

المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية جامعة سرت

تحت عنوان / اتجاهات معاصرة لتطوير التعليم الأساسي في ليبيا

السادة باللجنة العلمية للمؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية جامعة سرت

22 - 23 / 2 / 2022م

دراسة بعنوان:

" واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة

التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين "

إعداد الباحثة / ليلى رمضان جويبر

الايمل / l.jwiber@uot.edu.ly

هـ. 0915678203 - 092567820

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين وكذلك الكشف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس والتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير التخصص، وذلك من خلال الاجابة على التساؤلات التالية: ما واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر مدرء المدارس؟ وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (النوع)؟ وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (التخصص)؟

وللإجابة على اسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، وعلية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

جاءت درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين على مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج منخفضة وبنسبة 2.215484، وإيضاً توصلت الدراسة بأنه لا توجد فروق حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (النوع)، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (التخصص)

الكلمة المفتاحية:

المنظمة المتعلمة - الإدارة المدرسية - مرحلة التعليم الأساسي - مقياس Peter Senge

مقدمة

أصبح العالم اليوم قرية صغيرة تلاشت فيها حواجز الزمان والمكان، وتسارعت وتيرة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبناء على ذلك يتطلب الأمر على متخذي القرار بالمؤسسات المختلفة البحث وبذل المزيد من الاجتهادات المستمرة للتعرف على المتغيرات وفق متطلبات العصر والتي تواجه مؤسساتهم، والأخذ بها للارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق الجودة والتميز، وتسعى وزارة التربية والتعليم بليبيا كغيرها من المؤسسات للتكيف مع التغيرات المتسارعة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية لتحسين أدائها.

ومدارس التعليم الأساسي بليبيا ما هي إلا منظمات تعلم باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية بحكم طبيعة عملها ووظائفها وما تمتلكه من بنية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وما لديهم من نظم المعلومات التي تسعى لنشر ثقافة التعلم لجميع موظفيها.

ويرى (العنزي، 2016) أن تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة يجب أن يصاحبه تحول في الهياكل من الرأسية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات ومن استراتيجية المناقشة إلى استراتيجية التعاون (ورد في الفرهود، 2019، 120).

وإذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة، والابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء. (نجم، 2004، 246).

وهذا لا يتأتى إلا بالإيمان بمبدأ الاستثمار الجماعي لرأس المال البشري في مؤسسات التعليم.

- مشكلة الدراسة:

يعد التبصير بأبعاد المنظمة المتعلمة متطلبا للتطوير في المدارس الليبية، وباعتبار مدارس التعليم الأساسي هي المسؤولة على إعداد جيل المستقبل في عصر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية المتسارعة والتي أصبحت تشكل خطرا في التنبؤ بالمستقبل لذلك وجب على المسؤولين وأصحاب القرار في هذه المؤسسات تبني ثقافة المنظمة المتعلمة لمواكبة العصر والاطلاع على كل ما هو جديد، ومن خلال عمل الباحثة كعضو هيئة تدريس بكلية التربية طرابلس ومتابعة لمدارس التعليم الأساسي من خلال برنامج التربية العملية رأت بأن الدور الكبير والمهم لمدارس التعليم الأساسي في بناء جيل المستقبل لابد من تبني ونشر ثقافة المنظمة المتعلمة حتى يتم تطوير أداء المؤسسة على أكمل وجه، وجاءت هذه الدراسة لتحديد مدى " واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في

الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين؟"

- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين

2. الكشف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الجنس.

3. التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- تساؤلات الدراسة:

1. ما واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر مدرء المدارس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (النوع)؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

- أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة في:

1. تناولها لمفهوم المنظمة المتعلمة وهو من المفاهيم الحديثة التي تركز على العلم والتعلم ونشر المعرفة نتيجة للثورات العلمية والمعلوماتية والتقنية وما يعكسه تطبيق هذا المفهوم من آثار ايجابية على المنظمة.

2. قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بمراجعة السياسات وخطط العمل واتخاذ القرارات المناسبة بشأن تحويل مدارس مرحلة التعليم العام إلى منظمة متعلمة.

