

## التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين

د. أمجد محمود محمد درادكة      د. علي فهيد الفعر الشريف

قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الطائف

**المستخلص:** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، ومكتب الإشراف، وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٥١) فقرة موزعة على محورين (درجة ممارسة التعلم التنظيمي، ومعوقات التطبيق). وتم التحقق من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (٤٤٩) وكيل ومعلم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: إن الدرجة الكلية لممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، واحتلت فقرة "ميل الإدارة إلى اللوم والتوبيخ عند وقوع الأخطاء." المرتبة الأولى للمعوقات تطبيق التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المحور ككل (٣,١٠)، وهو يقابل درجة موافقة متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، ومكتب الإشراف، وسنوات الخبرة).

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي، مديري المدارس، المدارس الثانوية، مدينة الطائف.

### Organizational learning among secondary school principals in Taif and obstacles to its application from the perspective of agents and teachers

Dr. Amjad Mahmoud Mohammed Dradkh

Dr. Ali Fahid Al Fa'ar Al Sharif

Department of Educational Sciences, Faculty of Education, University of Taif

**Abstract** The study aimed to get to know the degree of organizational learning among secondary school principals in Taif and obstacles to its application from the perspective of agents and teachers, and the disclosure of such differing views degree depending on variables (Job Title, specialization, and Supervision Bureau, and years of experience). To achieve the objectives of the study were to build a questionnaire consisting of 51 items distributed on the axes (the degree of organizational learning, and impediments to the investigation). It was verified validity and reliability. The study sample consisted of (449) Agent and a teacher. The study results indicated the following: The total score for the exercise of organizational learning in general education schools' managers in Taif was (medium) with a mean (2.86) and occupied the paragraph "Mel administration to blame and reprimand upon the occurrence of errors." "First place constraints to achieve organizational learning an arithmetic mean (3.53), has reached the arithmetic average of the estimates of the respondents to this axis as a whole (3.10), which corresponds to the degree of medium-approval, and there are no statistically significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributable to the variables (Job Title, specialization, and supervision Bureau, and years of experience).

**Key words:** Organizational Learning, School Principals, Secondary Schools, Taif.

## المقدمة

تعد ثقافة التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الاهتمام بها مؤخراً في المنظمات المعاصرة، ويأتي هذا الاهتمام انطلاقاً من مبدأ إذا: اردت القيادات أن تجعل المنظمات تواكب تغير البيئة عليها أن تعمل بشكل أفضل، ولا بد من أن تنظر إلى أمرين أساسيين، وهما: كيف يتعلم الأفراد في بيئة العمل، وكيف تبني ثقافة التعلم من خلال مساندة التكنولوجيا الحديثة لعملية التعلم. ولذلك تعد ثقافة التعلم التنظيمي إحدى العناصر الرئيسية لتعزيز الالتزام والحوافز والقدرة والمهارة في توليد واكتساب وتحويل المعرفة وتعديل السلوك لعكس معارف جديدة.

وقد انتقلت فكرة التعلم التنظيمي على ميدان التربية والتعليم بالطريقة ذاتها التي انتقلت بها الافكار الإدارية الأخرى من عالم العمل والصناعة والإدارة العامة إلى عالم التعلم منذ مطلع القرن الماضي، وقد تزامن ذلك مع الضغوط التي تعرضت لها النظم التربوية للاستجابة، والتكيف مع التغيير، وتحسين النتائج؛ الأمر الذي وضع المؤسسات التربوية أمام تحديات جديدة يحتاج مواجهتها إلى غرس ثقافة التعلم المستمر في تلك المؤسسات والنظم (Hollinger, 1999, 41).

وقد أورد الزهراني (٢٠١٢، ١١٣) عدداً من العوامل التي تدعو إلى تطبيق التعلم التنظيمي في المدرسة وهي: أن المعارف والمهارات التي اكتسبها المعلمون عبر مؤسسات الإعداد التربوي لم تعد كافية لشغل وظائفهم التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية في ظل التطورات المعاصرة؛ وهو ما يستدعي مواصلة تعلمهم في مواقع عملهم، والانفجار المعرفي والتسارع المستمر في توليد المعارف وتحديثها، حيث باتت المعارف والأفكار والنظريات التربوية تتضاعف في بضع سنوات؛ وهو ما يتطلب تمكين المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة من متابعة كل جديد ومفيد في مجال عملهم، وإن أكبر تحد يواجه المدرسة يتمثل في قدرتها على التحول من الجمود والعزلة إلى الانفتاح على المجتمع، والتفاعل مع البيئة المحيطة ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال الرغبة في التجديد والسعي لمتابعة كل ما يستجد من معارف، وأن التصدي للقضايا والمشكلات التربوية يحتاج إلى بحث دقيق لمعرفة الأسباب الكامنة وراءها، وهذا لن يتم كما يجب إلا عن طريق المعلمين أنفسهم وتعاونهم في دراستها لإيجاد الحلول المناسبة في إطار أنشطة التعلم التنظيمي.

فالتعلم التنظيمي قادر على إحداث التطوير المهني والتعلم المستمر لدى المعلمين والمجتمع المدرسي كله؛ وهو ما يؤدي إلى تحسين مستمر في تعلم الطلبة، فالمدارس لا تستطيع تخريج طلبة دائمي التعلم ومتعاونين دون أن يمتلك معلومهم هذه الخصائص (الطويل وعبابنة، ٢٠٠٩، ١٠٢).

وأن المدارس كمنظمة تحتاج أكثر من غيرها إلى التعلم التنظيمي؛ لأن الإنسان يمثل معظم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها؛ وتعمل لإعداد الفرد ليس للعيش في الحاضر الذي يمتاز بشدة التغير، بل للعيش في المستقبل الذي أصبح التنبؤ بظروفه أصعب من أي وقت مضى (عبابنة، ٢٠٠٧، ١٤٨).

ويعد التعلم التنظيمي من الأسلوب الإداري الحديث في إصلاح التعليم، وقد اتخذته العديد من الدول المتقدمة ركيزة أساسية تقوم عليه برامجها الإصلاحية كمشروع (القيادة من أجل التعلم التنظيمي ونتائج الطلاب) وهو الذي يأتي ضمن مبادرة إعادة هيكلة المدارس الأسترالية (Silins et al, 2002, 27)، ومشروع (مجتمع التعلم المهني في سياق المملكة المتحدة) (Harris & Muijs, 2005, 83).

ويرى ليبشيتز وآخرون (Lipshitz et al, 2007, 44) أن للتعلم التنظيمي ميزة فريدة وهي "أن العملية هي المنتج" بمعنى أن مجرد ممارسة أنشطة التعلم في سياق التنظيم يعني أن المنظمة بالفعل قد انخرطت في ممارسة التعلم التنظيمي. ويضيف كل من لام وبنش (Lam & Punch, 2001, 31) أن من سمات التعلم التنظيمي وجود العقل الجمعي الذي ينعكس في الأنماط السلوكية الجماعية التي تمارس في المنظمات.

وإذا كان الارتقاء والتميز هو هدف أي منظمة أو المؤسسة لأنه يعتبر معيار بقائها، وهو فطرة بشرية جبل عليها الانسان، كما يعد حافزاً قوياً يدفع بالفرد للبحث والتطوير لتحقيق ما هو أفضل دائماً، فإن المنظمة الناجحة هي التي تحاول أن توازن بين مطلبها في التميز والارتقاء، وبين الرغبة الإنسانية في تحقيق الأفضل، ولا يتم ذلك إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته في تحقيق الإبداع (رايس، ٢٠١١).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التغيرات السريعة التي أفرزها التفجر المعرفي والتقدم التقني والتطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والمعلومات حتمت على المنظمات إحداث التغييرات اللازمة لضمان بقائها واستمراريتها، حيث إن بقاء المنظمات في هذا العصر يتوقف على شرط أساسي وهو قدرتها على التعلم (Leavit, 2011, 6; Serinkan et al, 2014, 4006)

وإن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري أصبح مطلباً أساسياً، باعتباره حجر الأساس في العملية الإبداعية، واعتباره أساسياً من أسس العملية الإدارية، كما أصبحت حاجة التنظيمات للإبداع مطلباً ملحاً ومهماً في البيئة العربية بشكل عام، خاصة في تلك المنظمات التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية (المجالي، ٢٠٠٩).

أمجد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية...

