



جامعة الأندلس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة أعمال

درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
– جامعة الأندلس

إعداد الباحث

أحمد راجح الرصين

إشراف الدكتور

جمال درهم زيد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

م ٢٠١٨

الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾﴾

العلق: ١ - ٥

الإهداء

إلى من علمني العطاء بدون امتنان إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى والدي رحمه الله.
إلى نبع الحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها.
إلى من كانوا لي سنداً وعوناً بعد الله إخواني الأعزاء وفقكم الله.
إلى من ارتبطت صفتهم بالرحمن الرحيم إلى صلة رحمي أخواتي الغاليات.
إلى رفيقة الدرب التي ساندتني وكانت لي خير معين زوجتي جزاك الله عني خير الجزاء.
إلى قرة عيني فلذات كبدي أمل الغد المشرق ولبسم الحياة أبنائي الأعزاء.
إلى من صدق فيهم قول خير البرية صلى الله عليه وسلم "هم أرق قلوباً وألين أفئدة الإيمان يمان
والحكمة يمانية والفقهاء يمان".
إلى وطني المكلم يمني الحبيب أهدي هذا العمل.

الباحث

شكر وعرfan

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على رسول الله خير البرية إلى يوم الدين، وبعد:
امتثالاً لقوله تبارك وتعالى ﴿ومن شكر فإنما يشكر لنفسه﴾ (النمل، ٤٠) فإنني أشكر الله تبارك وتعالى على توفيقه وامتنانه لي على إتمام هذا العمل المتواضع فهو صاحب الفضل والامتنان، واتباعاً لتوجيهات حبيب القلوب محمد ﷺ الذي يقول "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"
فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرfan للأستاذ الدكتور/ جمال درهم زيد الذي أرشدني لموضوع الدراسة وإشرافه عليها، وقدم لي التوجيهات والإرشادات التي كان لها الأثر البالغ بعد الله في إنجاز هذه الدراسة، كما أشكره لسعة صدره وحسن تعامله وجزيل تكمه، سائلاً الكريم جل في علاه أن يجزيه خير الجزاء، وأن يسدد خطاه لما يحب ويرضى.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/ يحيى عبد الرزاق قطران والدكتور/ جبر السنباني على تكمهما لقبول مناقشة الدراسة وإبدائهما الملاحظات القيمة ومقترحاتهم السديدة التي سيكون لها بالغ الأثر في إغناء الدراسة وإظهارها بالشكل اللائق.

وأنتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرfan إلى كل منتسبي جامعة الأندلس ممثلةً برئيسها الأستاذ الدكتور/ أحمد برقان، وعميد الدراسات العليا الأستاذ الدكتور/ يحيى عبد الرزاق قطران، ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية الدكتور/ جبر السنباني.

كما أتقدم بعظيم الامتنان ووافر الشكر لمن تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة وكذا الشكر الرفيع إلى مدراء المدارس الأهلية بمدينة عمران والعاملين فيها لما قدموه من تعاون ومساعدة في سبيل تطبيق الاستبانة.

وأنتقدم بخالص شكري وامتناني إلى الدكتور/ يحيى المرهبي لنصائحه وتوجيهاته لي، والأستاذ/ عادل البحري خير من كان عون لي في إخراج هذا العمل، والأستاذ/ صالح الحلبي من أمدني بالمراجع والأستاذ /محمد جبار على إنجاز التحليل الإحصائي.

وختاماً أقدم خالص شكري وتقديري إلى من أهدى لي معروفاً أو نصحاً أو إرشاداً، ولكل من تفضل بدعمي في هذه الدراسة ولو بكلمة أو بدعوة بظهر الغيب، فلكل هؤلاء أقول جزاكم الله عني خير الجزاء، ولكم مني حسن التشاء، وخالص الدعاء.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التي التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين، والتعرف على معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية، ومعرفة تأثير الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند (0.05) لاستجابات أفراد العينة للمتغيرات (الجنس- المؤهل- الخبرة- طبيعة العمل).

ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمدارس الأهلية بمدينة عمران، واستخدم العينة العشوائية الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من (271) فرداً موزعين على فئتين الإداريين وعددهم (51) فرداً والمعلمون وعددهم (220) فرداً، وتم اختيارهم من (12) مدرسة أهلية بمدينة عمران، فقد وزعت الاستبانة خلال النصف الثاني للعام الدراسي (2016-2017) والنصف الأول من العام الدراسي (2017-2018).

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة.
- 2- درجة توافر معوقات أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لمتغيرات الجنس.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لمتغير المؤهل العلمي ما عدا بعد تمكين الأفراد فقد ظهرت فيه دالة إحصائية لصالح أقل من بك.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لمتغير طبيعة العمل ما عدا بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية فتوجد فيه فروق دالة إحصائية لصالح إداري.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لمتغير سنوات الخبرة ما عدا إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم فقد ظهرت فيه فروق دالة إحصائية لصالح أقل من عشر سنوات.

من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ١- العمل بجد لترسيخ أكثر لأبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية من خلال إعداد الخطط اللازمة والبرامج التنفيذية بعد دراسة نقاط القوة والضعف.
- ٢- تشجيع القيادات الحالية على تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، بما يحقق تحسين أدائها.
- ٣ - ضرورة الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين والتأكيد على توسيع مشاركة العاملين في إعداد وصياغة وتنفيذ وتقييم رؤى وخطط المدرسة.
- ٤- العمل على تبني المدارس الأهلية لمبدأ العمل الجماعي بدلاً على العمل الفردي والاهتمام بتنمية وتطوير فرق العمل بما يخدم في جمع الآراء المشتركة بين العاملين لتحقيق النجاح للمدرسة وامتلاكها ميزة تنافسية.

المحتويات

أ	الإهداء	الآية أ
ج	شكر وعرفان	
د	ملخص الدراسة	
و	المحتويات	
ط	قائمة الجداول	

الفصل الأول

١	الإطار العام للدراسة	
٢	١-١ المقدمة	
٢	١-١ مشكلة الدراسة	
٤	٢-١ أهداف الدراسة	
٤	٣-١ أهمية الدراسة	
٥	١-٣-١ الأهمية العلمية	
٥	٢-٣-١ الأهمية العملية	
٥	٤-١ مصطلحات الدراسة	
٥	١-٤-١ المنظمة المتعلمة	
٥	٢-٤-١ أبعاد المنظمة المتعلمة	
٦	٣-٤-١ المدارس الأهلية	
٧	٥-١ حدود الدراسة	
٧	٦-١ الدراسات السابقة	
٨	١-٦-١ الدراسات العربية	
٨	٢-٦-١ الدراسات الأجنبية	
١٧	٣-٦-١ التعليق على الدراسات	
١٨		

الفصل الثاني

٢٢	١-٢ المنظمة المتعلمة	
٢٣	١-١-٢ مفهوم المنظمة المتعلمة	
٢٣	٢-١-٢ نشأة المنظمة المتعلمة وتطورها	
٢٦	٣-١-٢ عوامل ساهمت في ظهور المنظمة المتعلمة	
٢٧	٤-١-٢ مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة	
٢٨	٥-١-٢ مبررات التحول إلى منظمة متعلمة	
٢٩	٦-١-٢ خصائص المنظمة المتعلمة	
٣٠	٧-١-٢ عناصر المنظمة المتعلمة	
٣٦	٨-١-٢ أهمية المنظمة المتعلمة	
٣٨	٩-١-٢ أهداف المنظمة المتعلمة	
٤٠	١٠-١-٢ نشاطات المنظمة المتعلمة	
٤١	١١-١-٢ شروط بناء المنظمة المتعلمة	
٤٢	١٢-١-٢ خطوات بناء المنظمة المتعلمة	
٤٣	١٣-١-٢ علاقة المنظمة المتعلمة ببعض المفاهيم الأخرى	
٤٦	١-١٣-٢ علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة	
٤٦	٢-١٣-٢ علاقة المنظمة المتعلمة بالتعلم التنظيمي	
٤٧	١-٤-١٤ معوقات بناء المنظمة المتعلمة	
٤٧	١-١٤-٢ معوقات فردية	
٤٧	٢-١٤-٢ معوقات تنظيمية داخلية	

٤٩	١-٢-١-٤-٣ معوقات تنظيمية خارجية:
٥٠	١-٢-١٥ نماذج أبعاد المنظمة المتعلمة:
٦٤	٢-٢ المدارس الأهلية:
٦٤	١-٢-٢ تعريف المدارس الأهلية:
٦٤	٢-٢-٢ أهداف التعليم الأهلي:
٦٥	٢-٢-٣ واقع المدارس الأهلية:
٦٨	الفصل الثالث

٦٩	منهجية الدراسة وإجراءاتها
٦٩	١-٣ منهج الدراسة:
٦٩	٢-٣ مجتمع الدراسة:
٧٠	٣-٣ عينة الدراسة:
٧٠	٤-٣ متغيرات الدراسة:
٧٠	٣-٤-١: المتغيرات الديمغرافية:
٧١	٣-٤-٢: المتغير التابع:
٧١	٣-٥ وصف عينة الدراسة:
٧٢	٣-٦ أداة الدراسة:
٧٣	٤-٦ إجراءات التطبيق واختبار صدق وثبات أداة الدراسة:
٧٣	٤-٦-١ صدق المحتوى أو المضمون:
٧٣	أ. صدق المحكمين للأداة:
٧٥	ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة:
٧٦	٣-٦-٢ ثبات الأداة:
٧٧	٣-٧ إجراءات تطبيق أداة الدراسة:
٧٨	٣-٨ التحليل الإحصائي:
٧٩	٣-٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات:
٧٩	٣-٩-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة عند التأكد من صدق وثبات الأداة:
٧٩	٣-٩-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة عند تحليل مجالات وفقرات الأداة:

٨٠	الفصل الرابع
----	---------------------

٨١	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
٨١	٤-١ عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها:
٨٢	٤-١-١ عرض ومناقشة النتائج على مستوى المجال ككل:
٨٤	البعد الأول: القيادة الإستراتيجية الداعمة
٨٥	البعد الثاني: تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ:
٨٦	البعد الثالث: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
٨٨	البعد الرابع: إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر
٨٩	البعد الخامس: تشجيع الحوار والمناقشة
٩١	البعد السادس: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي
٩٢	البعد السابع: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
٩٣	٤-٢ عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
٩٦	٤-٣ عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
٩٧	المتغير الأول: الجنس:
٩٨	المتغير الثاني: المؤهل العلمي:
١٠١	المتغير الثالث: طبيعة العمل:
١٠٣	المتغير الرابع: سنوات الخبرة:

١٠٦	الفصل الخامس
١٠٧	النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
١٠٧	١-٥ ملخص النتائج:
١٠٩	٢-٥ الاستنتاجات:
١١٠	٤-٥ التوصيات:
١١١	٥-٥ المقترحات:
١١٣	المراجع
١١٤	أولاً: المراجع العربية
١٢٤	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٢٧	الملاحق
١٢٨	ملحق رقم (١)
١٢٨	الاستبانة في صورتها الأولية
١٣٦	ملحق رقم (٢)
١٣٦	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة
١٣٨	ملحق رقم (٣)
١٣٨	الاستبانة في صورتها النهائية

قائمة الجداول

- جدول ١ مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية ٣٤
- جدول ٢ مجتمع الدراسة ٦٩
- جدول ٣ يقارن بين نسبة وعدد مجتمع وعينة الدراسة ٧٠
- جدول 4 توزيع عينة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من المستجيبين ٧١
- جدول 6 يوضح الفقرات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها في الاستبانة ٧٤
- جدول 7 يوضح عدد فقرات مجالات الاستبانة في صيغتها الأولية والنهائية ٧٤
- جدول 8 يوضح معامل ارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المجال الأول والمجال ككل: ٧٥
- جدول 9 معامل ارتباط (بيرسون) بين كل مجال من المجالات والأداة ككل ٧٥
- جدول ١٠ معامل الثبات حسب معامل (ألفا كرو نباخ) ٧٦
- جدول 11 عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والصالحة منها للبحث ٧٧
- جدول 12 يوضح توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية ٧٨
- جدول 13 درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث ٨٢
- جدول ١٤ درجة توافر بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة ٨٤
- جدول ١٥ درجة توافر بعد تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط وال تنفيذ ٨٥
- جدول ١٦ درجة توافر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ٨٦
- جدول ١٧ درجة توافر بعد إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر ٨٨
- جدول ١٨ درجة توافر بعد تشجيع الحوار والمناقشة ٨٩
- جدول ١٩ درجة توافر بعد تشجيع التعلم والتعلم الجماعي ٩١
- جدول ٢٠ درجة توافر بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية ٩٢
- جدول ٢١ معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية ٩٤
- جدول ٢٢ نتائج اختبار (T-test) لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير الجنس (ذكر، أنثى) ٩٧
- جدول ٢٣ نتائج اختبار (T-test) لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير المؤهل العلمي ٩٩
- جدول ٢٤ جدول نتائج اختبار (T-test) لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير طبيعة العمل ١٠١
- جدول ٢٥ تحليل التباين الأحادي (one - way ANOVA) لدلالة الفروق حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير سنوات الخبرة ١٠٣
- جدول ٢٦ نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق واتجاهها لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير الخبرة للبعد الثالث ١٠٥

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة
- الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

يوصف القرن الحادي والعشرون بأنه قرن السرعة، والقرية الكونية الواحدة، وذلك بسبب سرعة التغيرات التي حدثت وثورة المعلومات التي أدت إلى تغيير في المجتمعات البشرية في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، حيث أصبح وصول المعلومة من مكان إلى آخر يتم بسرعة هائلة وبكم هائل من المعلومات، مما فرض واقعاً جديداً يهدد المنظمات والمؤسسات على اختلاف أهدافها وأنواعها، ويمكن أن يصل هذا التهديد إلى حد التأثير على وجودها، مما يحتم على المنظمات مواكبة تلك التغيرات، والبحث عن مفاهيم إدارية جديدة تساعد المنظمة على التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات وبالسرعة المطلوبة .

ونظراً لتلك التحديات فإن المنظمات تسعى على اختلاف المجالات والأهداف التي تعمل على تحقيقها إلى متابعة كل جديد، يساهم في تطوير وزيادة الفاعلية والكفاءة في تحقيق الأهداف ويمكن القول بأن بقاء المنظمات ونجاحها في هذه الظروف المعاصرة والمتغيرة بشكل مستمر هي قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم (سعود النزياب، ٢٠١٤، ١٠).

ويعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزتها جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية؛ وأسهمت في تطورها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات، ويستند مفهوم المنظمات المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية، والقناعات الإدارية، والممارسات السلوكية التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة، كما لم يعد مفهوم المنظمة المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترفاً أكاديمياً، ولا نزعة إدارية جديدة، بل نهجاً وممارسة تبنتها كبريات الشركات والمنظمات في العلم، وحققت من خلالها نجاحاً باهراً (يحي الرشدان، ٢٠١٢، ٥٠٠).

ويقول (بيتر سينج) لا يكفي أن يتعلم شخص واحد، ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقي، إن المنظمة التي ستجرح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل (محمد العدلوني، ٢٠٠٢، ١٠٣).

وقد انتقل مفهوم المنظمة المتعلمة إلى مجال إدارة التربية والتعليم، فالمدرسة تعتبر منظمة قائمة بحد ذاتها لها دور أساسي ومحوري تمارسه في حركة التغيير الحاصلة في هذا العصر، والمدرسة اليوم تواجه تحديات داخلية وخارجية هائلة، تتمثل في إحداث عملية تغييرية تنافسية في الكادر التعليمي، الذي يدير عملية التغيير وكذلك تحديات في إظهار نتائج ملموسة على أرض الواقع، في تحسين مستوى الطالب المتعلم.

ويعاني قطاع التعليم العام في بلادنا تدهورا ملحوظا في الأداء بسبب الفساد المستشري وسوء الإدارة، فمازال التعليم في قطاع التربية والتعليم يدار بأساليب عفي عليها الدهر، من مركزية أدت إلى شلل في الإبداع والتطور، حتى أصبح نشاط مدير المدرسة الرئيسي والوحيد مراقبة الحضور والغياب في المدرسة، بالإضافة إلى الأعمال الروتينية الأخرى، ومما زاد الأمر سوءاً الأحداث الجارية في البلاد، حيث أصبح التعليم من الاهتمامات الثانوية.

وكان لهذا الأمر أثر على المدارس الأهلية التي أنشئت من أجل تقديم خدمة تعليمية مميزة عن المدارس الحكومية، وأيضاً بغرض الاستثمار، لكن الأحداث المتسارعة والمضطربة لها كلمة الفصل على أداء هذه المدارس، مما يستوجب البحث عن أسلوب إداري يستطيع مواكبة هذه الأحداث، والتغلب عليها، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المدارس الأهلية.

وفي ضوء ما سبق تم تحديد مشكلة هذه الدراسة التي تتمثل في التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران، وكذا نشر ثقافة المنظمة المتعلمة في أوساط العاملين لإحداث نقلة في أداء هذه المدارس، بما يخدم تحسين العملية التعليمية التي هي أساس نهضة الأمم.

١-١ مشكلة الدراسة:

من خلال إطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق أهداف المنظمات، مثل دراسة أسيل السهلي (٢٠١٧)، ودراسة حسون السيد (٢٠١٥)، ودراسة محمود الشنطي (٢٠١٥)، وكذا الدراسات التي تناولت المدارس الأهلية في اليمن، مثل دراسة إيمان النهسي (٢٠١٤)، ودراسة نبيل الشيخ (٢٠١٢)، ودراسة أحلام جحاف (٢٠٠٥)، من وجهة نظر تربوية تعليمية، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المدارس الأهلية تعاني من مشاكل: مثل ضعف التوازن بين هدفها الربحي وهدفها لتقديم خدمة تعليمية، و أن التغيير الذي أحدثته المدارس الأهلية ما زال محدودا ولا يتناسب مع الهدف الذي أنشئت من أجله، مما يستوجب البحث عن مفاهيم إدارية مناسبة لزيادة كفاءة هذه المدارس وذلك لتحقيق التميز والإتقان والجودة والإبداع، ومن هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة الذي يهدف إلى تفعيل طاقات العاملين وتبادل خبراتهم فيما بينهم، وإناطة مسؤولية التطوير المهني في المدرسة إلى أفرادها ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين؟
- ٢- ما معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)؟

١-٢ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- ١- التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين.
- ٢- السعي إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران.

٣- التوصل إلى بيان الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- المؤهل - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)

٤- تقديم عدداً من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز الاهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية.

٣-١ أهمية الدراسة:

١-٣-١ الأهمية العلمية:

يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إضافة رصيد علمي للمكتبات العلمية حيث أنها تتناول موضوع جديد في البلاد، وأن تفتح الطريق لدراسات أخرى تتناول تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ومعوقات التطبيق بشيء من التفصيل ومن زوايا أخرى.

٢-٣-١ الأهمية العملية:

من المؤمل أن تسهم الدراسة في زيادة اهتمام القائمين على المدارس الأهلية بالعمل على تحويل مدارسهم إلى مدارس متعلمة، وكذا توفير معلومات قد تساعد القائمين على المدارس الأهلية على التنبيه لجوانب القوة والضعف في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم، وذلك بهدف تلافي القصور وتعزيز جوانب القوة مما يزيد من مستوى التطبيق.

١-٤ مصطلحات الدراسة:

١-٤-١ المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة، ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز، من خلال دعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة (سعود نياض، ٢٠١٤).

التعريف الإجرائي للمنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تستجيب بشكل ديناميكي للتغيرات التي تحدث سواء داخل المنظمة أو خارجها، وذلك من خلال تشجيع العاملين فيها على التعلم والتطور واكتساب المهارات اللازمة لمواجهة احتياجات السوق والمواقف الجديدة

١-٤-٢ أبعاد المنظمة المتعلمة:

تعددت نماذج المنظمة المتعلمة واختلفت كلاً بحسب توجهه الفكري وتتبنى هذه الدراسة نموذج (مارسك وواتكنز) كمنطلق لقياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة فقدمتا نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة يعتمد على عنصرين متكاملين متداخلين مع بعضهما في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطور وهما: الأفراد، والبناء التنظيمي، حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل مع بعضها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة.

١- إيجاد فرص للتعلم المستمر: بحيث يكون التعلم والتعليم أولوية من أولويات المنظمة، يخطط له بهدف تمكين الأفراد من التعلم أثناء تأديتهم أعمالهم، سواء كان هذا التعلم لتنمية مهاراتهم في مهام الحالية أو المستقبلية.

٢- تشجيع الحوار والمناقشة: بأن تكون في المنظمة ثقافة تشجيع الموظفين على التفكير والتعبير عن آرائهم، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، من باقي الأعضاء، وتنمية القدرة على الاستنباط والإنصات والاستفسار، عند مناقشة الآخرين لآرائهم ومقترحاتهم.

٣- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: بحيث يكون للموظفين نظم اتصال متنوعة، لتبادل المعلومات بسهولة في أي وقت، وتكون متاحة لجميع الموظفين في المنظمة.

٤- تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ: بحيث يتشارك جميع الموظفين بوضع رؤية للمنظمة وتحديد آليات تنفيذها، وعلى المنظمة توزيع المهام على الموظفين، ومتابعة التنفيذ والمحاسبة، مما يدفع الموظفين لتعلم ما يحاسبون على أدائه.

٥- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: على الموظفين فهم البيئة المحيطة للمنظمة، وعناصرها واحتياجاتها، بغرض تعديل ممارسات وإجراءات مهام العمل، بما يحقق الرضا العام لعناصر البيئة المحيطة.

٦- القيادة الاستراتيجية الداعمة: حيث أن القيادة الفعالة تدعم التعلم داخل المنظمة من أجل تحسين الأداء في المنظمة.

٧- تشجيع التعلم والتعلم الجماعي: وذلك باستخدام فرق العمل، بهدف الوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، حيث أن الفرق تركز على التعلم والعمل الجماعي والتعاون، مدعوماً من خلال ثقافة الأفراد ومكافأتهم والاعتراف بقدراتهم.

١-٤-٣ المدارس الأهلية:

مؤسسات التعليم الأهلي: هي كافة رياض الأطفال ومدارس التعليم الأساسي والثانوي والمدارس والمعاهد والمراكز التخصصية، التي تنشأ من قبل أفراد أو شخصيات اعتبارية بموجب القانون وتدار وتمول من قبلهم. (قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة ١٩٩٩م)

المدرسة المتعلمة: هي المدرسة التي يتم فيها ممارسة التعلم الفردي ولمنظمي للمعلمين فيها بشكل مستمر لتحقيق الاندماج مع البيئة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وفق رؤية واضحة ومن العمل الجماعي والانطلاق نحو التميز والابتكار، وتحقيق تعلم بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية. (صالح العبابنة، ٢٠٠٧، ١١)

١-٥ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية من وجهة نظر العاملين في مدينة عمران.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة هذه الدراسة على العاملين في المدارس الأهلية بمدينة عمران (معلمين - إداريين).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال النصف الثاني من العام الدراسي (٢٠١٧، ٢٠١٦) والنصف الأول من العام الدراسي (٢٠١٧، ٢٠١٨).

١-٦ الدراسات السابقة:

١-٦-١ الدراسات العربية:

أولاً: الدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة:

١- دراسة **عائشة شتاتحة (٢٠١٧)** بعنوان "المنظمات المتعلمة حسب (بيتر سينج) ومبررات التحول إليها حالة جامعة عمار ثلجي"

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهم مبررات تبني تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة بالجامعة، وعرض التفسيرات العميقة حول ضرورة التغيير إلى المفهوم الجديد، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التحول التدريجي عن طريق الالتزام بتطبيق أهم ركائز المنظمة المتعلمة وتبني خصائصها.

٢- دراسة **نهلة نوفل (٢٠١٦)** بعنوان "موقف تطبيق المنظمة المتعلمة عند (سينج) برياض الأطفال في مصر"

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة برياض الأطفال بإدارة وسط القاهرة التعليمية، وذلك من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وقد أظهرت النتائج وجود موافقة متوسطة على توافر أبعاد التمكّن الشخصي، والتعلم الجمعي، والنماذج العقلية في رياض الأطفال وذلك بالترتيب، أما بعد الرؤية الشخصية وبعد التفكير النظمي فقد جاء الموافقة منخفضة على مستوى التوفر برياض الأطفال.

٣- دراسة **حسن السيد (٢٠١٥)** بعنوان "تصور مقترح لتطوير أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة - صنعاء - اليمن في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطويري، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت أهم النتائج: أظهرت النتائج أن واقع أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة في ضوء مفهوم المنظمة

المتعلمة حصل على درجة متوسطة. أن واقع أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة في مجالات (الحوار، أسلوب التفكير، الرؤية المشتركة) جاء بدرجة كبيرة بينما حصلت باقي المجالات وهي (التقييم، القيادة المدرسية، تعلم الفرد، فرق العمل) على درجة متوسطة. أهم المعوقات هي (قلة البرامج التدريبية، الكثافة الطلابية، عدم تعاون أولياء الأمور، الوضع العام للبلاد، عدم وجود خبرة إدارية لدى الإدارة، ضعف الدعم المادي للمدرسة، عدم الاهتمام بمشاكل المعلم).

٤- دراسة **شدى فرج (٢٠١٥)** بعنوان "ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان ومقترحات التطوير"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان بالمملكة العربية السعودية، وأعدت الدراسة وفق المنهج الوصفي، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة في الدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة، ما يلي : أن درجة ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة في الجامعة كانت بصورة عامة متوسطة، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة بالجامعة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمرتبة الأكاديمية)، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة بالجامعة.

٥- دراسة **محمود الشنطي (٢٠١٥)** بعنوان "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة قد حصلت على درجة متوسطة، وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أبعاد المقياس تعزى لمتغير الجنس، وقد كانت لصالح الذكور وأظهرت النتائج عن وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لجميع أبعاد الاستبانة باستثناء البعد الرابع "إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم " حيث وجدت فروق لصالح سنوات

الخدمة الأكثر من ١٥ سنة، وأخير كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي في جميع أبعاد المنظمة المتعلمة باستثناء ما يتعلق بالبعد الأول "إيجاد فرص للتعلم المستمر" حيث وجدت فروق لصالح حملة المؤهلات العليا.