- مصطلحات الدراسة:

المنظمة المتعلمة: عرفت من قبل واتكنز ومارسيك (Watkins Marsick &) بأنها " تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الاستفسار والحوار والتعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات " (عبد الرزاق وعبد العليم: 2013، 107)

تعرف الباحثة المنظمة المتعلمة: بأن التعليم المستمر لكل فرد من أفراد المنظمة والتعاون الجماعي فيما بينهم في كل مستويات الإدارة مهم جداً وهو أساس مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك لخلق الانسجام والتكيف لمكونات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

تعرف الباحثة مقياس Peter Senge المستخدم في هذه الدراسة: هو مقياس وضع من قبل بيتر سينج ويتضمن خمسة ابعاد تمثل شروطاً يجب الالتزام بها من قبل المنظمة التي تسعى للتحويل إلى منظمة متعلمة.

الإدارة المدرسية: " كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، فالإدارة المدرسية إذاً ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية " (حسان والعجمي: 2013، 94).

وتعرف الباحثة الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات والإجراءات المتكاملة والمخطط لها تخطيط مسبقاً من قبل الإدارة التربوية لتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية والبيئية المتاحة للمدرسة من أجل تحقيق أهدافها بأقل جهد وتكلفة وأقصر وقت ممكن.

تعرف الباحثة مرحلة التعليم الأساسي: هي المرحلة الأولى في سلم التعليم بليبيا وتضم التلاميذ من الصف الأول الى الصف التاسع بمراقبة التعليم سوق الجمعة.

تعرف الباحثة مراقبة التعليم بسوق الجمعة: هي الجهة المسؤولة عن جميع المؤسسات التعليمية الواقعة في نطاق البلدية.

حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على معرفة " واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين "

- **الحد البشري:** جميع معلمين مدارس التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة

- **الحد الزمني:** وهو زمن إجراء الدراسة الميدانية حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية سنة 2021 في الفترة من 2-11-2021 حتى 15-12-2021).

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم المنظمة المتعلمة: تمر المنظمات حكومية كانت أو خاصة بتغيرات سريعة ومعقدة في كافة الجوانب التقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وقد دفعت تلك التغيرات هذه المنظمة إلى تبني المفاهيم العلمية ، كمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وبطاقة الأداء المتوازن وغيرها ، ودفعها اللجوء للتحالفات الاستراتيجية والتفكير من منظور عالمي ، ومن المفاهيم العلمية الحديثة هو ما يعرف بالمنظمات المتعلمة والتي أصبحت وما تتطلبه من دعم للتعلم من المؤهلات اللازمة لدى المنظمات لضمان بقاءها ونجاحها على المدى البعيد (العرفج ، 2011، 206)

ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها: منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز (النسور ، 2010 ، 16).

الحاجة إلى المنظمة المتعلمة:

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح ، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته ، سوف تنتهي في فترة قصيرة وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار (النسور ، 2010 ، 38).

ويرى الحواجرة (2010، 226) أن المنظمة المتعلمة تتميز عن المنظمات التقليدية الأخرى بالقيادة والهيكلية التعليمية وتمكين العاملين من التحرك بمرونة وفاعلية وتبني استراتيجية المشاركة والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة

- **أهمية المنظمة المتعلمة:** مما هو جدير بالذكر أننا أصبحنا بحاجة إلى مثل هذه المنظمات المتعلمة حيث أنها : تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص ؛ مما يوفر جواً من الانفتاح والثقة وتشاطر الأفكار ، تنساب فيه المعلومات والمعرفة بشكل حر؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة ، تكيف المنظمة المتعلمة مع البيئة حيث تلتقط إشارات التنبيه منها والتي تشير إلى الأنماط والأمور المتغيرة وتعمل على فهمها ومن خلال التفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات ، يتعلم العاملون في المنظمة المتعلمة مهارات ، ويكتسبون معرفة تتجاوز المتطلبات الخاصة بعلمهم ؛ مما يجعلهم يتمنون أدوار ومهام الآخرين ، كما يمكنهم ذلك من أداء أدوار ومهام تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم ، يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة دون الإصاابة بالخوف من الخطأ ؛ لأنه ينظر فيها إلى الخبرة الجديدة على أنها فرصة للتعلم ، تشجع أعضائها على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم ، وتحترم جميع الآراء ؛ مما يحفز على مزيد من الإنجاز ، ويشجع على التفكير الحر ، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات (الطويل وعبابنة ، 2009 ، 91-93).

- أبعاد المنظمة المتعلمة:

تتكون المنظمة المتعلمة من عدة أبعاد هي: (أبو عفش، 2014، 38-39).