ويجعل التعلم التنظيمي المنظمة كوحدة تعلم تمتلك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة (البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ١٥). ويحقق التطوير المستمر للمعرفة الحالية للمنظمة ويمكنها من توليد أصول معرفية جديدة وبذلك تصبح المنظمة في عملية تعلم مستمر وتطور تنظيمي دائم (عيداروس، ٢٠١٣، ١٢).

وقد حدد دينتون (Denton, 1998,20) مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بعملية التعلم التنظيمي التحول في الأهمية بالنسبة لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، والافتتاح المتزايد بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية، وزيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة الذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة والمباشرة على الأداء.

وقد اتفق الملكاوي (٢٠٠٧، ١٤١) وبدير (٢٠١٣، ٩١) على عدد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي وهي: الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة، والتغير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم.

كما أكدت دراسة كل منسكربينر وآخرون (Scribner et al, 1999) أن التعلم التنظيمي يساعد على تفعيل جميع عمليات الإصلاح التعليمي الهادفة إلى خلق مجتمعات التعلم داخل المدارس.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما درجة ممارسة التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟ ويتفرغ منة الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، والمكتب الاشراف، وسنوات الخبرة)؟

٣. ما معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟

### اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

١. درجة ممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.
٢. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، والمكتب الاشراف، وسنوات الخبرة).

٣. معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

### أهمية الدراسة

١. دراسة التعلم التنظيمي بشكل متكامل يجمع بين المستوى الفردي والمستوى الفرقي والتنظيمي.
٢. لا يزال مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبياً في المؤسسات العربية، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير الأداء (عيشوش، ٢٠١١).
٣. تساهم في تعريف القيادات الإدارية بالتعليم التنظيمي، مما يزيد من معرفة الإدارة بأهمية تأثير هذه العوامل على عملية التعليم وكيفية توظيفها عملياً في تطوير الأداء.
٤. التعرف على واقع الممارسات الحقيقية للتعلم التنظيمي في المدارس؛ وهو ما سيتيح لوزارة التعليم تقويم برامجها ومشاريعها التطويرية.
٥. تقدم إطاراً مرجعياً لإدارة التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية بما يزيد من قدرتها في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
٦. تساعد على زيادة إدراك القائمين على المدارس لأهمية ومفهوم التعلم التنظيمي، وذلك لتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة.
٧. تساهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين ويعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

### حدود الدراسة

- الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على الكشف عن واقع التعلم التنظيمي بمجالاته الثلاثة: (الاستراتيجي، والتنظيمي، والثقافي)، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة التعلم التنظيمي.
- الحد المكاني:** المدارس الثانوية بمدينة الطائف.
- الحد البشري:** اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من الوكلاء ومعلمين المدارس الثانوية
- الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥هـ / ١٤٣٦هـ

## تعريف المصطلحات

### التعلم التنظيمي

تعرفه أبو خضير (٢٠٠٧، ٢٦) بأنه "عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة وتحقيق التميز في الأداء والتعلم وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات الفرعية وتتضمن تمكين الأفراد، استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للتعلم الجماعي والتطوير المستمر"، وعرفه كلٌّ من العربي والقشلان (٢٠٠٩، ٩٥) بأنه: العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمؤسسة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجههم، وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر وهي تطوير أداء المؤسسة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المدرسة، تستهدف استثمار تجارب المدرسة وزيادة مقدرتها على التكيف في البيئة المتغيرة، وتحسين فرصها للتحويل إلى منظمة متعلمة، وتتم من خلال توافر (الاستراتيجي، والتنظيمي، والثقافي) والتي تتيح انتقال المعارف والمهارات والخبرات بين معلمي المدرسة وجميع العاملين بها بهدف تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المدرسة وتمثل في استجابة الوكلاء والمعلمين على أداة الدراسة.

### الأدب النظري

#### تعريف التعلم التنظيمي

يعرفه الكبيسي (٢٠٠٤، ٩٠) بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز، في حين يعرفه الأمين (٢٠٠٦، ٢٥٠) بأنه "التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على تقويم أدائها من خلال جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستكشاف الأخطاء ووضعها في معلومة، ومن ثم استخدام تلك المعلومة في عملية صنع القرار".

ويعرفه بوبر وليبيشتر (Popper & Lipshitz, 2000, 39) بأنه آلية التعلم التي تتبناها المنظمات وتجعلها جزء من ثقافتها التنظيمية، وعرفه لام (Lam, 2004, 84) بأنه "عملية تأمل ذاتي هامة وشاملة

للممارسات المدرسية القائمة، حيث تبذل المدارس جهودًا واعية لمراجعة هذه الممارسات أو الحيد عنها بناءً على قرارات مستنيرة".

ويعرفه كل من فيرا وآخرون (Vera et al, 2011, 154) بأنه عملية تغيير في الفكر والعمل الفردي والجماعي والذي يتأثر بأجزاء المنظمة ويعد جزءاً أصيلاً فيها، ويعرف بأنه الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين، بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة ليصار لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات (ياسين، ٢٠٠٧، ١٢٥؛ الخالدي، ٢٠١٢، ١٣؛ العصيمي، ١٤٢٨هـ، ٣)

مما سبق يلاحظ من التعريفات السابقة بأنها تجمع على: التركيز على التطور ذي الفعالية بالمؤسسة، والتوجه والتحرك نحو تحديد مستقبل المؤسسة، والاهتمام بالعمليات الاستراتيجية واتجاه كل مخرجات المؤسسة نحو تعظيم قدراتها على الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة من خلال تجريب مداخل جديدة، والتعلم من خلال الخبرة والممارسة الجديدة، ونقل المعارف بسرعة وكفاءة من خلال المؤسسة حيث إن النتيجة هو توليد المعرفة والقدرة على اتخاذ وتنفيذ الفعل الصحيح.

### فوائد التعلم التنظيمي

نظراً لما يحتله التعلم التنظيمي من أهمية فإن العناية بتطبيقه في المنظمات يعود عليها بالعديد من الفوائد؛ وذلك لما يحققه هذا المفهوم من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التغيير فيها، ومراجعة الأدبيات يمكن إجمال الفوائد التي تعود على المنظمة من ممارسة التعلم التنظيمي بما يلي:

- ١- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد؛ وهو ما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
  - ٢- يعمل على تنمية المعارف وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
  - ٣- يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية (الفروخ، ٢٠١٠، ٢٥).
  - ٤- يساهم التعلم التنظيمي في زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها (Wang, 2007)
- ١)
- ٥- يشجع التعلم انفتاح المنظمة على العالم الخارجي وبذلك ستتمكن من الاستجابة إلى الأحداث (العبيدي، ٢٠٠٩، ١٥٥).

أحمد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية... .

وقد ذكرت المجالي (٢٠٠٩، ٦٠) عددًا من الفوائد التي تعود على الفرد من جراء ممارسة التعلم التنظيمي

وهي على النحو التالي:

- ١- اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
  - ٢- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر؛ وهو ما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للفرد نتيجة اكتسابه هذه الخبرات.
  - ٣- اكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
  - ٤- تنمية النواحي السلوكية للفرد والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر؛ وهو ما يدعم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له.
- في حين ذكر بعض الباحثين الفوائد التي تعود على المدرسة بوجه خاص جراء تطبيق التعلم التنظيمي بما

يلي:

- ١- يساعد التعلم التنظيمي المدرسة على تحقيق مركز تنافسي متميز بين غيرها من المنظمات.
- ٢- ينمي قدرات المعلمين ومهارتهم من خلال المشاركة في صنع القرار المدرسي.
- ٣- يساهم في تكوين صف ثان من القيادات المدرسية (زناقي، ٢٠٠٤، ٢٥٢).
- ٤- إن انخراط المعلمين في التعلم يجعلهم يحققون مستويات عالية من المشاركة والاهتمام والالتزام في العمل ويدعون أفضل الممارسات ويتعزز لديهم الاعتقاد بفاعلية الذات (عطاري وعيسان، ٢٠٠٧، ١١٠).
- ٥- يطور كفايات المعلمين ويجعلهم أكثر استجابة للتغيرات المحيطة بهم.
- ٦- يمكن المدرسة من زيادة قدرتها الإبداعية والابتكارية.
- ٧- يساعد في بناء ذاكرة معرفية يمكن الرجوع إليها للاستفادة منها (الزهراني، ٢٠١٢، ١١٥).