٦- دراسة **وردة الدسوقي (٢٠١٥)** بعنوان "درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس والتخصص العلمي، توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة تقدير أفراد العينة لتوافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية ودرجة تقديراتهم لواقع الإنتاج المعرفي.

٧- دراسة **سعود الذياب (٢٠١٤)** بعنوان "مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات المنظمة المتعلمة بالكلية ومجالات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن خصائص المنظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة بالكلية التقنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن معوقات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بالكلية يتوقف على معوق واحد وهو كثرة الأعباء الوظيفية التي تقلل فرص التعلم.

٨- دراسة **محمد الرفاعي وآخرون (٢٠١٣)** بعنوان "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة، ومعوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

والاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة قد جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين، ولمتغير العمر لصالح ٥١ سنة فأكثر، ولمتغير الدخل الشهري لصالح ٤٠١ دينار فأكثر، ولمتغير المستوى الوظيفي لصالح المدراء، ولمتغيرات الفئة العمرية لصالح ٣٠ سنة فأقل، وسنوات الخبرة لصالح ٦-١٠ سنوات، والدخل الشهري لصالح ٣٠١-٤٠٠ دينار، وطبيعة العمل لصالح الفني.

٩- دراسة **بسام أبو حشيش وزكي مرتجي (٢٠١١)** بعنوان "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى بفلسطين من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى بفلسطين من وجهة نظر العاملين فيها والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع - التخصص - سنوات الخبرة - طبيعة العمل) وتقديم المقترحات لتطوير الجامعة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حصلت أبعاد مقياس خصائص المنظمة المتعلمة علي درجة متوسطة، عدم وجود فروق تبعاً لمتغير التخصص باستثناء بعد(ربط المنظمة بالبيئة الخارجية)حيث وجدت فروق لصالح كلية العلوم، عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة علي جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم حيث وجدت فروق لصالح سنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات.

١٠- دراسة **ميسرة صباح (٢٠١١)** بعنوان "واقع تطبيق المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وخرج الباحث بنتائج كان أهمها معرفة درجة تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة حيث يطبق بشكل جيد جداً كما وجد أن كافة

عناصر المنظمة المتعلمة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت دور المنظمة المتعلمة بمواضيع أخرى:

١- دراسة أسيل السهلي (٢٠١٧) بعنوان " دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الأشراف التربوي في مدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج وجود اهتمام عالي بالتعليم المستمر، ومشاركة المعرفة مع الآخرين، يسود الاحترام المتبادل بين منسوبات مكاتب الإشراف التربوي، ويتم تبادل المعلومات فيما بينهم بوضوح وشفافية، توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين المنظمة المتعلمة والتميز الوظيفي لدى مكاتب الإشراف التربوي.

٢- دراسة الشريف بو فاس ومريم أبو خضرة (٢٠١٧) بعنوان " رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة "

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول آليات بناء وقياس رأس المال الفكري لدى المنظمة المتعلمة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض أدبيات الموضوع من الجوانب النظرية، ومنهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلي النتائج: التي تفيد أن الجامعة تسعى جاهدة إلى بناء رأس المال الفكري من خلال الجمع بين راس المال البشري والهيكلية والعلائقية، ولكنها لم تصل بعد إلى تكوين قاعدة متميزة من الأصول الفكرية والمعرفية، كما تسعى إلى تطوير آليات ومؤشرات متنوعة لقياس وتشخيص رأس المال الفكري بما يساهم في دعم العملية التعليمية وخلق القيمة.

٣- دراسة لاء الخالد (٢٠١٦) بعنوان " دور المنظمة المتعلمة في إثراء المعرفة الإدارية من وجهة نظر العاملين في مدينة الملك سعود الطبية في مدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في إثراء المعرفة الإدارية في مدينة الملك سعود الطبية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة

على جميع محور واقع تطبيق المنظمة المتعلمة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة لواقع تطبيق المنظمة المتعلمة، واقع تطبيق المعرفة الإدارية باختلاف متغير المؤهل العلمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير العمر.

٤- دراسة **علاء خضير (٢٠١٥)** بعنوان "نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها: وجود درجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالخصائص الوظيفية، وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على المجال المتعلق بالمنظمة المتعلمة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة لدى العاملين.

٥- دراسة **باسل محمد (٢٠١٤)** بعنوان "علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي المستشفيات الحكومية -قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية، والتعرف على مدى تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية، ومن ثم اختبار العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية. واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة، أن أبعاد المنظمة المتعلمة تطبق بدرجة متوسطة، فيما أظهرت النتائج أيضاً أن درجة تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة

ارتباطية طردية بين جميع أبعاد المنظمة المتعلمة وتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية، وكذلك وجود علاقة طردية ارتباطية متوسطة بين المحور ككل "المنظمة المتعلمة" وتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية.

٦- دراسة **ابتهاج الحزيرات (٢٠١٤)** بعنوان "إثر خصائص المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مستشفيات إقليم الوسط في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة في الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مستشفيات إقليم الوسط في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن خصائص المنظمة المتعلمة متوفرة بدرجة متوسطة، في حين أن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وجود أثر لتوافر أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة في الإبداع الإداري.

٧- دراسة **هاشم أبو لبده (٢٠١٤)** بعنوان "الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة"

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري، ومعرفة مستوى تحقيق مجموعة الاتصالات الأردنية لعناصر بناء المنظمة المتعلمة، و تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كانت أداة الدراسة، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين أن مجموعة الاتصالات الأردنية تحقق درجة متوسطة من المنظمة المتعلمة، وتشير النتائج إلى أن مجموعة الاتصالات الأردنية تمتلك رأس مال فكري بدرجة متوسطة أيضا، كما أثبتت النتائج أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في (الثقافة التشاركية، القيادة التحويلية، تكنولوجيا المعلومات) من جهة وبين أبعاد تركيب رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات، رأس المال الهيكلي.

٨- دراسة **لما بدر (٢٠١٤)** بعنوان " دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية شركتي الاتصال الخلوية (MTN-SYRIATE)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك شركتي الاتصال الخلوية السورية لأبعاد المنظمة المتعلمة ودور هذه الأبعاد في تحسين أداء العاملين، وقد استخدم

المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تمتلك شركات الاتصال الخلوي لأبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة، أكثر الأبعاد توافراً بعد التعلم المستمر وأقلها بعد التمكين، وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة وتحسين الأداء، أن هناك فرقا جوهريا بين آراء المديرين والعاملين حول دور أبعاد المنظمة المتعلمة.

٩- دراسة **فريد القواسمة وزياد العمري (٢٠١٢)** بعنوان " خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية، وبيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين خصائص المنظمة المتعلمة وبيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين خصائص المنظمة المتعلمة والتحقق من مصداقية أداة للدراسة في بيئة أعمال مختلفة كبيئة الأعمال العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لدراسة، وكانت أهم النتائج: أن خصائص المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات كانت بمستوى متوسط، وجود علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى.

١٠- دراسة **علي جبران (٢٠١١)** بعنوان "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة، ونحو مديرهم كقادة تعليميين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، أما أداة الدراسة فهي الاستبانة، وقد أظهرت النتائج، تقديرا متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة، حظي المناخ أعلى المتوسطات، يليه مجال النمو المهني، أما بالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة كقائد تعليمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية، باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

١-٦-٢ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Erdem (ايردام وآخرون، ٢٠١٤) بعنوان "العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لمدرسي المرحلة الأساسية"

هدفت إلى معرفة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية بشرق تركيا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الرضا الوظيفي للمدرسين قيد الدراسة كان إيجابياً، ولا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيري الجنس والتخصص وكانت فروق ذات دلالة إحصائية في بعدين للمنظمة المتعلمة وهما: الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي فيما يختص بمدة الخدمة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة في بقية الأبعاد للمنظمة المتعلمة والتي كانت الإلتقان الشخصي والنماذج العقلية والتفكير المنظم، وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي.

٢- دراسة Can (كان، ٢٠١١) بعنوان "تطور نشاطات المنظمة المتعلمة في المدارس الأساسية -تركيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنشطة التي تهدف إلى تطوير المنظمة المتعلمة في المدارس الأساسية بتركيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمقابلة كأداة للدراسة، مع إجراء مسح للتقارير والوثائق الخاصة بالمدارس بغرض المقارنة مع إجابات المستهدفين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، أن المدارس الأساسية لا تمتلك خصائص المنظمة المتعلمة، وأن المدارس تحتاج إلى تخطيط فعال لتحويل إلى منظمة متعلمة، وضرورة وجود نظاماً للمكافآت والترقيات في المدارس.

٣- دراسة Hamzah, M.I.m (حمزة وآخرون، ٢٠١١) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية لمدراء المدارس وأثره في تعزيز دور المدرسين لتحويل مدارسهم لمنظمات متعلمة من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية لمدراء المدارس وأثره في تعزيز دور المدرسين لتحويل مدارسهم لمنظمات متعلمة من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستدلالي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج ما يلي: وجود مستوى

مرتفع وإيجابي للجهود التي يبذلها المدراء في مدارسهم بحسب وجهة نظر المدرسين. وأن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة بين القيادة التحويلية لمدارس وممارسات مدرسي المدارس نحو تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مدارسهم.

٤- دراسة (محمد نصار وآخرون، ٢٠١٠) بعنوان "عناصر المنظمة المتعلمة كمحددات الأداء المؤسسي في المؤسسات غير الربحية في سنغافورة"

هدفت إلى بحث العلاقة بين عناصر المؤسسة المتعلمة مع أداء المؤسسات التعليمية غير الربحية في سنغافورة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة، أن العديد من عناصر المؤسسات المتعلمة ترتبط بشكل كبير بأداء المؤسسات غير الربحية، وكذلك أكدت على العلاقة الإيجابية الهامة بين المؤسسة المتعلمة والأداء العام للمؤسسات غير الربحية (على أساس كل من المؤشرات المالية والغير مالية).

٥- دراسة Silins, H. (هاليا سيلينيس، ٢٠٠٢) بعنوان "ما هي الخصائص والعمليات التي تحدد المدرسة كمؤسسة متعلمة"

هدفت الدراسة إلى بحث مفهوم المدارس الثانوية كمؤسسة تعليمية في مدارس الثانوية جنوب أستراليا، وأظهرت النتائج أن المعلمين والمديرين يقومون بتحديد الخصائص والعمليات بالمدارس الثانوية التي لديها الكثير من القواسم المشتركة مع المفاهيم المعاصرة في المؤسسات المتعلمة، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن يكون معدل التعلم داخل المنظمة مساوياً أو أكبر من معدل التغيير في البيئة الخارجية، يجب أن تكون فلسفة المؤسسة المتعلمة أن التعلم هو طريقة عمل مثلما هو طريقة لكسب العيش.

١-٦-٣ التعليق على الدراسات

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة حيث تم استعراض (٢٥) دراسة عربية وأجنبية تم إجرائها خلال الفترة من (٢٠٠٢) إلى (٢٠١٧) اتضح للباحث أن الدراسات قد اختلفت من حيث الأهداف والمنهج المستخدم وعينة الدراسة وبيئة الدراسة ويعلق عليها الباحث من خلال النقاط التالية:

من حيث الهدف:

- دراسات تناولت مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة ومفهومها مثل دراسة (نهلة نوفل، ٢٠١٦)، ودراسة (شدى فرج، ٢٠١٥)، ودراسة (محمود الشنطي، ٢٠١٥)، ودراسة (باسل محمد، ٢٠١٤)، ودراسة (لما بدر، ٢٠١٤)، ودراسة (الرفاعي، آخرون، ٢٠١٣)، ودراسة (بسام أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١)، ودراسة (ميسرة صباح، ٢٠١١)، ودراسة (علي جبران، ٢٠١١).
- دراسات تناولت درجة توافر متطلبات ومعايير المنظمة المتعلمة مثل دراسة (سعود الزياب، ٢٠١٤)، ودراسة (وردة الدسوقي، ٢٠١٥).
- دراسات تناولت تأثير المنظمة المتعلمة على مواضيع أخرى مثل دراسة (الشريف وأبو خضرة، ٢٠١٧) عن آليات بناء وقياس رأس المال الفكري، ودراسة (أسيل السهلي، ٢٠١٧) عن دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (لاما الخالد، ٢٠١٦) دور المنظمة المتعلمة في إثراء المعرفة الإدارية، ودراسة (ابتهاج الحزيرات، ٢٠١٤) عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في الإبداع الإداري، ودراسة (فريد القواسمة والعمرى، ٢٠١٢) أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الأداء.
- دراسات تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة ومواضيع أخرى مثل دراسة (هاشم أبو لبدة، ٢٠١٤) عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري، ودراسة (علاء خضير، ٢٠١٥) العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة، ودراسة (إردام، وآخرون، ٢٠١٤) عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي، ودراسة (محمد نصار، وآخرون، ٢٠١٠) عن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء المؤسسي.
- دراسة قدمت تصور نموذج للمنظمة المتعلمة دراسة (حسون السيد، ٢٠١٥).
- دراسة عن أبرزت مبررات التحول إلى منظمة متعلمة دراسة (عائشة شتاتحة، ٢٠١٧).
- دراسة عن علاقة القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة دراسة (حمزة، وآخرون، ٢٠١١).
- دراسة عن الأنشطة التي تطور المنظمة المتعلمة دراسة (كان، ٢٠١١).

من حيث المنهج:

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي والبعض جمعت بين الوصفي والمسحي مثل دراسة (كان، ٢٠١١)، ودراسة (أسيل السهلي، ٢٠١٧). ودراسة (حمزة وآخرون، ٢٠١١) الوصفي الاستدلالي.

من حيث الأداة:

استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبعض الدراسات كانت الاستبانة مفتوحة مثل دراسة (عائشة شتاتحة، ٢٠١٧)، والبعض استخدم المقابلة مثل دراسة (كان، ٢٠١١).

من حيث عينة الدراسة:

تنوعت عينات الدراسات ما بين الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ومن ناحية نوع العينة أيضاً تنوعت، فبعض الدراسات اختارت العينة العشوائية، وبعضها العينة العشوائية الطبقية، وبعضها العينة العنقودية، وبعضها العينة القصدية، وبعضها الحصر الشامل.

من حيث بيئة الدراسة:

فقد تنوعت بيئة التطبيق بين المدارس، والجامعات، والمستشفيات، والوزارات الحكومية، والشركات الخاصة، وفي بلدان مختلفة، منها دراسة محلية واحدة (حسون السيد، ٢٠١٥)، وعربية (١٩) دراسة، و(٥) دراسات أجنبية.

من حيث نموذج المنظمة المتعلمة المستخدم في الدراسة:

- دراسات استخدمت نموذج (بيتر سينج) المكون من خمسة أبعاد مثل دراسة (عائشة شتاتحة، ٢٠١٧)، ودراسة (علي جبران، ٢٠١١).
- ودراسات استخدمت نموذج (مارسك وواكتنز) المكون من سبعة أبعاد مثل دراسة (ابتهاج الحزيرات، ٢٠١٤)، ودراسة (باسل محمد، ٢٠١٤).
- ودراسات جمعت بين نموذجين وثلاثة نماذج لأبعاد المنظمة المتعلمة مثل دراسة (حسون السيد، ٢٠١٥)، ودراسة (سعود الذياب، ٢٠١٤).

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة (الوصفي)، وكذلك أداة الدراسة وهي الاستبانة.
- تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في الهدف من الدراسة، ودرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.
- تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في الأخذ بنموذج مارسك وواتكنز للمنظمة المتعلمة.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة كونها أول دراسة محلية تتناول موضوع تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات الأهلية اليمنية (المدارس الأهلية) حسب علم الباحث.
- بحثت هذه الدراسة عن معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية.
- استفادت هذه الدراسة من وجهة نظر جميع الإداريين والمعلمين في المدارس الأهلية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في جوانب عدة أهمها ما يلي:

- قدمت الدراسات السابقة للباحث معرفة تراكمية عن موضوع الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كيفية صياغة مشكلة الدراسة.
- كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة المناسب، واختيار العينة المناسبة للدراسة.
- في بناء أداة الدراسة وتحديد فقراتها.
- اختيار المتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)
- التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة الحالية.
- مقارنة نتائج بعض فقرات الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة.
- معرفة بعض المصادر والمراجع العلمية لموضوع الدراسة من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المنظمة المتعلمة
- المدارس الأهلية

الفصل الثاني

٢-١ المنظمة المتعلمة:

تمهيد

وقد استعرض الباحث في هذا المبحث ما يتعلق المنظمة المتعلمة من مفهوم، وعناصر المنظمة المتعلمة، وخصائصها، أهميتها، وأهدافها، ومبررات الحاجة إليها، وشروط التطبيق، وكيف يمكن التحول إلى منظمة متعلمة، معوقات هذا التحول، وشرح بسيط لأشهر نماذج المنظمة المتعلمة، مع شيء من التفصيل لنموذج مارسك وواتكنز، كل ذلك بعد إطلاع الباحث على الكتب والأبحاث العلمية المتعلقة ذات العلاقة.

٢-١-١ مفهوم المنظمة المتعلمة:

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم، وتنوع تجاربهم، وتعدد تخصصاتهم، والأبعاد التي تناولوها في دراساتهم.

فيرى بيتر سينج (Senje، ٢٠٠٦) بأنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار لزيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما أن فيها مجالاً لطموحات الجماعة للتعلم من بعضها كمجموعات (عبد الناصر زايد وآخرون، ٢٠٠٩، ٤). فهي منظمة تتبنى التغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته وذلك من خلال تشجيع العاملين تنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها.

فيما يرى البعض من المفكرين والباحثين بأنها قادرة على تحديد المشكلات وحلها مثل Daft (دافت، ٢٠٠٠) حيث عرفها بأنها المنظمة التي يقوم فيها كل واحد من العاملين بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغيير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها (مؤيد أبو عفش، ٢٠١٤، ١٧).

ويعرفها مجموعة من الباحثين أمثال **سعود الذياب (٢٠١٤)** و**محمود الشنطي (٢٠١٥)** و**كمال الحواجرة (٢٠١٠)** على أنها منظمة سريعة التنبؤ والتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها والتطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب.

ويركز بعض المفكرين والباحثين على العمل الجماعي التشاركي مثل **ماركردت (٢٠٠٢)** الذي أشار إلى أن المنظمة هي التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والاندماج **محمد الرشودي (٢٠٠٧)**، ووافق في ذلك كلاً من **ضحى خضر (٢٠٠٩)**، و**جاد الرب حسانين (٢٠١١)**.

كما ترى **مارسك وواتكنز (Marsick&Watkins.1999)** بأنها المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر (**عبد الناصر زايد وآخرون، ٢٠٠٩، ٤**).

أما **يانج (٢٠٠٤)** فيرى بأنها المنظمة التي تسهل باستمرار عملية تعلم جميع أعضائها وتحويل ذاتها، لتحقيق أهداف الاستراتيجية (**محمد الشمراني، ٢٠١٤، ٢٠**).

في حين يركز **فoster (٢٠٠١)** في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة على تحليل التجارب والاستفادة منها، ويرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات للاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو فاشلة (**محمد الشمراني، ٢٠١٤، ٢٠**).

وينظر **الرفاعي وزملائه (٢٠١٣)** إلى المنظمة المتعلمة بأنها مفهوم إداري جديد في المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار وتعمل في علاقات تبادلية وتكاملية والتكيف المستمر مع البيئة والانطلاق من تلقي الأوامر إلى المشاركة وتنمية التدريب والإبداع وتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة (**محمد الرفاعي وآخرون، ٢٠١٣، ١٢٤**).

في حين يركز بعض الباحثين في تعريفهم للمنظمة المتعلمة على إدارة المعرفة أمثال **حنين صالح (٢٠١٧)** و**حسان حامي (٢٠١٥)** وأسماء **النسور (٢٠١٠)**، حيث يرون أنها منظمة متمكنة من اكتساب وتوليد وخبز المعرفة وتبني لتطويع المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها.

ومن خلال استعراض آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم المنظمة المتعلمة، يرى الباحث أنه على الرغم من تباين التعاريف التي عرفت بها المنظمة المتعلمة إلا أنها تتفق في جوهرها وتتكامل مع بعضها البعض وقد أشارت إلى:

- ١- أهمية اكتساب المعرفة وإدارتها داخل المنظمة والاستفادة منها وتحويلها إلى منتج.
- ٢- أشارت إلى أهمية التعلم المستمر للعاملين داخل المنظمة.
- ٣- أكدت على العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين العاملين، والذي يعتبر من العمليات الجوهرية في بناء المنظمة المتعلمة.
- ٤- أوضحت أن على المنظمة أن تسعى إلى التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٥- التركيز على تمكين العاملين.
- ٦- حل المشكلات التي تواجه الأفراد.

وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة حسب رؤية الباحث كالتالي:

المنظمة المتعلمة (منظمة لها رؤية وخطط تهدف إلى التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات، وامتلاك وتوليد المعرفة التي تحقق لها ميز تنافسية مستدامة من خلال دعم وتمكين وتشجيع العاملين على التعلم الجماعي والتنمية الذاتية، وتبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم وبين المنظمات الأخرى وذلك لتحقيق أهداف المنظمة).

٢-١-٢ نشأة المنظمة المتعلمة وتطورها

لقد تزايد الاهتمام في العقدين الأخيرين بدراسة مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث ينظر لها أنها حلٌّ فعال للمشكلات التي تتعلق بالمنافسة والتغير التكنولوجي السريع والتكيف مع المتغيرات (محمود الشنطي، ٢٠١٦، ٧٦).

فقد بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل ارجريس وسكون (Argyris&Schon.1978) عن التعلم التنظيمي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز (Revens.1983)، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم العضوي (كمال الحواجرة، ٢٠١٠، ٢).

إلا أن الظهور الحقيقي للمنظمة المتعلمة، بوصفها توجهاً إدارياً جديداً، كان في عام (١٩٩٠) عندما نشر بيتر سينج كتابه النظام الخامس (The fifth discipline) عن مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والفوضى والاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية تعليمية (عباس الشريفي وآخرون، ٢٠١٢، ٢١٠).

وقد كان لكتابات سينج (Peter Senge) عن مفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها الخمسة، دور كبير في توجه الكثير من المنظمات لتحول نفسها إلى منظمات متعلمة، وكذلك كان للتغيرات المتزايدة بحلول القرن الواحد والعشرين دوراً كبيراً في زيادة الاهتمام وبشكل ملحوظ بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة (محمد الشمراني، ٢٠١٤، ١٧).

وخلال تسعينات القرن الماضي أخذ الاهتمام بالتعلم التنظيمي وبناء المنظمات المتعلمة يتزايد وبشكل كبير، حيث خصصت بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية مراكز بحوث تستهدف الاهتمام بهاذين العنصرين ومنها : جامعة جورج واشنطن، جامعة ستانفورد، ومعهد ماستيتيوشس للتقنية، كما تزايد عدد المنظمات التي التزمت بالتحول إلى منظمات متعلمة وبشكل مذهل في مختلف أنحاء العالم، وكان من أوائل الشركات شركة شل للبتترول، وتلتها مجموعة كبيرة من الشركات مثل : جنرال إلكتريك، هوندا، سامسونج، وتويوتا (إيمان أبو خضير، ٢٠٠٧، ١٠٢).

وقد تطور مفهوم المنظمة المتعلمة كغيره من المفاهيم الإدارية التي بدأت في مجال الأعمال التجارية والصناعية ثم انتقل مجالات أخرى كالإدارة العامة، وإدارة المنظمات الغير ربحية، والإدارة التربوية، وذلك من أجل التطوير والتحسين للخدمات، ولمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة في جميع الميادين.

٢-١-٣ عوامل ساهمت في ظهور المنظمة المتعلمة

هناك عوامل كثيرة ساعدت في ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة نذكر منها الآتي:

١- قصور الأنظمة الإدارية: حيث أن الأنظمة السابقة أصبحت غير قادرة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية للمنظمة في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي (عبير النويري ٢٠١٦، ١٢).

٢- العولمة: تعد العولمة عنصراً أساسياً في تغيير المناخ الاقتصادي والاجتماعي في السنوات الأخيرة بشكل جذري، فقد فتحت أسواقاً جديدة أمام الشركات العالمية العابرة للقارات، مما زاد حدة التنافس مع الشركات المحلية.

٣- التقنية: أحدثت التقنية تغيراً واضحاً في مكان العمل فلم يعد يحدث في مكان معين أو من خلال مجموعات ثابتة وأوقات محددة، وإنما ينفذ العمل على أساس الحاجة في الوقت والمكان والبشر، فالتقنية هي التي تبني العمل، وتجعل المدراء مسئولين عن إدارة المعرفة بدلاً من إدارة الأفراد (مؤيد أبو عفش، ٢٠١٤، ٢١).

٤- زيادة تأثير العملاء: أصبح العملاء مشاركين بشكل متزايد، فلم يعد دورهم يقتصر على مجرد شراء المنتجات أو الاستفادة من الخدمة، بل إنهم يدفعون بمعايير قياسية من الأداء لمنافسة الآخرين في السوق العالمي (راشد الشلوي، ٢٠١٦، ١٤).

٥- المعرفة: أصبحت المعرفة أحد أهم مصادر الثروة في العصر الحالي، وأضحى العنصر البشري مصدر القوة في المنظمة، فالمعرفة هامة لتحسين أداء الموظفين ومطلوبة (أسماء النصور، ٢٠١٠، ١٩).

٦- تطور أدوار وتوقعات العاملين: وقد رأى الكبيسي أن تحسن المستوى العلمي للموظفين وتزايد أعداد الحاصلين منهم شهادات التعليم العليا، مما أدى إلى اتساع نشاطات البحث والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات (مؤيد أبو عفش، ٢٠١٤، ٢١).

٢-١-٤ مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة

يهدف مفهوم المنظمة المتعلمة إلى تغيير وتطوير الهياكل التنظيمية، وإجراءات تنفيذ العمل، وطرق إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقسيم مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة إلى ثلاثة مستويات (خيرة عيشوش، وعلاوي، ٢٠١١، ٥):

١- **التعلم الفردي**: هو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد ويحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، ولتعلم مبادئ محددة، إذن التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد (خيرة عيشوش، ٢٠١١، ٢٠).

