مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (10) العدد (13) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies –Arts and Humanities Series Vol. (10) No. (13) 2026

معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس

د. شيرين عساف*

د. عبير كوسا**

ديما حمود***

(تاريخ الإيداع 5/19 /2026. قُبِل للنشر في 6/14 /2026)

□ ملخّص □

هدف البحث للتعرف إلى معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في (الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، والتفكير النظمي) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية في آراء عينة البحث تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد البحث المنهج الوصفي، حيث جرى تحديد المجتمع الأصلي من جميع معلمي ومعلمات الحلقة الأولى في مدارس مدينة طرطوس للعام الدراسي 2026/2025 والبالغ عددهم (1721) معلماً ومعلمة. وقد تمّ سحب عينة عشوائية بسيطة مُمثِلة للمجتمع باستخدام القانون الإحصائي لتحديد حجم العينات، حيث بلغ حجمها (314) معلماً ومعلمة، وهو ما يشكل نسبة (18.25%) من إجمالي المجتمع الأصلي للبحث.

أظهرت النتائج أنّ معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بمستوى (متوسط) بصفة عامة؛ إذ سجل المتوسط الحسابي المرجح العام لجميع الأبعاد قيمة بلغت (3.16). وعند ترتيب الأبعاد الخمسة تِبعاً لحدة معوقاتها، تصدر بعد الرؤية المشتركة الترتيب كأعلى المعوقات بمتوسط (3.31)، يليه بعد التفكير النظمي بمتوسط (3.26)، ثم بعد الإتقان الشخصي بمتوسط (3.18)، وجاء بعد النماذج الذهنية رابعاً بمتوسط (3.11)، في حين جاء بعد تعلم الفريق كأقل الأبعاد بمتوسط (2.94)؛ وهذه النتائج تعكس وجود دافعية ذاتية لدى المعلمين، يقابلها تحديات تنظيمية وبيئية مفروضة من قِبل الإدارة المدرسية كضيق الوقت والمركزية ونقص الوسائل التعليمية الحديثة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: المنظمة المتعلمة، التعليم الأساسي، الحلقة الأولى، المعوقات.

* مدرّس، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

** مدرّس، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

** طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (10) العدد (13) 2026
Tartous University Journal for Research and Scientific Studies –Arts and Humanities Series Vol. (10) No. (13) 2026

Obstacles to Applying the Dimensions of a Learning Organization in Primary Schools (Cycle 1) in the City of Tartous

[*]Dr. Sheren Assaf
[**]Dr. Abeer Koussa
[***]Dimah Hamoud

(Received 19/5 /2026. 14 /6/2026)

□ ABSTRACT□

The research aimed to identify the obstacles to implementing the dimensions of the learning organization namely (personal mastery, mental models, shared vision, and systems thinking) in the first cycle schools of basic education from the teachers' perspective. Additionally, it sought to detect statistical differences in the research sample's opinions based on the variables of gender, educational qualification, and years of experience.

To achieve these objectives, the research adopted the descriptive approach. The target population was defined as all male and female teachers of the first cycle in Tartus city schools for the academic year 2025/2026, totaling (1,721) teachers. A representative simple random sample was drawn from the population using the statistical formula for determining sample size, resulting in a sample size of (314) teachers, which constitutes (18.25%) of the total target population.

The results revealed that the obstacles to implementing the dimensions of the learning organization were at a (moderate) level overall, as the overall weighted arithmetic mean for all dimensions reached (3.16). When ranking the five dimensions according to the severity of their obstacles, the "shared vision" dimension ranked first as the highest obstacle with a mean of (3.31), followed by "systems thinking" with a mean of (3.26), then "personal mastery" with a mean of (3.18). The "mental models" dimension came fourth with a mean of (3.11), while the "team learning" dimension ranked last with a mean of (2.94). These results reflect the presence of intrinsic motivation among teachers, contrasted with organizational and environmental challenges imposed by school administration, such as time constraints, centralization, and the lack of modern instructional aids. Furthermore, the results showed no statistically significant differences between the mean responses of the sample members attributable to the variables of gender, educational qualification, and years of experience.

Keywords: Learning Organization, Basic Education, First Cycle (Primary Education), Obstacles.

[*] Lecturer, Department of Child Education, Faculty of Education, Tartous University, Tartous, Syria.
[**] Lecturer, Department of Child Education, Faculty of Education, Tartous University, Tartous, Syria.
[***]Graduate Student (Master's), Department of Child Education, Faculty of Education, Tartous University, Tartous, Syria.

المقدمة:

تُعدّ المدرسة أهم المؤسسات التعليمية كونها قادرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية من خلال تفعيل الحوار والتعاون الجماعي بينها وبين أفرادها، كما توفر الوسائل التقنية للمعلمين من أجل إكساب المعارف والمهارات الحديثة لتلاميذهم، بالإضافة إلى أنها بيئة تعليمية داعمة للمتعلم ليطور قدراته ومواهبه وإتاحة الفرصة أمامه للتعلم المستمر والذاتي بنفس الوقت، وتزويدهم بالتغذية الراجعة المستمرة لجميع معلوماتهم ومعارفهم (الحمادي، 2021، ص171).

وفي هذا الصدد يشير (Kool's & Stool, 2016, P10) إلى أنّ المدارس لا بد أن تتحول إلى منظمات متعلمة لأنها أكثر قدرة على التنظيم المدرسي والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية والتغيرات التي تحدث فيها، كما أنها قادرة على تحسين جودة أداء أفرادها وإدارة الإبداع والابتكار بما يحسن مخرجات العملية التعليمية التعلمية.

يُعدّ مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً لتؤكد دور الإدارة في تعزيز قيم التعاون والتعلم بشكل جماعي بين مختلف أفرادها سواء كانوا إداريين أو معلمين أو تلاميذ، ووضع أهداف وخطط مستقبلية تواكب التطورات التكنولوجية وتحقق رغبات وطموحات المنظمة؛ فالمنظمة المتعلمة كما عرفها (أبو النصر، 2012، ص80) هي المنظمة التي تتعلم من خبراتها ومعارفها ومن مهارات وخبرات أفرادها أيضا كما تتعاون مع باقي المنظمات الأخرى في تبادل المعارف والمعلومات الجديدة، وبالتالي لا مانع لها من أن تتعلم من غيرها. والمدرسة كمنظمة متعلمة مضمونها التعلم وهو ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، فنجاحها يعتمد على نجاح الإداريين أولا ثم المعلمين ثانيا وقدرتهم على توفير بيئة تعليمية داعمة للتعلم الجماعي، وذلك من خلال تطوير الأهداف والهياكل وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تيسر عملية التعلم واكتساب وتطوير المهارات والمعارف (الزبن، 2020، ص188). وعلى الرغم من أهمية المنظمات المتعلمة في دعم ومشاركة أفرادها في تحقيق أهدافهم المطلوبة؛ إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطورها منها عدم كفاءة الإدارة وقدرتها على تحمل مسؤولية تطبيق هذا الأسلوب الإداري، بالإضافة إلى تمسكها بالأنشطة والأعمال الروتينية وعدم رغبة المعلمين في استخدام الطرائق التعليمية الحديثة وضعف تأهيلهم لاستخدامها.

وبينت دراسة (كريم وآخرين، 2022) أنّ من مهام الإدارة المدرسية أن تؤسس ثقافة مدرسية داعمة لتحول المدارس إلى منظمات متعلمة، وذلك من خلال تشجيع التواصل التربوي مع المدارس الأخرى وتعزيز مشاركة المعلمين في صنع قراراتها، وتخصيص الوقت والموارد المناسبة لذلك، وكل هذا بهدف مواجهة الإستراتيجيات المدرسية التقليدية القائمة على المصدر الوحيد للمعرفة، والتي تحافظ على الأساليب الفكرية الجامدة للمعلمين بما يضمن المحافظة على التقاليد والأعراف دون الاهتمام بالتطور والانفتاح العلمي.

