورات التدريبية ولتقارب تخصصاتهم العلمية، وتتفق هذه النتيجة بعدم وجود الفروق مع دراسة كل من (الشريف:2024)، ودراسة (كريم وآخرون: 2022)، ودراسة (الحورية:2018)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

متغير المنصب الإداري بمراقبة التعليم: وللاجابة على هذا السؤال تم تصنيف أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث فئات (مدير مكتب) (رئيس قسم) (رئيس وحدة) وباستخدام تحليل التباين الأحادي تم التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول (12).

جدول (12) اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في واقع ممارسة المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغير المنصب الإداري بمراقبة التعليم درنة

المنصب الإداري	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
داخل المجموعات	.980	2	.490	2.365	0.110	غير دالة عند 0.05
بين المجموعات	6.837	33	.207			
المجموع	7.817	35				

اظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (2.365) و القيمة الاحتمالية (0.110)، وهي أكبر من (0.05)، لذلك فإن الفروق بين المجموعات المختلفة للمؤهل العلمي فيما يتعلق بواقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة غير دالة إحصائياً، بمعنى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة بين الأفراد بناء على المنصب الإداري بالمراقبة، مما يعني أن مستوى الإدارة بالمراقبة لا يؤثر بشكل كبير على ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة، وهذا ربما يعود إلى أن جميع المديرين



قادرين على ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة وذلك ربما نظام عملهم المشترك وكذلك خضوعهم لذات الدورات التدريبية ولتقارب تخصصاتهم العلمية، وفيما يتعلق بمتغير مستوى الإدارة في مراقبة التربية لم تتناوله بالدراسة أي من الدراسات السابقة.

3-متغير سنوات الخدمة: وللإجابة على السؤال تم تصنيف أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث فئات (أقل من 5سنوات)، (من 5إلى 10سنوات)، (أكثر من 10سنوات) وباستخدام تحليل التباين الاحادي تم التوصل إلى نتائج الجدول (13):

جدول(13) اختبار تحليل التباين الاحادي لتحديد الفروق في واقع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة وفقا لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
داخل المجموعات	0.246	3	0.082	0.347	0.792	غير دالة عند 0.05
بين المجموعات	7.571	32	0.237			
المجموع	7.817	35				

يتضح من الجدول (7) ومن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أن قيمة (f) كانت (0.347)، والقيمة الاحتمالية (0.792)، وهي أكبر من (0.05)، لذلك فإن الفروق بين المجموعات المختلفة لسنوات الخدمة المهنية في واقع ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة غير دالة إحصائياً.

وبذلك يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المنظمة المتعلمة بناء على سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على ممارسة المنظمة المتعلمة إحصائياً وأن جميع أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة بينهم قادرين على ممارسة المنظمة المتعلمة، وربما يعود ذلك إلى أنه مهما زادت سنوات الخدمة يهتمون بالتطوير والبحث على كل جديد في مجال عملهم وخاصة فيما يتعلق بالاتجاهات الإدارية المعاصرة ومن بينها اتجاه المنظمة المتعلمة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف:2021)، ودراسة(الحورية:2018) بعدم وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

الحادي عشر - ملخص نتائج الدراسة: حيث تتلخص نتائج الدراسة الحالية في:

1- ان واقع ممارسة المنظمة المتعلمة لمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة من وجهة نظر مديري مكاتب ورؤساء الأقسام والوحدات جاءت بدرجة مرتفعة، ومجال تشجيع الحوار والاستفهام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.0926)، وبانحراف معياري (0.48213)، ويدل على ارتفاع ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم درنة.



2- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات الاجابات عن ممارسة المنظمة المتعلمة بمراقبة التربية والتعليم في مدينة درنة وفقاً لكل من متغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، مستوى الإدارة بالمراقبة).

الثاني عشر: توصيات ومقترحات الدراسة:

1- التوصيات : وبناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

أ- التحفيز المستمر للإداريين المتميزين ومكافأتهم عند حصولهم على مؤهل علمي أعلى وهو على رأس عمله أو المشاركة في النشاطات العلمية والندوات والدورات التدريبية وورش العمل لزيادة التحفيز على التعليم المستمر.

ب- التركيز على الشفافية والمهارات التي تعزز الحوار والنقاش وإبداء الرأي، والشفافية في تبادل المعلومات والتركيز على قيم المنظمة من خلال تكريم الإداريين أصحاب السلوك المرغوب.