٢- **تعلم الفريق**: وهو التعلم الذي يكون بين الأفراد عن طريق فرق العمل، ويحدث من خلال الأعمال والمهام التي تقوم بها فرق العمل وبطريقة تعاونية، ويكون دور الإدارة في هذا التعلم لازماً بتركيزها على المتابعة وتسهيل طرق ومفهوم التعلم (راشد الشلوي، ٢٠١٦، ١٦).

٣- **التعلم التنظيمي**: هو مجموعة من العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل من العاملين والبناء التنظيمي، لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها (صالح عباينة، والطويل، ٢٠٠٩، ٧٣).

إن نجاح المنظمات المتعلمة في التعلم يعتمد على تنوع أنماطه وتفاعل كل منها، فالأفراد يتعلمون من خلال التعلم الفردي، ثم ينقلون ما تعلموه للأفراد الآخرين في المؤسسة من خلال التعلم الجماعي، ثم يتسع هذا التعلم ليشمل المؤسسة ككل فالجميع دائم التعلم، وينتج عن ذلك الخبرات التعليمية لدى الأفراد، بما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ككل وعلى أدائها (عبير النويري، ٢٠١٦، ٢٠).

٢-١-٥ مبررات التحول إلى منظمة متعلمة:

هناك مجموعة من المبررات التي تساند فكرة التحول إلى منظمات متعلمة تتكيف وتتغير بشكل مستمر لتواكب المتغيرات، وتستمر في التطور، وتحقيق الأهداف في هذه البيئة المتغيرة وهي:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل.
- يصبح الأفراد العاملين أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات العمل.
- يصبح الأفراد العاملين أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل (سعود الذياب، ٢٠١٤، ٣١)
- تحقيق مستوى أداء أعلى: حيث يذكر سينج إن معظم المنظمات تسعى سعياً حثيثاً لتحسين مستوى أدائها والارتقاء به بأقصى ما يمكن.
- تحسين الجودة: فالمنظمات الملتزمة بتميز بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة باستعدادها وقابليتها للتحول إلى منظمات متعلمة.
- إرضاء المستفيدين: والمنظمة المتعلمة تنظر إلى المستفيدين باعتبارهم أحد المصادر القيمة التي تمدها بالمعلومات التي تساعد في استمرار وتطور المنظمة.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة: فهذه الميزة ستجعل المنظمة متقدمة باستمرار على منافسيها حيث أن التعلم المستمر في المنظمة يساهم في الإبداع والتطوير والتقدم المستمر على بقية المنافسين.
- إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والطاقة والالتزام: يجب على الموظفين أن يتعلموا كل ما يدخل في مجال اهتمام منظماتهم، أما بالنسبة للمديرين فإنهم يجب أن يتعلموا كيف يعملون على نشر التميز والإتقان، وتحديد الرؤية عبر المنظمة ككل.
- إدارة التغيير بنجاح: لأن أفضل ميزة تحققها المنظمة المتعلمة بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير والتكيف معه بسهولة (لاماء الخالد، ٢٠١٦، ١٤).

- العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات المتعددة الجنسيات والمعايير الدولية.
- التنافس المحلي والإقليمي والدولي.
- تحسن المستوى العلمي للموظفين. (نسيمة بلعلي، ٢٠١٤، ١٨٦)
- تساعد منظمات التعلم منسوبها على النمو الشخصي والمهني وتشجعهم على التعلم المستمر وتتيح الفرصة لهم للتجديد والابتكار بعيداً عن الخوف من الوقوع في الخطأ.
- التطور التكنولوجي والتقني والتغيرات السريعة وظهور أنماط جديدة من الطاقة والاتصالات أدى إلى ضرورة تحول المنظمة إلى منظمة تعلم لضمان بقاء المنظمة واستمرارها وتميزها.
- التحول الجوهرى في مفهوم العمل، حتى أن المنظمة انتقلت من التركيز على تقليل مواطن الضعف والتحديث والتطوير في عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.
- تطور أدوار وتوقعات منسوبي المنظمة حيث على المنظمة أن تحسن استقطاب الموظفين المتميزين واستبقائهم أطول فترة ممكنة من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي لتزداد لديهم قيم المعرفة والرؤية من خلال الاستخدام والممارسة. (شذى فرج، ٢٠١٥، ٤٨).

٢-١-٦ خصائص المنظمة المتعلمة:

للمنظمة المتعلمة مجموعه من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ولأنه لم يجمع الباحثون على خصائص محددة فقد تعددت الخصائص، حيث تناولها كلاً منهم من جانب مختلف.

حيث حدد ماركردت (Marquardt) عدد من الخصائص هي كما يلي (خيرة عيشوش، علاوي، ٢٠١١، ٤):

- ١- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها.

-
-
- ٢- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
 - ٣- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
 - ٤- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
 - ٥- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة

وأضاف بيدلر (M.J. Pedler) وزملاؤه خصائص أخرى للمنظمة المتعلمة كالتالي: (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨، ٨٩).

- ١- الأخذ بمدخل تعليمي إلى الاستراتيجية: دراسة الاستراتيجية مع العاملين وإدخال تعديلات صغيرة والتعامل معها كتجارب.
- ٢- صنع السياسة على أساس تشاركي: اتخاذ القرار عملية مفتوحة تأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية.
- ٣- التوجه المعلوماتي: تعظيم الاشتراك في المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لجعل استخدام المعلومات سهلاً وفورياً وممتعاً.
- ٤- المحاسبة والرقابة التكوينية: فنظم المحاسبة والموازنة والتقارير مهمة للمساعدة على التعلم والتنظيم الذاتي.
- ٥- التبادل الداخلي: إسعاد العملاء الداخليين، ورفع محصلة التفاوض الإجمالية المحققة لمصلحة الطرفين بالنسبة للمنظمة ككل.
- ٦- مكافأة المرونة: دراسة أساس الفوارق في الأجور والمكافآت ومناقشة ذلك بشكل علني ومفتوح وتحديد الموافقة على استخدام المكافآت غير المالية.
- ٧- الهياكل الممكنة: توافر المرونة والمساحة اللازمين لتحقيق النمو والتطور.
- ٨- دور العاملين في الخطوط الأمامية: في عملية التواصل المباشر بالعملاء حيث يقوم العاملون المتصلون بالعملاء بجمع المعلومات ويتم التصرف بناء عليها.

٩- التعلم بين المنظمات: التشارك والسماح للآخرين بمعرفة وتبادل الأفكار.

١٠- مناخ التعلم: تقدير قيمة الأخطاء واعتبارها فرصاً للتعلم.

١١- فرص تنمية الذات للجميع: يتم تشجيع الأفراد على تحمل

المسؤولية. وتنمية أنفسهم، وإعطائهم موارد كافية، ومرنة لتحقيق هذه التنمية.

كما حدد **مؤيد أبو عفش (٢٠١١، ٣٢)** مجموعة من الخصائص هي:

١- التعلم المستمر للأفراد من أجل زيادة معارفهم وتطويرهم.

٢- التركيز على التعلم بكافة مستوياته الفردي والجماعي والتنظيمي.

٣- الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي، مما يولد شعوراً بالانتماء لدى الأفراد

وتحمل المسؤولية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

٤- التركيز على إبداع العاملين وأهميته في المنظمات.

٥- التأكيد على أهمية مشاركة المعرفة ونقل المعلومات بين الأفراد والأقسام.

وحددت **سماح صولح (٢٠١٣، ١٢)** عدة خصائص للمنظمة المتعلمة كالتالي:

أولاً: على المستوى النظام ككل.

١- تعتبر المؤسسة زبائنها كشركاء.

٢- تسعى إدارة المؤسسة إلى الاستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها الداخلية

والخارجية بانتظام، واستعماله في نظام التحسين من أجل مواكبة التغيير.

٣- ثقافة هذه المؤسسة تسمح بالتعلم من الأخطاء والتركيز على حل المشاكل

وليس على إلقاء اللوم.

٤- الموارد البشرية في المؤسسة شركاء متخصصون في خلق التعلم وتطوير الفرص في

العمل.

٥- تعتبر مراجعة الأداء أمر ضروري بعد إنجاز العمل.

٦- الالتزام بالاستمرار في التعلم كأساس للتطور المتواصل.

ثانياً: على مستوى المجموعات / المستوى الإداري.

- ١- وجود نظم فرعية تسعى بانتظام للاستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها الخارجية والداخلية واستعمالها في عمليات التطوير.
- ٢- تُخصّص المجموعات والفرق أوقات دورية لمراجعة أعمالهم.
- ٣- تصميم الأنظمة والعمليات بشكل يدعم المجموعات ويسمح بتطوير الأقسام ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

ثالثاً: على المستوى الفردي.

- ١- يتم تشجيع الأفراد على التعلم المستمر ومكافأتهم على ذلك.
- ٢- إدراك الأفراد أن لديهم مجموعة من الكفاءات، والمعارف التي يمكن تطبيقها في المهمات المختلفة.
- ٣- يدرك الفرد أن القابلية للتعلم مفتاح النجاح والبقاء على القمة.
- ٤- يسعى الأفراد بشكل مستمر لاستخدام التغذية العكسية من الإدارة، الزبائن والزملاء، وإعادة استعمالها في التطوير الذاتي.
- ٥- تصميم النظم والعمليات بشكل يدعم تطوير الأفراد ذوي الصلة بمهمة المؤسسة. وبناءً على ما سبق معرفته من خصائص للمنظمة المتعلمة يمكن للباحث أن يضيف عدة خصائص للمنظمة المتعلمة هي:
 - ١- أنها تعتبر العاملين كأصول يجب المحافظة عليهم والاستثمار فيهم استراتيجياً ضرورية.
 - ٢- تسعى إلى إعداد الخطط الاستراتيجية بالاحتكاك بالواقع تدريجياً بدلاً من إعدادها مسبقاً.
 - ٣- تسعى إلى المشاركة الكاملة للعاملين في جميع المستويات الإدارية والاستفادة من مهاراتهم وإبداعاتهم على أكمل وجه.

٤- تحترم مستفيديها فترى أن من واجبها أن تتجدد لخدمتهم ورايتهم وأن تكون مستعدة للجديد.

٥- التقييم المستمر لجميع عملياتها لتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم.

٦- تسعى إلى استيعاب وجهات النظر المختلفة بما يحقق أهداف المنظمة.

٧- تسعى إلى امتلاك وتوليد المعرفة التي تصنع فرقاً في منتجاتها أو خدماتها.

ويبين الجدول التالي خصائص المنظمة المتعلمة مقارنة مع خصائص المنظمة التقليدية.

جدول ١ مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية

م	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
١	تمتلك هيكل تنظيمي عمودي	تمتلك هيكل تنظيمي أفقي
٢	تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة مع البيئة	تمتلك ثقافة متكيفة توافقية ومتطورة مع البيئة
٣	تعتمد استراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين	تعتمد استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين
٤	تعتمد أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات	تعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات
٥	المناخ الوظيفي لا يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة	المناخ الوظيفي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل
٦	تعتمد أسلوب الرقابة والسيطرة في إدارتها	تعتمد أسلوب مشاركة العاملين وتمكينهم في إدارتها
٧	العمل بنظام فرق العمل في حدود الأقسام فقط	تقاطع عمل فرق العمل بين مختلف الأقسام وتعاونها
٨	نظام القياس فيها مالي	بالإضافة للقياس المالي، يتم قياس الوقت والجهد وهل يحقق العائد المتوقع
٩	تؤدي المهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان	تؤدي المهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية	م
تتبنى أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال	تتبنى النظم الرسمية لإنجاز الأعمال	١٠
تنتهج أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم التنظيمي لتحسين مستويات أدائهم لإنجاز المهام يتميز وابداع	تنتهج أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التقني لزيادة مهارة عاملها	١١
تؤكد على وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والإنتاج وتقييم الأداء وتقديم الحوافز	تؤكد على وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقييم الأداء وتقديم الحوافز	١٢
تعتمد على المعايير الكمية والنوعية لتقييم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز	تعتمد على معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقييم أداء عاملها والتي غالباً لا تتعلق بالإنجاز	١٣
تطبق أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من أسلوب التحفيز السلبي	تطبق أسلوب التحفيز السلبي أكثر من أسلوب التحفيز الإيجابي	١٤
نظامها مفتوح ومتوافق مع البيئة الخارجية، وقدرتها عالية للتكيف مع البيئة	نظامها شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية، وقدرتها ضعيفة على التكيف معها	١٥
قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية معني بها	قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدامها في أكثر الأحيان	١٦
تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها	تتبنى المفهوم التقليدي في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار	١٧
تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية	تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة	١٨
تعتمد مفهوم إنتاج متطورة	تعتمد مفهوم إنتاج تقليدية	١٩

المصدر (عبد السلام حجوج، ٢٠١٨، ٣٣)

٢-١-٧ عناصر المنظمة المتعلمة:

للمنظمة المتعلمة عناصر يتوجب توافرها في المنظمة حتى تتحول إلى منظمة متعلمة وقد اختلف المفكرون في ماهية هذه العناصر كلاً حسب فكره الإداري ويرى الباحث من خلال اطلاعه على دراسات وأدبيات سابقة أن عناصر المنظمة المتعلمة تشمل الآتي:

١- **القيادة:** التي تمتلك الرؤية الكاملة عن المنظمة وخطتها، والقادرة على بناء رؤية مشتركة بين العاملين والمنظمة، والقادرة أيضاً على تحفيز الأفراد على التعلم المستمر وإطلاق إبداعاتهم وابتكاراتهم.

٢- **الأفراد:** فالأفراد هم العناصر الأكثر أهمية في المنظمة، وفي المنظمة المتعلمة، فإن العاملين لا يقتصر عليهم أن يعرفوا كيف يعملوا وينجزوا وكيف يساهموا في رسم وتحقيق أهداف المنظمة كما يقول **Bhasin (1998)** بأنه ينبغي على المنظمة أن تمتلك عملية اختيار مناسبة وسياسة موارد بشرية منظمة. وهذا يتطلب دعماً وتعزيزاً من خلال التعلم المستمر، والتدريب وتحسين نوعية مهارات العاملين (**عادل البغدادي، والعبادي، ٢٠١٠، ٧٧**).

٣- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية في تقدم وتطور المنظمة من جميع النواحي. إذ أنه يحدد أطراف الاتصال واتجاهاته ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية... الخ، لذلك فإن اتباع الهيكل التنظيمي المرن يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح حرية حركة الأفراد بالعمل، وتشكيل فرق العمل التي تدير أعمالها بحرية دون اللجوء إلى المركز في كل شيء (**فريال نسيم، ٢٠١٤، ١٨٤**).

٤- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المنظمة، والتي تساهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضائها، وحين تؤمن المنظمة بالتعلم فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتحث عليه، وتقدم الحوافز لإشاعته، مما يشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها، نحو التعلم والتكيف والتطور والنمو (**فريال نسيم، ٢٠١٤، ١٨٤**).

٥- **التمكين:** له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو التعلم، فهو يساعد على خلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، كما أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على التعلم

يعتبر أمراً لا بد منه عندما يملك العامل الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعماله، كما أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم. (عبلة حمادي، ٢٠١٣، ٧٧)

٦- **الطلب على المعرفة:** حيث يشير **دافت (٢٠٠٠)** إلى أن المنظمة المتعلمة تتسم بأنها تميل أكثر إلى أن تكون المعرفة ميزة تنافسية، سواء في اكتساب المعرفة من البيئة الخارجية أو القدرة على توليدها من داخل البيئة الداخلية، إلا أن هذا لا يتم بطريقة مجردة وإنما بالعلاقات مع المنافسين، وهذا يعني أن يتم التعلم بسرعة أكبر وبآليات أفضل وبحزمة معرفية أوسع من المنافسين (**عادل البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ٧٨**).

٧- **فرق العمل دائمة التعلم:** لتنظيم كافة الجهود من أجل تحقيق هدف عام واضح للجميع، وأن يسود أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع مشاركة الجميع، ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم (**عبلة حمادي، ٢٠١٣، ٧٧**).

٨- **الاستراتيجية:** هي خطة المنظمة الطويلة الأمد التي تؤهلها للتحرك من الحاضر إلى الرؤية المستقبلية التي تتمنى تحقيقها.

٩- **المهارات:** هي القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المنظمة عن تلك التي لدى العاملين في المنظمات المنافسة.

١٠- **النظم:** هي الطرق الخاصة بتحويل المعلومات ونشرها وتبادلها بين أطراف المنظمة (**مؤيد السالم، ٢٠٠٥، ٩٥**).

١١- **التفاعل والانسجام:** بين القيادة والعاملين، والعمل بروح الفريق الواحد، مما يساعد على سهولة اكتساب وتبادل المعرفة، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، ويطور أداءها ويجعلها تنافس المؤسسات الأخرى، وتكون في الريادة (**علا خضير، ٢٠١٥، ٥٣**).

٢-١-٨ أهمية المنظمة المتعلمة

نظراً لدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة من مشاركة أفرادها في صناعة الأهداف وتحقيقها، وتبادل المعلومات والخبرات ومواكبة التغيرات فالمنظمات والمدارس بحاجة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.

لخصت **حسون السيد (٢٠٢٦، ٥٢)** عدداً من النقاط حول أهمية المنظمة

المتعلمة كالتالي:

- ١- تطوير الأداء الإداري في المنظمات والمدارس والجامعات بشكل عام.
 - ٢- نشر وتعميق ثقافة التعلم وأهميتها في نفوس الأفراد والقيادات.
 - ٣- الاستفادة القصوى من كافة الطاقات والقدرات والمهارات الموجودة في المنظمة.
 - ٤- كسر الملل والروتين اليومي الذي يشعر به الأفراد في المنظمة.
 - ٥- تنمية روح الإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل بمفهوم جديدة.
 - ٦- كي يصبح التطوير والتحسين المستمر أسلوب عمل ومنهج أداء في المنظمة.
 - ٧- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم على العطاء وتطوير المنظمة.
 - ٨- يصبح علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها.
- وقد ذكرت **وردة الدسوقي (٢٠١٥، ١٦)** عدة نقاط في أهمية المنظمة المتعلمة:
- ١- تكيف باستمرار وبشكل مناسب مع التغييرات الخارجية في البيئة الأوسع.
 - ٢- قدرة على تفسير السلوكيات والعقليات بناء على التجربة.
 - ٣- تشجيع التنظيم الذاتي، بحيث يمكن للجماعات معا استكشاف أفكار جديدة.
 - ٤- تشجيع الأفراد ليكونوا مبتكرين.
 - ٥- تشعر كل شخص بأنه مسؤول عن عمله من أجل تحقيق رؤية مشتركة.

٦- تحقق أهدافها من خلال بناء شبكة قوية من العلاقات بين أفرادها، ودعم وتبني وجهات نظرهم.

وقد عدد **أيوب حنكة (٢٠١٢، ٤٦)** بعضاً من أهمية المنظمة المتعلمة كالتالي:

- ١- تحقيق الأداء المتميز، والتميز التنافسي.
- ٢- بناء علاقات متميزة مع العملاء.
- ٣- للتحسين المستمر في الجودة.
- ٤- من أجل مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.
- ٥- من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- ٦- لزيادة القدرة على مواجهة التغيير.
- ٧- لتعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنوياً ونفسياً.
- ٨- لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- ٩- لبناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.
- ١٠- لدعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية.

ويرى الباحث أن للمنظمة المتعلمة أهمية يمكن أن تضاف لما سبق كالآتي:

- ١- أسلوب فعال لإيجاد وتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
- ٢- لتحويل الإبداع والابتكار من ممارسة شخصية إلى سلوك وممارسة في كافة المنظمة.
- ٣- لتحقيق الاندماج بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.
- ٤- توجيه عملية التنافس بين الأفراد إلى تنافس من أجل المنظمة.
- ٥- حتى تنتقل المنظمة من مرحلة تلقي المعرفة إلى مرحلة تطويرها، ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، ومن الاستفادة منها، وإلى تحويلها إلى منتج.

٢-١-٩ أهداف المنظمة المتعلمة

عدد كثير من الباحثين عدداً من الأهداف التي تسعى المنظمة المتعلمة إلى تحقيقها كما يلي:

عددت **ابتهاج الحريزات (٢٠١٣، ١٩)** عدداً من الأهداف للمنظمة المتعلمة

هي:

- ١- تطوير وتحقيق التميز في الأداء الإداري من أجل تحقيق التميز التنافسي.
- ٢- الأداء الإداري في إطار المفهوم غير التقليدية (الابتكار والإبداع الإداري).
- ٣- العمل الإداري واتخاذ القرارات في إطار التشخيص الدقيق والموضوعي للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ٤- التحسين المستمر لأداء العاملين عن طريق زيادة القدرة والرغبة في العمل.
- ٥- بناء علاقات متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية.

كما تهدف المنظمة المتعلمة بحسب: **(عبد الستار العلى وآخرون، ٢٠١٢، ٣٣٤)**

إلى:

- ١- أن يشعر العاملون في المنظمة بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم.
- ٢- كل فرد في المنظمة معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- ٣- تنمية ذكاء الأفراد من خلال التركيز على فرق العمل الجماعي
- ٤- أن تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- ٥- أن تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.

ويرى الباحث أن المنظمة المتعلمة تهدف إلى:

- ١- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

٢- تحفيز العاملين على البحث والحوار والإبداع والابتكار كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة.

٣- الانتقال من التفكير الأحادي في حل المشكلات إلى التفكير الجماعي.

٤- الاستفادة من استعداد العاملين للتعلم وتوجيه ذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

٥- التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغير والفوضى والاضطراب.

٦- غرس ثقافة التعلم والتفكير والتحليل وصناعة القرار بشكل جماعي.

٧- تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة لتصبح ذات قابلية عالية للاستجابة والتخطيط للمتغيرات البيئية المختلفة.

٨- لانتقاط الفرص ومواجهة الأخطار وتركيز الموارد في المكان والزمان المناسبين.

٢-١-١٠ نشاطات المنظمة المتعلمة:

تتميز المنظمة المتعلمة بتركيزها على خمسة أنشطة أساسية، ولكل نشاط من هذه الأنشطة منظومته العقلية المتعلقة به، ومن خلال دمج النظم والعمليات الداعمة لهذه الأنشطة تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية عالية، ويمكن تحديد هذه الأنشطة في النقاط التالية (عادل البغدادي، العبادي، ٢٠١٠، ٦٩):

١/ حل المشكلات نظامياً: استخدام المفهوم العلمية في تحديد المشكلة، والتأكيد على جمع البيانات، واستعمال الأدوات الإحصائية البسيطة.

٢/ استخدام التجريب: استخدام البحث النظمي للحصول على المعرفة الجديدة وفحصها.

٣/ التعلم من التجارب: قيام المنظمة بصفة مستمرة بفحص نجاحاتها، إخفاقاتها، تقييم نتائجها، تدوينها، إتاحة الفرصة للأفراد للاطلاع على تلك الدروس المستفادة من التجارب السابقة وعلى هذا فإن الخبرات لا تكون معرضة للضياع.

٤/ التعلم من الآخرين: يتنوع التعلم من التحليل الذاتي للأفراد والأفكار التي من البيئة التي يعيش فيها الأفراد إلى الاهتمام، والنظر للمنظمات الأخرى باعتباره يتيح مجالاً خصباً للأفكار والإبداعات، ويحتاج إلى استخدام التكنولوجيا والاتصالات لإحداث المشاركة الواسعة داخلياً وخارجياً.

٥/ نقل المعرفة: تحتاج المنظمة المتعلمة إلى نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أرجائها، وتسهيل عملية المشاركة في الأفكار بين كافة أفراد المنظمة باستخدام مجموعة من الآليات المساعدة في نقل المعرفة مثل التقارير المكتوبة والشفهية.

٢-١-١١ شروط بناء المنظمة المتعلمة

إن من أهم أهداف المنظمة المتعلمة هو تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة ولكي يتم ذلك لابد من توافر الشروط التالية:

- ١- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً.
- ٢- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة وليس مسؤولية لجنة معينة أو جهة محددة.
- ٣- مصادر التعلم: حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المنظمة وخارجها ومن أي مكان وفي أي ظرف.
- ٤- تعزيز السلوك التكيفي: الذي يوفر إمكانيات التكيف مع المواقف المختلفة والتعامل معها حسب ما تقتضيه الحاجة.
- ٥- تحويل التعلم إلى قيمة: أن تتوفر طريقة من المؤمل أن تسهم الدراسة في توفير معلومات قد تساعد القائمين على المدارس الأهلية على التنبه لجوانب القوة والضعف في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارسهم، وذلك بهدف تلافى القصور وتعزيز جوانب القوة مما يزيد من مستوى التطبيق. لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وزيادة رأس مال المنظمة.

٦- قياس التعلم: أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية، بما يجعل المنظمة أسرع وأثري وأشمل في التعلم من منافسيها. (نجم عبود، ٢٠٠٥، ١٢٦).

٧- ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بين المستويات الإدارية.

٨- وجود قيادة داعمة ومؤثرة وقادرة على دعم عملية التعلم في المنظمة، ولديها قناعة كافية بتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة، إذ لا قيمة لوجود منظمة متعلمة بدون وجود قائد تعليمي ومؤثر في قيادة المنظمة.

٩- ضرورة وجود التعلم التنظيمي في المنظمة، بحيث يتم البناء عليه والانطلاق منه في بناء المنظمة المتعلمة.

١٠- تبني مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، وتشارك الأفراد والمجموعات في تبادل المعلومات والخبرات في مجال العمل، والنظر إلى الأخطاء على أنها تمثل فرصاً للتعلم والتطوير (حسون السيد، ٢٠١٦، ٥٧).

٢-١-١٢ خطوات بناء المنظمة المتعلمة:

لم يجمع المفكرون والباحثون على خطوات محددة لبناء المنظمة المتعلمة، وذلك بسبب اختلاف المنظمات عن بعضها البعض، فقد أشار مجموعة من الباحثين إلى مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب القيام بها وتحقيقها للوصول إلى منظمة متعلمة نلخصها في الآتي:

١- تأهيل القيادة لتصبح قيادة تحويلية: أي قيادة ذات رؤية وظيفتهم تصميم التغيير وتعليم البشر بدون أنانية.