ويسهم المعلمون أيضاً في تحسين أداء إدارتهم من خلال تقديم مقترحات جديدة ومبدعة تخدم الإدارة في صنع قراراتها، كما يسعون إلى بناء علاقات جيدة مع مديريهم وزملائهم المعلمين وتبادل المعلومات والمهارات الجديدة بهدف تطوير العملية التعليمية التعلمية، حيث يتطلب هذا الأمر تطوير المدرسة بكافة عناصرها وفقاً لأفضل النظريات

والأساليب الإدارية الحديثة التي تشجع على الإبداع والابتكار؛ لذا يأتي هذا البحث لتعرف معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة البحث:

تعاني بعض المدارس من تمسك إداراتها بالأعمال والأنشطة التعليمية التقليدية والروتينية التي لا تشجع على الإبداع والتعلم الذاتي، بالإضافة إلى عدم تقبلها مشاركة المعلمين في دعم قيادتها واتخاذ قراراتها بما يخص عملية التعلم، وأيضاً نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة لاستخدام أحدث الوسائل والتقنيات الحديثة التي تواكب التغيرات والتطورات وتيسر العملية التعليمية التعلمية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (عباس، 2018) أن ما تعاني منه المدارس في سورية من مركزية الإدارة في صنع القرارات ووضع الخطط المستقبلية يجعل عملية التطور والتقدم داخل المدرسة بطيئة وصعبة جداً مما ينعكس سلباً على العملية التعليمية بكل جوانبها وتحول دون تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. وتتفق دراسة (الحمادي، 2021) مع الدراسة السابقة في حاجة المدارس للتطوير وامتلاك مصادر المعرفة الحديثة والمناسبة لمواجهة المعوقات التي تمنع الإدارة من ممارسة الأعمال المبدعة والجديدة وتجنب ضعف المعرفة وتوفير مصادر جديدة لها ومواكبة التطور التقني والتكنولوجي القائم على الانفتاح والتقدم العلمي. كما بينت نتائج دراسة (الزهراني والشريف، 2017) أن من أهم المعوقات التي تقف عائقاً في وجه تطور المدرسة وتحولها إلى منظمة متعلمة هي وجود ضعف رغبة في التعلم المستمر ونقص الوسائل التعليمية بالإضافة إلى ضيق الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة وعقد اجتماعات بين الإدارة والمعلمين لاتخاذ القرارات التي تحقق أهدافها المستقبلية واقتصارها على المدير فقط، وأيضا ضعف علاقات المعلمين مع بعضهم البعض في تبادل الخبرات وقلتها جداً. ونظراً لقلة الدراسات المحلية التي تناولت معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي –في حدود علم الباحثة– جاء هذا البحث لتعرف المعوقات التي تمنع المدارس من التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم المستمر والذاتي وتطوير العملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وانطلاقاً من ذلك تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: **ما معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟**

أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث الحالي في أنه قد تفيد نتائجه في لفت نظر الإداريين لتعرف المعوقات التي تواجههم عند ممارسة العمل الإداري وتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، والعمل على معالجتها والحد منها قدر الإمكان، وتوعية المعلمين إلى تحديد المشكلات التي تواجههم في أثناء سير العملية التعليمية لوضع حلول فعالة لها، كما تبرز الأهمية في قلة الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة – في حدود علم الباحثة– لذلك يُعدّ هذا البحث إضافة جديدة لما أسهم فيه الباحثون في هذا المجال، بالإضافة إلى أن هذا البحث قد يساعد صانعي القرار في تطوير إستراتيجيات متطورة وداعمة للتحول إلى مدارس متعلمة.

أهداف البحث:

هدف البحث إلى تعرّف:

1- معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في (الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، والتفكير النظمي) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين.

2- الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

أسئلة البحث:

ما معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة المتمثلة في (الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، والتفكير النظمي) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين.

فرضيات البحث:

1- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة ويدرسها كما هي في الواقع، حيثُ يُعرّف بأنّه: مجموعة من الخطوات المتكاملة مع بعضها البعض لوصف الظاهرة موضع الدراسة عن طريق جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها ومعالجتها وتحليلها، واستخلاص النتائج أو تعميمات عنها (المشهداني، 2019، ص126).

مجتمع البحث وعينته:

تكوّن المجتمع الأصلي للبحث من جميع معلمي ومعلمات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدارس مدينة طرطوس والبالغ عددهم (1721) معلماً ومعلمة وفق إحصائيات دائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية بطرطوس للعام الدراسي 2026/2025، ولتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام قانون العينة الإحصائي الآتي (العلي، 2020، ص104):

$$n \geq \frac{N.Z^2.R(1-R)}{N.d^2 + Z^2.R(1-R)}$$

وبتطبيق قانون العينة الإحصائية نجد:

$$n \geq \frac{1721.(1.96)^2.0.5(1-0.5)}{1721.(0.05)^2 + (1.96)^2.0.5(1-0.5)}$$

$$n \geq \frac{1652.8484}{5.2629} \approx 314$$

وبناءً على ذلك، فقد اعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لسحب هذا العدد المطلوب والبالغ (314) معلماً ومعلمة، والذي يُشكل (18.25%) من المجتمع الأصلي.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

1- المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تقوم باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة وتعدل سلوكها على أساس هذه المعرفة الجديدة مما يزيد من قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أهدافها (خيري، 2015). وتعرف إجرائياً بأنها: النموذج الإداري والتربوي الحديث الذي تسعى مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس للتحول إليه، من خلال تبني ممارسات التعلم المستمر، والعمل الجماعي، والتفكير النظمي.

2- المعوقات: وهي مجموعة من العوامل التي تعيق عمل المنظمة وقدرتها على تفعيل ممارسات التعلم التنظيمي منها ضعف الكفاءات البشرية ووجود بيئة تنظيمية غير داعمة لهذا النوع من الإدارة (الزهراني والشريف، 2017). وتعرف إجرائياً بأنها: الصعوبات والعقبات الإدارية، والتنظيمية، والبشرية، والتقنية التي تحول دون تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى بمدينة طرطوس، والتي يعبر عنها المعلمون من خلال استجاباتهم على أداة البحث الحالية.

3- مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي: مرحلة تعليمية مدة الدراسة فيها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وتنتهي بنهاية الصف التاسع الأساسي، وتشمل حلقتين: الحلقة الأولى من الصف الأول حتى الصف السادس والحلقة الثانية من الصف السابع حتى الصف التاسع (وزارة التربية والتعليم، 2015، ص6).

أدوات البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، قامت الباحثة بإعداد أداة البحث الحالي، والتي تمثلت باستبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، حيث تضمنت خمسة محاور هي (معوقات متعلقة ببعد الإتقان الشخصي، معوقات متعلقة ببعد النماذج الذهبية، معوقات متعلقة ببعد الرؤية المشتركة، معوقات متعلقة ببعد تعلم الفريق، معوقات متعلقة ببعد التفكير النظمي). كما تضمنت الاستبانة مقدمة بينت الهدف من البحث، بالإضافة إلى متغيرات تتعلق بالمعلمين شملت (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وللتحقق من صدق المحكمين لمحتوى بنود الاستبانة، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة طرطوس، وذلك ليبدوا ملاحظاتهم عليها، من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة، ومدى انتماء كل بند منها إلى البعد أو المحور الذي وضع فيه، واقتراح ما يسهم في إظهار الاستبانة بالصورة القابلة للتطبيق، وقد وافق السادة المحكمون على جميع بنود الاستبانة، وكانت لديهم ملحوظات تتعلق بالصياغة اللغوية لبعض البنود حيث جرى تصحيحها من قبل الباحثة. بناءً على ذلك تضمنت الاستبانة بصورتها النهائية خمسة محاور موزعة على (23) بنداً. ويعتمد أسلوب التصحيح وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة مرتفعة جداً، بدرجة مرتفعة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً). وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تمّ إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من بنود كل بعد، والدرجة الكلية للبعد؛ والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من غير عينة البحث الأساسية، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (1) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
1	.678*	.000	**13**	.799**	.000
2	.836**	.000	**14**	.834**	.000
3	.811**	.000	**15**	.807**	.000
4	.792**	.000	**16**	.663*	.000
5	.833**	.000	**17**	.865**	.000
6	.836**	.000	**18**	.759*	.000
7	.659*	.000	**19**	.774**	.000
8	.863**	.000	**20**	.751*	.000
9	.751*	.000	**21**	.737*	.000
10	.762**	.000	**22**	.825**	.000
11	.841**	.000	**23**	.798**	.000
12	.765*	.000			

*** الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)** **** الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)**

يبين الجدول (1) أنّ جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي اليه جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت هذه القيم ما بين حد أدنى بلغ (0.663) للبند رقم (16)، وحد أقصى بلغ (0.865) للبند رقم (17). كما تظهر النتائج أنّ جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً عند مستويي الدلالة (0.01) و(0.05)، نظراً لأنّ قيمة احتمال الدلالة لجميع البنود بلغت (0.000) وهي أقل من مستويات الدلالة المعتمدة، مما يؤكد تمتع جميع بنود الاستبانة البالغ عددها (23) بنداً باتساق داخلي عال وتماسك منطقي كبير، ويشير الى صلاحية الاداة للتطبيق الميداني والثقة في قدرتها على قياس ما وضعت لأجله في البحث الحالي.