البعد الفردي: يأتي المستوى الفردي في المقام الأول.

حيث إن المنظمة المتعلمة تمتلك كلا من البيئة والقيادة التي تسهل التعلم المستمر بين الموظفين، فيصبح مكان العمل في هذا الصدد نوعاً ما كالمدرسة: الموظفون يتعقبون التعلم، المدراء يدعمون تعلمهم، والمنظمة تدعم المدراء لدعم تعلم الموظفين، فالمنظمة المتعلمة مكان للتعلم المستمر، حيث يصبح التعلم حالة وعادة منعكسة.

بعد المجموعة: على مستوى المجموعة.

المنظمة المتعلمة تتطلع إلى ايجاد حركة في المعرفة والخبرة في أنحاء المنظمة وذلك عن طريق نقاش الفريق الذي يأخذ شكل الحوار المفتوح المعتمد على احترام التنوع في الآراء فينظر إلى الأفكار بأنها فرصة للاستكشاف، والأخطاء فرصة للتعلم، ويتم تشجيع الفريق على التفكير في كيفية عمله، ليس فقط إنجاز الأعمال وإنما التحسينات المطلوبة التي يمكن تقديمها.

البعد التنظيمي: على مستوى المنظمة.

المنظمة المتعلمة تربط بالتعلم بالتحول التنظيمي، وهذا يعني تعلم حلول تطوير المنظمة لنفسها وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة أداة للتغيير، وهي تنظر للتعلم على أنه سائق للإنتاجية والاستثمار فهو ليس شيئاً يحدث على هامش الحياة التنظيمية في مكان ما لبضعة أيام.

كما تتمثل أبعاد المنظمة المتعلمة في خلق فرص للتعلم الدائم، وتشجيع طرح الأسئلة والحوار، وتشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل وتمكين العاملين نحو رؤية جماعية وبناء أنظمة لاكتساب واقتسام التعلم والتحام المنظمة مع البيئة وتوفير نظم القيادة الاستراتيجية للتعلم (Egan, 2002, 2938)

- **خصائص المنظمة المتعلمة وأهميتها:** توصل (حسانين، 2011، 7-11) إلى تصنيف لخصائص المنظمة المتعلمة؛ فقسماً إلى خصائص رئيسية وكل خاصية لها مجموعة من العناصر كما يلي:

أولاً الخصائص الاستراتيجية وتتضمن:

- الرؤية المشتركة: وهي نظرة العاملين إلى أهداف المنظمة المتعلمة ومستقبلها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة

- رصد التغيرات البيئية: أي متابعة التغيرات والاستعدادات لوضع خطط للتكيف معها.

ثانياً: الخصائص الإدارية وتتضمن:

- توفير قيادة إدارية داعمة للتعلم: أي قيادة فعالة في توفير الحرية الكافية وإتاحة فرص التعلم

- دعم إداري للتدريب والتمكين: من خلال إعطاء العاملين صلاحيات كاملة في أداء الأعمال بالسرعة والجودة المطلوبة وتنمية معارفهم ومهاراتهم وتطوير استراتيجيات التعلم والتدريب

ثالثاً: الخصائص التنظيمية وتتضمن:

- التصميم العضوي للتنظيم: أي الاتجاه إليه كشكل ملائم للظروف البيئية المتغيرة.
- فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف: وتعرف بأنها مجموعة من العاملين المسؤولين عن إدارة أنفسهم وأنشطتهم بشكل يومي.
- الهيكل الأفقي والمرن: وهو الهيكل الذي يتسم بعدد أقل من المستويات الإدارية، كما يوفر حرية التجريب والابتكار وقادر على الوفاء باحتياجات البيئة المتغيرة.

رابعاً: الخصائص الثقافية وتتضمن:

- توفير إطار قيمي للثقافة التنظيمية: بتعزيز ثقافة التعلم وتوسيع المعرفة والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
- البيئة المساندة للتعلم: أي قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة.

- أساسيات المنظمة المتعلمة:

حدد غارفين (Garvin.2000) سمات أساسية للمنظمة المتعلمة كالتالي:

- حل المشكلات بطريقة منهجية منظمة
- التجريب الخلاق
- التعلم من التجارب السابقة
- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين
- نقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل المنظمات.