٢- إجراء تقييم تنظيمي، والتركيز بصورة خاصة على الثقافة، القيادة، وتحمل المنظمة للتغيير. (عادل البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ٦٨)

٣- وضع خطة استراتيجية لتأطير الفجوة بين مكان حدوثها الآن والمكان الذي يرغب أن تكون، وتوجيه اتخاذ القرارات في كافة أنحاء التطبيق وفي المستقبل، والتأكد من أن هذه الخطة متصفة بمهمة ورؤية وقيم المنظمة. (عادل البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ٦٨)

٤- تكوين فريق عمل من الأفراد غير الراضين من الوضع الراهن وترديد التغيير والتطور، يكون النواة الأولى لتنفيذ خطة التغيير.

٥- بناء الوعي التنظيمي عبر عقد حلقات للعصف الذهني (توليد الأفكار) حول موضوعات بذاتها، ويمكن الاستعانة بخبراء في هذا الشأن لتكوين عدد من الخيارات، ولكن مع عدم عمل أي التزامات محددة. (جاسم سلطان، ٢٠٠٦، ٣٠٤)

٦- الاهتمام بالتدريب الرسمي: فلا زال التدريب الرسمي يلعب دوراً كبيراً في التطوير الوظيفي ولذا ينبغي على المدراء تعزيز هذه الفرص ومساعدة الأفراد على أخذ الوقت اللازم للتعلم رغم أن هذا قد يستغرق منهم وقتاً بعيداً عن وظائفهم إلا أنه سوف يعود بالإيجاب على الإنتاجية والروح المعنوية للفرد. (سماح صولح، ٢٠١٥، ١٨)

٧- تزويد العاملين بمعلومات عن كل ما تقوم به المنظمة من المشروعات والمبادرات، فلا يجب التحرك إلى المرحلة التالية دون إشراك العاملين في المنظمة، بل يتعين تزويدهم بمعلومات عن جوانب النجاح والفشل والأبعاد المستقبلية لما تم إنجازه، ويجب أن يتم ذلك بأمانة وشفافية، وأن يحقق ذلك تكوين فهم مشترك. (سماح صولح، ٢٠١٥، ١٨)

٨- بناء مصداقية بتغيير الإشارات الرمزية: يعمل بعض المدراء المهمين بعض الأعمال ذات الدلالة الرمزية الهامة والواضحة من غير التعبير اللفظي، فيما تعطي مصداقية للتحويلات المطلوبة. (جاسم سلطان، ٢٠٠٦، ٣٠٤)

٩- إعادة هندسة السياسات والهياكل بما يتناسب مع التحول: فالتعلم في المنظمة يحتاج إلى مرونة في الهياكل، وذلك لكي تتمكن من الاستجابة في البيئة الخارجية، ويتم ذلك من خلال تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات الضرورية بين المستويات الإدارية (رندة أبو مدللة، ٢٠٠٤، ١٥)

ولكي تعمل المنظمات المتعلمة أفضل فيجب عليها إجراء الآتي:

- تقليص حجم الوحدات العاملة.
 - تقليل سيطرة وتحكم السياسات والسماح بمرونة أكبر.
 - تبسيط الهياكل وخلق منظمة ذات حدود أقل.
 - تسطيح التسلسل الهرمي.
 - التحرك باتجاه المشاريع التي تعتمد على العمليات.
 - تمكين الأقسام والوحدات من عمل المبادرات.
 - استئصال البيروقراطية والقواعد غير الضرورية.
- ١٠- وضع خطط لمواجهة المعوقات المحتملة: حيث لا يمكن توقع متى تتعرض المنظمة للتهديد على وجه الدقة؟ ولا متى تحصل على فرصة على وجه الدقة؟ وعلى ذلك يجب أن تبني قدرات احتياطية في المنظمة (موارد مالية- أبطال في مواقع المهمة- إجراءات سريعة) تساعد على مواجهة الظروف الطارئة. (جاسم سلطان، ٢٠٠٦، ٣٠٥)
- 11- تمكين الموظفين من إدارة التغيير بأنفسهم من خلال مساهمتهم في تخمين التغيير المتوقع وصنع النمط المراد. (عمر درة، ٢٠٠٨، ١٩١)
- ١٢- مكافأة أفراد وفرق التعلم: فمكافأة الإنجاز واحدة من أقوى مبادئ الإدارة في العالم، كما أن تطبيق المكافأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تسهم في عملية التعلم، ويتم ذلك من خلال (محمد الرفاعي، وآخرون، ٢٠١٣، ١٢٧):
- قبول المخاطرة.
 - الالتزام بالتعلم وصقل الشخصية.
 - فرق العمل.
 - تشجيع خبرات وأفكار جديدة.

- نقل المعرفة المكتسبة بين الزملاء.

١٣- استخدام نظام تقييم الأداء بفعالية، فإلى جانب وضع خطة خاصة بالتنمية والتطوير، فإنه يجب أن يوجد نظام للمعلومات المرتجعة يربط بين الزملاء، والمديرين، والرئيس.

١٣-١-٢ علاقة المنظمة المتعلمة ببعض المفاهيم الأخرى

١-١٣-١-٢ علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة

إن الهدف العملي من إدارة المعرفة الدعم لأي استراتيجية تمارسها المنظمة هو تفعيل أفضل المعارف المتاحة ورأس المال الذهني المكون للعمال، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فاعلية ممكنة من عملية التعلم في التشغيل والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات الأخرى لتنفيذ استراتيجية المنظمة من واقع الممارسة بالطريقة الصحيحة، ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة، وبالتالي فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسي (هدى صقر، ٢٠٠٣، ١٤١) على:

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة.

- تطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.

- إدراكها لقيمة ما تملكه من أصول وثروة المعرفة.

وترتبط إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة حيث تعد الداعم لأي استراتيجية تمارسها المنظمة، عن طريق تفعيل أفضل المعارف المتاحة وإدارة رأس المال الفكري لتعمل المنظمة بأقصى فاعلية ممكنة لمواجهة كافة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة (حنين صالح، ٢٠١٧، ٥).

وقد تبدو العلاقة بين المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة قوية وواضحة إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت أن تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها (عادل البغدادي، والعبادي، ٢٠١٠، ٣٠١).

٢-١-١٣-٢ علاقة المنظمة المتعلمة بالتعلم التنظيمي

على الرغم من الارتباط اللفظي والموضوعي بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إلا أنهما يختلفان عن بعضهما.

فالتعلم التنظيمي هو (عملية ينشئ من خلالها المدراء تحسين قدرات العاملين على فهم وإدارة المنظمة وبيئتها، من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفاعلية التنظيمية)، أما المنظمة المتعلمة فهي: (المنظمة المصممة بشكل هادف من خلال هيكلها وثقافتها واستراتيجيتها لتحسين وتعظيم إمكانية التعلم التنظيمي لتأخذ مكانها) حيث ينظر إلى عملية التعلم التنظيمي على أنها أحد العناصر الأساسية لبناء المنظمة المتعلمة، فهناك فرق بين هيكل المنظمة وعملياتها، وعملية التعلم (عادل البغدادي، والعبادي، ٢٠١٠، ٥٠).

بينما ترى أبو خضير أن الفرق بين المفهومين على أنه مقابلة بين العملية والمنتج، إذ أن المنظمة المتعلمة هي صورة للهدف المنشود، بينما التعلم التنظيمي يمثل العمليات الديناميكية المطلوبة لزيادة السعة الإدراكية للمنظمة بكاملها (إيمان أبو خضير، ٢٠٠٧، ٧٢).

وقد أشار هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ينظر إليها على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليها بناء منظمة قابلة للتعلم (محمد الرشودي، ٢٠٠٧، ٥٧).

٢-١-١٤-٢ معوقات بناء المنظمة المتعلمة

وتنقسم معوقات بناء المنظمة المتعلمة إلى معوقات فردية ومعوقات تنظيمية داخلية ومعوقات تنظيمية خارجية.

٢-١-١٤-١ معوقات فردية:

- ١- تركيز الموظف على وظيفة فقط دون الشعور بالمسؤولية للنتائج الكلية للمنظمة.
- ٢- اعتقاد بعض العاملين بالمنظمة أن المعرفة ملكية فردية ومصدر للقوة والتفاوت.
- ٣- توجيه اللوم للغير عند حدوث الأخطاء.

٤ - عدم تماسك فريق الإدارة (أحمد شفيق، ٢٠٠٦، ٤٤).

٥ - تنوع حاجات الأفراد النفسية واختلافهم من حيث القدرة على التمكين في بعض أنواع المعرفة.

٦ - ميل الأفراد لحماية صورهم الإيجابية والإبلاغ عن نجاحاتهم وتجنب الإبلاغ عن حالات فشلهم.

٧ - القلق من حدوث الفوضى وفقدان الاستقرار (علي جبران، ٢٠١١، ٤٣٤).

٩ - قلة الفهم الصحيح لأبعاد المنظمة المتعلمة من قبلهم.

١٠ - الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة.

١١ - تجنب الاتصالات المباشرة والمناقشات العلنية بخصوص الموضوعات الحساسة.

١٢ - عدم توافر الوقت والمال الكافي للتعلم (إحسان حامى، ٢٠١٥، ٦٤).

١٣ - عدم استقرار العاملين لفترات طويلة في المنظمة.

١٤ - قلة المكافأة الممنوحة للعاملين.

١٥ - زيادة الأعمال الملقاة على عاتق العاملين.

١٦ - ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

٢-١٤-١-٢ معوقات تنظيمية داخلية:

وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي

١ - يتمثل الهدف المبدئي للمنظمة المتعلمة في تطوير قدرة المنظمة على التعلم من

الخبرة ويتطلب ذلك الأجل الطويل. وهو ما يتعارض في الغالب مع الأهداف التي تركز

على الأجل القصير مثل الربحية.

٢ - قد يقوم القادة في المنظمة بتجربة أفكار ونظم جديدة وأحياناً تكون هذه

المبادرة ناجحة ولكنها لا تمثل قدرة تعلم للمنظمة بسبب عدم تعميم هذه الأفكار

الجديدة أو لأنها أفكار غير مؤثرة، أي لا تدعم تنافسية المنظمة، بينما قدرة

المنظمة على التعلم تتطلب القدرة على توليد وتعميم واستيعاب أفكار مؤثرة.
(أحمد شفيق، ٢٠٠٦، ٤٤)

٣- الانشغال بالتعلم الأحادي الاتجاه وليس الثنائي الاتجاه أو المزدوج نظراً
لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة.

٤- ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم.

٥- الهياكل التنظيمية الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية
(إحسان حامى، ٢٠١٥، ٦٤).

٦- غياب القيادات التنظيمية الواعية، وإحجامها عن تبني أي مفهوم لتحسين المنظمة.

٧- ميل القيادات للحفاظ على الوضع الراهن (على جبران، ٢٠١١، ٤٣٤).

٨- ضعف اهتمام الإدارة بآراء العاملين والأخذ بها.

٩- خوف الإدارة من التغيير.

١٠- محدودية الصلاحيات الممنوحة للمدراء.

٢-١-١٤ معوقات تنظيمية خارجية:

١- تتأثر النظريات والهياكل التنظيمية المقبولة في أية فترة زمنية بالتوجيهات
التنظيمية الحديثة في الفكر الإداري.

٢- الأيدولوجية القومية وهي الأفكار السائدة في المجتمع في وقت ما قد تؤثر
على الأولويات والقرارات التي تتخذها الإدارة في العديد من المجالات. (أحمد
شفيق، ٢٠٠٦، ٤٤)

٣- التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات
المركزية، وتشمل التغيرات الخارجية المفروضة على المدرسة كالسياسات الحكومية.

٤- اختلاف المنظمات من حيث الحجم والموارد، وما يترتب على ذلك من أنظمة اتصال
وصنع القرار.

٥- تقاعس المسؤولين عن تخصيص موارد كبيرة للتعليم والتدريب. (على جبران، ٢٠١١، ٤٣٤)

٢-١-١٥ نماذج أبعاد المنظمة المتعلمة:

تعددت نماذج المنظمة المتعلمة بتعدد الخبراء والمفكرين والباحثين، وطبيعة كل منظمة وأنشطتها وأهدافها، كلاً بحسب تخصصه وتوجهه الفلسفي، ومن أهم وأشهر نماذج المنظمة المتعلمة النماذج الآتية:

١- نموذج بيتر سينج (Peter Senge.1990):

وقد وضع سينج عام، خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:

١- التفكير النظامي: هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

٢- التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

٣- النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

٤- الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

٥- التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. (عبلة حمادي، ٢٠١٣، ٨٠)

٢- نموذج مارسك وواتكنز (Marsik&Watkins.1993):

قدمت كلاً من مارسك وواتكنز نمودجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهما للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة

المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما: (الأفراد والبناء التنظيمي)، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد والجماعات والمستوى التنظيمي، حيث احتوى على سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة وهي:

١- خلق فرص للتعلم المستمر .

٢- تشجيع الاستفهام والحوار .

٣- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي .

٤- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

٥- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

٦- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

٧- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.

٣- نموذج هت (Hitt;1995):

يري هت (Hitt) أن لمنظمات التعلم ثمان خصائص أساسية أطلق

عليها ((S٨)) وهي: (مؤيد السالم، ٢٠٠٥، ٩٦)

١- قيم مشتركة: المعتقدات الأساسية الخاصة بسبب وجود المنظمة، وما الأشياء المهمة

لها وكيف ستتعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة من وجود المنظمة.

٢- النمط القيادي: السلوكيات التي يوجب توفرها أو إكسابها للمديرين من أجل تحقيق

أهداف المنظمة.

٣- الاستراتيجية: خطة المنظمة الطويلة الأمد التي تؤهلها للتحرك من الحاضر إلى

الرؤية المستقبلية التي تتمني تحقيقها.

٤- الهيكل التنظيمي: الإطار الذي يوضح الأدوار والمسؤوليات والعلاقات

التنظيمية وكذلك الأقسام والوحدات الإدارية وكيفية الربط بينهما.

٥- الموارد البشرية: خصائص الأفراد أو العاملين في المنظمة.

- ٦- المهارات: القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المنظمة عن تلك التي لدي العاملين في المنظمات المنافسة.
- ٧- النظم: الطرق الخاصة بتحويل المعلومات ونشرها وتبادلها بين أطراف المنظمة.
- ٨- فرق العمل: أنواع فرق العمل التي يتم تكوينها داخل المنظمة والخصائص الأساسية لهذه الفرق.

٤- نموذج ريدينج (Redding Model. 1997):

تمكن ريدينج من إعداد نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، ويقترح فيه دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة، حيث استند فيه على مركز التعلم الاستراتيجي بأمریکا الذي قام بمسح العديد من المنظمات، وتم الاعتماد في هذا المسح على أدوات قياس متنوعة، واقترح عدم تطبيق هذه الأدوات على كل المنظمات، بل اختيار مقياس مناسب للتقويم، ثم تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم، ويتكون نموذج ريدينج من بعدين أساسيين هما:

- ١- بعد مستوى التعلم: ويتكون من التعلم الفردي، وتعلم الفريق، وتعلم المنظمة.
- ٢- بعد منظومة التنظيم: ويتكون من، الرؤية، الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، البناء والاتصال، نظم المعلومات، إدارة الأداة، التقنية.

ويقوم النموذج على ست خطوات وهي:

- ١- تحديد الهدف والفائدة.
- ٢- اختيار أداة التقويم ومنهجيته.
- ٣- إدارة التقويم واكتشاف النتائج.
- ٤- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.
- ٥- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- ٦- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

٥- نموذج مويلانين (Moilanen Model.2001):

أقترح مويلانين نموذجاً للمنظمة المتعلمة ويتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية

وهي:

- ١- الدوافع الحركية: ويقصد بها مدى سعي القيادة لوضع هياكل وأنظمة وعمليات تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم.
- ٢- تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها.
- ٣- الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تحسين تعلمهم الفردي والجماعي.
- ٤- التمكين: ويشير إلى مدى استخدام المفهوم المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل.
- ٥- التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي.

٦- نموذج دافت (R. Daft):

يميز ريتشارد دافت كما ورد لدى (نجم عبود، ٢٠٠٥، ٢٦٨). المنظمة المتعلمة ب

(٦) عناصر متفاعلة تفاعلاً شبكياً وهي:

- ١- القيادة
- ٢- الاستراتيجية التشاركية.
- ٣- الهيكل القائم على الفريق.
- ٤- الثقافة التكوينية القوية.
- ٥- التمكين الإداري للعاملين.
- ٦- المعلومات المفتوحة.

٧- نموذج الجمعية الأمريكية:

أما الجمعية الأمريكية لتدريب والتطوير (مدحت أبو النصر، ٢٠١٢، ٩٧) فقد حددت خمس متطلبات أساسية لمنظمات التعلم هي:

- ١- حركية التعلم.
- ٢- تحول المنظمة.
- ٣- تمكين العاملين.
- ٤- إدارة المعرفة.
- ٥- استخدام التكنولوجيا.
- ٨- نموذج أدلسون (Addleson.1998):

توصل أدلسون إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهييات الأربع عام ١٩٩٨م. وانطلق في نمودجة من عدد من المسلمات يمكن إنجازها فيما يلي (محمد الرشودي، ٢٠٠٧، ١١٢)

- ١- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوى الفهم.
- ٢- إن المنظمة المتعلمة هي رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وتنشأ من خلال التعاون.
- ٣- أن نتائج العمل جماعي أفضل بكثير من نتائج العمل الفردي.
- ٤- إن المنظمة المتعلمة تبنى العلاقات التعاونية من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والمفهوم التي يستخدمها الأفراد والمجتمعات في إنجاز المهام.

٩- نموذج العتيبي (٢٠٠١):

قام العتيبي بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها ومفهوم تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد المنظمة، وتكون هذا النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

أ- نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد؛ وهي: هوية المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها وبنائها الهيكلي ونظامها والعاملون بالمنظمة والمهارات وأهداف العاملين.

ب - نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد؛ وهي: التوجه نحو التعلم بالمنظمة، وإدارة المعرفة، ومستويات التعلم وأنواعه، وتسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة.

ج- الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

فالعتيبي قام بربط استراتيجيات المنظمة المتعلمة بالقيم الثقافية والمعتقدات الاجتماعية، وركز على مدى تأثير هذه القيم والمعتقدات على سلوك ومهارات أفراد المنظمة. (وردة الدسوقي، ٢٠١٥، ٢٦).

١٠- نموذج ماركردت (Marquardt Model.1997):

توصل ماركردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي ويجب على أن تعمل المنظمة على تطوير وتعزيز هذه الأنظمة، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة وهي:

- ١- النظام الفرعي للتعلم: ويشمل مستويات التعلم، ومهارات التعلم، أنماط التعلم.
- ٢- النظام الفرعي للتنظيم: ويشمل الرؤية، والثقافة، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي.
- ٣- النظام الفرعي للأفراد: من أهم أنظمة المنظمة لأن الأفراد قلب المنظمة النابض.
- ٤- النظام الفرعي للمعرفة: ويشمل توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها، وتحليل البيانات، ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها.
- ٥- النظام الفرعي للتقنية: ويشمل الأجهزة التقنية والأدوات والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات.

١١- نموذج جيمس (James.2003):

ركز هذا النموذج على تلافي الانتقادات التي وجهت للنماذج السابقة، في اعتمادها على الأوامر، والسلطة، والتقسيم، وضعف التكيف مع البيئة الخارجية، وقد تطلب تصميم الأنموذج اهتمامه بالمكونات التالية (أسماء النور، ٢٠١٠، ٢٩).

١- القيادة: توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

٢- الثقافة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

٣- نشر الاستراتيجيات: تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

٤- دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمل والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

٥- البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

٦- صناع المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهارتهم، ويكتسبون مهارتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

من خلال اطلاع الباحث على نماذج المنظمة المتعلمة يتضح الآتي:

تتفق النماذج على:

١- التعلم التنظيمي بجميع مستوياته (الفردية، الجماعية، التنظيمية).

٢- الهيكل التنظيمي الأفقي، الذي يدعم عمليات التعلم.

٣- تمكين العاملين.

٤- الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات التعلم.

٥- بناء الرؤية المشتركة.

٦- إدارة المعرفة.

وقد تفاوتت النماذج في عدد العناصر فمنها من وسع إلى ثمانية أبعاد مثل نموذج هيت، ومارسك وواتكنز إلى سبعة أبعاد، أما نموذج دافت ستة أبعاد، في حين اختصرها البعض إلى خمسة أبعاد مثل نموذج سينج وماركردت ومايلونين، وفي نموذج العتيبي ثلاثة أبعاد، ونموذج ريدينج بعدين فقط.

وقد اختلف نموذج سينج بتركيزه على النماذج الذهنية واعتبارها الأساس الثالث من أسس المنظمة المتعلمة، أما ريدينج وماركردت فقد ركزا على التقنية، نظراً لأهميتها في تنفيذ الأعمال.

أما نموذج العتيبي يعتبر من النماذج التي بنيت في بيئة عربية حيث حرص على مراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارستها ومفهومها مع المفاهيم الثقافية العربية حيث القيم والمعتقدات التي لها تأثير على أفراد المنظمة.

هذا ويتبنى الباحث في الدراسة الحالية نموذج مارسك وواتكنز كما منطلق لقياس توافر أبعاد المنظمة المتعلمة.

نموذج مارسك وواتكنز

قدمت كل من (مارسك وواتكنز) نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة. يعزز من قدرة المنظمة على جعل التعلم والتحسين المستمر منهجاً لها وجزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل داخلها وقادر على توليد المعرفة الجديدة ونشرها في جميع أرجاء المنظمة لتكوين رؤية مشتركة للعاملين والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بها مما يؤدي بدوره إلى خلق المنتجات والخدمات المبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين (جمال أبو الوفا وآخرون، ٢٠١١، ١١).

ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج شمولاً وعمقاً، وأجريت العديد من الاختبارات من قبل الباحثين، ويعتبر الأكثر استخداماً فيمن قبل الباحثين (رندة أبو مدللة، ٢٠١٤، ٢٢).

والجدير بالذكر أن كلاً من مارسك وزميلتها واتكنز أجريتا دراسات على المنظمة المتعلمة لاحقاً (١٩٩٦، ١٩٩٩، ٢٠٠٣) مع التأكيد على نفس أبعاد النموذج (باسل محمد، ٢٠١٤، ٢٢).

ويتكون هذا النموذج من سبعة أبعاد على النحو التالي:

١- إيجاد فرص للتعلم المستمر: وهو أن تقوم المنظمة بتقديم فرص للعاملين للتعلم المستمر، وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز التعلم غير الرسمي، وتوفير الوقت الكافي للتعلم (ابتهاج الحزيرات، ٢٠١٤، ١٦).

والتعلم المستمر هو أحد الأبعاد القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة المتعلمة خصوصاً الأفراد العاملين داخل المنظمة، بحيث يجعلهم يتعلمون باستمرار وذلك للتغلب على بيئة العمل والعوامل الشخصية التي تخنق التعلم، أو تعيق أي تطبيقات جديدة للفرد من مهارات أو الرغبة في المخاطرة وهو ما يعرف بالركود التنظيمي الذي يحدث

للمنظمات على المدى الطويل نتيجة لإهمالها لسبل التعلم وكيفية تطبيقها (جمال أبو الوفاء، ٢٠١٠، ١٣).

وعند بناء المنظمة المتعلمة، فإن التعلم المستمر ينبغي أن يكون عادة ومصدر شعور بالرضا، وجزء من عمل كل عامل، ومن الأمور المساعدة على تحقيق التعلم المستمر في المنظمة الآتي (إيمان أبو خضير، ٢٠٠٧، ٦٨):

- حدوث التعلم بشكل تلقائي، ويكون مكملاً لوظيفة الفرد الأساسية في المنظمة.
- الاهتمام والتركيز على التعلم المستمر بدلاً من التدريب الذي يحدث خلال فترة زمنية محددة.
- إظهار الالتزام المستمر بالتعلم مدى الحياة، ويكون ذلك على كافة المستويات التنظيمية.
- دعم ونشر التعلم في المنظمة، وجعله عملية مستمرة ليس لها نهاية.

٢- **تشجيع الحوار والمناقشة:** وهو أن تقوم المنظمة بتشجيع ثقافة السؤال، ومعرفة ردة الفعل، حيث يأخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن الأوضاع سواءً الداخلية أم الخارجية (ابتهاج الحزيرات، ٢٠١٤، ١٦).

ويبرز الحوار بوصفه أساس التخطيط الاستراتيجي، ووسيلة التواصل الخفية الذي تحتاج إليها الإدارة من أجل تطوير أدائها وتنبؤ المستقبل والتعامل مع عالم يزداد تعقيداً في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية، فخلق الحوار يساعد إدارة المنظمة على تطوير ممارسات المنظمة من خلال التعرف على مدى رضا المستفيدين عن مستوى المنتج أو الخدمة المقدمة وجودة المخرجات وتقليل شكاوى المستفيدين وذلك عن طريق تحليل أسباب الشكاوى، وإعطاء الإدارة فرصة لكافة العاملين المعنيين للمشاركة في التفكير في المشكلات أساس الشكوى وهذا لن يتحقق إلا من خلال دعم وتسهيل وبناء الحوار الجماعي داخل المنظمة (جمال أبو الوفاء، ٢٠١٠، ١٣).

٣- **تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ:** أي تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، وهي عملية مشاركة الآراء الجماعية، والحصول على معرفة الفرق بين حالة

العمل الحالية، والرؤية الجديدة للعمل، حيث أن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق (ابتهاج الحزيرات، ٢٠١٤، ١٦).

ويتم تطبيق التمكين في المنظمات من خلال الخطوات التالية:

- وضع الأهداف بطريقة تحفز على تحقيقها.
- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.
- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.
- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكفاءة جوانب المنظمة.
- تدريب العاملين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل (محمد الخشروم، وعمر دره، ٢٠١١، ٥).

٤- **تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:** ويبدأ ذلك بالحوار وقدرة أعضاء الفريق على إيقاف الافتراضات والدخول إلى تفكير مشترك، وذلك يسمح للمجموعة بالتفكير في الأمور لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، ولا بد أن يشعر فريق العمل بثقة كبيرة من أجل أن يواصل التعلم ومشاركة المعرفة ويشير إلى ثلاثة أبعاد رئيسية لتعلم الفريق داخل المنظمة وهي:

- ضرورة التفكير بعمق في القضايا المعقدة، والتعلم كيف يجعلون الطاقة الذكائية للجماعة أكبر من المجموع الجبري لذكاء الأفراد، وهذا من شأنه أن يعزز التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق، حيث يتطور إدراك كل فرد يحتاج إلى الآخرين لتحقيق هدف متبادل ومتفق عليه عبر تطوير مهارتهم معاً.