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

البعد	معامل ارتباط بيرسون	احتمال الدلالة
معوقات متعلقة ببعد الإتقان الشخصي	0.856**	.000
معوقات متعلقة ببعد النماذج الذهبية	0.795**	.000
معوقات متعلقة ببعد الرؤية المشتركة	0.809**	.000
معوقات متعلقة ببعد تعلم الفريق	0.843**	.000
معوقات متعلقة ببعد التفكير النظمي	0.862**	.000

يوضح الجدول (2) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط جاءت إيجابية وطردية وقوية، حيث تراوحت ما بين (0.795) كحد أدنى للمعوقات المتعلقة ببعد النماذج الذهنية و(0.862) كحد أقصى للمعوقات المتعلقة ببعد التفكير النظمي، وبملاحظة قيمة احتمال الدلالة والتي بلغت (0.000) لجميع الأبعاد، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وبناءً على هذه المعطيات يتضح أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية أداة البحث للتطبيق والاعتماد عليها في قياس ما وضعت لأجله.

بهدف التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفاعلية بنودها، تمّ حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)، حيث تمّ التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية، والبالغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي

جدول (3) معامل الثبات بطريقة (معامل ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة والثبات الكلي

أبعاد الاستبانة	عدد البنود	Cronpach Alpha
معوقات متعلقة ببعد الإتقان الشخصي	5	0.806
معوقات متعلقة ببعد النماذج الذهبية	5	0.799
معوقات متعلقة ببعد الرؤية المشتركة	4	0.884
معوقات متعلقة ببعد تعلم الفريق	4	0.856
معوقات متعلقة ببعد التفكير النظمي	5	0.767
الثبات الكلي	23	0.892

يوضح الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات جاءت مرتفعة؛ حيث تراوحت المعاملات الخاصة بالأبعاد بين (0.767) كحد أدنى للمعوقات المتعلقة ببعد التفكير النظمي، و(0.884) كحد أقصى للمعوقات المتعلقة ببعد الرؤية المشتركة؛ بالإضافة لذلك سجل معامل الثبات الكلي للاستبانة قيمة مرتفعة بلغت (0.892). ونظراً لأن جميع هذه القيم تتجاوز بكثير الحد المقبول علمياً والمقدر بـ (0.70)، فإن هذه النتائج تؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الاستقرار والاتساق، مما يضمن دقتها وصلاحيتها للتطبيق.

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستبانات تمّ تفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، وأهم القوانين التي تمّ استخدامها في الإجابة عن أسئلة البحث: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية. اختبار (ت) ستيودنت، تحليل التباين الأحادي.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا) /عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = (5 – 1) /5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

جدول (4) التبويب المغلق لمجالات سلم ليكرت (المعيار المعتمد)

المجال	المستوى	الأهمية النسبية
1 – 1.8	ضعيفة جداً	%(20–36)
1.81 – 2.60	ضعيفة	%(36.2–52)
2.61 – 3.40	متوسطة	%(52.2–68)
3.41 – 4.20	مرتفعة	%(68.2–84)
4.21 – 5	مرتفعة جداً	%(84.2–100)

حدود البحث:

الحدود العلمية: معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة: معوقات متعلقة ببعد الإتقان الشخصي، معوقات متعلقة ببعد النماذج الذهبية، معوقات متعلقة ببعد الرؤية المشتركة، معوقات متعلقة ببعد تعلم الفريق، معوقات متعلقة ببعد التفكير النظمي.

الحدود البشرية: عينة عشوائية بسيطة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس.

الحدود الزمانية: طُبِّق البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2025–2026.

الحدود المكانية: طُبِّق البحث في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة العمران (2010) بعنوان: معوقات بناء المدرسة كمنظمة متعلمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس محافظة الزلفى في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى معوقات بناء المدرسة كمنظمة متعلمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس محافظة الزلفي في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ والاستبانة كأداة لجميع المعلومات، وجرى تطبيقها على عينة تألفت من (125) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى معوقات بناء المدرسة كمنظمة متعلمة جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعوقات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (لصالح الإناث)، في حين لم تظهر أي فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، أو الخبرة التربوية.

2- دراسة الزهراني والشريف (2017) بعنوان: معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وفق أنموذج سينج في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (70) فرداً، (32) مديرة و(38) وكيلة في المدارس الثانوية للبنات في مدينة تبوك. واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية عند تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (2.04)، ويمكن ترتيبها على النحو التالي، بعد التمكن الشخصي، ثم بعد التفكير النظمي، ثم بعد النماذج الذهنية، ثم بعد الرؤية المشتركة، ثم بعد تعلم الفريق، كما أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لسينج وفقا لمتغير التخصص، والوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص في البعد الثاني والثالث لصالح التخصص العلمي، ووجود فروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن من (5) إلى أقل من (10) سنوات.

3- دراسة المصري (2018) بعنوان: واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها.

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقها، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية تكونت من (211) موظفة من موظفات الإدارات التابعة لإدارة التربية والتعليم بالرياض. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ أبرزها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغيري نوع الوظيفة وسنوات الخدمة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بواقع التطبيق، بينما لم تبين النتائج أي فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة تجاه العوامل المعيقة للتطبيق تعزى لمتغير المؤهل العلمي نفسه.

4- دراسة محمد (2019) بعنوان: مدارس التعليم الأساسي كمنظمات متعلمة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مقومات المنظمة المتعلمة وخصائصها، ومدى توافر هذه المقومات بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، بالإضافة إلى رصد تأثير بعض العوامل الشخصية والتنظيمية على رؤية المعلمين، وصولاً إلى وضع آليات مقترحة تدعم تحول هذه المدارس إلى منظمات متعلمة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبّق أداة الدراسة المتمثلة في استبانة على عينة قوامها (547) من المعلمين في إدارات تعليمية مختلفة بمحافظة الدقهلية، وأظهرت أبرز نتائج البحث أن مستوى توافر مقومات المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة (متوسطة)؛ حيث جاء مقوم الاستفسار والحوار في المرتبة الأولى من حيث التوافر، يليه مقوم التعلم المستمر، في حين تذيل القائمة وجاء في المرتبة الأخيرة مقوم أنظمة تقاسم المعرفة كأبرز التحديات التي تواجه المدارس. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع (لصالح المعلمات)، ومتغير التخصص (لصالح التخصصات النظرية)، ومتغير المرحلة التعليمية (لصالح معلمي المدارس الإعدادية مقارنة بالابتدائية).

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Retna, 2011) بعنوان:

School as a learning Organisation: perceptions of teachers and principals in Singapore.

المدرسة بصفتها منظمة تعلّمية: تصورات المعلمين والمديرين في سنغافورة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحديد تصورات المعلمين ومديري المدارس في سنغافورة حول أبعاد المنظمة المتعلمة ومدى إمكانية تطبيقها في البيئة المدرسية، تمّ الاعتماد على المنهج النوعي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث شملت العينة (20) مشاركاً من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل، وجُمعت البيانات عبر المقابلات شبه المنظمة. وقد أظهرت النتائج وجود تحديات بنيوية واجهت المشاركين، تمثلت في ضيق الوقت المتاح للمعلمين نتيجة الأعباء المهنية، والتركيز العالي للنظام التعليمي على الإنجاز الأكاديمي.

2- دراسة (Kwatubana & Molaodi, 2021) بعنوان:

Impediments to the development of primary schools as learning organizations.

العوائق التي تحول دون تطوير المدارس الابتدائية كمنظمات متعلمة.