الدراسات السابقة:

- دراسة (المصري، 2018) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض والتعرف على معوقات تطبيقها وكذلك الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتم اختيار عينة مكونة من (100) موظفة من موظفات الإدارات التابعة لإدارة التربية والتعليم بالرياض وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ومعوقات تطبيقها في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تبعاً لمتغير نوع الوظيفة وسنوات الخدمة

2. توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لواقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

3. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة لأهم العوامل المعيقة لتطبيقها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- دراسة السقا وآخرون (2016): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض ودور مديرات المدارس في إدارة التغيير في المدرسة كمنظمة متعلمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة نموذج واتكنز ومارسيك (Watkins & Marsick) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (947) مديرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (194) مديرة، وبينت نتائج الدراسة أن: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض جاءت متوسطة، وأن دور مديرة المدرسة في إدارة التغيير نحو تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وقد تكونت أداة الدراسة من سبعة مجالات جاءت جميعها بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير المرحلة التعليمية. كما أوصت الدراسة بتوعية مديرات المدارس بمفهوم وأبعاد المنظمة المتعلمة وتشجيعهن على القيام بإدارة التغيير نحو المدرسة المتعلمة.

- دراسة (رمضان، 2014) هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، استخدم المنهج الوصفي بالاعتماد على استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) ثم تطبيقها على عينة قوامها (434) عاملاً في المعاهد الأزهرية، وبينت النتائج أن جميع أبعاد المقياس قد حصلت على درجة متوسطة، جاء في المرتبة الأولى بعد تشجيع الحوار والاستفسار، بينما احتل المرتبة الأخيرة بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم. وكانت الفروق دالة احصائياً بشكل عام تبعاً لمتغيرات نوع الوظيفة لصالح الإداريين، والمؤهل العلمي لصالح أقل من بكالوريوس، بينما لم توجد فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فالمنهج الوصفي هو عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية كما هي قائمة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية الأخرى والتوصل من خلال ذلك إلى تعميمات ذات معنى بالنسبة لها (سليمان، 2009، 140)

- أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والمؤتمرات التي تناولت مجالات المنظمة المتعلمة اعتمدت الباحثة مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة Peter Senge ويتكون من خمسة أبعاد تمثل خصائص المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً (Oluwatayo. J. 2012. 392).

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين مدارس التعليم الأساسي ببلدية سوق الجمعة والبالغ عددهم 5057 معلم ومعلمة وذلك بحسب الاحصائية التي تحصلت عليها الباحثة من مكتب التعليم الأساسي بمراقبة تعليم سوق الجمعة للفصل الدراسي ربيع 2021.

- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية من معلمين مدارس التعليم الأساسي ببلدية سوق الجمعة والبالغ عددهم 100 معلم ومعلمة عن طريق توزيع الاستبيان إلكترونياً.

- خصائص العينة:

الجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة	العدد	النوع
20 %	20	ذكور
80 %	80	إناث
100 %	100	المجموع

الجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	النوع
35 %	35	متوسط

65	65	عالي
100	100	المجموع

- صدق الاستبانة:

اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرضها على محكمين من المختصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الليبية والبالغ عددهم 5 خبراء وتم الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها 89% منهم بتعديل وحذف وإضافة فقرات في الاستبانة إلى أن تم اخراجه بالصورة النهائية والتي تم تطبيقها في هذه الدراسة.

- ثبات الأداء:

- ثبات الاستبيان:

- تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ.

جدول (3) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للفقرات والدرجة الكلية

ت	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1.	الإتقان الشخصي	7	0.83
2.	النماذج العقلية	6	0.89
3.	الرؤية المشتركة	6	0.87
4.	تعلم الفريق	7	0.80
5.	التفكير التنظيمي	6	0.84
	الأداة ككل	32	0.846

يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات لفقرات استبيان واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين عالية، حيث بلغ معامل والثبات الكلي (0.846)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

- التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات:

ولإعادة ترميز الاستبيان فقد وزعت الدرجات من 1- 5 على النحو التالي:

- تعطى الدرجة (5) للاستجابة (موافق جداً).
 - تعطى الدرجة (4) للاستجابة (موافق).
 - تعطى الدرجة (3) للاستجابة (محايد)
 - تعطى الدرجة (2) للاستجابة (غير موافق)
 - تعطى الدرجة (1) للاستجابة (غير موافق بشدة)
- ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرو نباخ، واختبار مان ويتني للبحث عن ما K كان هناك فروق بين استجابات أفراد العينة.