- ضرورة التجديد والمشاركة التي تقودها الثقة.

- يلعب أعضاء الفريق الدور نفسه مع أي فريق آخر، أي إذا اجتمع فريق عمل آخر فإنهم يتشاركون التعلم معاً ليصبحوا فريقاً واحداً موسع (رندة أبو مدللة، ٢٠١٤، ٢٣).

٥- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: ويقصد بها الأنظمة التي من خلالها يتم تبادل المعارف والخبرات داخل المنظمة، فتوفير هذه الأنظمة يتيح المجال للعاملين من الاطلاع على المعرفة والخبرة التي يحتاجونها في عملهم.

إن امتلاك منظمات اليوم خصائص جديدة أسهمت فيها عملية الاتصالات الحديثة، وذلك بسبب التطورات التقنية وتنوع القوى العاملة وضرورة مواكبة التغيرات السريعة، مما جعل المنظمات تحتاج إلى درجة عالية من المشاركة في المعارف والمعلومات، يتطلب تبادل المعلومات والمعارف توفير مجموعة من الإجراءات والتطبيقات التي تسهم في نشر المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة، وقد أسهمت التقنية في منظمات اليوم في جعل الالتقاء بين الموظفين قليلاً، واستخدمت العديد من المنظمات خدمات (الإيميل، الإنترنت، الإنترنت) في التواصل بين الموظفين، ونقل المعارف والخبرات بينهم، ليس داخل المنظمة، وإنما خارج التنظيم كذلك، إن توفير مناخ الثقة والانفتاح والتعلم، يجعل الموظفين يساهمون في تبادل المعارف ويتلاشى خوفهم من فقدان مواقعهم وأهميتهم (عامر محمود، ٢٠٠٨، ٢٢).

فأنظمة تبادل المعلومات والمعارف تمثل أحد العناصر الهامة في المنظمة المتعلمة، حيث توفر مخزوناً متيسراً من المعلومات، وأبجديات عالمية، أي منظمة مهما كان حجمها وموقعها أو ممتلكاتها لديها القدرة على تطوير البنية المعلوماتية من خلال الآتي (رشيد الشلوي، ٢٠١٦، ٤٩).

- الشبكة المحلية التي تربط العاملين في نفس الموقع المادي.
- الإنترنت أو الشبكة التي تربط الناس في نفس المنظمة.
- الإكسترانت، أو الشبكة التي تربط منظمة بمنظمة أخرى.
- الدخول للإنترنت وهي الشبكة التي تربط بين الأشخاص في أي مكان بالعالم.
- مواقع التواصل الاجتماعي.

ولكي تتم الاستفادة من التقنيات في نقل المعارف والخبرات فإن استخدامها يتطلب

الآتي:

- وجود العمالة المتدربة والتمكنة على استخدام التقنيات.
- توافر الأجهزة الحديثة التي تعمل على تسهيل عملية التواصل.
- تطوير الأنظمة الإدارية، وأنظمة الاتصالات بشكل دائم.
- تهيئة المناخ المناسب، وبيئة العمل الجيدة لاستخدام التقنيات في المنظمة.

٦- القيادة الاستراتيجية الداعمة: وهي القيادة الفعالة المساهمة في توفير الحرية الكافية للعاملين، والداعمة لفرص التعلم في المنظمة، ولديها الاقتناع التام بأهمية التعلم التنظيمي، وضرورة توفيره لكافة مستويات المنظمة (جاد الرب حسانين، ٢٠١١، ٨).

ويمكن استنباط أهمية القيادة في التحول إلى منظمة متعلمة في قول سينج (١٩٩٠) "منظمة التعلم سوف تبقى رؤية بعيدة حتى يتم تطوير قدرات قادتها تطويراً متقدماً" إضافة إلى اقتراحه أن "القادة في منظمات التعلم مسئولون عن بناء المنظمات من حيث الوصول لرؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وتشجيع العاملين للاستجابة من خلال تعزيز الإبداع والابتكار، واحتضان التعليم المستمر" (عبد السلام حجوة، ٢٠١٨، ٤٨).

ويكمن جوهر القيادة الاستراتيجية في قدرة القائد على المعرفة، والقدرة على التغيير، والتمتع بالحكمة الإدارية والقدرة على الجمع بين الذكاء والإبداع وإضافة معنى وهدف للمنظمات وتحقيق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة وذلك من خلال رصد وتحليل الواقع والاستفادة من الفرص والتهديدات والاستراتيجية الناشئة (جمال أبو الوفاء، ٢٠١٠، ١٤).

وقد حدد (عادل البغدادي، والعبادي، ٢٠١٠، ٧٨) الأدوار الجديدة لقائد المنظمة المتعلمة في التالي:

- المصمم: مسؤولية تحديد الغرض والاتجاه العام للمنظمة، وصنع الاستراتيجيات والسياسات.
- المعلم: يملك قائد التعلم رؤية حول حقيقة المنظمة، ويشجع العاملين على تعلم هذه الرؤية.

- الراعي: يقدم القائد الرعاية والدعم لكافة العاملين في المنظمة بما يخدم هدف المنظمة الأساسي، وخصوصاً في علاقتها مع الأفراد وأصحاب المبادرات الفكرية والممارسات الحديثة.

٧- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: ويمكن تعريف ربط المنظمة بالبيئة الخارجية بأنه: "الاستمرار بمتابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والاستعداد لها بوضع الخطط للتكيف معها ومواكبتها" (جاد الرب حسانين، ٢٠١١، ٨).

ويعتمد بقاء المنظمة المتعلمة واستمرارها وقيامها بأدوارها على فعالية الشراكة والتعاون والتماسك بينها وبين مؤسسات أخرى، حيث أن الشراكة هي السعي نحو تحقيق هدف مشترك والرغبة في التعاون والتعلم وسيادة ثقافة العطاء والحب والعلاقات الخالقة بينها وبين المؤسسات الأخرى (جمال أبو الوفاء، ٢٠١٠، ١٤).

ويتطلب من المنظمة المتعلمة متابعة التغيرات البيئية وتوقع تلك التغيرات في البيئة الخارجية والاستعداد لها عن طريق إعداد الخطط للتكيف معها والاعتماد على وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة لتخفيف حدة تأثير تلك العوامل البيئية التي تواجهه المنظمة، وبذلك جعلها تعمل في مصلحة المنظمة مما يسهم في دعم قدرة المنظمة على التعلم (محمد الرشودي، ٢٠٠٧، ٦٩).

وتعتبر العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية علاقة وطيدة، حيث يجب أن تعمل المنظمات على الصعيدين العالمي والمحلي، حيث يمكنها أن تستخدم القياس لمعرفة ما تقوم به المنظمات الأخرى، من أجل تحقيق التميز وحل المشاكل الماثلة وعمل مسح لبيئتهم لمعرفة الاتجاهات الجديدة باستخدام قواعد البيانات الحاسوبية، فالتكنولوجيا تمكن الأفراد في المنظمات بأن يتحركوا إلى ما وراء جدرانها (رندة أبو مدللة، ٢٠١٤، ٢٤).

٢ - ٢ المدارس الأهلية:

٢-٢-١ تعريف المدارس الأهلية:

مؤسسات التعليم الأهلية: هي كافة رياض الأطفال ومدارس التعليم الأساسي والثانوي والمدارس والمعاهد والمراكز التخصصية التي تنشأ من قبل أفراد أو شخصيات اعتبارية بموجب هذا القانون وتدار وتمول من قبلهم (قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة، ١٩٩٩)

يعرف التعليم الأهلي عموماً أنه ذلك النوع من التعليم الموازي للتعليم الحكومي (رياض أطفال - مرحلة الأساسي - ومرحلة التعليم الثانوي العام) الذي يمتلكه إدارة وتمويل أشخاص اعتباريون، بغرض تقديم فرص تعليمية مميزة تحت إشراف وزارة التربية والتعليم من خلال مبان غير حكومية وفق تراخيص رسمية، مقابل أجور مالية يدفعها أولياء أمور الطلبة الدارسين فيها. (عبد الباسط عقيل وآخرون، ٢٠٠١، ٦)

٢-٢-٢ أهداف التعليم الأهلي:

أهداف مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة وإنشائها (المادة الثالثة من قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة)

١- إضافة إمكانية تعليمية جديدة إلى الإمكانيات القائمة للحكومة بما يساعد على بلوغ أهداف التعليم الدينية والوطنية والقومية.

٢- توجيه الجهود والإمكانيات الوطنية والأجنبية إلى المساهمة في تأهيل وإعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لمشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٣- إدخال المرونة على نظام التعليم الرسمي القائم عن طريق دراسة مناهج وطرائق جديدة في إطار أحكام قوانين التعليم بما يسد احتياجات التجديد التربوي وفقاً للقواعد المنصوص عليها في هذا القانون.

٤- التوسع في دراسة اللغات الأجنبية الحية بجانب المقررات الدراسية الأخرى وبغرض الإسهام في إعداد كوادر بين الخريجين تتقن اللغات الأجنبية.

٥- إتاحة مجال للتنافس في رفق الميدان التعليمي والتربوي بقدر كبير من الخبرات التعليمية والاجتهاد في تقديم نماذج راقية من النظم والبرامج التربوية.

٦- تشجيع المشاركة الشعبية ورأس المال الوطني والعربي والأجنبي في جهود التنمية التربوية والتعليمية بالاستثمار في مجال التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وفي إطار تنظيمي جديد سيجعله أكثر فعالية وأوفر مردودا.

٧- إتاحة الفرصة لأبناء الجاليات بالالتحاق بمؤسسات تربوية تعليمية تقدم لهم ما يحتاجون من الخدمة التعليمية المتناسبة مع مناهج بلدانهم وسلمها التعليمي.

٢-٢-٣ واقع المدارس الأهلية:

ويمكن أن نبرز واقع المدارس الأهلية في اليمن فيما يلي: -

١- مرونة قواعد النظام الإداري فيها مما يساعدها في وضع حلول مناسبة لكثير من المشكلات، التي قد تقف عائقاً أمام المدارس الحكومية دون معالجتها، مثل: شروط القبول، وقواعد الفصل، والأسباب المؤدية للتسرب والرسوب والغياب.

٢- تنافس الإدارات المدرسية في اختيار الخبرات البشرية المتميزة والأسلوب الإداري الناجح.

٣- اهتمام المدارس الأهلية بالنواحي الاجتماعية والنفسية للطلاب، إلى جانب التحصيل الدراسي.

٤- غياب الآلية التي من خلالها يتم تقييم أداء الإدارة المدرسية الأهلية.

٥- المؤهلات التي يحملها مدرء المدارس الأهلية أغلبها مؤهلات جامعية.

٦- تعاني الإدارة المدرسية من تعدد الجهات المتابعة لها مما يعرضها لجباية أموال من جميع

الجهات (عبد الباسط عقيل وآخرون، ٢٠٠١، ١٢).

٧- توفر الوسائل التعليمية المختلفة سواءً سمعية أو بصرية بالإضافة إلى معامل كمبيوتر في

معظم المدارس الأهلية. (بدر الأغبري، ٢٠٠١، ١٦٣)

٨- تركز اهتمام القائمين على المدارس الأهلية في السعي أولاً: نحو الربح السريع، الأمر الذي

يؤدي إلى:

- غياب المبادئ الإنسانية التي تركز عليها رسالة المدرسة التربوية في تقديم الخدمة التعليمية.

- تقديم تسهيلات وتنازلات على حساب ركائز العملية التعليمية لاجتذاب أكبر قدر ممكن من الزبائن.

- الترفيع الآلي للطلاب من مستوى إلى آخر مقابل الرسوم بصرف النظر عن حصيلتهم العلمية.

- الاهتمام بالشكل على حساب المضمون (عبد الباسط عقيل وآخرون، ٢٠٠١، ١٣)

٩- قصور برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين في مجال الإدارة المدرسية (بدر الأغبري، ٢٠٠٢، ١١٠)

١١- اختلاف الرسوم الدراسية في المدارس الأهلية من مدرسة إلى أخرى.

١٢- تقوم إدارات المدارس الأهلية بتنفيذ الأنشطة المدرسية المختلفة من (أنشطة رياضية- ثقافية - رحلات- مسابقات- إلخ) بنسبة عالية.

١٣- تدني رواتب العاملين في المدارس الأهلية بصورة عامة.

١٤- ضعف العلاقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمجتمع.

١٥- عدم استقرار العاملين في الإدارات المدرسية وكثرة تنقلاتهم من مدرسة إلى أخرى. (نبيل الشيخ، ٢٠١٢، ٥١)

من خلال اطلاع الباحث على إحصائية مكتب التربية بمحافظة عمران للعام الدراسي

(٢٠١٦، ٢٠١٧) المرفق في الملحق (٤) واستقصاء الباحث فإن واقع المدارس الأهلية بمدينة

عمران على النحو الآتي:

١- أن عدد المدارس الأهلية في مدينة عمران (١٥) مدرسة بنسبة ٢٣% من إجمالي عدد المدارس بالمدينة.

٢- أن أغلب العاملين في المدارس الأهلية من الإناث.

٣- عدد الطلاب الملتحقين بالمدارس الأهلية بمدينة عمران (٧٨٨٨) طالباً وطالبة بنسبة

(١٨%) من إجمالي عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم.

٤ - جميع المدارس الأهلية بمدينة عمران تدرس المرحلة الأساسية فقط ما عدا مدرسة واحدة بها ثانوية.

٥ - أغلب العاملين لا تزيد خبرتهم عن خمس سنوات.

٦ - أغلب العاملين في المدارس الأهلية حاصلين على البكالوريوس.

٧ - تدني الرواتب المقدمة للعاملين بصورة عامة.

٨ - جميع المدارس الأهلية مباني غير مناسبة لأن تكون مدرسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد
- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- وصف عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات التطبيق واختبارات صدق وثبات أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً شاملاً للخطوات المنهجية التي اتبعها لإجراء الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ووصف خصائصها من خلال متغيرات الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات تطبيق أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

٣-١ منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعرف بأنه: تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية، وذلك خلال فترة زمنية محددة، والوظيفة الأساسية لهذا المنهج هي جمع المعلومات التي يمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها، ومن ثم الخروج باستنتاجات منها. (عامر قنديلجي، ٢٠١٤، ١١٢)

٣-٢ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والمعلمين بالمدارس الأهلية، في مدينة عمران بالجمهورية اليمنية، والبالغ عددها (١٤) مدرسة تم استبعاد مدرستين كونهما حديثتا النشأة أسست هذا العام، ليصبح عدد المدارس التي تم التطبيق عليها (١٢) مدرسة، ويعمل في هذه المدارس (٤١٦) معلماً وإدارياً، وذلك من واقع إحصاءات مكتب التربية والتعليم بالمحافظة للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧). وكما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٢ مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	مجتمع البحث
%١٩,٧١	٨٢	الإداريون
%٨٠,٢٩	٣٣٤	المعلمون
%١٠٠	٤١٦	إجمالي

المصدر (مكتب التربية محافظة عمران)

٣-٣ عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد عينة الدراسة (٢٧١) معلماً وإدارياً بنسبة (٦٥%) من مجموع عدد العاملين في المدارس الأهلية، في مدينة عمران بالجمهورية اليمنية، والبالغ عددهم (٤١٦) معلماً وإدارياً.

جدول ٣ يقارن بين نسبة وعدد مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث		المجتمع		العينة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
الإداريون	٨٢	١٩,٧١	٥٣	١٩,٥٦	
المعلمون	٣٣٤	٨٠,٢٩	٢١٨	٨٠,٤٤	
الإجمالي	٤١٦	١٠٠	٢٧١	١٠٠	

٣-٤ متغيرات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

٣-٤-١: المتغيرات الديمغرافية:

- ١- نوع الجنس (ذكر - أنثى)
- ٢- المؤهل العلمي: (أقل من بكالوريوس - بكالوريوس فأعلى).
- ٣- سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: (أقل من ٥ سنوات - من ٥ - ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).
- ٤- نوع العمل في المدرسة (إداري - معلم).

٣-٤-٢ : المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع للدراسة الحالية في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران في الجمهورية اليمنية، ويقاس بمجموع متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على محاور وفقرات الاستبانة.

٣-٥ وصف عينة الدراسة:

تبين الجداول التالية توزيع المستجيبين من عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع العمل).

جدول 4 توزيع عينة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من المستجيبين (n=207)

م	المتغير	مستوياته	التكرار	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	35	16.9%
		أنثى	172	83.1%
		المجموع	207	100%
٢	المؤهل	أقل من بكالوريوس	23	11.1%
		بكالوريوس فأعلى	184	88.9%
		المجموع	207	100%
٣	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	123	59.4%
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	30.4%
		١١ سنة فأكثر	21	10.1%
		المجموع	207	100%
٤	طبيعة العمل	إداري	31	15.0%
		معلم	176	85.0%
		المجموع	207	100%

أولاً: الجنس: يتضح من الجدول أن عدد الإناث العاملات في المدارس الأهلية بمدينة عمران أكثر من عدد الذكور وذلك لأسباب عديدة منها الفراغ الذي تعيشه الإناث والقبول بمرتبات أقل من الذكور.

ثانياً المؤهل: يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة حاصلين على مؤهل بكالوريوس بنسبة ٨٨.٩%، وذلك بسبب وجود كلية التربية في مدينة عمران مما أدى إلى توفر عدد كبير من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس.

ثالثاً سنوات الخبرة: حيث يظهر الجدول حصول فئة أقل من خمس سنوات نسبة 59.4% وذلك لعدة أسباب منها عزوف العاملين بسبب قلة الرواتب أو انهم حصلوا على عمل أفضل دخل. رابعاً نوع العمل: يتضح أن غالبية أفراد عين الدراسة من المعلمين وهي نسبة طبيعية وذلك بسبب محدودية العمل الإداري فهي لا تحتاج إلى كادر إداري كبير.

٣ - ٦ أداة الدراسة:

نوع الأداة: استخدم الباحث الاستبانة المغلقة كأداة للدراسة حيث تعتبر الاستبانة أداة ملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي يقوم أفراد عينة الدراسة بالإجابة عنها وإعادتها إلى الباحث.

بناء الأداة: لبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- ٢- الاطلاع على مواقع متخصصة عبر شبكة الإنترنت.
- ٣- مقابلة ذوي الخبرة والمختصين في نفس المجال واستشارتهم للاستفادة من خبراتهم.
- ٤- تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة.
- ٥- تحديد فقرات كل محور وكل بعد.
- ٦- صياغة فقرات الاستبانة بحيث تكون واضحة وذات نهاية مغلقة.

إعداد الصورة الأولية للأداة: حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية

(ملحق رقم ١) على النحو التالي:

الجزء الأول من الاستبانة يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - طبيعة العمل).

الجزء الثاني من الاستبانة يتمثل في عبارات تقيس استجابات أفراد عينة الدراسة موزعة على محورين هما:

المحور الأول يتناول أبعاد المنظمة المتعلمة ليشمل على (٤٢) فقرة وبه سبعة أبعاد وهي: البعد الأول القيادة الاستراتيجية الداعمة، والبعد الثاني تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ، والبعد الثالث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، والبعد الرابع إيجاد فرص للتعليم والتدريب

المستمر، والبعد الخامس تشجيع الحوار والمناقشة، والبعد السادس تشجيع التعلم والتعلم الجماعي،
والبعد السابع ربط المدرسة بالبيئة الخارجية.

المحور الثاني فتناول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية
بمدينة عمران ويشمل على (٢٠) فقرة.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتدرج استجابات أفراد عينة الدراسة على
 فقرات محاور الدراسة حيث يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات
التالية (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - أبداً).

وقد تم إعطاء كل نوع من أنواع الموافقة لفقرات المحاور درجات ثابتة تتراوح بين (١ - ٥) حسب نوع
الموافقة كما في الجدول ٥

م	نوع الموافقة	درجة الموافقة
١	دائماً	٥
٢	غالباً	٤
٣	أحياناً	٣
٤	نادراً	٢
٥	أبداً	١

٤ - ٦ إجراءات التطبيق واختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

٤-٦-١ صدق المحتوى أو المضمون

أ. صدق المحكمين للأداة:

عرض الباحث الاستبانة على المشرف الذي وجهه بعرضها على عدد من المحكمين
المختصين في قسم إدارة الأعمال، والإحصاء، والإدارة التربوية، واللغة العربية، وبلغ
عددهم (١٤) محكماً، انظر الملحق رقم (٢)، وكان هدف الباحث من التحكيم التحقق
من:

- مدى صلاحية الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه.
 - مدى وضوح صياغة الفقرات، ومدى تعبيرها عن محتوى المحور الواردة فيه.
 - حذف أو تعديل أو إضافة فقرات يرونها مناسبة.
- وبعد استعادة الاستبانة من السادة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإجراء
التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمون والتي شملت على:
- تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة وملائمتها للمجال.

- حذف بعض الفقرات المكررة.
- إعادة صياغة وترتيب العديد من الفقرات.
- إعادة ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة.
- إضافة بعض الفقرات الجديدة الضرورية.
- إعادة صياغة أبعاد المنظمة المتعلمة.

وبعد ذلك قام الباحث باعتماد الفقرات والتعديلات التي تم الاتفاق عليها من قبل أغلبية المحكمين ليصبح عدد الفقرات (٥٦) فقرة موزعة على محورين - ويمكن التعرف على الفقرات التي تم تعديلها أو حذفها أو إضافتها من خلال مقارنة الاستبانة في صورتها الأولية في الملحق

(١) مع صورتها النهائية كما في الملحق (٣) والجدول رقم (٥) يوضح ذلك:

جدول 6 يوضح الفقرات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها في الاستبانة

الفقرات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها				م
التعديل	الإضافة	الحذف	المجال	
٦	٢	٤	أبعاد المنظمة المتعلمة	١
٢	٢	٦	معايير تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة	٢
٨	٤	١٠	المجموع الكلي للفقرات	

جدول 7 يوضح عدد فقرات مجالات الاستبانة في صيغتها الأولية والنهائية

فقرات الأداة في صيغتها الأولية والنهائية			م
النهائية	الأولية	المجال	
٤٠	٤٢	أبعاد المنظمة المتعلمة	١
١٦	٢٠	معايير تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة	٢
٥٦	٦٢	المجموع الكلي للفقرات	

ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل فقرة مع الأداة ككل، ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة بلغت (٢٥) فرداً من مجتمع الدراسة وباستخدام برنامج (SPSS23) قام الباحث بحساب معامل ارتباط (بيرسون) للفقرات مع مجالاتها ومع الاستبانة ككل وجدول (٧)، (٨) يبينان النتيجة.

جدول 8 يوضح معامل ارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المجال الأول والمجال ككل:

رقم البعد	معامل الارتباط الفقرات مع المجال ككل	رقم البعد	امل الارتباط مع المجال ككل
١	0.752 **	٥	0.713 **
٢	0.803 **	٦	0.793 **
٣	0.712 **	٧	0.791 **
٤	0.801 **		

** دال إحصائياً عند مستوى 0.05

جدول 9 معامل ارتباط (بيرسون) بين كل مجال من المجالات والأداة ككل

رقم المجال	معامل الارتباط مع الأداة ككل
١	0.878 **
٢	0.924 **

** دال إحصائياً عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (٧) والجدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط الداخلية جاءت موجبة ودالة عند مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات

الاستبانة مع مجالاتها ومع الأداة ككل، وكذلك بين كل مجال والأداة ككل، وهذا يؤكد أيضا أن جميع عبارات الاستبانة صادقة وتقيس ما أعدت من أجله.

٣-٦-٢ ثبات الأداة:

يعني الثبات "أن تعطي الأداة النتائج ذاتها في حال تكرار تطبيقها على العينة نفسها، وتحت الظروف ذاتها، شريطة عدم وجود تدريب بين فترات التطبيق الأول والثاني" (الظاهر وآخرون، ١٩٩٩، ٢١) وللتحقق من ثبات الأداة (الاستبانة) استخدم الباحث طريقة معرفة الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة حيث قام الباحث بتطبيق الأداة مرة أخرى على مجموعة معينة من الأفراد، ثم قام الباحث باستخراج معامل (ألفا كرو نباخ) (Cronpach's Alpha) لمجالات الأداة، وللأداة ككل، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية باستخدام معامل (ألفا كرو نباخ) (٠.٨١) وهي قيمة مرتفعة، والجدول (٩) يوضح نتائج معاملات الثبات:

جدول ١٠ معامل الثبات حسب معامل (ألفا كرو نباخ)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل (ألفا كرو نباخ)
١	البعد الأول	٦	٠.٦٦
٢	البعد الثاني	٦	٠.٧٦
٣	البعد الثالث	٥	٠.٦١
٤	البعد الرابع	٦	٠.٦٨
٥	البعد الخامس	٦	٠.٧٣
٦	البعد السادس	٥	٠.٧٠
٧	البعد السابع	٦	٠.٧٨
٨	المجال الأول	٤٠	٠.٩١
٩	المجال الثاني	١٦	٠.٨٥
	الأداة ككل	٥٦	٠.٨١

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات الأداة عالٍ ليؤكد صلاحيتها للتطبيق.

٣-٧ إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية قام الباحث بالنزول الميداني لتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة في المدارس الأهلية بمدينة عمران، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧) وبدايت الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨) وتم توزيع (٢٧١) استبانة على عينة الدراسة.

وبعد جمع الاستبانات وفرزها اتضح الآتي:

- عدد الاستبانات المفقودة (٣٠) استبانة.
- تم استرجاع (٢٤١) استبانة.
- تم استبعاد (٣٤) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.
- عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٠٧) استبانة بنسبة (٧٦,٣٨ %) من مجموع الاستبانات التي وزعت.