هدفت الدراسة إلى تحديد وفحص المعوقات التي تحول دون تحول المدارس الابتدائية الحكومية إلى منظمات متعلمة في جنوب إفريقيا، واعتمد الباحثان على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث تكونت العينة من (120) معلماً وإدارياً، وجُمعت البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات، وأظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة يواجه تحديات بيئية وتنظيمية حادة؛ ففي بعد الإتقان الشخصي، تبين أن غياب الدعم المالي والتطوير المهني المستمر يثبط دافعية المعلمين نحو النمو الذاتي. وفي

بعد الرؤية المشتركة، ظهر عائق الاتصال الفوقي، حيث تفرض القرارات والسياسات من المستويات العليا دون إشراك حقيقي للميدان التربوي، مما أدى إلى تحويل أبعاد أخرى، مثل تعلم الفريق والتفكير النظمي الشمولي، إلى ممارسات مجزأة وغير مترابطة نتيجة لغياب ثقافة الثقة والتعاون المؤسسي داخل البيئة المدرسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات كل من (العمران، 2010؛ الزهراني والشريف، 2017؛ المصري، 2018؛ محمد، 2019؛ ريتنا، 2011؛ كواتوبانا ومولاودي، 2021) في تناولها لأبعاد المنظمة المتعلمة، والسعي لرصد المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية، والاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للقياس. وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية في خصوصية بيئتها المكانية والزمنية بمدارس مدينة طرطوس، واستهدافها لمدارس الحلقة الأولى من وجهة نظر المعلمين، بخلاف الدراسات التي ركزت على المديرين (العمران، 2010؛ الزهراني، 2017) أو الجانب الإداري والتعليم الإعدادي والثانوي. وتتميز الدراسة الحالية بالحداثة الزمنية والتطبيق في البيئة المحلية، بالإضافة إلى دقتها في تحديد حجم العينة (314 معلماً) بنسبة تمثيل عالية بلغت (18.25%). هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وتحديد وتطوير محاور أداة البحث (الاستبانة).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة: ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة تحت مسميات متعددة في الأدبيات التربوية والإدارية، مثل: المنظمات الذكية، المنظمات المفكرة، والمنظمات العارفة؛ حيث تركز جميع هذه المسميات على التعلم بوصفه مدخلاً أساسياً لبناء منظمة قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الكفاءة في الأداء (جبران، 2011، ص 428). وقد تعددت تعريفات المنظمة المتعلمة تبعاً لاختلاف توجهات الباحثين وتعدد زوايا رؤيتهم لهذا المفهوم، إلا أنها تتفق في جوهرها على التأكيد على التعلم المستمر وتوليد المعرفة وتوظيفها.

وفي هذا السياق، يُعرّف ماركواردت المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تتعلم بنفسها من خلال طاقاتها الكبيرة، وتمتلك المرونة الكافية لتحويل نفسها دائماً من أجل اكتساب المعرفة ونقلها وتوظيفها بين جميع أفرادها وبشكل جماعي (Marquardt, 2002, P13). كما يرى خيري (2015، ص87) أنها المنظمة التي تقوم بشكل مستمر بابتكار معارف ومهارات جديدة وتعلّمها ونقلها إلى جميع أفرادها، وتسمح لهم بالتبادل الحر للأفكار والمعارف، وتغيير هيكلها التنظيمي بناءً على هذه المعلومات والمعارف المستحدثة. ومن جانب آخر، تُعد المنظمة المتعلمة كياناً يُقدّر ويعزز أفراده بناءً على قدراتهم ومهاراتهم، وتشجعهم على تحقيق أهدافها وإبداع أفكار جديدة تؤثر في بعضها البعض؛ مما يزيد من رغبتهم في التعلم الجماعي المستمر والابتعاد عن النماذج التقليدية (السيد، 2024، ص 463). وفي سياق متصل تضيف بدر (2022، ص 117) أن هذه المنظمة تُعلّم وتشجع التعلم بين أعضائها في آنٍ واحد، وتتيح لهم مناقشة مشكلاتها وحلها من خلال ابتكار حلول جديدة، وتجريب كافة الخبرات والمهارات التي يمتلكونها لتحسين قدراتهم وخلق بيئة تعلم ملائمة. أما عند إسقاط هذا المفهوم على البيئة التعليمية، فقد عُرِّفت بأنها: المؤسسة التعليمية التربوية التي تسمح لأفرادها بالمشاركة في وضع خططها وأهدافها المستقبلية، وبما يمكّنهم من تطبيق التعلم المستمر والذاتي، واكتساب المعارف والخبرات وتبادلها، والتكيف مع التطورات التقنية المتسارعة (الحمادي، 2021، ص172).

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن القول إن المنظمة المتعلمة هي منظمة ديناميكية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تعزيز التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، وتنمية قدرات أفرادها وتمكينهم، بما يضمن لها التكيف المرن مع المتغيرات والمستجدات المحيطة، وتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.

ثانياً: أبعاد المنظمة المتعلمة: يعد نموذج بيتر سينج Peter senge من أبرز النماذج التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث قدم إطاراً نظرياً متكاملاً يوضح كيفية بناء منظمة قادرة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات، وقد عرض سينج هذا النموذج في كتابه (الانضباط الخامس) في 1990 مبينا أن المنظمة المتعلمة تقوم على مجموعة من الأبعاد أو التخصصات التي تسهم في تطوير أداء الأفراد والمنظمة ككل. كما أن الأسس التي تبنى عليها هذه المنظمة ووفقا لسينج وتحقيق التعلم يتم على ثلاثة مستويات: الفردي والجماعي والمنظمي، حيث تتيح المنظمة المتعلمة لأفرادها بشكل دائم الفرصة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم على ابتكار أدوات وعمليات حديثة ومتطورة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج التي يريدون تحقيقها بكفاءة عالية، كما يتم تنمية وتوسيع وتطوير أنماطهم الفكرية والذهنية (الخوري وآخرون، 2015، ص76). ولكي تكون أي منظمة متعلمة، فإنها يجب أن تتزود بمجموعة من الأبعاد التي وضعها سينج والتي تصف وتوضح البيئة المعرفية للمنظمة المتعلمة وكيفية الحصول على أجود النتائج المرغوبة وخلق بيئة تعلم داعمة، وهذه الأبعاد هي كالآتي:

1- الإتقان الشخصي: وهو وصول الأفراد في المنظمة المتعلمة إلى أعلى درجة من الاحتراف والتعلم والتقدم المهني والنمو الشخصي التي تمكنهم من ممارسة أدوارهم بفاعلية، وهذا يتطلب منهم التمكن من التعامل مع المعرفة واكتسابها من خلال برامج التنمية المستدامة وتبادل المعلومات والخبرات ونتائج تعلمهم الجديدة ومشاركتها مع الأفراد الآخرين (كريم وآخرون، 2022، ص19).

2- النماذج الذهنية: وهي العمليات الإدراكية والمعرفية والصور الفكرية الموجودة داخل عقل الفرد والتي تحدد له كيفية التفكير والسلوك في التعامل مع المعرفة، وهذه العمليات والصور الذهنية تتكون من افتراضات وتعميمات راسخة في ذهن الفرد أيضاً، تؤثر في فهمه للعالم المحيط به، وكيفية تصرف وتفكير الآخرين من حوله، فهذه النماذج تعلمه كيفية الكشف عن التصورات الخفية للعالم وإخراجها إلى الواقع وفحصها وتمحيصها (البدواوي، 2018، ص222).

3- الرؤية المشتركة: وهي أفكار ومعلومات وتصورات الأفراد الموجودة داخل عقولهم، فمشاركة الأفراد هذه الأفكار والرؤى الجديدة فيما بينهم يؤثر في تطور المنظمة وتماسكها واستقرارها (Senge, 2004, P19). والرؤية المشتركة هي عامل أساسي مشجع لجميع طاقات الأفراد، فالقائد يتشارك الرؤية مع جميع الأفراد العاملين في المنظمة المتعلمة، فأساس هذه المنظمات هو تحرير وترسيخ هذه الرؤية المشتركة لتحقيق أهدافها المستقبلية، فهي تبدأ من رؤية الفرد الذاتية والتي يتشاركها مع رؤية القائد (الرشدان، 2011، ص307).

4- تعلم الفريق: ويقصد بفرق التعلم وهي تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع أفراد المنظمة أي يكون ضمن فرق متعلمة وهذا يتطلب رؤية مشتركة وأيضاً درجة عالية من الإتقان الشخصي إضافة إلى تصورات وتخيلات الأفراد الفكرية حول منظمتهم وكيفية تطويرها من خلال الحوار والمناقشة والمشاركة في ورشات التعلم والعمل لاستقرار المنظمة وتطورها (كريم وآخرون، 2022، ص20).

5- التفكير النظمي: وهو إطار مفاهيمي ومجموعة من الأدوات والمهارات والمعارف والمعلومات التي يتم تعديلها وتغييرها وتطويرها على مدار سنوات للحصول على أفضل الأنماط والوسائل التي تساعد على معرفة كيفية تغيير وتطوير هذه المعارف والأدوات (Senge, 2004, P10). كما يعرف بأنه تكوين رؤية

واضحة ودقيقة للعلاقات الشبكية المتداخلة للمنظمة المتعلمة، فمن دون التفكير النظمي ستكون الأبعاد السابقة معزولة عن بعضها البعض ولن تصل إلى تحقيق أهدافها على أكمل وجه (جبران، 2011، ص430).