- عرض وتحليل النتائج:

نتائج التساؤل الأول: الذي نصه على " ما واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة.

جدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين في البعد الأول: الإلتقان الشخصي

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على التعلم الذاتي المستمر	2.22	1.25	3	منخفضة
2	تكافئ إدارة المدرسة المعلمين المبادرين بأفكار تطويرية	2.09	0.85	6	منخفضة
3	تطبق إدارة المدرسة مبدأ الحرية للمعلمين في اختيار المهام والواجبات التي توكل إليهم	2.20	1.22	4	منخفضة
4	تدعم إدارة المدرسة جهود تقصي المشكلات تشجيعاً للتجريب والتفكير الابتكاري	2.31	1.01	2	متوسطة
5	يظهر لدى المعلمين بالمدرسة الرغبة في البحث عن فرص التعلم داخل المدرسة وخارجها	2.11	1.07	5	منخفضة
6	يواكب المعلمين التطورات والوسائل الحديثة في مجالي التعليم والتعلم	1.95	0.83	7	منخفضة
7	يتواصل المعلمين مع زملائهم في المدارس المناظرة لتبادل الخبرات والتجارب	2.35	1.56	1	متوسطة
		2.175714		المتوسط الحسابي للبعد الأول	

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول حيث يتراوح المتوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.09 – 2.35) وبدرجة ممارسة منخفضة حيث جاءت في المرتبة الأولى أن يتواصل المعلمين مع زملائهم في المدارس المناظرة لتبادل الخبرات والتجارب وبنسبة 2.35 وهي متوسطة بينما جاء في المرتبة الثانية أن إدارة المدرسة تدعم جهود تقصي المشكلات تشجيعاً للتجريب والتفكير الابتكاري وجاء باقي فقرات البعد بدرجة منخفضة وهذا يعزى إلى أن مدراء المدارس لا يشجع المعلمين على بعد الإتقان الشخصي حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الأول 2.175714.

جدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق

الجمعة من وجهة نظر المعلمين في البعد الثاني: النماذج العقلية

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يتعامل المعلمين بالمدرسة مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم	2.09	0.98	4	منخفضة
2	ترحب إدارة المدرسة بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة	2.32	0.95	2	متوسطة
3	تعتبر إدارة المدرسة تعاون المعلمين في حل المشكلات عمل فريقي ومعرفي	2.06	0.89	5	منخفضة
4	تهيئ إدارة المدرسة اجتماعات تحقق تعلم متبادل لبناء ثقافة تنظيمية مشتركة للمعلمين بالمدرسة	1.97	0.96	6	منخفضة
5	يتم تشجيع وجهات النظر المتعددة والنقاشات الهادفة، وتظهر ثقافة المدرسة كمنظمة متعلمة	2.13	0.92	3	منخفضة
6	تسهم الاجتماعات بالمدرسة في نشر ثقافة وفكر المنظمة المتعلمة	3.35	0.94	1	متوسطة
		المتوسط الحسابي للبعد الثاني		2.32	

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني حيث يتراوح المتوسط الحسابي لفقرات البعد بين (1.97 – 3.35) وبدرجة ممارسة متوسطة حيث جاءت في المرتبة الأولى أن الاجتماعات تسهم في نشر ثقافة وفكر المنظمة المتعلمة وبنسبة 3.35 وهي متوسطة بينما جاء في المرتبة الثانية أن إدارة المدرسة ترحب بالمناقشات الموجهة للتنمية المهنية المستمرة وهي متوسطة وجاء باقي فقرات البعد بدرجة منخفضة وهذا يعزى إلى أن مدراء المدارس لا يشجع المعلمين على بعد النماذج العقلية حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 2.32 .