وفيما يلي جدول رقم (١١) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والصالحة منها للدراسة على مستوى كل فئة:

جدول 11 عدد الاستبانات الموزعة والمستعادة والصالحة منها للبحث

الفئة	عدد الاستبانات الموزعة	المسترجع		استبانات المستكملة (الصالحة)	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة
الإداريون	٥١	٣٥	%٦٨,٦٢	٣١	%٦٠,٧٨
المعلمون	٢٢٠	٢٠٦	%٩٣,٦٣	١٧٦	%٨٠
إجمالي	٢٧١	٢٤١	%٨٨,٩٩	٢٠٧	%٧٦,٣٨

٣-٨ التحليل الإحصائي:

بعد توزيع الأداة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة وجمعها منهم تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً وفقاً للخطوات التالية:

١- ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي، ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروفة بـ (SPSS) وذلك بواسطة جهاز الحاسب الآلي في تطبيق المقاييس والاختبارات الإحصائية المطلوبة في معالجة البيانات المطلوبة طبقاً لميزان التقدير الخماسي المعتمدة في أداة الدراسة. حيث أُعطيت الأوزان الآتية لدرجة التوافر (دائماً ٥ درجات، غالباً ٤ درجات، أحياناً ٣ درجات، نادراً درجتان، ابداً درجة واحدة).

٢- استخدم الباحث لتفسير نتائج هذه الدراسة المحك الثلاثي لتوضيح تباين الفروق بين الأبعاد فقد قسمت فيه المتوسطات إلى ثلاث فئات متقاربة في الطول تقريباً.

٣- تم حساب المدى بين الدرجات على النحو التالي:

$$\text{الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة} = \text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة} = ٥ - ١ = ٤.$$

وتم حساب طول الفئة على المقياس الثلاثي بالطريقة التالية:

$$\text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = ٤ \div ٣ = ١,٣٣ \text{ ثم قُسمت المتوسطات كما في الجدول التالي:}$$

جدول 12 يوضح توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية

مدى التوافر	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفضة	٢,٣٣	١	١
متوسطة	٣,٦٧	٣,٤٢	٢
مرتفعة	٥	٣,٦٨	٣

٣-٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات:

بعد جمع الاستبانات الموزعة ومراجعتها واستبعاد النسخ غير الصالحة للتحليل الإحصائي كما سبقت الإشارة إليه، وإدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف بـ (SPSS)، وتحليل بيانات المستجيبين فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي كما يلي:

٣-٩-١ الأساليب الإحصائية المستخدمة عند التأكد من صدق وثبات الأداة:

- أ- النسب المئوية: لتحديد قبول آراء المحكمين.
- ب- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- ج- معامل الفا كرو نباخ، لحساب معامل ثبات الاستبانة.
- د- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة وبياناتهم الشخصية.

٣-٩-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة عند تحليل مجالات وفقرات الأداة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة على أسئلة الدراسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤال الأول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بمدينة عمران؟ والثاني ما مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بمدينة عمران؟

اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (one-way-Anova) واختبار شيفيه (SCHEFFE) للإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمل)؟ حيث استخدم اختبار (T-Test) لحساب دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، العمل)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one-way-Anova) لحساب دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المدارس الثانوية تعزى للمتغير: (سنوات الخبرة). اختبار شيفيه (Schette) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

- تحليل نتائج السؤال الأول
- تحليل نتائج السؤال الثاني
- تحليل نتائج السؤال الثالث

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها

فيما يلي عرض للنتائج مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

يتم الإجابة عن السؤال الرئيس الذي نصه - ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مدارس التعليم الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين؟ من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية: -

(١) ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين؟

(٢) ما معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين؟

(٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران تعزي لمتغيرات (الجنس - المؤهل - سنوات الخبرة - طبيعة العمل)؟

٤-١ عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه "ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين؟" تم تحديد درجة الأهمية من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من الإداريين والمعلمين بالمدارس، وتبنى الباحث نموذج (مارسك وواتكنز) لأبعاد المنظمة المتعلمة، وتم تناول نتائج المعالجات الإحصائية لكل بعد على حدة، حيث رتب الأبعاد تنازلياً حسب أعلى متوسط.

٤-١-١ عرض ومناقشة النتائج على مستوى المجال ككل :

جدول 13 درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث

رقم البعاد	ترتيب البعاد	البعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	١	القيادة الاستراتيجية الداعمة	٦	3.78	.62	مرتفعة
5	٢	تشجيع الحوار والمناقشة	٦	3.68	.66	مرتفعة
3	٣	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	٥	3.61	.72	متوسطة
4	٤	إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر	٦	3.55	.69	متوسطة
2	٥	تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ	٦	3.45	.65	متوسطة
6	٦	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	٥	3.43	.74	متوسطة
7	٧	ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	٦	3.36	.75	متوسطة
		المجال ككل	٤٠	٣.٥٦	٠.٥٣	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٣) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية في مدينة عمران من وجهة العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري قدره (٠,٥٣) حيث حصل بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة وبعد تشجيع الحوار والمناقشة على درجة مرتفعة، أما بعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وبعد إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر، وبعد تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ، وبعد تشجيع التعلم والتعلم الجماعي، وبعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، فقد حصلت هذه الأبعاد على درجة متوسطة، ليصبح ترتيب الأبعاد من وجهة نظر العاملين (١، ٥، ٣، ٤، ٢، ٦، ٧) كما هو موضح في الجدول أعلاه.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الأهلية، ومن خلال إدارتها، تعمل على تنمية معارف ومهارات العاملين فيها، من أجل تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المدرسة، لكنها بحاجة إلى بذل جهد أكبر في هذا المجال. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اقتناع مدراء المدارس الأهلية بأهمية امتلاك المعرفة وتوفير المعلومات والبيانات اللازمة للعاملين، لما فيه من تأثير على نجاح المدرسة وتحقيق ميزة تنافسية تحسب للمدرسة. وقد تكون هذه النتيجة انعكاساً لانتشار وسائل التعلم الذاتي عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو دورات التنمية البشرية التي من شأنها أن تكون عاملاً مساعداً في توفير المعرفة التي يحتاجها العاملون، وضرورتها للعملية التعليمية. وربما جاءت هذه النتائج بهذا الشكل لأن إدارة المدارس الأهلية تعمل جاهدة في ضوء الإمكانيات المتاحة، على توفير بيئة تحفز على التعلم لجميع العاملين في المدرسة، وتشجيع هؤلاء العاملين على التعلم بشكل مستمر من خلال طلب المعرفة.

ويرى الباحث أن وجود درجة متوسطة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية يدل على وجود مؤشر مقبول يوحي بإمكانية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل أفضل في حال وجدت اهتماماً متواصلًا من قبل الإدارة للتطبيق المتكامل للأبعاد.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة حسون السيد (٢٠١٥) التي توصلت إلى تصور مقترح لتطوير أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة حيث جاءت النتيجة (متوسطة)، ودراسة العياصرة والحارثي (٢٠١٥) التي تشير إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية في الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة كانت (متوسطة)، ودراسة أريج الكبيسي (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأساسية الخاصة في عمان جاءت النتيجة (متوسطة).

كما يتضح أن هذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه الدراسات التالية: دراسة عبد الفتاح (٢٠١٣) التي تشير إلى أن درجة توفر ضوابط المنظمة المتعلمة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووسطها كانت (كبيرة جداً)، دراسة ميسرة صباح (٢٠١١) التي تشير إلى واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة حيث جاءت النتيجة (عالية جداً).

البعد الأول: القيادة الإستراتيجية الداعمة

جدول ١٤ درجة توافر بعد القيادة الإستراتيجية الداعمة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفترة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
2	١	يشارك مدير المدرسة العاملين في المعلومات الحديثة عن المدرسة وتوجيهاتها	3.97	.97	مرتفعة
5	٢	يبحث مدير المدرسة باستمرار عن فرص جديدة للتعلم	3.94	1.04	مرتفعة
6	٣	تؤكد قيادة المدرسة بأن نشاطات المدرسة متسقة مع قيمها	3.82	1.02	مرتفعة
1	٤	يدعم القادة الإداريون في المدرسة الطلبات المتعلقة بفرص التعلم والتدريب	3.75	.82	مرتفعة
3	٥	يمكن مدير المدرسة العاملين من تنفيذ رؤية المدرسة وخططها	3.62	1.11	متوسطة
4	٦	يدير القادة الإداريون في المدرسة العاملين الذين يقودونهم	3.57	1.08	متوسطة
		البعد ككل	3.78	.62	مرتفعة

من خلال الجدول (١٤) يتضح أن بعد القيادة الاستراتيجية الداعمة قد حصل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٦٢) وقد حصلت الفقرات (١، ٢، ٥، ٦) على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بين (٣.٩٧ و ٣.٧٥) والفقرتين (٣، ٤) فقد حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٦٢ و ٣.٥٧) ليصبح ترتيب الفقرات على النحو التالي (٢، ٥، ٦، ١، ٣، ٤) كما هو موضح في الجدول أعلاه.

وقد حصل هذا البعد على الترتيب الأول من وجهة نظر العاملين ولعل ذلك يعزى إلى انفصال الملكية عن الإدارة فمدير المدرسة شخصية تربوية ومتواجدة في المدرسة، مما أدى إلى التواصل الدائم بين الإدارة والعاملين وحل الإشكاليات التعليمية بصورة عاجلة.

وحصلت الفقرة (٢) التي تنص على: (يشارك مدير المدرسة العاملين في المعلومات الحديثة عن المدرسة وتوجيهاتها) على أعلى درجة توافر، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام إدارة المدرسة بعقد

اللقاءات المدرسية بداية كل عام حيث توضح إدارة المدرسة فيها رؤيتها وخططها للعام الجديد والسبل لتحقيق هذه الرؤية وتنفيذ الخطة، وقد تعزى إلى اهتمام إدارة المدرسة بإقامة حلقات نقاشية أسبوعية يناقش فيها مجريات العملية التعليمية خلال الأسبوع.

أما حصول الفقرة (٤) التي تنص على: (يُدرَّب القادة الإداريون في المدرسة العاملين الذين يقودونهم) على المرتبة الأخيرة، فقد يعزى ذلك إلى خوف المدراء على مناصبهم، أو ربما إلى قلة وعيهم بأهمية تدريب العاملين.

البعد الثاني: تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ:

جدول ١٥ درجة توافر بعد تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط وال تنفيذ

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
12	١	تتبنى إدارة المدرسة نظاماً لتطوير رؤيتها من خلال المستويات الإدارية المختلفة وعمل الجماعة	3.65	1.05	متوسطة
7	٢	تقدر إدارة المدرسة مبادرات العاملين	3.63	1.04	متوسطة
10	٣	توفر إدارة المدرسة الموارد المادية المطلوبة من العاملين لإنجاز أعمالهم	3.57	1.06	متوسطة
8	٤	تعطي إدارة المدرسة الخيارات للعاملين في إنجاز مهامهم	3.54	1.00	متوسطة
11	٥	تدعم إدارة المدرسة العاملين الذين يقومون بالمبادرات البناءة	3.41	1.11	متوسطة
9	٦	يشرك العاملون في وضع الرؤية الخاصة بالمدرسة	2.96	1.08	متوسطة
		البعد ككل	3.45	0.65	متوسطة

من الجدول (١٥) يتضح أن بعد تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ فقد حصل على الترتيب الخامس بين أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (٠.٦٥) وقد حصلت الفقرات (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢) على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي بين (٣.٦٥ و ٣.٤١) ليصبح ترتيب الفقرات بحسب وجهة نظر العاملين على النحو التالي (١٢، ٧، ١٠، ٨، ١١، ٩)

قد تعزى نتيجة حصول هذا البعد على المرتبة الخامسة من وجهة نظر العاملين، إلى المركزية في التخطيط، وأن على العاملين أن ينفذوا المهام الموكلة إليهم فقط، وقد يعزى ذلك إلى عدم استقرار العاملين في المدرسة الواحدة لفترة طويلة. ومن هنا يأتي الخوف من معرفة المدارس الأخرى بأهداف المدرسة.

أما حصول الفقرة (١٢) التي تنص على: (تتبنى إدارة المدرسة نظاماً لتطوير رؤيتها من خلال المستويات الإدارية المختلفة وعمل الجماعة) على المرتبة الأولى بحسب وجهة نظر العاملين فقد يعزى ذلك إلى اهتمام إدارة المدرسة لاستقطاب العاملين الذين اشتهروا في مدارس أخرى مما ينظر إلى هذا الاستقطاب على أنه تطور، أو قد يعزى إلى المنافسة الحادة بين المدارس لجذب أكبر عدد من الطلاب.

أما حصول الفقرة (٩) التي تنص على: (يشترك العاملون في وضع الرؤية الخاصة بالمدرسة) على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر العاملين، فقد يعزى ذلك إلى ضعف مشاركة العاملين في إعداد رؤية وخطة للمدرسة بسبب عدم استقرار العاملين في المدرسة لفترة طويلة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى خوف إدارة المدرسة من معرفة المدارس الأخرى بخطتها، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مهارات العاملين في إعداد الخطط.

البعد الثالث: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

جدول ١٦ درجة توافر إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توافر
١٣	١	3.80	1.10	مرتفعة
١٥	٢	3.63	1.11	متوسطة
١٧	٣	3.62	0.95	متوسطة
١٤	٤	3.59	1.04	متوسطة

متوسطة	1.17	3.41	تستخدم المدرسة نظامًا لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	٥	١٦
متوسطة	0.72	3.61			البعد ككل

من خلال الجدول (١٦) يتضح أن بعد (إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) فقد حصل على المرتبة الثالثة من وجهة نظر العاملين بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (٠.٧٢). وقد حصلت الفقرة (١٣) على درجة توافر مرتفعة، أما باقي الفقرات فقد حصلن على درجة توافر متوسطة مع اختلاف درجة توافر كل فقرة حيث أصبح ترتيب الفقرات بحسب وجهة نظر العاملين (١٣، ١٥، ١٧، ١٤، ١٦).

أما حصول البعد على الترتيب الثالث فقد يعزى ذلك إلى وعي الإدارة المدرسية بأهمية اكتساب المعرفة ومشاركتها.

وقد حصلت الفقرة (١٣) التي تنص على: (المدرسة تستخدم وسائل اتصال متبادلة (مثل الاقتراحات، والنشرات، والاجتماعات المفتوحة، ومواقع التواصل الاجتماعي)). على المرتبة الأولى في هذا الفقرة، فلعل ذلك يعزى إلى اهتمام إدارة المدرسة بعقد الاجتماعات الدورية، واستغلالها لمواقع التواصل الاجتماعي من أجل إبقاء العاملين في تواصل دائم وتغذية دائمة للمعلومات والبيانات.

أما حصول الفقرة (١٦) التي تنص على: (تستخدم المدرسة نظامًا لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع). على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤١) فقد يعزى ذلك إلى قلة العاملين المشاركين في عملية التقييم والمتابعة، أو لعدم استقرار العاملين في المدرسة، حيث تحصل عملية انتقال أثناء العام بل حتى قبل نهاية العام بفترة بسيطة، مما يؤدي إلى عدم معرفتهم بنظام قياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام بعض العاملين بمعرفة هذه الأنظمة.

البعد الرابع: إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر

جدول 17 درجة توافر بعد إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
19	١	3.94	0.99	مرتفعة
21	٢	3.74	1.05	مرتفعة
20	٣	3.62	1.13	متوسطة
18	٤	3.54	1.07	متوسطة
23	٥	3.52	1.15	متوسطة
22	٦	2.96	1.25	متوسطة
		3.55	0.69	متوسطة

من الجدول (١٧) يتضح أن البعد الرابع (إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر) على الترتيب الرابع من وجهة نظر العاملين وبمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٦٩) وبدرجة متوسطة وقد حصلت الفقرتين (١٩، ٢١) على درجة توافر مرتفعة بمتوسط حسابي (٣،٩٤ و ٣،٧٤)، أما بقية الفقرات فقد حصلت على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي بين (٣،٦٢ و ٢،٩٦).

ولعل حصول هذا البعد على المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة يعزى إلى اهتمام إدارة المدرسة بعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين من أجل تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بأفضل صورة، وقد يعزى ذلك إلى استغلال الاجتماعات المدرسية لتحقيق التعلم المتبادل والاستفادة من تجارب الآخرين. ومن ناحية أخرى فقد تشير النتيجة إلى عدم كفاية الدعم المقدم للعاملين مقابل تعلمهم، نظراً لضعف الاهتمام بصرف المكافآت للعاملين.

أما حصول الفقرة (١٩) التي تنص على (يساعد العاملون في المدرسة بعضهم بعضاً على التعلم). على المرتبة الأولى في هذا البعد وبمتوسط حسابي (٣.٩٤) فيعزى ذلك إلى وجود حالة من التفاهم والانسجام بين العاملين في المدرسة، وقد يعزى إلى إدراك العاملين إلى أهمية التشارك المعرفي مع الآخرين.

أما حصول الفقرة (٢٢) التي تنص على (يكافأ العاملون في المدرسة على تعلمهم مهارات جديدة). على المرتبة الأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي (٢.٩٦) فقد يعزى ذلك إلى أن مدرّاء المدارس لا يمتلكون صلاحيات كافية لمكافأة المبدعين، أو أن هذه المكافأة لا تستخدم إلا نادراً لذلك يكون الصرف محدوداً في هذا المجال، أو أنه لا يوجد ضمن ميزانية المدرسة بند مكافأة العاملين.

البعد الخامس: تشجيع الحوار والمناقشة

جدول 18 درجة توافر بعد تشجيع الحوار والمناقشة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
٢٨	١	يتبادل العاملون في المدرسة الاحترام فيما بينهم.	4.36	0.79	مرتفعة
٢٤	٢	يتبادل العاملون في المدرسة المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	3.71	1.04	مرتفعة
٢٩	٣	يقضي العاملون في المدرسة وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	3.66	1.01	متوسطة
٢٥	٤	يصغي العاملون في المدرسة لوجهات نظر الآخرين قبل التحدث إليهم.	3.65	1.11	متوسطة
٢٧	٥	عندما يعرض العاملون وجهة نظرهم، يستفسرون -أيضاً- عن وجهات نظر الآخرين.	3.44	1.03	متوسطة
٢٦	٦	تشجع إدارة المدرسة العاملين على السؤال "لماذا؟" بغض النظر عن الموقع الوظيفي.	3.25	1.20	متوسطة
		البعد ككل	3.68	0.66	مرتفعة

من خلال الجدول (١٨) يتضح أن البعد الخامس (تشجيع الحوار والمناقشة) فقد حصل على المرتبة الثانية بحسب وجهة نظر العاملين وبمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٦٦).

وقد حصلت الفقرتين (٢٤، ٢٨) على درجة توافر مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧١ و ٤.٣٦) والفقرات (٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٩) فقد حصلت على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي بين (٣.٦٦ و ٣.٢٥).

أما حصول البعد على المرتبة الثانية من وجهة نظر العاملين فقد يعزى ذلك إلى تواجد مديري المدارس في مدارسهم بصورة مستمرة، مما يعزز الاحترام المتبادل بين العاملين، وسهولة الوصول لهم من قبل المعلمين والعاملين بالمدرسة.

أما حصول الفقرة (٢٨) التي تنص على: (يتبادل العاملون في المدرسة الاحترام فيما بينهم). على المرتبة الأولى في هذا البعد وبمتوسط حسابي (٤.٣٦) فهذا يعزى إلى وجود انسجام بين العاملين في المدرسة الواحدة، وقد يعزى إلى اهتمام إدارة المدرسة وتهيئتها لوجود هذا الاحترام المتبادل بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك العاملين ثقافة عالية تفرض عليهم الاحترام المتبادل.

أما حصول الفقرة (٢٦) التي تنص على: (تشجع إدارة المدرسة العاملين على السؤال "لماذا؟" بغض النظر عن الموقع الوظيفي). على المرتبة الأخيرة في هذا البعد فقد يعزى ذلك لعدم امتلاك إدارة المدرسة إجابات لهذه الأسئلة، وقد يعزى إلى انشغال العاملين بأعمالهم حيث لا وقت لديهم لطرح مثل هذه الأسئلة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف تفاعل إدارة المدرسة مع أسئلة العاملين بسبب اللامبالاة وبالتالي عزوف العاملين عن السؤال.

البعد السادس: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

جدول ١٩ درجة توافر بعد تشجيع التعلم والتعلم الجماعي

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
30	١	3.71	.99	مرتفعة
31	٢	3.58	1.17	متوسطة
32	٣	3.48	.98	متوسطة
34	٤	3.31	1.07	متوسطة
33	٥	3.03	1.24	متوسطة
		3.43	.74	متوسطة

من خلال الجدول (١٨) يتضح أن البعد السادس تشجيع التعلم والتعلم الجماعي فقد حصل هذا البعد على الترتيب السادس وبدرجة توافر متوسطة بحسب وجهة نظر العاملين وبمتوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وقد حصلت الفقرة (٣٠) على درجة توافر مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٧١)، أما باقي الفقرات فقد حصلت على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي بين (٣,٥٨، ٣,٠٣).

أما حصول الفقرة (٣٠) التي تنص على: **(يتمتع العاملون في المدرسة بحرية تكييف أهدافهم حسب حاجة المدرسة)**. على المرتبة الأولى في هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى الفراغ لدى العاملين بسبب الأوضاع التي تعيشها البلاد وركود قطاع العمل. كما قد يعزى ذلك إلى أن أكثر العاملين من الإناث اللاتي ليس لهن أعمال أخرى قد تتعارض مع أهداف المدرسة.

أما حصول الفقرة (٣٣) التي تنص على: **(تكافئ الإدارة العاملين على إنجازاتهم في العمل كفريق واحد)**. على المرتبة الأخيرة في هذا البعد فقد يعزى ذلك لعدم امتلاك الإدارة صلاحيات صرف مكافآت، أو يعزى ذلك إلى وجود ثقافة سائدة تعتبر أن إنجاز أي عمل من قبل العاملين يعتبر من صميم مهامهم فلا يستحقون أي مكافأة عليّة.

البعد السابع: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

جدول 20 درجة توافر بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
36	١	تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير من منظور شامل عند معالجة المشكلات التي تواجههم.	3.54	1.06	متوسطة
35	٢	تساعد إدارة المدرسة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	3.45	1.02	متوسطة
37	٣	تعمل إدارة المدرسة على إشراك المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، الجهات الرسمية) من خدماتها في عملية صنع القرار.	3.39	1.12	متوسطة
39	٤	تعمل إدارة المدرسة جنباً إلى جنب مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.	3.39	1.04	متوسطة
40	٥	تشجع إدارة المدرسة العاملين على الحصول على البيانات المعلومات من جميع المستويات الإدارية لحل المشكلات.	3.27	1.13	متوسطة
38	٦	تأخذ إدارة المدرسة في الاعتبار تأثير القرارات على معنويات العاملين.	3.14	1.09	متوسطة
		البعد ككل	3.36	0.75	متوسطة

من خلال الجدول (٢٠) يتضح أن البعد السابع ربط المدرسة بالبيئة الخارجية قد حصل على الترتيب السابع من وجهة نظر العاملين وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (٠,٧٥) وقد جميع حصلت الفقرات على درجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي بين (٣,٥٤ و ٣,١٤)، وقد أصبح ترتيب الفقرات بحسب وجهة نظر العاملين على النحو التالي (٣٦، ٣٥، ٣٧، ٤٠، ٣٨).

أما حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة فيعزى ذلك إلى محدودية مشاركة العاملين في المدرسة للمجتمع وترك أمر التفاعل مع المجتمع للإدارة.

أما حصول الفقرة (٣٦) التي تنص على: (تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير من منظور شامل عند معالجة المشكلات التي تواجههم). على المرتبة الأولى في هذا البعد قد يعزى ذلك إلى الثقافة العالية التي تمتلكها إدارة المدرسة حيث تسعى إلى التوازن بين الهدف التعليمي التربوي والكسب المالي من دون إخلال، وحتى تتجنب أضرار التفكير في حل المشكلات بمنظور

تعليمي فقط فقد يؤدي ذلك إلى خروج العديد من الطلاب فتحاول المدرسة تشجيع العاملين فيها على التفكير من منظور شامل حتى لا تفقد من رصيدها.

أما حصول الفقرة (٣٨) (تأخذ إدارة المدرسة في الاعتبار تأثير القرارات على معنويات العاملين). على المرتبة الأخيرة بحسب وجهة نظر العاملين قد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام بالجانب النفسي من قبل إدارة المدرسة أو الملاك للمدرسة، وقد يعزى ذلك إلى اعتبار المدرسة منشأة خاصة للملاك الحق في اتخاذ القرارات من دون الاعتبار لمعنويات العاملين، ولعل زيادة العرض وقلة الطلب يؤدي إلى مثل هذه النتيجة.

أما حصول الفقرتين (٣٧، ٣٩) على نفس الدرجة فيعزى ذلك إلى الترابط بين الفقرتين فالفقرة (٣٧) تتحدث عن إشراك جهات معينة من المجتمع المحلي في صنع القرار في المدرسة والفقرة (٣٩) تتحدث عن العمل المشترك بشكل متبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي لتلبية الحاجات المشتركة.

٤-٢ عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه:

ما معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بمدينة عمران من وجهة نظر العاملين؟

جدول 21 معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة توفر	
5	١	الإدارة محافظة وتخشى من التغيير	3.20	1.32	متوسطة	
١	٢	لا تتاح لي المشاركة في وضع الرؤية الخاصة للمدرسة	3.11	1.12	متوسطة	
٣	٣	نادراً ما تتاح فرصة المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات في المدرسة	2.94	1.08	متوسطة	
٨	٤	ضعف مراعاة التخصص أثناء تشكيل فرق العمل	2.88	1.25	متوسطة	
٧	٥	قلة برامج التدريب المقدمة في المدرسة	2.85	1.15	متوسطة	
٩	٦	يتم التعامل مع المقترحات وفق الاعتبارات الشخصية	2.85	1.11	متوسطة	
٢	٧	لا يتوفر الدعم الكافي لعملية التعلم في المدرسة	2.83	0.99	متوسطة	
٤	٨	لا يتوفر نظام اتصال فعال نستطيع من خلاله تبادل المعلومات	2.77	1.35	متوسطة	
١٤	٩	ضعف الثقافة التنظيمية التي تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة	2.74	1.14	متوسطة	
١٢	١٠	لا يوجد في المدرسة نماذج وخرائط للتعلم التنظيمي	2.66	1.23	متوسطة	
١٣	١١	لا يوجد في المدرسة قاعدة معلومات	2.59	1.25	متوسطة	
١٦	١٢	في المدرسة يتم التركيز على الجانب المادي دون غيره	2.39	1.17	متوسطة	
١٠	١٣	في المدرسة عزوف عن تحمل المسؤولية	2.38	1.13	متوسطة	
١٥	١٤	الفشل في إدارة الخلاف بين الأفراد والجماعات في المدرسة	2.38	1.10	متوسطة	
٦	١٥	ضعف الاهتمام بتقييم الأداء في المدرسة	2.36	1.12	متوسطة	
١١	١٦	لا تتوفر في المدرسة القيادات التي تعي أهمية التعلم التنظيمي	2.29	0.11	منخفضة	
					متوسطة	
المجال ككل					2.70	0.64

يتضح من الجدول (٢١) أن معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٧٠) وانحراف معياري (٠.٦٤) وقد تدل هذه النتيجة إلى وجود درجة متوسطة من المعوقات حالت دون تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية، وقد

يعزى ذلك إلى ضعف المناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية الداعمة بشكل مطلق لتبني المنظمة المتعلمة مفهوماً وممارسة.