ثالثاً: معوقات المنظمة المتعلمة: على الرغم من أن مفهوم المنظمة المتعلمة يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تشجع على الإبداع والابتكار، وتعمل على تطوير المنظمات وتمكينها من مواكبة التغيرات والتحولات التقنية المتسارعة، إلا أن هذه المنظمات تواجه جملة من المعوّقات والصعوبات التي تقف حائلاً دون تحقيق أهدافها الأساسية وتمنع تقدمها وتطورها؛ حيث تؤثر هذه التحديات سلباً على قدرة المنظمة في تحديد رؤيتها المستقبلية وصياغة الخطط الإستراتيجية المناسبة لها. وفي سياق تصنيف هذه التحديات، أشار (عمار، 2022، ص122) إلى أن المعوقات التي تمنع المنظمات من التحول إلى منظمات متعلمة تنقسم إلى قسمين رئيسين هما:

1- معوقات داخلية: وتتمثل في العناصر الكامنة داخل البيئة التنظيمية وترتبط مباشرة بأطراف العملية التعليمية (المدير، والمعلم، والمتعلم)، إلى جانب العوامل المادية؛ حيث يُشكل ضيق الوقت وشح الموارد المخصصة للتعلم عائقاً أمام استقرار المنظمة وتطورها. كما أن مركزية صنع القرار بيد الإدارة تحرم العاملين من حرية التعبير عن آرائهم، علاوة على كثرة ضغوط العمل، وضعف دافعية الأفراد نحو الإنجاز، وغياب التشجيع على تشكيل فرق التعلم الجماعي، وضعف قنوات التواصل التنظيمي.

2- معوّقات خارجية: وتنشأ هذه المعوّقات من البيئة المحيطة بالمنظمة وتشمل الأبعاد الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية؛ ومن أبرزها التنافس الشديد على استقطاب رأس المال الذهني، والتعدد الثقافي، وظهور المنظمات الافتراضية، بالإضافة إلى التسارع المعرفي والتطور التقني في استخدام الحاسب الآلي، مما يفرض ضغوطاً مستمرة لتعديل العملية التعليمية وتطويرها لتواكب المستجدات الحديثة.

ومن زاوية أخرى، حددت (الصوينع، 2019، ص47) المعوّقات التي تقف عائقاً أمام تطبيق أبعاد المنظمة المُتعلِّمة في ثلاثة محاور أساسية هي:

1- معوقات تنظيمية: وتتمثل في سيادة الثقافة التنظيمية التقليدية التي تقيد ممارسات التعلم التنظيمي لدى الأفراد، إلى جانب اعتماد الإدارة على الأساليب والنمطية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات وتسيير الإجراءات.

2- معوقات بشرية: وتتعلق بالمشكلات والصعوبات التي تواجه الموارد البشرية داخل المنظمة، والتي تعرقل فرص تعلمهم المستمر، وتمنعهم من تطوير مهاراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية.

3- معوقات معرفية: وتتمحور حول التحديات التي تعترض الأفراد والقيادات أثناء عمليات اكتساب المعلومات، وتوليد المعارف الجديدة، أو نقلها وتوظيفها واستثمارها بما يخدم غايات التعلم المؤسسي.

نتائج البحث:

لتعرف معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة، وعلى كامل البنود بالنسبة لكل بعد:

1- ما معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد الإتقان الشخصي لدى أفراد عينة البحث؟

جدول (5) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد الإتقان الشخصي

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى
1	نقص في الوسائل التعليمية الحديثة.	314	3.82	0.641	76.4	مرتفع
2	ضعف الرغبة في التعلم المستمر.	314	2.15	0.742	43	منخفض
3	تعتمد إدارة المدرسة على البرامج التعليمية في تطوير الإدارة المدرسية.	314	3.38	0.695	67.6	متوسط
4	غموض أهداف العمل بالنسبة إلى المعلمين.	314	2.58	0.711	51.6	منخفض
5	كثرة المسؤوليات الإدارية التي تواجهها المدرسة في العملية التعليمية.	314	3.95	0.612	79	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	314	3.18	0.680	63.6	مرتفع

توضح معطيات الجدول (5) استجابات أفراد العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول معوقات المنظمة المتعلمة المرتبطة ببعد الإتقان الشخصي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18) وبأهمية نسبية قدرها (63.6%). وبالرجوع إلى معيار سلم ليكرت الخماسي المعتمد (2.61 – 3.40)، يتضح أن درجة هذه المعوقات تُصنّف إجمالاً عند مستوى (متوسط). وعند تحليل بنود هذا البعد، تبين أن المعوقات التنظيمية والمادية المرتبطة ببيئة العمل قد حققت مستويات (مرتفعة)؛ حيث تصدر البند رقم (5) "كثرة المسؤوليات الإدارية التي تواجهها المدرسة في العملية التعليمية" بمتوسط حسابي قدره (3.95) وأهمية نسبية (79%)، وتبعه البند رقم (1) "نقص في الوسائل التعليمية الحديثة" بمتوسط حسابي (3.82) وأهمية نسبية (76.4%). ويُعزى ذلك إلى أن تزايد الأعباء الوظيفية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين، بالتوازي مع نقص التقنيات التعليمية المعاصرة، يشكل عائقاً موضوعياً يحد من الوقت والجهد اللازمين لتطوير مهاراتهم الذاتية وتحقيق متطلبات الإتقان الشخصي. وفي المقابل، سجلت المعوقات الذاتية مستويات (ضعيفة) وفقاً للمعيار المعتمد؛ حيث جاء البند رقم (4) "غموض أهداف العمل بالنسبة إلى المعلمين" بمتوسط حسابي قدره (2.58) وأهمية نسبية (51.6%)، يليه البند رقم (2) "ضعف الرغبة في التعلم المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وأهمية نسبية (43%). في حين حقق البند رقم (3) "تعتمد إدارة المدرسة على البرامج التعليمية في تطوير الإدارة المدرسية" مستوى (متوسطاً) بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وأهمية نسبية (67.6%).

وتشير هذه النتائج إلى أن عينة البحث من المعلمين تمتلك وضوحاً في أهداف العمل ورغبة مستمرة في التطوير المهني والذاتي، مما يعكس جاهزية ذاتية ومعرفية لديهم؛ إلا أن تفعيل هذا الإتقان الشخصي في الممارسات الميدانية يواجه تحديات خارجية تتمثل في الضغوط الإدارية ونقص الإمكانات التقنية في البيئة المدرسية.

2- ما معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد النماذج الذهبية لدى أفراد عينة البحث؟

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد النماذج الذهبية

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى
6	ضعف التواصل والتعاون بين الإدارة والمعلمين.	314	2.85	0.730	57	متوسط
7	تطّبق الإدارة المدرسية اللوائح والقوانين بشكل جامد.	314	3.42	0.681	68.4	مرتفع
8	يوجد نقص في الخبرات والمهارات الإدارية المتميزة.	314	3.10	0.704	62	متوسط
9	ضعف فاعلية الاجتماعات الدورية التي تعتمدها إدارة المدرسة لتطوير عملية التعلم.	314	2.94	0.722	58.8	متوسط
10	قلة تبادل الآراء والأفكار والحلول المطروحة بين المعلمين والإدارة.	314	3.25	0.690	65	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	314	3.11	0.705	62.2	متوسط

توضح معطيات الجدول (6) استجابات أفراد العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول معوقات المنظمة المتعلمة المرتبطة ببعد النماذج الذهنية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.11) وبأهمية نسبية قدرها (62.2%). وبالاستناد إلى معيار سلم ليكرت الخماسي المعتمد (2.61 – 3.40)، فإن درجة هذه المعوقات تُصنّف إجمالاً عند مستوى (متوسط). وبتحليل بنود هذا البعد يتبين أن البند رقم (7) "تطبّق الإدارة المدرسية اللوائح والقوانين بشكل جامد" قد احتل المرتبة الأولى بمستوى (مرتفع)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.42) وأهمية نسبية (68.4%). ويُعزى ذلك إلى سيادة الثقافة البيروقراطية والالتزام الحرفي بالأنظمة التقليدية، مما يكرّس نماذج ذهنية جامدة تقاوم التجديد والتطوير المقترن بمفهوم المنظمة المتعلمة، ويحد من المرونة اللازمة لتبني أفكار إدارية وتعليمية حديثة. وفي المقابل، استقرت بقية البنود عند مستوى (متوسط)؛ حيث جاء البند رقم (10) "قلة تبادل الآراء والأفكار والحلول المطروحة بين المعلمين والإدارة" بمتوسط حسابي (3.25) وأهمية نسبية (65%)، تلاه البند رقم (8) "يوجد نقص في الخبرات والمهارات الإدارية المتميزة" بمتوسط حسابي (3.10) وأهمية نسبية (62%). ثم البند رقم (9) "ضعف فاعلية الاجتماعات الدورية التي تعتمدها إدارة المدرسة لتطوير عملية التعلم" بمتوسط حسابي (2.94) وأهمية نسبية (58.8%)، وحلّ أخيراً البند رقم (6) "ضعف التواصل والتعاون بين الإدارة والمعلمين" بمتوسط حسابي (2.85) وأهمية نسبية (57%).