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق

الجمعة من وجهة نظر المعلمين في البعد الثالث: الرؤية المشتركة

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
---	-------	-----------------	-------------------	---------	--------

1	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على المساهمة في تحديد رؤيتها المستقبلية ووضع خططها الاستراتيجية	2.26	0.95	2	منخفضة
2	تهتم إدارة المدرسة بأخذ آراء المعلمين ومقترحاتهم بعين الاعتبار عند وضع الأهداف المستقبلية	2.09	0.83	4	منخفضة
3	يدرك جميع المعلمين بالمدرسة أهمية الرؤية المشتركة للمدرسة في تأسيس الثقافة التنظيمية	2.13	0.92	3	منخفضة
4	تركز رؤية المدرسة على تعلم الجميع	2.41	0.74	1	متوسطة
5	تهبئ المدرسة فرصا لتشجيع التفكير الابتكاري وتدمجه في رؤيتها	1.96	0.94	6	منخفضة
6	توجه رؤية المدرسة جميع أعضائها نحو تحقيق التميز في إطار ثقافة تنظيمية محددة المعالم	2.01	0.86	5	منخفضة
المتوسط الحسابي للبعد الثالث		2.143333			

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث حيث يتراوح المتوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.41 – 1.96) وبدرجة ممارسة منخفضة وبمتوسط حسابي 2.143 وهذا يعزى إلى أن مدراء المدارس لا يشجع المعلمين على بعد الرؤية المشتركة.

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين في البعد الرابع: تعلم الفريق

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتبنى إدارة المدرسة فكر وثقافة التجريب	2.17	0.92	3	منخفضة
2	تقدم إدارة المدرسة فرصا متعددة لعمل المعلمين من خلال فرق	2.45	0.86	1	متوسطة
3	يقدم المعلمين القدامى بالمدرسة العون والمساعدة للمعلمين الجدد	2.02	0.99	6	منخفضة
4	تشجع إدارة المدرسة المعلمين بالمدرسة على التواصل مع بعضهم البعض من أجل نقل ثقافة التنظيم ونشرها	2.07	0.99	5	منخفضة
5	يشارك المعلمين بالمدرسة في الإعداد للقاءات والندوات وورش العمل المخطط لها	2.16	1.15	4	منخفضة
6	يوجد في المدرسة برامج للتنمية المهنية تدعم التعلم واكتساب المعرفة بشكل جماعي تعاوني	2.17	0.90	3	منخفضة
7	إدارة المدرسة تأخذ بعين الاعتبار توصيات ومقترحات المؤتمرات والندوات العلمية للاستفادة منها	2.34	1.13	2	متوسطة

2.197143	المتوسط الحسابي للبعد الرابع
----------	------------------------------

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع حيث يتراوح المتوسط الحسابي لفقرات البعد بين (2.02 – 2.45) وبدرجة ممارسة متوسطة حيث جاءت في المرتبة الأولى أن إدارة المدرسة تقدم فرصا متعددة لعمل المعلمين من خلال فرق وبنسبة 2.45 وهي متوسطة بينما جاء باقي فقرات البعد بدرجة منخفضة وهذا يعزى إلى أن مدراء المدارس لا يشجع المعلمين على بعد تعلم الفريق حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 2.19.

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين في البعد الخامس: التفكير التنظيمي

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	ينظر إلى المدرسة على أنها لديها مسؤولية مجتمعية تجاه المجتمع	2.22	1.23	4	منخفضة
2	تشجيع إدارة المدرسة المعلمين في مختلف التخصصات على إبداء اقتراحاتهم بخصوص حل المشكلات بالمدرسة	1.93	086	5	منخفضة
3	يتمتع المعلمين بمهارات جمع وتصنيف وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدرسة	1.87	0.81	6	منخفضة
4	تسفيد إدارة المدرسة من التصدي للضغوط والمشكلات التي تواجه المعلمين في تعزيز عمليتي التعليم والتعلم	2.46	1.07	3	متوسطة
5	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة كافة المعلمين في الخطط التطويرية كفكر للثقافة التنظيمية	2.66	1.09	1	متوسطة
6	تسفيد المدرسة من البيئة المحلية في نشر ثقافة المنظمة المتعلمة	2.49	1.29	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي للبعد الخامس	2.271667			

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الخامس حيث يتراوح المتوسط الحسابي لفقرات البعد بين (1.87 – 2.66) وبدرجة ممارسة متوسطة حيث جاءت في المرتبة الأولى أن إدارة المدرسة على مشاركة كافة المعلمين في الخطط التطويرية كفكر للثقافة التنظيمية وبنسبة 2.66 وهي متوسطة بينما جاء باقي فقرات البعد بدرجة منخفضة وهذا يعزى إلى أن مدراء المدارس لا يشجع المعلمين على بعد التفكير التنظيمي حيث كان المتوسط الحسابي للبعد الثاني 2.27.