وهناك فوائد التي تعود بالنفع على الفرد من جراء التعلم التنظيمي (Berends et al., 2003)

١. اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
٢. تدعيم احترام الفرد واحترام غيره له.
٣. اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
٤. اكتساب الفرد المرونة في حياته العلمية.
٥. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية.
٦. تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.



٧. رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

وهناك من يركزون على الفوائد التي تعود على المنظمة جراء التعلم التنظيمي: (Pedler et al., 1996)

١. يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
٢. يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
٣. يؤدي إلى التعرف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الانتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة.
٤. يعمل على التطوير الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.
٥. تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.
٦. يساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

### متطلبات التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي يمارس في المنظمات بشكل تلقائي، وتتوقف فعاليته في تحويل المنظمة لمنظمة متعلمة أن تكون هذه الممارسة تحت ظل إطار هيكلي وثقافي داعم، وعن طريق تخطيط استراتيجي فعال (الفاعوري، ٢٠٠٢)، وذلك حتى تستفيد منه المنظمة على أكمل وجه، وفيما يلي عرض لأهم المتطلبات اللازمة لتحقيق فعالية التعلم التنظيمي:

- ١- اعتراف أعضاء المنظمة بالأهمية الكبرى للتعلم وكونه السبيل لنجاح المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي.
- ٢- توافر مناخ تعاوني يشجع على التعلم الفردي والتنظيمي.
- ٣- سهولة حصول الأفراد على المعرفة (زناطي، ٢٠٠٤، ٤٩).
- ٤- متابعة ومراجعة رسالة المنظمة وذلك من خلال وضع القيم والممارسات وأنماط العمل السائدة موضع نقاش في ضوء أهداف المنظمة وإعادة النظر في جدوى تلك الأهداف نفسها.

أمجد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية... .

٥- تنمية وتعميق أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة، وتحفيزهم على تبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم (المليحي، ٢٠١٠، ٢٢٥).

٦- توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم فالأفراد يتعلمون عبر القصص والرموز، والتوقعات، وتبادل الخبرات والمعارف.

٧- ربط التعلم بعمليات وأنشطة المنظمة (آل فطیح، ٢٠١٣، ٤٧).

أما بالنسبة للمتطلبات اللازمة لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس فمن أبرزها:

١- قيادة تمتلك القدرة لتهيئة المناخ المدرسي الداعم لعملية التعلم.

٢- قيادة تربوية ومدرسية واعية ومدركة للتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية للمعلمين (عيداروس، ٢٠١٣، ٤٩).

٣- تمكين المعلم من خلال إشراكه في عملية صنع القرار. (Mc Charen, Song & Martens, 2013, 679)

٤- تنمية وتطوير الاتصال الداخلي في المدرسة لتحقيق الفعالية المطلوبة في نقل المعرفة والمهارات.

٥- الاهتمام ببناء نظام حوافز يشجع على التعاون بين المعلمين وترسيخ مبدأ النجاح للجميع.

٦- العمل على تنمية وتطوير الهياكل وأساليب العمل بما يؤمن الإسهام والمشاركة في المسؤوليات.

٧- الشفافية العالية بين أعضاء المدرسة على جميع المستويات (العويسي، ٢٠١٠، ٦٣).

### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي والتي استفادة منها البحث الحالي ويمكن عرضها من القديم إلى الحديث على النحو التالي:

أجرى كل من سكرينبر وآخرون (Scribner et al, 1999) دراسة هدفت التعرف إلى أثر عمليات التعلم التنظيمي في خلق وتنمية مجتمع التعلم المهني في المدارس المتوسطة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي واعتمدوا على المقابلات الشخصية أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) من المديرين والإداريين والمعلمين الذين تم اختيارهم من ثلاث مدارس متوسطة ريفية بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى قلة دعم ومساندة القيادة للأفراد في التعلم، الانتقال نحو التعلم المزدوج الحلقة يتطلب إشراك المعلمين في عملية صنع القرار.

وهدف دراسة دايبون (Dibbon, 1999) التعرف إلى تطوير نموذج للتعلم التنظيمي للاستعانة به في تقويم القدرة الخاصة بالتعلم التنظيمي في البيئات المدرسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، والمقابلة الشخصية

أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠) من المديرين والمعلمين بعدد من المدارس بولاية أونتاريو بكندا، وخلصت الدراسة أن ثمة عوامل يمكن الاعتماد عليها في تحسين مستويات التعلم التنظيمي في البيئات المدرسية من بينها الاعتماد على نمط القيادة التحويلية، والحفاظ على بنية تنظيمية مرنة، وخلق ثقافة تعاونية، وتوفير أكبر قدر من المصادر والموارد التعليمية، وإتاحة الوقت الكافي للتعلم لكي يمكن الانتقال نحو نمط التعلم المزدوج الحلقة. وأجرت زناقي (٢٠٠٤) دراسة هدفت التعرف إلى وضع تصور مستقبلي يمكن من خلاله تطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل التعلم التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر، واستعانت الباحثة بالمنهج الوصفي وأسلوب دلفاي كأحد الأساليب المستقبلية، واستخدمت الاستبانة التي تم توجيهها لعينة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من الفئات (مدير، وكيل، معلم) طبقت على عينة ١٦٣ مديراً و١١٦ وكيل و١٦٩٧ معلماً، وقد أكدت نتائج الدراسة أن التعلم التنظيمي يتيح تبادل المعرفة بين العاملين بالمدرسة، كما أنه يهتم بإيجاد ذاكرة تنظيمية تحتوي على المعارف التنظيمية التي يتم تكوينها من خلال العاملين بالمدرسة أو من العاملين بخارجها، وأن التعلم التنظيمي يسهم في تعديل سلوك العاملين بالمدرسة، وإكسابهم المهارات المختلفة كما أنه يسهم في حل المشكلات الدراسية.

وهدف دراسة جيمينز (Jemenez, 2004) التعرف إلى الربط بين المناخ التنظيمي والتعليم المنظمي في ثلاثة محاور هي: الفردية، والجماعة (الفريق)، والمحيط البيئي (المدرسة)، وطبقت الدراسة في مدارس نيويورك، وتوصلت الدراسة إلى تأكيد العلاقة الوطيدة بين المناخ التنظيمي والتعليم المنظمي، وجود علاقة إيجابية بينها. وهدفت دراسة لام (Lam, 2004) التعرف إلى أثر العلاقة بين العوامل البيئية وظروف المدرسة الداخلية في تسهيل عملية التعلم التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) عضو تم اختيارهم من (٦) من المدارس الثانوية الأسترالية في غرب أستراليا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة أن تقديم التشجيع والتحفيز للمعلمين من أهم العوامل الداخلية التي ساعدت على دفع عمليات التعلم التنظيمي، وهناك عدد من العوامل الداخلية التي تؤثر في سير ثقافة التعلم التنظيمي في البيئات المدرسية من أهمها: الاعتماد على نظم القيادة التحويلية، ونشر ثقافة مدرسية إيجابية بين جميع العاملين في المدرسة.

وهدف دراسة البكري (٢٠٠٦) التعرف إلى واقع التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان من حيث وجود ومعوقات تحقيقه؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما استخدمت استبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقيّة والتي تكونت من ١٠١ مديراً ومديرة و ٣٨٨ معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة وجود (مستويات التعلم التنظيمي، عمليات التعلم التنظيمي) كانت متوسطة، كما أنّ درجة وجود أنواع التعلم التنظيمي وعملياته بمدارس التعليم

أمجد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية...

الحكومي بسلطنة عمان كان بين المتوسطة والضعيفة. وكشفت الدراسة أنَّ العوامل المرتبطة بالقيادة أكثر العوامل توافراً ودعمًا لتحقيق التعلّم التنظيمي حيث حصلت على درجة موافقة كبيرة. تليها العوامل المرتبطة بثقافة المدرسة. بينما جاءت العوامل المرتبطة بالبيئة الملائمة للتعلم أقل العوامل وجوداً. وبالنسبة للمعوقات فقد حصلت جميع معوقات التعلّم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان على تقديرات تتراوح بين الكبيرة والضعيفة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المديرين، والخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغيرات نظام التعليم والمؤهل العلمي.