وتشير هذه النتائج إلى أنّ المعوق الأكبر في هذا البعد يكمن في الجمود التنظيمي وتشبث الإدارة بالأنماط التقليدية، ورغم أن قنوات الاتصال والتبادل الفكري والمهارات الإدارية لم تصل إلى حد الضعف الشديد، إلا أن بقاءها في المستوى المتوسط يشير إلى الحاجة لإعادة صياغة النماذج الذهنية المشتركة بين الإدارة والمعلمين، والانتقال بها من نمط العلاقات التراتبية الجامدة إلى نمط الحوار المفتوح والتفكير النظمي التشاركي لتفعيل بيئة التعلم التنظيمي.

3- ما معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد الرؤية المشتركة لدى أفراد عينة البحث؟

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد الرؤية المشتركة

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى
11	غياب المبادرات التي تُعززّ الالتزام بالرّؤية المشتركة.	314	3.43	0.687	68.4	مرتفع
12	اهتمام الإدارة بالقضايا المادية للمدرسة على حساب واقع المدرسة.	314	3.05	0.714	61	متوسط
13	محدودية التّوافق بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين.	314	3.20	0.699	64	متوسط
14	تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلمين وأفكارهم المطروحة شكليّاً.	314	3.58	0.672	71.6	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	314	3.31	0.693	66.2	متوسط

توضح معطيات الجدول (7) استجابات أفراد العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول معوقات المنظمة المتعلمة المرتبطة ببعد الرؤية المشتركة؛ إذ سجل المتوسط الحسابي العام (3.31) وبأهمية نسبية قدرها (66.2%). ووفقاً لمعيار سلم ليكرت الخماسي المعتمد (2.61 – 3.40)، فإن درجة هذه المعوقات تُصنّف إجمالاً عند مستوى (متوسط). وبتحليل بنود هذا البعد يتبين أن بندين حققا مستويات (مرتفعة)؛ حيث جاء البند رقم (14) "تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلمين وأفكارهم المطروحة شكليّاً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وأهمية نسبية (71.6%)، وتبعه البند رقم (11) "غياب المبادرات التي تُعززّ الالتزام بالرّؤية المشتركة" بمتوسط حسابي قدره (3.43) وأهمية نسبية (68.4%). ويُعزى ذلك إلى ضعف آليات التمكين والمشاركة الحقيقية للمعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة؛ إذ يؤدي الاهتمام الشكلي بالأفكار وغياب المبادرات الداعمة إلى إضعاف الارتباط العاطفي والمهني للمعلمين بالأهداف التنظيمية، مما يعوق تحول الرؤية من صيغة الفرض الفوقي إلى صيغة الالتزام الطوعي المشترك. وفي المقابل، استقرت بقية البنود عند مستوى (متوسط)؛ حيث جاء البند رقم (13) "محدودية التّوافق بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وأهمية نسبية (64%)، وحلّ أخيراً البند رقم (12) "اهتمام الإدارة بالقضايا المادية للمدرسة على حساب واقع المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (3.05) وأهمية نسبية (61%). وتشير هذه النتائج إلى أن الفجوة الأساسية في بناء الرؤية المشتركة لا تعود بالدرجة الأولى إلى تباين الأهداف الشخصية للمعلمين أو التركيز على الجوانب المادية، بل تكمن في النمط التواصلي السائد؛ فالمدرسة بحاجة إلى الانتقال من الإدارة الاستشارية الشكلية إلى الإدارة التشاركية الفعلية التي تدعم المبادرات الفردية والجماعية، بهدف صهر أهداف المعلمين والمدرسة في رؤية موحدة تدفع بمتطلبات المنظمة المتعلمة قدماً.

4- ما معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد تعلم الفريق لدى أفراد عينة البحث؟

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد تعلم الفريق

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى
15	ضعف دعم المدرسة وتحفيزها للمعلمين على العمل بشكل جماعي.	314	3.38	0.691	67.6	متوسط
16	قلة في تبادل المهارات والمعلومات بين المعلمين.	314	2.45	0.751	49	متوسط
17	قلة تعاون المعلمين في تحديد أفضل الأساليب والطرق التي تنمّي مهارات التلاميذ.	314	2.28	0.762	45.6	متوسط
18	عدم تشكيل إدارة المدرسة فرقاً للتعلم من المعلمين على مستوى المدرسة.	314	3.65	0.670	73	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	314	2.94	0.719	58.8	متوسط

تُظهر معطيات الجدول (8) استجابات أفراد العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول معوقات المنظمة المتعلمة المرتبطة ببعد تعلم الفريق؛ إذ سجل المتوسط الحسابي العام (2.94) وبأهمية نسبية قدرها (58.8%). وبالعودة إلى معيار سلم ليكرت الخماسي المعتمد (2.61 – 3.40)، فإن درجة هذه المعوقات تُصنّف إجمالاً عند مستوى (متوسط). وعند تحليل البنود هذا البعد، تبين أن المعوقات البنيوية والتنظيمية المرتبطة بالبيئة الإدارية للمدرسة قد حققت مستويات أعلى مقارنة بالمعوقات السلوكية؛ حيث تصدر البند رقم (18) "عدم تشكيل إدارة المدرسة فرقاً للتعلم من المعلمين على مستوى المدرسة" المعوقات بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وأهمية نسبية (73%)، وتبعه البند رقم (15) "ضعف دعم المدرسة وتحفيزها للمعلمين على العمل بشكل جماعي" بمستوى (متوسط) بمتوسط حسابي قدره (3.38) وأهمية نسبية (67.6%). ويُعزى ذلك إلى أن قصور الإدارة المدرسية عن إيجاد الأطر التنظيمية والمؤسسية لفرق العمل، وغياب إستراتيجيات التحفيز الموجهة نحو الجهد الجماعي، يشكل العائق الأساسي الذي يحول دون مأسسة العمل الجماعي وتأطيره. وفي المقابل، سجلت المعوقات المرتبطة بالسلوك التعاوني بين المعلمين مستويات (ضعيفة) بالنظر إلى معيار التبويب المعتمد (1.81 – 2.60)؛ حيث حلّ البند رقم (16) "قلة في تبادل المهارات والمعلومات بين المعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وأهمية نسبية (49%)، يليه البند رقم (17) "قلة تعاون المعلمين في تحديد أفضل الأساليب والطرق التي تنمّي مهارات التلاميذ" بمتوسط حسابي قدره (2.28) وأهمية نسبية (45.6%). وتشير هذه النتائج إلى أن المناخ الاجتماعي والمهني بين المعلمين يتميز بوجود رغبة واستعداد ذاتي للتعاون المتبادل وتشارك المعارف والمهارات لصالح التلاميذ، ومردّ ذلك انسجام هذه العينة وقرب طبيعة عملها وتكاملها. وبالتالي، فإن تحدي تعلم الفريق لا ينبع من امتناع أو ضعف مهارات التواصل والتعاون بين المعلمين أنفسهم، بل يكمن في حاجة الإدارة المدرسية إلى التحول من نمط التوجيه الفردي الكلاسيكي إلى تبني آليات تنظيمية مبتكرة، كحلقات الجودة والمجتمعات المهنية للتعلم، لاستثمار هذا الاستعداد التشاركي وتحويله إلى ركيزة للمنظمة المتعلمة.