للاجابة على التساؤل الثاني للدراسة قامة الباحثة بإيجاد اختبار مان ويتني لمعرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة

المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (النوع)؟

الجدول (9) يوضح الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (النوع)

النوع -	N -	Mean Rank -	Sum of Ranks -
ذكر -	20 % -	40.85 -	817.00 -
أنثى -	80 % -	52.91 -	4233.00 -

Test Statisticsa -	
Mann-Whitney U -	607.000 -
Wilcoxon W -	817.000 -
Z -	-1.665 -
Asymp. Sig. (2-tailed) -	.096 -

من الجدول نجد أن متوسط العينة الأولي هو 40.85 ومتوسط العينة الثانية 52.91 وقيمة الاحتمال 0.096 أي يساوي (9.6 %) وهي أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي لا توجد فروق حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (النوع) حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2018) ودراسة السقا وآخرون (2016) والتي جاءت نتائجهم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

للإجابة على التساؤل الثالث للدراسة قامة الباحثة بإيجاد اختبار مان ويتني لمعرفة ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (التخصص)؟

الجدول (10) يوضح الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (المؤهل)؟

المؤهل العلمي	N	Mean Rank	Sum of Ranks
متوسط	35	43.30	1515.50
جامعي	65	54.38	3534.50

Test Statistics ^a	
885.500	Mann-Whitney U
1515.500	Wilcoxon W
-1.824-	Z
.068	Asymp. Sig. (2-tailed)

من الجدول نجد أن متوسط العينة الأولي هو 43.30 ومتوسط العينة الثانية 54.38 وقيمة الاحتمال 0.068 أي يساوي (6.8 %) وهي أكبر من مستوى المعنوية وبالتالي لا توجد فروق حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (التخصص). حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2018) و دراسة السقا وآخرون (2016) التي جاءت نتائجهم بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير والمؤهل.

- النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- جاءت درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين على مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج منخفضة ونسبة 2.215484.
- وإيضاً توصلت الدراسة بأنه لا توجد فروق حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (النوع)

- كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق حول واقع توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي بمراقبة التعليم سوق الجمعة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير (التخصص)
- **توصيات الدراسة:**
- في ضوء ما توصلت له هذه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالآتي:
- العمل على نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم العام بليبيا.
- دعم المدراء وتشجيعهم على الإلتقان الشخصي وتبني النماذج العقلية لتطوير المؤسسة
- العمل على زيادة وعي المدراء لمشارك المعلمين في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- العمل على زيادة وعي المدراء وحثهم على تبني الشغل بروح الفريق وتوزيع المهام والاختصاصات بشكل منظم لضمان سرعة إنجاز العمل.

المراجع

- الحواجرة، كامل (2010): *مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1.
- السقا، امتثال أحمد والسنيدي، نسبية والزغبية، هديل (2016): *دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة*، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 52.
- الطويل، هاني وعابنة، صالح (2009): *المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العرفج، عبد المحسن حسين (2011): *واقع تبني جامعة الملك فيصل لأبعاد المنظمة المتعلمة*، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة. 34(4).
- الفرهود، صالح (2019): *رؤية مقترحة لتحويل الكليات التقنية في المملكة السعودية إلى منظمات متعلمة*، مجلة العلوم التقنية والتربوية، 8(1).
- المصري، بدرية بنت عبدالعزيز ابراهيم (2018): *واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها*، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر لسنة 2018.
- النسور، أسماء سالم (2010): *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبوغفش، مؤيد علي (2014): *دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.

- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسين (2013): *الإدارة التربوية*، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3.
- حسانين، جاد عبد الرب عبد السميع (2011): *خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري*، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- رمضان، عصام (2014): *مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها*، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) 28(10).
- سليمان، سناء محمد (2009): *مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية*، القاهرة، عالم الكتب.
- عبد الرزاق، فاطمة وأحمد عبد العليم: (2013): *المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف*، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (44)، الجزء (3).
- نجم، عبود نجم (2004): *ادارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "*، عمان، مؤسسة الوراق للنشر .
- Garvin, David(2000): "learning in Action A guide to putting the learning organization to work" Harvard Business School Press.
- Oluwatayo.J.(2012): Validity and Reliability Issues in Education Research. Journal of Educational and Social Research.2(2).
- Egan,T,(2002): learning organization Dimensions and Motivation to Transfer learning Large Firm Information Technology Employees , University of Minnesota , PHD. V63-08A of Dissertation Abstractes Internationl ,2002,p2938.