وأجرى شيو (Hsiu, 2009) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمي وبين ثلاثة محركات: الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، ودوران العمل للمهنيين في قسم البحث والتطوير في صناعات عالية التكنولوجيا في تايوان، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أدراك المهنيين نحو ثقافة التعلم التنظيمي عال، وله تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة التعلم التنظيمي وبين الرغبة بين دوران العمل أو بين الانتماء المؤسسي أو بين الانتماء المؤسسي وبين الرغبة في دوران العمل. وهدفت دراسة المطيري (٢٠١٠) التعرف إلى درجة توافر متطلبات التعلم التنظيمي في جامعة الملك سعود، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي تتم بدرجة معتدلة في جامعة الملك سعود، كما أظهرت نتائجها إلى توافر متطلبات التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة في جميع المحاور عدا (الهيكلة التنظيمي المرن، تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم) فقد كان الاتجاه العام لأفراد الدراسة يميل إلى عدم التأكد من توافرها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: (العمر، الدورات، الخبرة).

وأجرى العويسي (٢٠١٠) دراسة هدفت التعرف إلى درجة وجود عناصر التعلم التنظيمي في المدارس العمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من الفئتين (المديرين، المعلمين)، وقد توصلت الدراسة إلى أن عناصر التعلم التنظيمي تتوفر بدرجة عالية فيما يتعلق بتنمية العلاقات الإنسانية وتنمية روح الفريق، وبدرجة ضعيفة فيما يتعلق بتوفر شبكات الاتصال، كما حصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمعلمين لصالح المديرين، وبين الذكور والإناث لصالح الإناث، فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

وهدفت دراسة بيجوت أرفاين (Piggot-Irvine, 2010) التعرف إلى أثر البحث الإجرائي كمصدر من مصادر التعلم التنظيمي والتي اتخذته مدرسة ابتدائية في نيوزيلندا للعمل على مراجعة وتحسين النظام التقويمي لديها، وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين، تم اختيارهم من مدرسة واحدة للمرحلة الابتدائية، استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على الدراسات المسحية التي تتضمن أسئلة كمية ونوعية موجهة للمعلمين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المدرسة المختارة التي اعتمدت على البحوث الإجرائية تعد مثلاً قوياً على كل من التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

وأجرى كلٌّ من أوزتاسكن وكوتشكالي (Oztaskin & Kucukali, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى آراء المعلمين والإداريين إزاء أهم العقبات التي تحول دون التطبيق الفعال لأنشطة التعلم التنظيمي في البيئات المدرسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٠) من معلمي الدراسات الاجتماعية من (١٠) مدارس في مدينة إرزوروم بتركيا، هذا إضافة إلى (٢٠) من الإداريين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود بعض التفاوت والتناقض في الآراء بين المعلمين والإداريين إزاء أهم عقبات التعلم التنظيمي في البيئات المدرسية، واعتقاد المعلمين أن المديرين لا يقومون بتوفير المناخ المدرسي الداعم لعملية التعلم التنظيمي.

وأجرى الزهراني (٢٠١٢) دراسة هدفت التعرف إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث شملت (٢٢٥) مشرفاً تربوياً، و(٢٦٠) مديراً و(٣١٨) معلماً في جميع المراحل الثلاث، وذلك في المدن التالية (مكة، الرياض، الدمام، جازان، تبوك)، وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية تطبيق التعلم التنظيمي في مدرسة المستقبل بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن الممارسة الفعلية لأنشطة التعلم التنظيمي كانت منخفضة، وأكدت توافر متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي بدرجة تتراوح بين المتوسطة والعالية.

وقام هيجنز وآخرون (Higgins et al, 2012) بدراسة هدفت التعرف إلى فحص دور السلامة النفسية والتجريب والقيادة المعززة للتعلم في تحقيق جودة التعلم التنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين الذين تم اختيارهم من (٦٠) مدرسة في المراحل الثلاثة (الابتدائية، الإعدادية والثانوية) في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة التي اعتمدت على الأبعاد التي وضعها جارفين (Garvin, 2008)، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الداعمة للتعلم تلعب دوراً هاماً في جودة التعلم

أمجد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية... .

التنظيمي في المدارس، وجود علاقة طردية بين ثقافة التعلم التنظيمي والعوامل الثلاثة (السلامة النفسية، التجريب، القيادة المعززة للتعلم).

وأجرى كل من شيكتر وقادك (Schechter & Qadach, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى مدى إسهام عمليات التعلم التنظيمي في عملية التغيير في المدارس الابتدائية في (الكيان الصهيوني)، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٠١) من المعلمين والمعلمات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي من الاستراتيجيات التي أثبتت فاعليتها في نجاح عملية التغيير التنظيمي، وإلى أن عمليات التعلم التنظيمي (تخزين واسترجاع واستخدام المعرفة) تمارس بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة عيداروس (٢٠١٣) التعرف إلى تحسين كفايات الذاكرة والصحة التنظيمية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية بمصر، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بإعداد استبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية والتي تكونت من ٥٠ مدير مدرسة، ٩٠ من الإداريين، و ١٤٠ من المعلمين، وخلصت الدراسة إلى أن عدم كفاية الدعم القيادي حيال تفعيل التعلم التنظيمي في ثقافة المدرسة.

وأجرى ازروفا وآخرون (Lazarova at al, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور الدعم الذي يتم تقديمه من جانب القيادة المدرسية في التحفيز على التعلم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي بجمهورية التشيك، وقد تكونت عينة الدراسة من عدد من المديرين والمعلمين الذين تم اختيارهم من مدرستين من مدارس التعليم الأساسي، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن لمدرء المدارس دور فاعل في دعم عمليات التعلم التنظيمي.

وهدف دراسة المشعل (١٤٣٥هـ) التعرف إلى وضع تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى درجة توافر متطلبات التعلم التنظيمي، وتحديد معوقات تطبيق التعلم التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة للحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تتوافر متطلبات البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي بجميع أبعاده بدرجة عالية فيما عداً محور (المرونة التنظيمية) والذي حصل على درجة توافر متوسطة، يوافق أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي بدرجة عالية.

وأجرت البلوي (١٤٣٥هـ) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التعلم التنظيمي في المدارس التابعة لبرنامج "تطوير المدارس" بمدينة تبوك، وإلى الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة التعلم التنظيمي والمعوقات التي تحول دون ممارسته) في المدارس التابعة لبرنامج "تطوير

المدارس " بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة، وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية بلغ عددهم (٥٣٥) معلم ومعلمة، وبنسبة ٨٧٪ من مجتمع المديرين والمديرات بلغ عددهم (٥٢). وخلصت الدراسة بأنه تتم ممارسة التعلم التنظيمي بدرجة عالية في المدارس التابعة لبرنامج تطوير المدارس بمدينة تبوك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة المتوسطة، وملتغير الجنس لصالح الإناث، وملتغير الوظيفة لصالح فئة المديرين والمديرات، وملتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات. ويوافق أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تحول دون ممارسة التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة.

من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية يتبين أن هناك تباين بين كل دراسة تختلف باختلاف الهدف ومجتمع الدراسة، فالبعض تناول التعلم التنظيمي رئيسية والبعض الآخر تناول عناصر أكثر تحديداً إضافة إلى أن بعضها يركز على عناصر المنظومة التعليمية، بينما تناول الآخر عنصراً معيناً بصورة أكثر تحديداً، إلا أن البحث الحالي يختلف عن هذه الدراسات من حيث أنه يتناول التعلم التنظيمي كامل، كما أنه يحاول التعرف إلى معوقات تطبيق التعلم التنظيمي، مما يساعد في التعرف على جوانب القوة لتأزرها وجوانب الضعف لعلاجها، وذلك وفقاً للوضع الحالي وطموحات وزارة التعليم.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها والأسلوب، إلا أن الدراسة الحالية تستفيد منها في التعرف على التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقه، كما استفادت مما توصلت إليه الدراسات السابقة في تصور المفاهيم والمنهج والأدوات، وبناء أداة البحث وصياغة التوصيات والمقترحات.

### منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف والبالغ عددهم (١٢٣٥) وكيلاً ومعلمًا تابعين للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف (بنين) للعام الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ، حسب الإحصائية الموجودة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الطائف. وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٩) وكيلاً ومعلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة ٣٦,٣٦٪ من المجتمع الكلي للوكلاء والمعلمين.