5- ما معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد التفكير النظمي لدى أفراد عينة البحث؟

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول معوقات المنظمة المتعلمة المتعلقة ببعد التفكير النظمي

الرقم	البنود	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	المستوى
19	قلة استفادة المعلمين من التغذية الراجعة في تطوير أساليب تعليمهم.	314	2.64	0.734	52.8	متوسط
20	ضعف تشجيع المدرسة للمعلمين على اكتشاف المشكلات التي تواجه التلاميذ من أجل حلها.	314	3.12	0.715	62.4	متوسط
21	عدم مناقشة إدارة المدرسة والمعلمين الأفكار المبدعة بسبب ضيق الوقت.	314	3.77	0.603	75.4	مرتفع
22	ضعف في تعزيز الإدارة المدرسية للمعلمين المبدعين	314	3.45	0.654	69	مرتفع
23	يؤثر الجو السائد في المدرسة سلبياً على عملية الإبداع والتطّور.	314	3.31	0.702	66.2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	314	3.26	0.682	65.2	متوسط

توضح معطيات الجدول (9) استجابات أفراد العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس حول معوقات المنظمة المتعلمة المرتبطة ببعد التفكير النظمي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.26) وبأهمية نسبية قدرها (65.2%). ووفقاً لمعيار سلم ليكرت الخماسي المعتمد (2.61 – 3.40)، فإن درجة هذه المعوقات تُصنّف إجمالاً عند مستوى (متوسط). وعند تحليل بنود هذا البعد يتبين أن بندين حققا مستويات معوقات (مرتفعة)؛ حيث جاء البند رقم (21) "عدم مناقشة إدارة المدرسة والمعلمين الأفكار المبدعة بسبب ضيق الوقت" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وأهمية نسبية (75.4%)، يليه البند رقم (22) "ضعف في تعزيز الإدارة المدرسية للمعلمين المبدعين" بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وأهمية نسبية (69%). ويُعزى ذلك نظرياً إلى اختلال الرؤية الشمولية (النظمية) لدى الإدارة المدربة؛ حيث يُنظر إلى الوقت والتعزيز كعناصر منفصلة وضغوط تشغيلية يومية، بدلاً من النظر إليهما كمدخلات أساسية في منظومة متكاملة تدعم الإبداع وتؤثر طردياً على مخرجات التعليم والتعلم التنظيمي. وفي المقابل، استقرت بقية المعوقات عند مستوى (متوسط)؛ حيث سجل البند رقم (23) "يؤثر الجو السائد في المدرسة سلبياً على عملية الإبداع والتطّور" متوسطاً حسابياً بلغ (3.31) وأهمية نسبية (66.2%)، متبوعاً بالبند رقم (20) "ضعف تشجيع المدرسة للمعلمين على اكتشاف المشكلات التي تواجه التلاميذ من أجل حلها" بمتوسط حسابي قدره (3.12) وأهمية نسبية (62.4%). وحلّ في المرتبة الأخيرة البند رقم (19) "قلة استفادة المعلمين من التغذية الراجعة في تطوير أساليب تعليمهم" بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وأهمية نسبية (52.8%). وتشير هذه النتائج إلى أن البنية الفكرية للتفكير النظمي متوفرة لدى المعلمين، وهو ما يفسره تدني عائق قلة الاستفادة من التغذية الراجعة (البند 19) واقترابه من الحد الأدنى للمستوى المتوسط، مما يدل على وعي المعلمين بأهمية الحلقات السببية المرتدة لتطوير أدائهم. إلا أن التحدي الجوهري يكمن في البيئة التنظيمية التي تفشل في ربط عناصر المنظومة التعليمية ببعضها؛ فغياب آليات استثمار الوقت لمناقشة الأفكار المبتكرة، وضعف التعزيز المادي أو المعنوي، يفرز مناخاً مدرسياً يحد من قدرة المنظمة على استشراف المشكلات وعلاجها من منظور بنيوي شامل.

6- ما معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث؟

لتعرف معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل عام لدى أفراد عينة البحث، تمّ حساب المتوسط الحسابي المرجح وفق الآتي:

الجدول (10) المتوسط الحسابي المرجح لتحديد معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لدى أفراد عينة البحث

البعد	عدد البنود	المتوسط الحسابي العام	المستوى
	n	$\bar{x}$	
الإتقان الشخصي	5	3.18	متوسط
النماذج الذهبية	5	3.11	متوسط
الرؤية المشتركة	4	3.31	متوسط
تعلم الفريق	4	2.94	متوسط
التفكير النظمي	5	3.26	متوسط
المتوسط المرجح	23	3.16	متوسط

توضح معطيات الجدول (10) ترتيب معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والوزن الإجمالي لها لدى أفراد العينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة طرطوس؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام لجميع الأبعاد (3.16). وبالاستناد إلى معيار سلم ليكرت الخماسي المعتمد (2.61 – 3.40)، فإن درجة المعوقات الإجمالية لتطبيق المنظمة المتعلمة تُصنّف عند مستوى (متوسط). وعند مقارنة الأبعاد الخمسة من حيث حدة المعوقات، تبين أنها استقرت جميعها عند مستوى (متوسط)، إلا أنها تفاوتت نسبياً في قيمها الحسابية؛ حيث جاء بعد "الرؤية المشتركة" في المرتبة الأولى كأعلى المعوقات بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، يليه بعد "التفكير النظمي" بمتوسط (3.26)، ثم بعد "الإتقان الشخصي" بمتوسط (3.18)، وجاء بعد "النماذج الذهنية" رابعاً بمتوسط (3.11)، بينما حلّ بعد "تعلم الفريق" في المرتبة الأخيرة كأقل الأبعاد إعاقة بمتوسط حسابي قدره (2.94). ويعود حصول بعدي "الرؤية المشتركة" و"التفكير النظمي" على أعلى المعوقات يعكس فجوة في الفكر الإداري السائد الذي يميل نحو المركزية والشكليّة في إشراك المعلمين، وضعف القدرة على ربط المتغيرات المدرسية كمنظومة متكاملة متأثرة بضيق الوقت ونقص الدعم المادي والمعنوي. وعلى النقيض من ذلك، فإن انخفاض حدة المعوقات في بعد تعلم الفريق وصولاً إلى القيمة الأدنى (2.94) يؤكد وجود مناخ اجتماعي ومهني إيجابي يتسم بمرونة التواصل والتعاون الذاتي بين المعلمين أنفسهم. وتؤكد هذه النتيجة بأن تحدي التحول نحو منظمة متعلمة في مجتمع البحث لا يكمن في كفاءة المعلمين أو دافعيتهم الشخصية نحو التطور والعمل الجماعي، بل يتمحور حول الحاجة الملحة إلى تطوير البيئة التنظيمية والهياكل الإدارية لتصبح أكثر مرونة وتشاركياً ودعماً للإبداع، مما يسمح باستثمار هذه الجاهزية البشرية وتذليل المعوقات المتوسطة الحالية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني والشريف (2017) ودراسة المصري (2018)، بينما اختلفت مع دراسة العمران (2010) التي أظهرت مستوى معوقات مرتفعاً. وعلى مستوى الأبعاد، تقاطعت النتيجة الحالية في تصدّر عائق الرؤية المشتركة والتفكير النظمي المرتبطين بضيق الوقت والمركزية مع التحديات البنيوية المرصودة في دراسات محمد (2019)، و(Retna, 2011)، و(Kwatubana & Molaodi, 2021). وفي المقابل، تفردت النتيجة الحالية بامتلاك أرضية تعاونية خصبة تمثلت في تذيل عائق "علم الفريق للمرتبة الأخيرة، عكس دراسة (Kwatubana) التي عانت من غياب التعاون المؤسسي.