ت- ربط مراقبة التربية والتعليم في درنة بالبيئة الخارجية المحيطة بها من خلال القيام بعملية مسح دورية للبيئة الخارجية للتعرف على ما يطرأ من تغيرات ودراسة تأثيرها على المراقبة ومؤسساتها التعليمية واتخاذ ما يلزم من شأنها لكي تكون ذات نظرة مستقبلية وسلوك استباقي بالإضافة لعلاقتها بالمجتمع المحلي.

ث- تطوير نظام المقترحات على مستوى المراقبة ومؤسساتها وتشكيل لجنة خاصة ووضع إجراءات واضحة ومنشورة تتضمن فعالية هذا النظام.

2- مقترحات الدراسة: تقترح الدراسة الحالية إجراء عدد من الأبحاث العلمية الجديدة ومنها:

أ- إجراء بحث لمحاولة التعرف على مدى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس في كافة المراحل التعليمية في ضوء عدة نماذج من نماذج المنظمة المتعلمة ووضع تصور مقترح للاستفادة من تطبيق هذه الابعاد.

ب- إجراء بحث لتطوير قدرات رؤساء الأقسام العلمية والإدارية في جامعة درنة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة.



المراجع

أولاً- المراجع (باللغة العربية):

أبو عفش، مؤيد علي، 2014، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
البورسعيد، سالم بن سليمان، 2018، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوري، سلطنة عمان.

الجويبر، ليلي رمضان، 2021، واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، المجلد (01)، جامعة سرت، ليبيا، ص ص 470 - 483.

الحرب، محمد خميس، 2018، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالمؤسسات التعليمية المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، ع (20)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.

حسين، أسامة ماهر، 2012، تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالمؤسسات التعليمية المصرية "المؤسسات التعليمية الخاصة دراسة حالة"، مجلة كلية التربية، (م23-ع91)، جامعة بنها، مصر، ص ص 45-98.

الحواري، حنان صلاح الدين، 2023، دور القيادات التعليمية في تفعيل أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمي المنظومة الجديدة دراسة ميدانية بمحافظة أسيوط، المجلة التربوية، ع (118)، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ص ص 1 - 82.

الحورية، علي حسين، 2018، درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة كلية التربية، مج 28- ع 03، ص ص 207 - 242.

ديوفور، ريتشارد وآخرون، 2011، التعلم بالممارسة دليل المجتمعات المهنية للتعلم، ترجمة: عبد الله آل مزهر، شركة تطوير للخدمات التعليمية، الرياض، السعودية.

السهلي، أسيل بنت محمد، 2016، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.



السياني، أسماء قاسم عبده، 2018، تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة إب، اليمن.

الشريف، نجاته عبد القادر عبد الله، 2024، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي من وجهة نظر موظفيها، مجلة كلية التربية العلمية، ع(15)، جامعة بنغازي، ليبيا، ص 74 – 104.

العباس، حنان صادق، 2018، المتطلبات اللازمة لتطبيق استراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

عبد الله، أحمد سمير، 2019، تصور مقترح لتحويل جامعة الأزهر إلى منظمة متعلمة، المجلة التربوية، ع 65، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، ص 193 – 303.

عبيدات، ذوقان وآخرون (2005)، البحث العلمي مفهومه، وأدواته وأساليبه، ط9، دار الفكر، عمان، الأردن.

عمارة، رامي نجاح عبد اللطيف، 2018، آليات تغيير الثقافة التنظيمية لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسات التعليمية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر.

الغيث، سدينا جبريل، 2021، تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي للجامعات الليبية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة البيان العلمية، ع(10)، جامعة سرت، ليبيا، ص 34 – 59.

كريم، رمضان سعد وآخرون، 2022، واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات، المجلة العلمية لكلية التربية، (مج1-ع 1)، ص 16-40.

وزارة التعليم، قرار رقم 134 لسنة 2012م، باعتماد الهيكل التنظيمي واختصاصات وزارة التربية والتعليم وتنظيم جهازها الإداري، الجريدة الرسمية، العدد (14)، السنة الأولى، دولة ليبيا.

الوليدي، فهد بن عبد الله والعنزي، يوسف بن عبد الله، 2025، واقع تدريب مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في ضوء المنظمة المتعلمة لواتكنز ومارسك، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، العدد (32)، ص 99 – 142.



ثانياً - المراجع باللغة الإنجليزية:

- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey Research Methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fullan, M. (1997). Whats Worth Fighting for in the Principal ship? Teachers College Press.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Aldershot: Gower.
- Moilanen, R.,(2001):Diagnostic tool for learning Organizations , The Learning Organization, 8(1), pp. 6-20.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Senge, Peter(2006): The fifth discipline: The art and practices of the learning Organization, New York, Doubleday.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (1998). "Organizational learning and school change", Educational Administration Quarterly, 34 (4), pp. 613 – 642.