أحمد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية... .

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	وكيل	٥٥	١٢,٢٥
	معلم	٣٩٤	٨٧,٧٥
التخصص	علمي	١٦٥	٣٦,٧٥
	نظري	٢٨٤	٦٣,٢٥
مكتب الاشراف	الشرق	١٥٤	٣٤,٣٠
	الغرب	١٤٠	٣١,١٨
	الحيوية	١٥٥	٣٤,٥٢
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٢٦٠	٥٧,٩٠
	١٠ سنوات فأكثر	١٨٩	٤٢,١٠
	المجموع	٤٤٩	١٠٠

#### أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، حيث تم مسح الأدب التربوي السابق المتعلق بالتعلم التنظيمي والإفادة منه في بناء أداة القياس، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من مثل دراسة الزهراني (٢٠١٢)، والبلوي (١٤٣٥هـ)، والمشعل (١٤٣٥هـ)، بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين.

تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (٥٨) فقرة، وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات، حيث أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٥١) فقرة موزعة على محورين:

**ال محور الأول: درجة ممارسة التعلم التنظيمي** ويتكون من (٣٧) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي:

١. الاستراتيجي: ويتضمن (١٢) فقرة: ١-١٢.

٢. التنظيمي: ويتضمن (١٣) فقرة: ١٣-٢٥.

٣. الثقافي: ويتضمن (١٢) فقرة: ٢٦-٣٧.

**ال محور الثاني: معوقات تطبيق التعلم التنظيمي** ويتكون من (١٤) فقرة: ٣٨-٥١.

تم تصميم فقرات الاستبانة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وأعطيت فقراتها الأوزان التالية: عالية جداً (٥)، عالية (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).



## صدق الأداة

### أ- صدق المحكمين

للتأكد من صدق المحكمين قام الباحثان بعرض الأداة في صورتها الأولية على (١٥) محكماً ومحكمة، من أساتذة الجامعات ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص العاملين في كليات التربية في الجامعات السعودية. وبعد استعادة الاستبانة من السادة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإجراء التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمون، تم الأخذ بملاحظات الأستاذة المحكمين، إذ تم الإبقاء على أصل الفقرات التي نالت نسبة اتفاق (٨٠٪ فأكثر) بين المحكمين بأنها تنتمي للمجال المقاس. بينما تم تعديل الصياغة اللغوية لمعظم الفقرات ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر. بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (٥١) فقرة من (٥٨) فقرة قبل التحكيم.

### ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم تطبيق الاستبيان بصورته الأولية على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً، وبعد تصحيح الاستبيان تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال، وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط لدرجة كل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبيان

بالدرجة الكلية لهذا المجال المنتمبة إليه

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	**٠,٧٣٧	١٢	**٠,٥٦١	٢٣	**٠,٤٧٠	٣٤	**٠,٧٣٧	٤٥	**٠,٤٧٠
٢	**٠,٥٩٧	١٣	**٠,٦٤٣	٢٤	**٠,٧١٤	٣٥	**٠,٥٩٧	٤٦	**٠,٧١٤
٣	**٠,٧٩٤	١٤	**٠,٦١١	٢٥	**٠,٦٧٧	٣٦	**٠,٧٩٤	٤٧	**٠,٥٩٧
٤	**٠,٥٩٧	١٥	**٠,٧٦٣	٢٦	**٠,٦٩٠	٣٧	**٠,٥٩٧	٤٨	**٠,٦٥٩
٥	**٠,٥٨٠	١٦	**٠,٦٩٣	٢٧	**٠,٧٠٨	٣٨	**٠,٧٣٧	٤٩	**٠,٦٠٢
٦	**٠,٤٣٨	١٧	**٠,٦٨٠	٢٨	**٠,٥٩٠	٣٩	**٠,٥٩٧	٥٠	**٠,٥٥٤
٧	**٠,٧٦٣	١٨	**٠,٤٨٦	٢٩	**٠,٧٣٩	٤٠	**٠,٧٩٤	٥١	**٠,٦١١
٨	**٠,٥٧٩	١٩	**٠,٥٣٩	٣٠	**٠,٦٠١	٤١	**٠,٥٩٧		
٩	**٠,٧٥٥	٢٠	**٠,٣٩٣	٣١	**٠,٦٥٧	٤٢	**٠,٥٨٠		
١٠	**٠,٥٣٤	٢١	**٠,٤٧٠	٣٢	**٠,٤١٣	٤٣	**٠,٤٣٨		
١١	**٠,٤٩٧	٢٢	**٠,٥٣١	٣٣	**٠,٤٦٠	٤٤	**٠,٧٦٣		

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات كل مجال من المجالات المكونة للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على تميز كل المجالات بالاتساق الداخلي.

أحمد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية... .

### ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات الأداة، قام الباحثان بحساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ - ألفا فبلغت قيمة الثبات محسوباً على أساس الدرجة الكلية فكانت (٠,٨٤). وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الأداة.

الجدول (٣): قيم معاملات الثبات للمجالات الدراسة التي تتعلق بآراء الوكلاء ومعلمي لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. بطريقة معامل كرونباخ - ألفا.

مجمالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات بطريقة معامل كرونباخ - ألفا
الاستراتيجي	١٢	٠,٨٢
التنظيمي	١٢	٠,٨٤
الثقافي	١٣	٠,٨٨
معوقات تطبيق التعلم التنظيمي	١٤	٠,٨٦
الدرجة الكلية	٥١	٠,٨٤

### عرض النتائج ومناقشتها

تم الحكم على درجة الممارسة في ضوء المتوسط الحسابي لكل عبارة وفقاً للدرجات المعطاة لفئات الإجابة والتي رتبت من ٥-١ تنازلياً، وتم تحديد طول الفئة كالتالي: طول الفئة = المدى مقسوماً على الفئات. وحدد المدى بالمعادلة: المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة. وبالتالي: المدى = ٥ - ١ = ٤، ويصبح طول الفئة = ٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠، والجدول التالي يوضح درجة الممارسة وفئات الدرجات المقابلة. كما هو في الجدول التالي:

جدول (٤): يوضح درجات وحدود فئات معيار نتائج الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
٥	عالية جداً	٤,٢٠	أقل من ٥
٤	عالية	٣,٤٠	أقل من ٤,٢٠
٣	متوسطة	٢,٦٠	أقل من ٣,٤٠
٢	منخفضة	١,٨٠	أقل من ٢,٦٠
١	منخفضة جداً		أقل من ١,٨٠

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة ممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة ككل تجاه مجالات التعلم التنظيمي مرتبة تنازلياً من أكبر قيمة للمتوسط الحسابي إلى أقل قيمة، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون للدرجة الكلية لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف. كما تبين النتائج بجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على

مجالات التعلم التنظيمي مرتبة تنازلياً

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١	الاستراتيجي	2.89	٠.87	١	متوسطة
٢	التنظيمي	2.87	0.88	٢	متوسطة
٣	الثقافي	2.83	٠.79	٣	متوسطة
	الدرجة الكلية للتعلم التنظيمي ككل	2.86	٠.80		متوسطة

تبين النتائج جدول رقم (٥) أن استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة التعلم التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٨٦)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٠)، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي: فاحتل مجال الاستراتيجي في المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة) وبتوسط حسابي (٢,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٧)، أما مجال التنظيمي فقد جاء بالمرتبة الثانية بدرجة (متوسطة) وبتوسط حسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٨٨). بينما جاء مجال الثقافي في المرتبة الثالثة بدرجة (متوسطة) وبتوسط حسابي (٢,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ويعزى السبب إلى حداثة الموضوع، والمركزية في اتخاذ القرارات، وقلة البرامج التدريبية، وقلة البحوث، والحوافز المادية، والمعنوية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البكري (٢٠٠٦)، والمطيري (٢٠١٠)، وتختلف مع دراسة (Hsiu, 2009)، والعويسي (٢٠١٠)، والزهراني (٢٠١٢)، المشعل (١٤٣٥هـ)، والبلوي (١٤٣٥هـ).

ومن ناحية أخرى قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بكل فقرة من فقرات كل مجال فرعي من مجالات الاستبانة.

١- المجال الأول الاستراتيجي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٦).

### جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستراتيجي

رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١	تشكل المدرسة رؤيتها بناء على أهدافها المرسومة.	3.40	1.20	عالية	١
٢	تحرص المدرسة على أن تكون أهدافها واقعية.	2.93	1.28	متوسطة	٢
٣	توضح الرؤية من خلال الاتصال الفعال.	2.61	1.32	متوسطة	١٢
٤	يناقش الخطة التطويرية للمدرسة.	2.92	1.24	متوسطة	٣
٥	يراجع رؤية المدرسة بشكل مستمر.	2.89	1.31	متوسطة	٥
٦	ينفذ الأنشطة اليومية في ضوء رؤية المدرسة.	2.88	1.29	متوسطة	٦
٧	يلتزم العاملون بتحقيق أهداف المدرسة.	2.82	1.26	متوسطة	١٠
٨	تجري المدرسة مسحاً للبيئة الخارجية للتعرف على التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة.	2.84	1.26	متوسطة	٩
٩	تجري المدرسة تحليلاً استراتيجياً لبيئتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف	2.85	1.24	متوسطة	٨
١٠	تحلل خطط المدارس التي نجحت في تطبيق التعلم التنظيمي للاستفادة منها.	2.86	1.29	متوسطة	٧
١١	توجد خطة محددة لتدريب المعلمين.	2.79	1.31	متوسطة	١١
١٢	تصمم خطة استراتيجية ملائمة للإمكانيات المتاحة.	2.91	1.33	متوسطة	٤
	الكلية	2.89	٠.87	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على " تشكل المدرسة رؤيتها بناء على أهدافها المرسومة." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، وانحراف معياري (١,٢٠)، وجاءت الفقرة رقم (٢) والتي كان نصها " تحرص المدرسة على أن تكون أهدافها واقعية." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وانحراف معياري (١,٢٨)، بينما احتلت الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "توضح الرؤية من خلال الاتصال الفعال" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وانحراف معياري (١,٣٢)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة، ويعزى السبب إلى الحرص في تحقيق الأهداف المنشودة وتطويرها، والتعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه البيئة التعليمية، وإلى ضرورة وضع أهداف تتناسب مع إمكانيات المدرسة ومواردها بحيث تكون قابلة للتطبيق.

٢- المجال الثاني التنظيمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التنظيمي

رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١٣.	يشكل فريق العمل من معلمين ذوي خبرات متباينة.	2.87	1.30	متوسطة	٧
١٤.	يختار أعضاء الفريق بناءً على امتلاكهم قدرات تتلاءم مع طبيعة العمل.	2.92	1.34	متوسطة	٣
١٥.	يشجع أعضاء الفريق على مشاركتهم لبعضهم البعض لما تعلموه.	2.93	1.33	متوسطة	٢
١٦.	يسهم فريق العمل في عملية تعلم المعلمين من خلال الحوار وتبادل الآراء.	2.85	1.26	متوسطة	١٠
١٧.	تتوفر المرونة في الأنظمة والإجراءات في المدرسة.	2.68	1.16	متوسطة	١٣
١٨.	توجد هياكل تنظيمية تُمكن المعلمين من تبادل الخبرات مع بعضهم البعض.	2.84	1.25	متوسطة	١١
١٩.	يُترك للمعلمين القدر الكافي من الحرية في كيفية أداء العمل.	2.90	1.36	متوسطة	٤
٢٠.	توجّه المعلمون إلى إجراء بحوث متعلقة بجوانب العمل المختلفة.	2.75	1.25	متوسطة	١٢
٢١.	تتعرف على رغبات أولياء الأمور فيما يتعلق بجوانب تعلم الطلبة.	3.00	1.31	متوسطة	١
٢٢.	تستخدم المدرسة التقنية الحديثة للحصول على المعرفة.	2.89	1.33	متوسطة	٥
٢٣.	يوظف المعلمون ما يحصلون عليه من معرفة في عملهم.	2.86	1.29	متوسطة	٩
٢٤.	تحرص المدرسة على توثيق خبرات المعلمين في ملفات أو ذاكرة الحاسب الآلي.	2.88	1.30	متوسطة	٦
٢٥.	تدعم إدارة المدرسة العمل الجماعي.	٢,٨٧	١,٣٣	متوسطة	٧
	الكلي	2.87	.87	متوسطة	

يبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (٢١) والتي نصت على " تتعرف على رغبات أولياء الأمور فيما يتعلق بجوانب تعلم الطلبة." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، وانحراف معياري (١,٣١)، وجاءت الفقرة رقم (١٥) والتي كان نصها " يشجع أعضاء الفريق على مشاركتهم لبعضهم البعض لما تعلموه." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩٣)، وانحراف معياري (١,٣٣)، بينما احتلت الفقرة رقم (١٧) والتي نصت على " تتوفر المرونة في الأنظمة والإجراءات في المدرسة." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (١,١٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، وهو يقابل درجة ممارسة متوسطة. ويعزى السبب إلى أهمية العمل من خلال الفريق الذي يعد السمة الأساسية للتعلم التنظيمي، وأن هناك سيادة جو من التعاون والتشارك بين الأفراد وهو ما يساعد على تبادل

أمجد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية...

الخبرات والمهارات فيما بين فريق العمل، لذلك تساهم فرق العمل في عملية توليد المعارف واستثمارها على الوجه الأمثل.

**٣- المجال الثالث الثقافي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الثقافي

رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٢٦	يُنظر إلى أخطاء المعلمين على أنها فرص للتطوير.	2.80	1.24	متوسطة	١٠
٢٧	يسمح للعاملين بأبداء آرائهم.	2.82	1.27	متوسطة	٩
٢٨	يصحح المعلمون أوجه القصور في الممارسات دون المساس بالسياسة المتبعة بالمدرسة.	2.84	1.29	متوسطة	٨
٢٩	يثير المعلمون أسئلة حول مدى جدارة الممارسات السائدة.	2.86	1.31	متوسطة	٥
٣٠	يشرك المعلمون في عملية صنع القرار.	2.87	1.32	متوسطة	٤
٣١	يسود الاقتناع لدى المعلمين بضرورة طرح الأفكار الجديدة.	2.90	1.34	متوسطة	٣
٣٢	يشترك مدير المدرسة مع المعلمين في العمل بهدف التعلم	2.96	1.39	متوسطة	١
٣٣	يطلع مدير المدرسة المعلمين على ما لديه من معلومات ومعارف.	2.85	1.29	متوسطة	٦
٣٤	يشجع مدير المدرسة تبادل المعرفة بين المعلمين	2.63	1.14	متوسطة	١١
٣٥	توجد فرصاً للتعلم.	2.61	1.11	متوسطة	١٢
٣٦	يدعم مدير المدرسة تجريب المعارف الجديدة.	2.85	1.29	متوسطة	٦
٣٧	يشجع مدير المدرسة الحوار البناء.	2.91	1.23	متوسطة	٢
	الكلي	2.83	٠.79	متوسطة	

يبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (٣٢) والتي نصت على " يشترك مدير المدرسة مع المعلمين في العمل بهدف التعلم " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، وانحراف معياري (١,٣٩)، وجاءت الفقرة رقم (٣٧) والتي كان نصها " يشجع مدير المدرسة الحوار البناء." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (1.32)، بينما احتلت الفقرة رقم (٣٥) والتي نصت على " توجد فرصاً للتعلم." المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وانحراف معياري (١,١١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٢,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وهو يقابل درجة تطبيق متوسطة. ويعزى السبب إلى النقص في مهارات التعامل مع الآخرين لدى الإدارة، وقلة الحوافز والمكافأة المقدمة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، والمكتب الاشراف، وسنوات الخبرة)؟ تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين وسطين مستقلين Independent sample T test، وتحليل التباين الاحادي، للكشف عن دلالة الفروق في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والتخصص، والمكتب الاشراف، وسنوات الخبرة)؟

#### ١- المسمى الوظيفي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة التعلم التنظيمي حسب

متغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	المجالات
.969	.039	447	.87	2.89	وكيل	الاستراتيجي
			.87	2.89	معلم	
.544	-.608	٤٤٧	.84	2.83	وكيل	التنظيمي
			.88	2.89	معلم	
.993	.008	٤٤٧	.76	2.83	وكيل	التقائي
			.80	2.83	معلم	
.842	-.200	٤٤٧	.78	2.85	وكيل	الكلبي
			.79	2.87	معلم	

\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التعلم التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (وكيل / معلم) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، ويعزى السبب إلى اقتناع أفراد العينة بأن التطوير والتجديد لا يقتصر على موظف دون الاخر، وأن نجاح المدرسة من نجاحهم، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البكري (٢٠٠٦)، والعويسي (٢٠١٠) والزهراني (٢٠١٢) ويعزى السبب إلى اختلاف عينة الدراسة، والبيئة التعليمية.