نتائج فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية طُبِّق اختبار ت ستيودنت (T. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

جدول (11) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ليفين للتجانس		نتائج اختبار ت ستيودنت			
				قيمة ف	احتمال الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
ذكر	53	3.1540	.23706	.452	.502	-.328	312	.744	لا يوجد فرق
أنثى	161	3.1669	.26778						

تُشير معطيات الجدول (11) إلى قبول الفرضية الصفرية الأولى؛ حيث بلغت قيمة اختبار "ت ستيودنت" (0.328) عند مستوى دلالة احتمالية بلغت (0.744)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات المعلمين والمعلمات حول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى بمدينة طرطوس. وتُفسر هذه النتيجة أفراد عينة البحث يمارسون مهامهم التعليمية والإدارية في البيئة المدرسية ذاتها، ويواجهون التحديات والمؤثرات التنظيمية والمادية ذاتها المقترنة ببنية النظام التعليمي في المحافظة (مثل تزايد المسؤوليات وضيق الوقت ونقص الوسائل التقنية)، مما أدى إلى تماثل رؤيتهم وتقييمهم لحدة هذه المعوقات بصرف النظر عن الجنس. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري (2018) التي أكدت عدم وجود فروق بين اتجاهات أفراد العينة تجاه العوامل المعيقة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت جزئياً مع المنحى العام لدراسة الزهراني والشريف (2017) التي أظهرت غياب الفروق الإحصائية بين المستجيبين تِبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. وفي المقابل، اختلفت النتيجة الحالية مع نتائج دراسة العمران (2010) ودراسة محمد (2019)، حيث كشفت كلتا الدراستين عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعوقات وتوافر مقومات المنظمة المتعلمة تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكان الاتجاه في تلك الفروق لصالح الإناث (المعلمات).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (12) الإحصاءات الوصفية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معهد متوسط	17	3.2024	.32862
إجازة جامعية	238	3.1776	.26639
دبلوم تأهيل	48	3.0983	.22437
دراسات عليا	11	3.1173	.18964
Total	314	3.1647	.26253

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	.300	3	.100	1.458	.226
التباين داخل المجموعات	21.272	310	.069		
Total	21.573	313			

تُشير معطيات الجدولين (12) و(13) إلى قبول الفرضية الصفرية الثانية؛ حيث بلغت القيمة الفائية المحسوبة لاختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (1.458) عند مستوى دلالة احتمالية (.Sig) بلغت (0.226)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتؤكد هذه النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا). وتُفسر هذه النتيجة في أن اختلاف الخلفية الأكاديمية للمعلمين ومستوياتهم التعليمية لم يؤثر في إدراكهم لحجم المعوقات؛ إذ إن القوانين التنظيمية، والمناخ المدرسي السائد، والأعباء الإدارية، ونقص الوسائل التقنية في مدارس الحلقة الأولى بطرطوس، هي محددات موضوعية عامة ومفروضة على جميع المعلمين بالتساوي، مما جعل الرؤية التقييمية للتحديات متجانسة وموحدة بين حملة الشهادات المختلفة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمران (2010)، ودراسة المصري (2018) في شقها المتعلق بالعوامل المعيقة، حيث أثبتت الدراستان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وفي المقابل، اختلفت النتيجة الحالية جزئياً مع دراسة الزهراني والشريف (2017) التي أظهرت وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (لصالح التخصصات العلمية)، ومع دراسة محمد (2019) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المعلمين لمقومات المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التخصص (لصالح التخصصات النظرية)، والمؤهل العلمي في واقع التطبيق.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

جدول (14) الإحصاءات الوصفية لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	45	3.1604	.25588
5–10 سنوات	68	3.1990	.25748
أكثر من 15 سنة	201	3.1541	.26596
Total	314	3.1647	.26253

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	.103	2	.052	.747	.475
التباين داخل المجموعات	21.469	311	.069		
Total	21.573	313			

تُشير معطيات الجدولين (14) و(15) إلى قبول الفرضية الصفرية الثالثة؛ حيث بلغت القيمة الفائية المحسوبة لاختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (0.747) عند مستوى دلالة احتمالية (.Sig) بلغت (0.475)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتؤكد هذه النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5–10 سنوات، أكثر من 15 سنة). وتُفسر هذه النتيجة في أن تراكم الخبرة المهنية أو حداثتها لم يشكل متغيراً فارقاً في تشخيص معوقات المنظمة المتعلمة؛ إذ إن العوامل المعيقة المرصودة في مدارس الحلقة الأولى بطرطوس، وفي مقدمتها تزايد المسؤوليات الإدارية وضيق الوقت ونقص التقنيات هي تحديات هيكلية ملموسة تواجه المعلم المستجد والمعلم الخبير على حد سواء، مما أدى إلى توليد إدراك جمعي متجانس وموحد لحجم هذه المعوقات بين جميع الفئات الزمنية للخبرة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمران (2010)، ودراسة المصري (2018) التي أكدت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة أو الخدمة. وفي المقابل، اختلفت النتيجة الحالية جزئياً مع دراسة الزهراني والشريف (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات).

مقترحات البحث:

1- أتمتة الأعمال الإدارية الروتينية وتفويضها لكادر متخصص لتخفيف العبء عن المعلمين، مع تخصيص ساعات أسبوعية ثابتة لعقد جلسات حوارية وتبادل التغذية الراجعة.

2- تبني القيادة التشاركية وإشراك المعلمين فعلياً في صياغة الأهداف، إلى جانب إطلاق صندوق للمبادرات التربوية يضمن تبني مقترحاتهم ويعزز رؤية المدرسة المشتركة.

3- دمج تعلم الفريق في البيئة المدرسية عبر تشكيل مجتمعات تعلم مهنية داخل المدارس، ومنحها الصلاحيات الكافية لتطوير أساليب التدريس وتشارك الخبرات لحل مشكلات التلاميذ جماعياً.

4- تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية وربطه بالابتكار والتميز، مما يسهم في كسر جمود اللوائح التقليدية ويدفع المعلمين نحو الإتقان الشخصي والتعلم المستمر.

5- تحديث البنية التقنية وتأمين الوسائل التعليمية الحديثة عبر التمويل الحكومي والشراكات المجتمعية، بالتوازي مع تمكين المعلمين تقنياً عبر ورشات عمل تطبيقية دورية.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

1- أبو النصر، مدحت. *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008.

2- بدر، لما حسن. دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة السورية نموذجاً للجامعة العربية الدولية الخاصة والجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا. مجلة جامعة البعث، المجلد (44). العدد (10)، 2022، 113-142.

3- البدواوي، مريم. درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (4)، 2017، 219-237.

4- جبران، علي محمد. المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (19)، العدد (1)، 2011.

5- الحمادي، سارة بنت محمد قطيم. مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمدينة الرّياض. مجلة البحوث التّربوية والنّوعية (JEQR)، العدد (5)، 2021، 165-194.

6- الخوري، علي محمد؛ ودرويش، عبد الكريم؛ وغنيم، أيمن مختار. *التعلم المؤسسي: الطريق إلى التطور والمنافسة في القرن الحادي والعشرين*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربيّة، القاهرة، مصر، 2015.

7- خيري، أسامة. *إدارة الإبداع والابتكارات*. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

8- الرشدان، يحيى (2011). المنظمات في عصر العولمة: مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2011، 497-912.

9- الزبن، رنا. درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في العام بمدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق، المجلد (36)، العدد (2)، 2020.

10- الزهراني، فاطمة عبد الله؛ والشريف، هند إسماعيل. معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (18)، الجزء (2)، 2017، 1-22.

11- السيد، محمد إبراهيم عبده. التشارك المعرفي لدى معلمي التعليم الثانوي في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (201)، 2024.

12- الصّوينع، خولة بنت عثمان بن صالح. واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (20)، 2019.

13- عباس، حنان صادق. المتطلبات اللازمة لتطبيق إستراتيجيات المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية، 2018.

14- العلي، محمد إبراهيم. *أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات*، منشورات جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، 2020.

15- عمار، بهاء الدين عربي. مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمراكز التدريب المهني للتلمذة الصناعية. مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (12)، 2022.

16- العمران، عبد الله منصور. معوقات بناء المدرسة كمنظمة متعلمة من وجهة نظر مديري ومديرات مدارس محافظة الزلفى في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2010.

17- كريم، رمضان؛ وفرج، فتحي؛ والعبار، ابتسام. واقع ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة شحات. مجلة كلية التربية، جامعة سرت، المجلد (1)، العدد (1)، 2022، 17-40.

18- محمد، أشرف السعيد أحمد. مدارس التعليم الأساسي كمنظمات متعلمة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد (108)، الجزء (2)، 2019، 3-56.

19- المشهداني، سعد سلمان. *منهجية البحث العلمي*. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.

20- المصري، بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم. واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة في إدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (19)، 2018، 150-174.

21- وزارة التربية، النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي المعدل بالقرار 443/13 تاريخ 2015/8/23، الجمهورية العربية السورية.

ب- المراجع الأجنبية:

22- SENGE, P. M ..*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday, 2006.

23- MARQUARDT, M. J .*Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning* (2nd ed.). Davies-Black Publishing, 2002.

24- KOOLS, M & ,.STOLL, L .*What makes a school a learning organization ?* OECD Education Working Papers, No. 137. OECD Publishing, 2016.

25- RETNA, K. S ..School as a learning Organisation: Perceptions of teachers and principals in Singapore .*Journal of Educational Administration*. 49(5), 2011, 512-530.

26- KWATUBANA, S & ,.MOLAODI, V ..Impediments to the development of primary schools as learning organizations .*International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*. 20(8), 2021, 241-258.