وقد حصلت جميع الفقرات على درجة متوسطة وبمتوسط حسابي بين (٣.٢٠ و ٢.٣٦) ما عدا الفقرة (٥١) فقد حصلت على درجة منخفضة بمتوسط حسابي (٢.٢٩). ويتضح من جدول (٤ - ٩) أن الفقرة (٤٥) التي تنص على أن (الإدارة محافظة وتخشى من التغيير) على أعلى موافقة بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وهذا مؤشر على بطء تفاعل الإدارة مع التغييرات الحاصلة بسبب الخوف من نتائج التغيير.

أما الفقرة (٤١) التي تنص على (لا تتاح لي المشاركة في وضع الرؤية الخاصة للمدرسة) فقد حصلت على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (٣.١١) ولعل سبب ذلك يعود إلى المركزية في إعداد الرؤية الخاصة بالمدرسة، وقد يكون بسبب عدم استقرار العاملين بالمدرسة. أما الفقرة (٤٣) التي تنص على (نادراً ما تتاح لي فرصة للمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات في المدرسة) فقد حصلت على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢.٩٤) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المركزية في صناعة واتخاذ القرارات المدرسية.

أما الفقرة (٤٨) التي تنص على (ضعف مراعاة التخصص أثناء تشكيل فرق العمل) فقد حلت رابعاً من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، وقد عزا الباحث هذه النتيجة إلى الكيفية في تشكيل هذه الفرق، فقد تشكل فرق العمل بحسب انسجام مدير المدرسة مع مجموعة من العاملين أو بحسب الأقدمية في المدرسة.

أما الفقرة (٤٧) التي تنص على (قلة برامج التدريب المقدمة في المدرسة) والفقرة (٤٩) التي تنص على (يتم التعامل مع المقترحات وفق الاعتبارات الشخصية) فقد حلتاً خامساً من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢.٨٥) ويعزو ذلك إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس من ملاءك المدارس في اتخاذ القرارات، وحالة الانسجام بين صاحب المقترح ومدير المدرسة.

أما الفقرة (٤٢) التي تنص على (لا يتوفر الدعم الكافي لعملية التعلم في المدرسة) فقد حصلت على متوسط حسابي (٢.٨٣) وتعزى هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بعملية التدريب والتأهيل ليست بالمستوى المطلوب.

أما الفقرة (٤٤) التي تنص على (لا يتوفر نظام اتصال فعال نستطيع من خلاله تبادل المعلومات) فقد حصلت على متوسط حسابي (٢.٧٧) وتعزى هذه النتيجة إلى الفوضى الإدارية الموجودة في المدرسة.

أما الفقرة (٥٤) التي تنص على (ضعف الثقافة التنظيمية التي تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة) فقد حصلت على متوسط حسابي (٢.٧٤) وقد تعزى هذه النتيجة إلى الخوف من التغيير.

أما الفقرة (٥٢) التي تنص على (لا يوجد في المدرسة نماذج وخرائط للتعليم التنظيمي) فقد حصلت على متوسط حسابي (٢.٦٦) فتعزى هذه النتيجة إلى عدم استقرار العاملين في المدرسة لفترة طويلة.

أما الفقرة (٥١) التي تنص على (لا تتوفر في المدرسة القيادات التي تعي أهمية التعلم التنظيمي) فقد حصلت على أقل متوسط بين فقرات المعوقات بمتوسط حسابي (٢.٢٩) وبدرجة منخفضة. وهذا يعني أن القيادات الإدارية في المدارس الأهلية تعي أهمية التعلم التنظيمي في نجاح مدارسها ولكنها تواجه صعوبات.

وبشكل عام تعتبر هذه النتيجة مؤشر جيد لمحاولة التخلص من هذه الصعوبات بالعمل الجاد، ومحاولة تطبيق أفضل لأبعاد المنظمة المتعلمة بالإمكانات المتاحة، لكنها بحاجة إلى مزيد من بذل الجهد.

٤-٣ عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الثالث الذي نصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل، العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)؟"

فقد تم إجراء اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث

لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي. العمل.

كما تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA) لدلالة الفروق بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير: سنوات

الخبرة وكذلك اختبار شيفيه (Scheffe) لبيان اتجاه الفروق.

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم تناول متغيرات البحث كما يلي:

المتغير الأول: الجنس:

تم استخدام اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بحسب متغير الجنس (ذكر، أنثى) كما هو موضح بالجدول (٢٢):

جدول ٢٢ نتائج اختبار (T-test) لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير الجنس (ذكر، أنثى)

م	المجالات	مستوى المتغير (الوظيفة)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية (Df)	مستوى الدلالة (Sig)
١	البعد الأول. القيادة الاستراتيجية الداعمة	ذكر	35	3.90	.61	1.24	٢٠٥	.216
		أنثى	172	3.76	.62			
٢	البعد الثاني تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ	ذكر	35	3.55	.69	0.97	٢٠٥	.335
		أنثى	172	3.44	.65			
٣	البعد الثالث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	ذكر	35	3.67	.79	0.49	٢٠٥	.627
		أنثى	172	3.60	.71			
٤	البعد الرابع إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر	ذكر	35	3.53	.68	0.17	٢٠٥	.864
		أنثى	172	3.55	.69			
٥	البعد الخامس. تشجيع الحوار والمناقشة	ذكر	35	3.73	.69	0.56	٢٠٥	.578
		أنثى	172	3.66	.66			
٦	البعد السادس تشجيع العمل الجماعي والتعليم الجماعي	ذكر	35	3.64	.80	1.92	٢٠٥	.056
		أنثى	172	3.38	.72			
٧	البعد السابع ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	ذكر	35	3.45	.92	0.76	٢٠٥	.447
		أنثى	172	3.34	.71			
٨	المجال الأول أبعاد المنظمة المتعلمة	ذكر	35	3.64	.60	1.01	٢٠٥	.316
		أنثى	172	3.54	.51			
٩	المجال الثاني معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة	ذكر	35	2.55	.77	1.46	٢٠٥	.147
		أنثى	172	2.73	.61			
	المجالات مجتمعة	ذكر	35	3.33	.35	0.29	٢٠٥	.774
		أنثى	172	3.31	.36			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل.

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٢٢) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث في تحديد درجة توافر أبعاد

المنظمة المتعلمة بحسب متغير الجنس (ذكر، أنثى) في جميع الأبعاد والمجالات وعلى مستوى الأداة ككل، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة من الذكور والإناث، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة متاح للجميع ولكافة العاملين في المدارس الأهلية بغض النظر عن جنسهم. وهذه النتيجة تتفق إحصائياً مع دراسة مع دراسة حسون السيد (٢٠١٥) التي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة لمتغير الجنس ودراسة عبد الفتاح (٢٠١٣) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة لمتغير الجنس. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة معن العياصرة والحارثي (٢٠١٥) حيث جاءت نتائجها توضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ودراسة أريج الكبيسي (٢٠١٣) حيث جاءت نتائجها موضحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

المتغير الثاني: المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بحسب متغير المؤهل العلمي (أقل من بك، بك فأعلى)، كما هو موضح في جدول (٢٣):

م	المجالات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
---	------------------	-------	-----------------	-------------------	----------	-------------	---------------

(Sig)	(Df)	(الوظيفة)					
.184	٢٠٥	1.33	0.55	3.94	23	اقل من بك	١ البعد الأول. القيادة الاستراتيجية الداعمة
			0.63	3.76	184	بك فأعلى	
.009*	٢٠٥	2.64	0.62	3.79	23	اقل من بك	٢ البعد الثاني تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ
			0.65	3.41	184	بك فأعلى	
.265	٢٠٥	1.12	0.58	3.77	23	اقل من بك	٣ البعد الثالث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
			0.74	3.59	184	بك فأعلى	
.655	٢٠٥	0.45	0.63	3.61	23	اقل من بك	٤ البعد الرابع إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر
			0.70	3.54	184	بك فأعلى	
.671	٢٠٥	0.43	0.68	3.73	23	اقل من بك	٥ البعد الخامس. تشجيع الحوار والمناقشة
			0.66	3.67	184	بك فأعلى	
.350	٢٠٥	0.94	0.65	3.56	23	اقل من بك	٦ البعد السادس تشجيع التعلم والتعليم الجماعي
			0.75	3.41	184	بك فأعلى	
.511	٢٠٥	0.66	0.83	3.46	23	اقل من بك	٧ البعد السابع ربط المدرسة بالبيئة الخارجية
			0.74	3.35	184	بك فأعلى	
.177	٢٠٥	1.36	0.53	3.70	23	اقل من بك	٨ المجال الأول أبعاد المنظمة المتعلمة
			0.53	3.54	184	بك فأعلى	
.453	٢٠٥	0.75	0.76	2.79	23	اقل من بك	٩ المجال الثاني معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة
			0.63	2.69	184	بك فأعلى	
.068	٢٠٥	1.83	0.37	3.44	23	اقل من بك	المجالات مجتمعة
			0.35	3.30	184	بك فأعلى	

جدول 23 نتائج اختبار (T-test) لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير المؤهل العلمي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل.

يتبين من الجدول (٢٣) أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بك، بك فأعلى) على مستوى البعد الثاني المتعلق بتمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ، حيث بلغت قيمة "T" (٢.٦٤)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة

(٠.٠٥) فأقل، وكانت لصالح فئة " أقل من بك "، وهذا يعني أن فئة " أقل من بك " ترى أنها تمكن في إعداد الخطط وتنفيذها.

وقد يعزى ذلك إلى أن أغلب الإداريين غير حاصلين على درجة (بكالوريوس) وهم أكثر تمكيناً في المدارس، وقد يعزى ذلك إلى أن الحاصلين على (أقل من بكالوريوس) من ملاك المدرسة أو أقارب لهم وبالتالي نسبة التمكين تكون مرتفعة، وقد يعزى إلى أن العاملين الغير حاصلين على درجة (بكالوريوس) لديهم توقعات أقل حول الممارسات المدرسية ويعتبرون الموجود في مستوى مرضى بعكس زملائهم الحاصلين على درجة (بكالوريوس فأعلى) الذين أتاحت لهم دراستهم التعرف على مستويات أداء أعلى من المؤلف يعتقدون إمكانية الوصول إليه وبالتالي ارتفعت توقعاتهم و لم تستطيع المدرسة تحقيقها.

وقد توافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عابنة (٢٠٠٧) حيث أشارت نتائجها إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد اختلفت مع دراسة العياصرة والحارثي (٢٠١٥) ودراسة حسون السيد (٢٠١٥) ودراسة ميسرة صباح (٢٠١١) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير الثالث: طبيعة العمل:

جدول 24 جدول نتائج اختبار (T-test) لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير طبيعة العمل

م	المجالات	مستوى المتغير (الوظيفة)	العدد	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف قيمة (T)	درجة الحرية (Df)	مستوى الدلالة (Sig)

.869	٢٠٥	.17	0.74	3.76	31	إداري	البعد الأول. القيادة	١
			0.60	3.78	176	معلم	الاستراتيجية الداعمة	
.088	٢٠٥	1.72	0.62	3.64	31	إداري	البعد الثاني تمكين	٢
			0.66	3.42	176	معلم	الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ	
.427	٢٠٥	.80	0.89	3.52	31	إداري	البعد الثالث إنشاء	٣
			0.69	3.63	176	معلم	أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	
.663	٢٠٥	.44	0.75	3.50	31	إداري	البعد الرابع إيجاد فرص	٤
			0.68	3.56	176	معلم	للتعلم والتدريب المستمر	
.815	٢٠٥	.23	0.79	3.65	31	إداري	البعد الخامس. تشجيع	٥
			0.64	3.68	176	معلم	الحوار والمناقشة	
.912	٢٠٥	.11	0.86	3.44	31	إداري	البعد السادس تشجيع	٦
			0.72	3.42	176	معلم	التعلم والتعليم الجماعي	
.028*	٢٠٥	2.21	0.80	3.63	31	إداري	البعد السابع ربط	٧
			0.73	3.31	176	معلم	المدرسة بالبيئة الخارجية	
.636	٢٠٥	.47	0.65	3.60	31	إداري	المجال الأول أبعاد	٨
			0.51	3.55	176	معلم	المنظمة المتعلمة	
.237	٢٠٥	1.19	0.74	2.57	31	إداري	المجال الثاني معوقات	٩
			0.62	2.72	176	معلم	تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة	
.909	٢٠٥	.11	0.37	3.31	31	إداري	المجالات مجتمعة	
			0.36	3.31	176	معلم		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل.

يتبين من الجدول (٢٤) أن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفقاً لمتغير طبيعة العمل (معلم، إداري) على مستوى البعد السابع فقط، المتعلق بربط المدرسة بالبيئة الخارجية حيث بلغت قيمة "T" (٢.٢١)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل، وكانت لصالح فئة " إداري "، وهذا يعني أن فئة " إداري " ترى أنها مرتبطة بالبيئة الخارجية أكثر من فئة

معلم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداري أكثر ارتباطاً بالبيئة الخارجية من المعلمين كونه هو من يتعامل مع أولياء أمور الطلاب والجهات الرسمية والمجتمع المحلي.

المتغير الرابع: سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one – way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات ، ١١ سنة فأكثر)، كما هو موضح في جدول (٢٤).

جدول 25 تحليل التباين الأحادي (one – way ANOVA) لدلالة الفروق حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير سنوات الخبرة

م	المجال	مستوى المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig
١	البعد الأول القيادة الاستراتيجية الداعمة	أقل من ٥ سنوات	123	3.83	1.581	.208
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.66		
		١١ سنة فأكثر	21	3.85		
		المجموع	207	3.78		
٢	البعد الثاني تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ	أقل من ٥ سنوات	123	3.50	.660	.518
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.38		
		١١ سنة فأكثر	21	3.42		
		المجموع	207	3.45		
٣	البعد الثالث إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	أقل من ٥ سنوات	123	3.70	3.614	.029*
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.56		
		١١ سنة فأكثر	21	3.26		
		المجموع	207	3.61		
٤	البعد الرابع إيجاد فرص للتعليم والتدريب	أقل من ٥ سنوات	123	3.59	2.131	.121
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.56		
		١١ سنة فأكثر	21	3.26		
		المجموع	207	3.55		
٥	البعد الخامس تشجيع الحوار والمناقشة	أقل من ٥ سنوات	123	3.72	1.150	.319
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.66		
		١١ سنة فأكثر	21	3.48		
		المجموع	207	3.68		
٦	البعد السادس تشجيع التعلم والتعلم الجماعي	أقل من ٥ سنوات	123	3.48	.940	.392
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.33		
		١١ سنة فأكثر	21	3.39		
		المجموع	207	3.43		
٧	البعد السابع ربط المدرسة بالبيئة الخارجية	أقل من ٥ سنوات	123	3.41	1.215	.299
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.34		
		١١ سنة فأكثر	21	3.14		
		المجموع	207	3.36		
٨	المجال الأول أبعد المنظمة المتعلمة	أقل من ٥ سنوات	123	3.61	1.767	.173
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.50		
		١١ سنة فأكثر	21	3.41		
		المجموع	207	3.56		
٩	المجال الثاني معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة	أقل من ٥ سنوات	123	2.73	1.416	.245
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	2.60		
		١١ سنة فأكثر	21	2.84		
		المجموع	207	2.70		
	المجالات مجتمعة	أقل من ٥ سنوات	123	3.36	2.749	.066
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	3.24		
		١١ سنة فأكثر	21	3.25		
		المجموع	207	3.31		

يتضح من الجدول (٢٥) أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل لبعد واحد فقط وهو البعد الثالث ويعزى ذلك إلى اختلاف إدراك عينة الدراسة لمستوى توافر هذا البعد،

كما تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق (٢٤) أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل لجميع المجالات وأيضاً على مستوى المجالات مجتمعة، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل بين متوسطات تلك المجالات والأداة ككل عدا البعد الثالث، ويعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات خبراتهم في العمل الحالي يرون تحسين أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم بدرجة متقاربة مما قلل من أهمية تأثير متغير سنوات الخبرة على إجابات أفراد عينة البحث

ولتحديد مصدر الفروق واتجاهها للبعد الثالث استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe)

لمعرفة ذلك حسب جدول رقم (٢٥):

جدول ٢٦ نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق واتجاهها لتقدير درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بحسب متغير الخبرة للبعد الثالث

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى المتغير
3	إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم	13419.	أقل من ٥
		*43974.	أقل من ٥
		*30556.	من ٥ إلى ١٠

بالنظر إلى جدول (٢٦) يتبين أن اتجاهات الفروق في البعد الثالث كانت موجبة ومصدرها فئة "أقل من ٥ سنوات"، أي أن الفروق كانت لصالح فئة "أقل من ٥ سنوات" يليهم فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات)، ويعزى ذلك إلى أن فئة أكثر من عشر سنوات أكثر إدراكاً بأهمية إنشاء أنظمة لنقل المعرفة والتعلم لما فيه من مصلحة للعملية التعليمية وذلك بحكم التجربة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

▪ ملخص النتائج

▪ الاستنتاجات

▪ التوصيات

▪ المقترحات

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يستعرض الباحث في هذا الفصل خلاصة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، ومن ثم الخروج ببعض التوصيات الهادفة وتقديم بعض المقترحات ذات الصلة بأفاق الدراسات المستقبلية في هذا المجال، وذلك على النحو الآتي:

١-٥ ملخص النتائج:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة الأبعاد ككل متوفرة بدرجة متوسطة.
- ٢- أن بعد القيادة الاستراتيجية وبعد تشجيع الحوار والمناقشة ومتوفر بدرجة مرتفعة.
- ٣- أن بعد تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ، وبعد إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وبعد إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر، وبعد تشجيع التعلم والتعلم الجماعي متوفر بدرجة متوسطة.
- ٤- أن بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية متوفر بدرجة منخفضة.
- ٥- حصول فقرة يتبادل العاملون في المدرسة الاحترام المتبادل فيما بينهم، من بعد تشجيع الحوار والمناقشة، على أعلى توافر بين فقرات الاستبانة بمتوسط ٤,٣٦.
- ٦- جاءت الفقرة يشارك مدير المدارس العاملين في المعلومات الحديثة عن المدرسة وتوجيهاتها، من بعد القيادة الاستراتيجية، فقد حصلت على المرتبة الثانية من حيث التوافر بمتوسط ٣,٩٧.
- ٧- أما الفقرة يبحث مدير المدرسة باستمرار عن فرص جديدة للتعلم، من بعد القيادة الاستراتيجية، فقد حصلت على المرتبة الثالثة من حيث التوافر بمتوسط ٣,٩٤.
- ٨- وفقرة يشارك العاملون في وضع الرؤية الخاصة بالمدرسة، من بعد تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ، والفقرة يكافأ العاملون في المدرسة على تعلمهم مهارات جديدة، من بعد إيجاد فرص للتعلم والتدريب المستمر، كانت الأقل توافراً بمتوسط ٢,٩٦.
- ٩- وجاءت الفقرة تكافئ الإدارة العاملين على إنجازاتهم في العمل كفريق واحد، من بعد تشجيع التعلم والتعلم الجماعي، فقد حصلت على المرتبة الثانية من حيث الأقل توافراً بمتوسط ٣,٠٣.

١٠- حصول معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٧٠).

١١- أما فقرة الإدارة محافظة وتخشى من التغيير، الأكثر توافراً في المعوقات بمتوسط ٣,٢٠.

١٢- وفقرة لا تتاح لي المشاركة في وضع الرؤية الخاصة للمدرسة، فقد حصلت على المرتبة الثانية من حيث التوفر في المعوقات بمتوسط ٣,١١.

١٣- وفقرة لا تتوفر في المدرسة القيادات التي تعي أهمية التعلم التنظيمي، كانت الأقل توافراً بين المعوقات بمتوسط ٢,٧٠.

١٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة حسب متغير الجنس.

١٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين جميع متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا بعد تمكين الأفراد فقد ظهرت فيه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) لصالح أقل من بك.

١٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين جميع متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لمتغير طبيعة العمل، ما عدا بعد ربط المدرسة بالبيئة الخارجية، فتوجد فيه فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح إداري.

١٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين جميع متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، في تحديد درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم فقد ظهرت فيه فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح أقل من عشر سنوات.

٥- ٢ الاستنتاجات:

من خلال نتائج البحث العامة يمكن للباحث استخلاص النتائج التالية:

- ١- أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية كانت متوسطة، وهذا مؤشر على عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن مستوى أداء مدارسهم بالشكل المطلوب.
- ٢- أن درجة توافر معوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة كانت متوسطة، مما يدل على وجود معوقات لها تأثير في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٣- أن قيادة المدارس الأهلية تتصف بصفات قيادية عالية، بينما مستوى أدائها متوسط، نظراً لاتخاذها أنماط إدارية تعتمد على المركزية في العمل الإداري.
- ٤- إن تطوير معارف ومهارات العاملين ليست بالمستوى المطلوب، مع وجود رغبة للعاملين لتعلم وتطوير أنفسهم، وهذا مؤشر على أن تطوير معارف ومهارات العاملين ليست بالأهمية الكبيرة لدى إدارة المدارس.
- ٥- يلاحظ ضعف مشاركة العاملين بالمدارس الأهلية بمدينة عمران في عمليات إعداد الرؤى والخطط المدرسية وعملية التنفيذ والتقييم لهذه الرؤى والخطط.
- ٦- اتصاف العاملين بأخلاق عالية في الحوار والمناقشة وتقبل وجهات النظر، وكذا تربطهم علاقات متينة، صالحة أن تكون عاملاً مهماً في تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٧- إدارة المدارس تهتم بإيجاد وسائل اتصال متعددة وفعالة، تمكنها من الحصول على البيانات والمعلومات من قبل العاملين، مع وجود ألا مبالاة بتوصيات ومقترحات العاملين واستفساراتهم.
- ٨- قلة المكافآت المقدمة في المدارس الأهلية للأفراد وفرق العمل المتميزة، مما يؤدي انخفاض دافعية العاملين نحو العمل والإبداع.
- ٩- ضعف اهتمام إدارة المدارس الأهلية بعملية التعلم الجماعي وتشكيل فرق العمل الجماعي.
- ١٠- ضعف تفاعل المدارس الأهلية مع البيئة الخارجية، فالتواصل مع البيئة مقصور على الإدارة فقط وبشكل محدود.

٥- ٤ التوصيات:

- ١- العمل بجد لترسيخ أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الأهلية بشكل أكبر، من خلال إعداد الخطط اللازمة والبرامج التنفيذية، بعد دراسة نقاط القوة والضعف.
- ٢- تشجيع القيادات الإدارية الحالية للمدارس الأهلية على تبني تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس، وتدريبها وتوعيتها بأدوارها، وفقاً لهذا المفهوم لاسيما الأبعاد التي أظهرت النتائج أن أدائها لا يرقى إلى المستوى المطلوب، بما يحقق تحسين مستوى أدائها.
- ٣- الاهتمام بتأهيل وتطوير العاملين، واستغلال رغبتهم في ذلك، من خلال تدريبهم وتشجيعهم على التعلم والتنمية الذاتية، ونشر المعرفة وتبادلها فيما بينهم، بما يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وكفاءتهم بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
- ٤- ضرورة الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين، والتأكيد على توسيع مشاركة العاملين في إعداد وصياغة وتنفيذ وتقييم رؤى وخطط المدارس، وبما من شأنه تعزيز تفاعلهم لتحقيق أهداف المدارس.
- ٥- ضرورة المحافظة على التعاملات الطيبة، وعلاقة الاحترام المتبادل السائدة بين العاملين، والنظر في كيفية تقويتها بكافة الوسائل والطرق الممكنة، سواءً من خلال التفاعلات الاجتماعية، أو من خلال النشاطات المتعددة.
- ٦- تعزيز أنظمة الاتصال بين الإدارة والعاملين في المدارس، وتشجيعهم على التواصل والتفاعل فيما بينهم وبين الإدارة، والاهتمام باستفساراتهم وتوصياتهم ومقترحاتهم، والعمل على توجيهها نحو تحقيق أهداف المدارس، بما يعزز ثقة العاملين بالإدارة.
- ٧- الاهتمام بصرف المكافأة لما لها من دور في تشجيع العاملين على الإبداع والتميز.
- ٨- العمل على تبني المدارس الأهلية لمبدأ العمل الجماعي، بدلاً عن العمل الفردي، والاهتمام بتنمية وتطوير فرق العمل بما يخدم في جمع الآراء المشتركة بين العاملين، وبما يحقق نجاح المدارس وامتلاكها ميزة تنافسية.
- ٩- تكثيف جهود الإدارة بالتواصل المستمر مع الجهات ذات العلاقة بالمدارس، وتحقيق رضاهم وتوفير التسهيلات الممكنة للعاملين، من أجل الانتفاع مما هو متاح ومتوفر في البيئة الخارجية.

- ١٠- توثيق ونشر الدروس المتعلمة في المدارس، وسهولة الوصول إليها من قبل العاملين، وتبادلها مع المدارس الأخرى بما يخدم تطور أداء المدارس.
- ١١- السعي نحو التحديث والتطوير لأعمال إدارة المدارس، وذلك من خلال الانتقال الكامل من العمل العشوائي إلى العمل المؤسسي، وتطبيق معايير التوصيف الوظيفي، وتوافر الإمكانيات المادية والحوافز المعنوية، وذلك لتحسين ظروف العمل بما ينعكس ذلك إيجاباً على استقرار العاملين لفترة أطول بالمدرسة.
- ١٢- لأبد من توسيع صلاحيات مدير المدارس، وبالذات الصلاحيات المتعلقة في اتخاذ القرارات.