## ٢- التخصيص:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة التعلم التنظيمي

حسب متغير التخصيص.

المجالات	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاستراتيجي	نظرية	2.85	.86	447	-.893	.372
	علمية	2.92	.87			
التنظيمي	نظرية	2.83	.83	٤٤٧	-.851	.395
	علمية	2.90	.89			
الثقافي	نظرية	2.85	.76	٤٤٧	.509	.611
	علمية	2.81	.81			
الكلي	نظرية	2.84	.77	٤٤٧	-.445	.657
	علمية	2.87	.80			

\* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهِر الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التعلم التنظيمي حسب متغير التخصيص وفقاً لمتغير التخصص (علمي / إنساني) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، ويعزى السبب إلى أنهم وليدي مجتمع واحد، والبيئة التعليمية متقاربة، والكل يدركون أهمية الدور الذين يقومون به.

٣- مكتب الإشراف: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات التعلم التنظيمي حسب متغير مكتب الإشراف، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة التعلم التنظيمي حسب متغير

مكتب الإشراف

المجالات	شرق		غرب		الحوية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستراتيجي	2.88	.866	2.92	.889	2.83	.859
التنظيمي	2.89	.857	2.82	.885	2.93	.861
الثقافي	2.86	.766	2.82	.826	2.81	.758
الكلي	2.88	.773	2.85	.831	2.86	.738



يبين الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات التعلم التنظيمي حسب متغير مكتب الإشراف، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (١٢) يبين ذلك.

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة التعلم التنظيمي حسب متغير مكتب الإشراف

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستراتيجي	بين المجموعات	.579	2	.290	.378	.686
	داخل المجموعات	341.961	446	.767		
	الكلية	342.540	448			
التنظيمي	بين المجموعات	.975	2	.488	.642	.527
	داخل المجموعات	338.629	446	.759		
	الكلية	339.604	448			
التقائي	بين المجموعات	.238	2	.119	.189	.827
	داخل المجموعات	280.466	446	.629		
	الكلية	280.704	448			
الكلية	بين المجموعات	.066	2	.033	.052	.949
	داخل المجموعات	280.482	446	.629		
	الكلية	280.548	448			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,05$ )

يبين من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0,05$ ) عند جميع مجالات التعلم التنظيمي حسب متغير مكتب الإشراف. ويعزى السبب إلى مركزية السلطة، وأن القرارات التي تصد مصدرها واحد، وإلى نمط القيادة المتبع.

#### ٤- سنوات الخبرة:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على درجة ممارسة التعلم التنظيمي

حسب متغير سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاستراتيجي	أقل من ١٠ سنوات	2.94	.892	447	1.597	.111
	10 سنوات فأكثر	2.81	.841			
التنظيمي	أقل من ١٠ سنوات	2.89	.864	٤٤٧	.778	.437
	10 سنوات فأكثر	2.83	.882			
الثقافي	أقل من ١٠ سنوات	2.85	.801	٤٤٧	.878	.381
	10 سنوات فأكثر	2.79	.777			
الكلي	أقل من ١٠ سنوات	2.89	.805	٤٤٧	1.158	.248
	10 سنوات فأكثر	2.81	.769			

\*دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُظهر الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة التعلم التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر) على المجالات الفرعية والمجالات ككل، يعزى السبب إلى أن الخبرة هي خبرة تراكمية، وأن الكل لديهم الخبرة الكافية في التعامل مع المعطيات التربوية الجديدة بسبب توسع مداركهم ومعلوماتهم. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العويسي (٢٠١٠)، وتختلف مع دراسة البكري (٢٠٠٦)، المطيري (٢٠١٠)، والبلوي (١٤٣٥هـ). لاختلاف عينة الدراسة ومجتمعها.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته: ما معوقات تطبيق التعلم التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٤).

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق التعلم التنظيمي

رقم الفقرة	مضمون فقرات محور معوقات تطبيق التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
٣٨	الهيكل التنظيمي الهرمي يعيق تدفق المعرفة في المدرسة.	3.46	1.34	عالية	٣
٣٩	كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المعلمين.	3.33	1.32	عالية	٥
٤٠	ضعف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار	3.49	1.38	عالية	٢

٤١	حجب الإدارة بعض المعلومات عن المعلمين.	3.43	1.35	عالية	٤
٤٢	ميل الإدارة إلى اللوم والتوبيخ عند وقوع الأخطاء.	3.53	1.30	عالية	١
٤٣	غياب روح التعاون في بيئة العمل.	2.88	٠.93	متوسطة	١٣
٤٤	ضعف توظيف التقنية في بيئة العمل.	2.91	٠.91	متوسطة	٨
٤٥	تجنب المعلمين الاعتراف بالخطأ الذي قد يعتبر دليل قصور في أدائهم.	2.91	1.01	متوسطة	٨
٤٦	غلبة نظرة بعض المعلمين أن المعرفة ملكية فردية لا يحق تبادلها.	2.90	1.05	متوسطة	١١
٤٧	رفض المعلمين تقبل آراء زملائهم.	2.91	1.04	متوسطة	٨
٤٨	مقاومة التغيير والحرص على المحافظة على الواقع الحالي.	2.96	1.09	متوسطة	٧
٤٩	سيطرة الأهداف الشخصية لدى المعلمين على حساب أهداف المدرسة.	2.99	1.03	متوسطة	٦
٥٠	حرص المعلمين على ربط النجاح بجهودهم الفردية والفشل إلى تقصير غيرهم	2.85	1.02	متوسطة	١٣
٥١	تدني مستوى دافعية المعلمين نحو التعلم والعمل.	2.79	٠.89	متوسطة	١٤
	درجة معوقات تطبيق التعلم التنظيمي	3.10	٠.٩٦	متوسطة	

يبين الجدول السابق أن الفقرة رقم (٤٢) والتي نصت على "ميل الإدارة إلى اللوم والتوبيخ عند وقوع الأخطاء" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وانحراف معياري (١,٣٠)، وجاءت الفقرة رقم (٤٠) والتي كان نصها "ضعف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، وانحراف معياري (١,٣٨)، بينما احتلت الفقرة رقم (٥١) والتي نصت على "تدني مستوى دافعية المعلمين نحو التعلم والعمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,١٠)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وهو يقابل درجة المعوق بدرجة متوسطة. ويعزى السبب إلى أهمية الموضوع في تطوير الإدارة المدرسية والنهوض بها لتحقيق التميز، وأنهم ملتزمون بتطبيق القوانين واللوائح بحرفية وليس هناك علاقة بالهيكل ولا بالعبء الإدارية، مما يدل أيضاً إن هذه المعوقات لا تشكل عائقاً يمنع من التوجه نحو تطبيق التعلم التنظيمي، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة البلوي (١٤٣٥هـ)، وتختلف مع دراسة البكري (٢٠٠٦)، والمشعل (١٤٣٥هـ).

## التوصيات:

### في ضوء النتائج يوصي الباحثان بما يلي:

١. تنمية الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي لدى الوكلاء والمعلمين من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعميق مفهوم التعلم التنظيمي في المدارس، وتعرف بمستوياته وعملياته وأتماطه وآليات الممارسة الفعالة.
٢. إنشاء وحدات أو أقسام لإدارة التعلم التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي، لنشر ثقافته، وتفعيل تقنياته وأدواته واستراتيجياته، ومتابعة الدراسات والبحوث.
٣. تزويد المدارس بكافة وسائل التقنية الحديثة وتفعيلها لتسهيل عملية الحصول على المعرفة وتبادلها، والاهتمام بتبادل الزيارات بين المدارس لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة. والسعي إلى شفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.
٤. تشجيع المعلمون على إعداد " البحوث الإجرائية " بشكل جماعي من خلال نشر ثقافة البحوث الإجرائية. ومشاركة المعلمين في عملية صنع القرار
٥. توضيح رؤية المدرسة من خلال الاتصال الفعال.
٦. إيجاد خطط محددة لتدريب المعلمين.
٧. توفير المرونة في الأنظمة والإجراءات في المدرسة.
٨. يشجع تبادل المعرفة بين مدير المدرسة والمعلمين

## المراجع

- أبو خضير، إيمان. (٢٠٠٦). إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (٦)، ١٨١-٢٢٣.
- آل فطیح، حمد قبلان (٢٠١٣). علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الأمين، طارق حسن (٢٠٠٦). التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح). *الإدارة العامة-السعودية*. ٤٦ (٢)، ٢٤٣-٢٨١.
- بدير، جمال يوسف (٢٠١٣). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة، الأردن.
- البغدادي، عادل؛ العبادي، هاشم (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي والذكرة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- البكري، نعيمة محمد (٢٠٠٦). واقع التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان ومعوقات تحقيقه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- البلوي، منى بنت سليمان سلامه (١٤٣٦هـ). واقع التعلم التنظيمي في المدارس التابعة لبرنامج "تطوير المدارس" بمدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والتربية، جامعة تبوك.
- الخالدي، صالح عابر بشيت (٢٠١٢). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- رايس، وفاء (٢٠١١). دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي ١٣ و ١٤ ديسمبر ٢٠١١.
- زناتي، أمل محسوب (٢٠٠٤). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة عين شمس. القاهرة.

أمجد محمود درادكة، وعلي فهيد الشريف: التعلم التنظيمي ومعوقات تطبيقه لدى مديري المدارس الثانوية... .

الزهراني، عبدالحالغ حنش (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الطويل، هاني عبدالرحمن؛ عبابنة صالح أحمد (٢٠٠٩). المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل. دار وائل، الأردن. عبابنة، صالح أحمد (٢٠٠٧). المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. عمان.

العبيدي، أزهار عزيز (٢٠٠٩). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للإسمنت الجنوبية). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة-العراق (١٣) ١٥١ - ١٨٣.

العربي، شريف عبدالمعطي؛ القشلان، أحمد حسن (٢٠٠٩). تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، اليمن. ٢ (٣). ٨٩ - ١٠٤.

العصيمي، عواطف بنت أحمد (١٤٢٨ هـ). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

عطاري، عارف؛ وعيسان، صاحبة (٢٠٠٧). المدرسة كمنظمة متعلمة دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان، من بحوث المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة اليرموك. الأردن في الفترة من (٢٦-٢٨ يونيو). ٣٧-٦٨.

العويسي، رجب علي (٢٠١٠). التعلم التنظيمي: مدخل لتطوير المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المدارس الحكومية بسلطنة عمان. رسالة التربية، سلطنة عمان. ٢٧. ٦٠ - ٧٣.

عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٣). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. مجلة كلية التربية، مصر. ١٦ (٣٩). ٩ - ١١٢.

عيشوش، خيرة (٢٠١١). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بالقائد، الجزائر.

الفاعوري، رفعت عبدالحليم (٢٠٠٢). العناصر الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة: افتتاحية العدد. *المجلة العربية للإدارة*، مصر، ٣٢ (١). ط.

الفروخ، فايز عبدالرحمن (٢٠١٠). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. الأردن.

الكبيسي، عامر بن خضير (٢٠٠٤). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية. المجالي، آمال ياسين (٢٠٠٩). مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية. *مجلة دراسات (العلوم الإدارية)*، الجامعة الأردنية، ٣٦ (١)، ٥٣ - ٧٧.

المشعل، نورة حمد (١٤٣٥). *تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المطيري، ماجد شجاع (٢٠١٠). *التعلم التنظيمي في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين في الجامعة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٧). *إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم*. مؤسسة الوراق، الأردن.

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة*. مؤسسة طيبة، القاهرة

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧). *إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات*. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

Berends, Hans, Boersma, Kees, Weggeman, Mathieu (2003). The Structuration of Organizational Learning, *Human Relations*, 56 (9), 1035-1056.

Denton, John (1998). **Organizational learning and Effectiveness**. London: Rout ledge.

Dibbon, David C (1999). **Assessing the Organizational Learning Capacity of School**. Unpublished Doctoral Dissertation. University Of Toronto.

Harris, Alma & Mujis, Daniel (2005). **Improving School through Teachers Leadership**. United Kingdom: Open University Press.

Higgins, Monica, Ann, Ishimaru, Holcombe, Rebecca & Fowler, Amy (2012). *Examining Organizational Learning in Schools: The Role of Psychological*

- Safety. Experimentation. and Leadership that Reinforces Learning. **Journal of Educational Change**. Harvard Graduate School of Education. 13 (1). 67-94.
- Hollinger, p (1999). Schools a learning organization, framework, and assumptions. **The practicing administrator**, 21(1), 41-43.
- Hsiu-yen, Hsu (2009). **Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D**. A dissertation submitted to the faculty of the graduate school of the University of Minnesota, 18- 24
- Jmenez, B (2004). Organizational Climate and organizational learning in school. Unpublished, st, **john's university**, New York, dal, 52(4), 1010-1038.
- Lam, Jack (2004). Exploring the Sources and Relationships That Propel Organizational Learning: An Investigation of Some Western Australian Schools. **Learning Environments Research**. 7(1). 81-102.
- Lam, Jack & Punch, Keith (2001). External Environment and School Organizational Learning: Conceptualizing the Empirically Neglected. **Leadership and Learning**. 29 (3). 28-39.
- Lazarova, Bohumíra& Pol, Milan & Hlouskova, Lenka & Novotny, Petr & Sedlacek, Martin (2013). Support for organizational learning in Czech basic schools. **Procardia - Social and Behavioral Sciences**. 93. 302 – 307.
- Leavitt, Carol C (2011). A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning. (**Eric Document Reproduction Service** No: ED523990). Retrieved from: <http://eric.ed.gov>.
- Lipshitz, Raanan, Friedman, Victor J, & Popper, Micha (2007). **Demystifying Organizational Learning**. United Kingdom: Sage Publications. Inc.
- McCharen, Belinda & Song, Ji-Hoon& Martens, Jon (2011). School Innovation: The Mutual Impacts of Organizational Learning and Creativity. **Educational Management Administration & Leadership**. 39(6). 676-694.
- Oztaskin, Ozlem Bektas& Kuçukali, Rıdvan (2011). Views of the Teachers of Social Studies and Administrators Relating Impediments of Organizational Learning. **US-China Education Review**. 8(4). 399-411.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T (1996). **The Learning Company. A strategy for sustainable development**. London: McGraw-Hill.
- Piggot-Irvine, Eileen (2010). One School's Approach to Overcoming Resistance and Improving Appraisal: Organizational Learning in Action. **Educational Management Administration & Leadership**. 38 (2). 229-245.
- Popper,m & lipshits(2000). Installing mechanisms and I stalling values: the role of leadership in organization nail learning. **The organizational learning**, (7), 135-146.



- Schechter, Chen & Qadach, Mowafaq (2012). Toward an Organizational Model of Change in Elementary Schools: The Contribution of Organizational Learning Mechanisms. **Educational Administration Quarterly**. 48(1). 116-153.
- Scribner, Jay Paredes & Cockrell, Karen Sunday & Cockrell, Dan H & Valentine, Jerry W (1999). Creating Professional Communities in Schools through Organizational Learning: An Evaluation of a School Improvement Process. **Educational Administration Quarterly**. 35(1). 130-160.
- Serinkan, Celalettin & Kiziloglu, Mehmet & Akcit, Volkan & Enli, Pınar (2014). Organizational learning capacity in cargo industry. **Procardia - Social and Behavioral Sciences**. 116.4005 – 4009.
- Silins, Halia, Mulford, William & Zarins, Silja (2002). Organizational Learning and School Change. **Educational Administration Quarterly**. 38(5). 613-642.
- Vera, Dusya, Crossan, Mark & Apaydin, Marina (2011). Framework for Integrating Organizational Learning. Knowledge. Capabilities. And Absorptive Capacity. In Easter by – Smith. Mark & Lyles. Marjorie A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Wang, Jia (2007). Organizational Learning and Crisis Management. **Online Submission. Paper presented at the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development. Indianapolis** (Feb 28-Mar 4). (Eric Document Reproduction Service No: ED504551). Retrieved From: <http://eric.ed.gov>.