٥-٥ المقترحات:

- ١- إجراء دراسات مماثلة باستخدام نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة.
- ٢- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة وتضمين ممارسة مدير المدرسة لأبعاد المنظمة المتعلمة.
- ٣- إعادة إجراء هذه الدراسة باستخدام أداة إضافية لجمع المعلومات.
- ٤- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة على منظمات أخرى وفي محافظات أخرى.
- ٥- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وأثره على الإبداع أو تحسين الأداء أو تحقيق ميزة تنافسية.



المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. ابتهاج الحريزات (٢٠١٣)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مستشفيات إقليم الوسط في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
٢. أحلام يحي جحاف (٢٠٠٥)، المديرون وإدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة القوانين والواقع العملي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مالطا، فرع إيطاليا.
٣. أحمد حسن العزام (٢٠١٥)، أثر القيادة التحويلية في التعلم التنظيمي في قطاع البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (١٥)، العدد الثاني، ص (٣٠-٤٣).
٤. أحمد حسن العزام (٢٠١٢)، عوامل بناء المنظمة المتعلمة، بحث منشور في مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، الأردن، إربد بالتعاون مع جامعة جدارا، ص (١٨٩-١٩٨).
٥. أحمد سلامة العنزي (٢٠١٦)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الكويت من منظور أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، ص (٦٩-٩٤).
٦. أحمد قهوجي، ولما بدر (٢٠١٤)، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية (MTN - SYRIATE) في مدينة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد (٣٦)، العدد (٦).
٧. أريج ميمون الكبيسي (٢٠١٣)، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
٨. أسماء سالم النسور (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٩. أسيل محمد السهلي (٢٠١٧)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
١٠. أمجد طويقات (٢٠٠٩)، بناء نموذج لمنظمة متعلمة لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
١١. إيمان سعود أبو خضير (٢٠٠٦)، إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٢. إيمان على البيهسي (٢٠١٤)، مستوى إدراك مديري المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء لأهمية التغيير الفعال وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.
١٣. أيوب حنكة (٢٠١٢)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
١٤. باسل محمد (٢٠١٤)، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٥. بدر الأغبري (٢٠٠٤)، التربية والتعليم في اليمن، دار الشوكاني، صنعاء.
١٦. بدر الأغبري (٢٠٠٩)، التعليم في اليمن الواقع والطموح، صنعاء.
١٧. براء عبد الكريم بكار (٢٠٠١)، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
١٨. بسام أبو حشيش، زكي مرتجي (٢٠١١)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد (١٩)، العدد (٢)، ص (٣٩٧ - ٤٣٨).

١٩. جاد الرب عبد السميع حسانين (٢٠١١)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٢٠. جاسم محمد سلطان (٢٠٠٦)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مكتبة أم القرى، المنصورة، مصر.
٢١. جمال أبو الوفا، وآخرون (د.ت)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، بنها، مصر.
٢٢. حسان حامي (٢٠١٥)، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة - مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (٢١)، ديسمبر، ص (٥٥ - ٦٦).
٢٣. حسون علي السيد (٢٠١٥)، تصور مقترح لتطوير أداء المدارس الأساسية الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
٢٤. خليل محمد الشماع، وخضير كاظم حمود (٢٠٠٧)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٥. خليل محمد الشماع (٢٠٠٤)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٦. خيرة عيشوش (٢٠١١)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقيد، الجزائر.
٢٧. خيرة عيشوش، ونصيرة علاوي (٢٠١١)، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع. بحث مقدم في ملتقى دولي حول: ملتقى رأي المال الفكري في المنظمات الأعمال العبية في الاقتصادات الحديثة، في الفترة ١٣-١٤ ديسمبر، ص (١ - ٢١).
٢٨. راشد حمدان الشلوي (٢٠١٥)، العلاقة بين درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي في معاهد التدريب الأكاديمي الأمني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

٢٩. رضا نعيبة (٢٠١١)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة (سوناطراك فرع التقيب أدرار)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضير، بنانه، الجزائر.
٣٠. رندة نبيل أبو مللة (٢٠١٤)، العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٣١. زكريا الدوري وأحمد صالح (٢٠٠٨)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، اليازوري، عمان، الأردن.
٣٢. سرمد صالح، وميسون أحمد (٢٠٠٧)، تحديد نقاط القوة والضعف بوصفها مؤشرات للتحويل إلى المنظمات المتعلمة، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٨٥، جامعة الموصل، ص (٢٩-٥١).
٣٣. سعود بن زياب الذياب (٢٠١٤)، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها، دراسة ميدانية على كلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض.
٣٤. سماح صولح (٢٠١٣)، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
٣٥. سميرة سطوطاح، ومريم روابحية (٢٠١٦)، التعلم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (١٦)، ص (٢٥-٣١).
٣٦. سوسن بنت محمد بن زرعه (٢٠١٤)، مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٣)، العدد (٩)، أيلول، ص (٨٨-١١٣).
٣٧. شدى بنت فرج (٢٠١٥)، ممارسات مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان ومقترحات التطوير، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٤)، العدد (٤)، نيسان، ص (٤٣-٨٧).

٣٨. شذى المزروع (٢٠١٥)، درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمقومات المنظمة المتعلمة في جامعة الملك سعود، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (٥)، العدد (٢)، ص (٤٢٣ - ٤٥٣).

٣٩. صالح أحمد عابنة (٢٠١١)، تقديرات مؤشرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٤)، ديسمبر، ص (١٤٥ - ١٦٦).

٤٠. صالح أحمد عابنة (٢٠٠٧)، المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٤١. صدقي محمد حسن (١٩٩٨)، التعليم الأهلي رسالة تربوية أم مشروع تجاري، مجلة التربية، قطر، العدد (١٢٧)، مطابع وزارة التعليم العالي.

٤٢. صلاح عبد القادر النعيمي، وباسم فيصل (٢٠١٢)، دور عمليات المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣١)، ص (١٦١ - ١٩٠).

٤٣. ضحى حيدر خضر، وسامي عبد الله خصاونة (٢٠١١)، تطوير أنموذج لممارسة مجالات المنظمة المتعلمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٣٨)، ص (١٦٥٢ - ١٦٨٢).

٤٤. ضحى حيدر خضر (٢٠٠٩)، نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (٧١) الجزء الأول، ص (٧٥ - ٩٨).

٤٥. طارق السويدان (٢٠١٠)، صناعة الذكاء، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.

٤٦. طارق السويدان (٢٠٠١)، المنظمة المتعلمة، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

٤٧. عائشة شتاتحة (٢٠١٧)، المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينج ومبررات التحول إليها دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ص (١٤٣ - ١٤٩).

٤٨. عادل البغدادي (٢٠٠٨)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٠)، ص (٥٧ - ٧٨).
٤٩. عادل البغدادي، وهاشم العبادي (٢٠١٠)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٠. عادل الشلفان (٢٠١٢)، دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٨)، العدد (١)، ص (٨٢ - ١٠٥).
٥١. عامر الحاج محمود (٢٠٠٨)، العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.
٥٢. عامر قنديلجي (٢٠١٤)، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة، عمان الأردن.
٥٣. عباس الشريفي، وآخرون (٢٠١٢)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء التدريس، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، يناير، ص (٢٠٩ - ٢٥٦).
٥٤. عبد الباسط عقيل وآخرون (٢٠٠١)، التعليم الأهلي ما قبل الجامعة في الجمهورية اليمنية، واقعة، ومشكلاته، آفاق تطويره (بدون طبعة) صنعاء، مركز البحوث والتطوير التربوي.
٥٥. عبد الجليل سعيد الحميري (٢٠١٢)، القيادة التحويلية والتغيير، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، صنعاء.
٥٦. عبد الستار العلى، وآخرون (٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٥٧. عبد السلام زياد حجو (٢٠١٨)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
٥٨. عبد الله السنفي، ومنصور العريقي (٢٠٠٤)، الإدارة، الأمين لنشر والتوزيع، صنعاء.

٥٩. عبد الناصر زايد، وآخرون (٢٠٠٩)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد في الفترة ١ - ٤ نوفمبر، الرياض، السعودية، ص (٣٠ - ١).
٦٠. عبلة حمادي (٢٠١٣)، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي أولحاج، البويرة، الجزائر.
٦١. عبير النويري (٢٠١٦)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
٦٢. علاء ياسر خضير (٢٠١٥)، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
٦٣. علي حسون، وآخرون (٢٠١٢)، إثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٢)، ص (٣٥ - ١).
٦٤. على محمد جبران (٢٠١١)، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (١٩)، العدد (١)، يناير، ص (٤٥٨ - ٤٢٨).
٦٥. فاضل جميل طاهر (٢٠١٢)، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص (١١٨ - ١٤٢).
٦٦. فريد القواسمة، وزياد العمري (٢٠١٢)، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي، بحث منشور فيمن منظمات متميزة في بيئة متجددة، الأردن، إريد بالتعاون مع جامعة جدارا، ص (١٦٥ - ١٨٦).
٦٧. كامل محمد الحواجرة (٢٠١٠)، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي. بحث مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البتراء، الأردن، ص (١ - ٣١).

٦٨. كامل محمد الحواجرة (٢٠٠٩)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (٦)، العدد الأول، ص (٢٢٥ - ٢٤٥).

٦٩. لاماء الخالد (٢٠١٦)، دور المنظمة المتعلمة في إثراء المعرفة الإدارية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

٧٠. ماجد عبد المهدي مساعدة (٢٠١٣)، *الإدارة الاستراتيجية*، دار المسيرة، عمان، الأردن.

٧١. محمد إبراهيم على الرشودي (٢٠٠٧)، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

٧٢. محمد أكرم العدلوني (٢٠٠٦)، *العمل المؤسسي*، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

٧٣. محمد أكرم العدلوني، وطارق السويدان (٢٠٠٤)، *كيف تكتب خطة استراتيجية*، قرطبة للنشر والتوزيع، شركة الإبداع الخليجي، الرياض.

٧٤. محمد أكرم العدلوني، وطارق السويدان (٢٠٠٤)، *مبادئ الإبداع*، شركة الإبداع الخليجية، الكويت.

٧٥. محمود الشنطي (٢٠١٥)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد (١)، العدد (٢٤)، ص (٧٢ - ٩٨).

٧٦. محمد الخشروم، وعمر دره (٢٠١١)، دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة: دراسة على المصرف التجاري بمدينة حلب، *مجلة جامعة الملك سعود*، مجلد ٢٢، يناير.

٧٧. محمد علي عاشور (٢٠٠٩)، تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لتطبيق ضوابط سينج في المنظمة المتعلمة، *مجلة السائل*، جامعة اليرموك، ص (٣١ - ١).

٧٨. محمد نايف الرفاعي (٢٠١٠)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

٧٩. محمد نايف الرفاعي، وآخرون (٢٠١٣)، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (٩)، العدد (١)، ص (١١٩ - ١٥٨).

٨٠. محمد الكساسبة، وآخرون (٢٠١٠)، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (٦)، العدد (١).

٨١. محمد الكساسبة، وآخرون (٢٠٠٩)، تأثير التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (٥)، العدد (١)، ص (١٩ - ٤٥).

٨٢. محمد الشمراي (٢٠١٤)، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

٨٣. محمد عواد (٢٠١٣)، ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سينج في المدارس العربية داخل الخط الأخضر المتعلقة بالثقافة: المعوقات ومقترحات للتطوير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

٨٤. مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٢)، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

٨٥. مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٥)، *منظمات التعلم*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

٨٦. مؤيد علي أبو عفش (٢٠١٤)، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

٨٧. معن العياصرة، وخلود الحارثي (٢٠١٥)، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد (١١)، عدد (١)، ص (٣١ - ٤٣).

٨٨. منصور محمد العريقي (٢٠١٤)، طرق البحث، الأمين لنشر والتوزيع، صنعاء، اليمنية.
٨٩. منصور محمد العريقي (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية، الأمين لنشر والتوزيع، صنعاء.
٩٠. ميسرة صباح (٢٠١١)، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
٩١. نبيل أحسن الشيخ (٢٠١٢)، فاعلية إدارة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سانت كلمنتس العالمية،
٩٢. نجم عبود نجم (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٩٣. نسيمه رمايل (٢٠١٥)، دور القيادة التنظيمية في بناء مبادئ المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
٩٤. نسيمه بلعلي (٢٠١٤)، المنظمة المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد ١، ص (١٦٩ - ١٩٢).
٩٥. نسيمه إبراهيم المحاسنة (٢٠٠٩)، المنظمة المتعلمة وإمكانية تطبيقها من قبل المشرفين التربويين في الأردن وعلاقة ذلك بالأسلوب القيادي لديهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
٩٦. نهلة محمد نوفل (٢٠١٦)، موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند (سينج) برياض الأطفال في مصر، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، المجلد (١)، العدد (٢)، يوليو، ص (٣١ - ٦٠).
٩٧. نورة القرني (٢٠١٥)، المدرسة كمنظمة متعلمة كما يتصورها معلمو ومعلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الدوادمي، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (١٠)، العدد (٢)، ص (٩٩ - ١١١).
٩٨. هاشم أبو لبة (د.ت)، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

٩٩. هاني عبد الرحمن الطويل، وصالح أحمد عابنة (٢٠٠٩)، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينج (أنموذج مقترح)، مجلة دراسات العلوم التربوية الأردنية، المجلد (٣٦)، ص (٨٠ - ٩٧).
١٠٠. هدى صقر (٢٠٠٣)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، بحث مقدم في المؤتمر السنوي العام الرابع في إدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، في الفترة من ١٣-١٦ أكتوبر، دمشق، سوريا.
١٠١. وردة الدسوقي (٢٠١٥)، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالإنتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٠٢. يحي الراشدان (٢٠١١)، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول منظمات متميزة في بيئة متجددة، جامعة جدارا، الأردن، ص (٤٩٩ - ٥١٢).

ثانياً: المراجع الأجنبية

103. Can, Niyazi. (2011). Developing activities of learning organization in primary Schools. **African Journal of Business Management**, Vol. 5(15).
104. Dahou, B. K. (2010). An empirical investigation of factors determining a learning organization: The context of Sonatrach. Unpublished Master Thesis, Mutah Univesity. Jordan.
105. Erdem, Mustafa, &, ilgan, Abdurrahman, (2014), Relationship between Learning Organization and Job satisfaction of Primary School Teachers, International Online Journal of Educational Sciences, 2014,6(1).
106. Hamzah, M.I.m, (2011) School as Learning Organization: The Role of Principal's Transformational Leadership in Promoting Teacher

Engagement Faculty of Education, University Kebangsaan Malaysia,

World Applied Sciences Journal.

107. Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, Fauziah, Ishak, N. A. (2013). Learning Organization and its Effect On Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences (130)*: 299–304.

Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.035

108. Nicoline, D., and Modol, R. J. (N.d). Organizational Learning from Information System–Related Incidents (Doctoral Dissertation). University Ramon Liull.

109. Silins, H., Zarins, S., Mulford, Bill. (2002) What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal 3(1)*:24–32.

110. Som, M. H., Saludin, N. M., Shuib, S. M., Keling, M. A., Nam, Y. R. (2010). Learning organization elements as determinants of organizational performance of non–profit organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal 5(5)*:117–128.



الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى

الأخ /الدكتور.....المحترم

بعد التحية

يقوم الباحث بدراسة ميدانية كمتطلب تكميلي للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الأندلس بعنوان **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران** ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد الأداة المكونة من استبيانين الأول متعلق بدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة والتي تشمل (٤٢) فقرة موزعة علي (٧) مجالات هي إيجاد فرص للتعليم المستمر و تشجيع الحوار والاستفهام و تشجيع التعلم والتعليم الجماعي وأنشاء أنشطة لمشاركة المعرفة والتعلم وتمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة وربط المرسلة بالبيئة الخارجية و القيادة الاستراتيجية الداعمة وذلك بتطوير استبانة المنظمة المتعلمة DLOQ المعدة من قبل Watkns&Marsick, 1998 حيث قام الباحث بإعادة صياغة الاستبانة لتتلاءم مع طبيعة الدراسة لتطبيقها على عينة من العاملين في المدارس الأهلية بمدينة عمران

والاستبانة الثانية متعلقة بمعوقات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية وتشمل على (٦٢) فقرة

أضع بين أيديكم هذه الأداة لإبداء الرأي في مدى انتماء الفقرات وصلاحياتها وإضافة وحذف ما ترونه مناسباً وذلك استكمالاً لإجراءات تطبيقها على الفئة المستهدفة شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلوا فائق التحية والاحترام والتقدير

الباحث

أحمد راجح سعد الرصين

E-mail:- Araseen14@gmail.com

جوال ٧٧٧٧٩٤٧٧٥

أولا البيانات الاولية

- أ- الجنس ١- ذكر ٢- أنثى
- ب- المؤهل العلمي ١- دبلوم بعد الثانوية وما دون ٢- بكالوريوس فما فوق
- ج- الخبرة ١ -خمس سنوات وما دون ٢- أقل من عشر سنوات ٣- عشر سنوات فأكثر
- د- نوعية العمل ١- وكيل ٢- سكرتير ٣- مشرف ٤- مسؤول مالي
- ٥- فني

ثانيا محاور الدراسة

م	الفقرة	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		مقترح التعديل	التعديل المقترح	ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة			
البعد الأول: إيجاد فرص للتعلم المستمر								
١	يناقش العاملون في المدرسة بشفافية بهدف التعلم والاستفادة منها.							
٢	يحدد العاملون في المدرسة المهارات التي يحتاجونها في عملهم المستقبلي.							
٣	يساعد العاملون في المدرسة بعضهم بعضاً على التعلم.							
٤	يعطي العاملون في المدرسة وقتاً لدعم التعلم.							
٥	ينظر العاملون إلى المشكلات في العمل على أنها فرصة للتعلم.							
٦	يكافأ العاملون في المدرسة على تعلمهم أشياء جديدة.							
٧	يستطيع العاملون في المدرسة الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.							
البعد الثاني: تشجيع الحوار والاستفسار								
٨	يعطي العاملون في المدرسة بعضهم بعضاً المعلومات بصراحة وشفافية.							
٩	يصغي العاملون في المدرسة							

ملاحظات	التعديل المقترح	مقترح التعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	م
			صالحة	غير صالحة	منتمية	غير منتمية		
							لوجهات نظر الآخرين قبل التحدث إليهم.	
							تشجع إدارة المدرسة العاملين على السؤال "لماذا؟" بغض النظر عن الموقع الوظيفي.	١٠
							في المدرسة، عندما يعرض العاملون وجهة نظرهم، يستفسرون أيضا عن وجهات نظر الآخرين.	١١
							يتعامل العاملون في المدرسة باحترام فيما بينهم.	١٢
							يقضي العاملون في المدرسة وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.	١٣
<i>البعد الثالث: تشجيع التعلم والتعلم الجماعي</i>								
							يتمتع العاملون في المدرسة بحرية لتكييف أهدافهم حسب حاجة المنظمة.	١٤
							يعامل العاملون في المدرسة على قدم المساواة بغض النظر عن الاختلافات في المكانة والثقافة.	١٥
							يركز العاملون في المدرسة على مهمة الجماعة وكيفية عمل هذه الجماعة بشكل جيد.	١٦
							يغير العاملون آرائهم ومعلوماتهم نتيجة لمناقشاتهم.	١٧
							يكافئ العاملون على إنجازاتهم في العمل كفريق واحد.	١٨
							يكون العاملون على ثقة بأن المنظمة ستعمل في ضوء توصياتهم.	١٩
<i>البعد الرابع: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم</i>								
							المدرسة تستخدم وسائل اتصال متبادلة (مثل الاقتراحات، والنشرات، والاجتماعات المفتوحة، ومواقع التواصل الاجتماعي).	٢٠
							تمكن إدارة المدرسة كافة العاملين من الحصول على	٢١

ملاحظات	التعديل المقترح	مقترح التعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	م
			صالحة	غير صالحة	منتمية	غير منتمية		
							المعلومات في أي وقت وبسرعة.	
							تحتفظ المدرسة بقاعدة بيانات حديثة عن مهارات العاملين فيها.	٢٢
							تستخدم المدرسة نظامًا لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.	٢٣
							تتيح المدرسة لجميع العاملين الحصول على دروسها المتعلمة.	٢٤
البعد الخامس: تمكين الأفراد من رؤية جماعية مشتركة								
							تقدر إدارة المدرسة مبادرات العاملين.	٢٥
							تعطي إدارة المدرسة الخيارات للعاملين في إنجاز مهماتهم.	٢٦
							تدعو إدارة المدرسة العاملين للمشاركة في وضع رؤية المدرسة.	٢٧
							تفوض إدارة المدرسة العاملين للقيام بالرقابة على الموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم.	٢٨
							تدعم إدارة المدرسة العاملين الذين يقومون بالمبادرات البناءة.	٢٩
							تتبنى إدارة المدرسة نظامًا لتطوير رؤيتها من خلال المستويات الإدارية المختلفة وعمل الجماعة.	٣٠
البعد السادس: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية								
							تساعد إدارة المدرسة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.	٣١
							تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير من منظور شامل عند معالجة المشكلات الوظيفية التي تواجههم.	٣٢

ملاحظات	التعديل المقترح	مقترح التعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة		الفقرة	م
			صالحة	غير صالحة	منتمية	غير منتمية		
							تشجع إدارة المدرسة إشراك وجهات نظر المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، الجهات الرسمية) من خدماتها في عملية صنع القرار.	٣٣
							تأخذ إدارة المدرسة في الاعتبار تأثير القرارات على معنويات العاملين.	٣٤
							تعمل إدارة المدرسة جنبًا إلى جنب مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.	٣٥
							تشجع إدارة المدرسة العاملين على الحصول على المعلومات من جميع المستويات الإدارية لحل المشكلات.	٣٦
البعد السابع: القيادة الاستراتيجية الداعمة								
							يدعم القادة الإداريون في المدرسة الطلبات المتعلقة بفرص التعلم والتدريب.	٣٧
							يشارك مدير المدرسة العاملين في المعلومات الحديثة عن المدرسة وتوجهاتها.	٣٨
							يمكن مدير المدرسة العاملين لتنفيذ رؤية المدرسة وخططها.	٣٩
							يدرب القادة الإداريون في المدرسة العاملين الذين يقودونهم.	٤٠
							يبحث مدير المدرسة باستمرار عن فرص للتعلم.	٤١
							تؤكد قيادة المدرسة بأن نشاطات المدرسة متنسقة مع قيمها.	٤٢

استمارة المعوقات

ملاحظات	التعديل المقترح	بحاجة الي تعديل	صلاحية الفقرة	انتماء الفقرة للمجال	الفقرة	م
---------	-----------------	-----------------	---------------	----------------------	--------	---

			غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
١							تعد الرؤية التطويرية من قبل الإدارة دون مشاركة العاملين	
٢							لا يوجد في المدرسة الدعم الكافي لعمليات التعلم	
٣							القرارات تصدر في المدرسة كلها من قبل الإدارة	
٤							ضعف نظام الاتصال في المدرسة يعطل نقل المعلومات والخبرات بين العاملين	
٥							كثرة الأعباء الوظيفية للعاملين تقلل فرصة التعلم	
٦							أجد في المدرسة صعوبة في التغيير	
٧							ضعف الاهتمام بتقييم الأداء في المدرسة	
٨							قلة برامج التدريب المقدمة في المدرسة	
٩							انعدام التجريب في المدرسة يؤدي إلى استمرارية الممارسات القديمة	
١٠							ضعف مراعاة التخصص أثناء تشكيل فرق العمل	
١١							يتم التعامل مع المقترحات وفق الاعتبارات الشخصية	
١٢							ندرة الموارد البشرية المتخصصة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لدى المدرسة	
١٣							في المدرسة عزوف عن تحمل المسؤولية	
١٤							غياب القيادات التنظيمية التي تعي أهمية التعلم التنظيمي في المدرسة	
١٥							لا توجد في المدرسة نماذج وخرائط للتعلم التنظيمي	
١٦							ضعف الإعلام ونشر المعلومات لدى المدرسة	
١٧							ضعف الثقافة التنظيمية التي تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة	
١٨							الفشل في إدارة الصراع بين الأفراد والجماعات في المدرسة	

ملاحظات	التعديل المقترح	بحاجة الي تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة	م
			غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
							ضعف أو عدم وجود تشريعات تسمح بالتعلم	١٩
							التركيز على الجانب المادي دون غيره لدى المدرسة	٢٠

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	الوظيفة
١	/ نوري الجناعي	جامعة العلوم والتكنولوجيا
٢	/ أحمد الماوري	جامعة صنعاء
٣	/ يحيى عبد الرزاق قطران	جامعة الأندلس
٤	/ محمد قاسم قحوان	جامعة عمران
٥	د / محمد العيسائي	جامعة صنعاء
٦	د / محمد المخلافي	جامعة صنعاء
٧	د / فهد مغربتا	جامعة عمران
٨	د / أحمد المنجدي	كلية المجتمع عمران
٩	د / سعيد عبد المؤمن أنعم	جامعة العلوم الحديثة
١١	د / محمد عبده حسن	مركز الدراسات و البحوث
١٢	د / جبر السنباني	جامعة الأندلس
١٣	د / منصور العبدى	جامعة عمران
١٤	د / يحيى المرهبي	جامعة عمران

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الأندلس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم : إدارة أعمال

الأخ
المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . .

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان
((درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة المدارس الأهلية بمدينة عمران))

وذلك استكمالاً لمتطلب درجة الماجستير في إدارة الأعمال _ جامعة الأندلس

حيث المنظمة المتعلمة: المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بتميز من خلال دعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة.

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم، وإعادتها للباحث في أقرب وقت ممكن، وذلك لما لمساندتكم من الأهمية والأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة علماً بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

الباحث/ أحمد راجح سعد الرصين

E-mail:-

Araseen14@gmail.com

جوال ٧٧٧٧٩٤٧٧٥

أولاً البيانات الأولية: -

- أ- الجنس ١- ذكر ٢- أنثى
- ب- المؤهل العلمي ١- ما دون البكالوريوس ٢- بكالوريوس فأعلى
- ج- الخبرة
- ١ - خمس سنوات فأقل ٢- من ٦ - ١٠ سنوات ٣- أكثر من عشر سنوات
- د- نوعية العمل ١ اداري ٢ معلم
- نوع العمل الإداري:

ثانياً مصادر الدراسة

١- أبعاد المنظمة المتعلمة

م	الفقرة	أئماً
	البعد الأول : القيادة الاستراتيجية الداعمة	
١	يدعم القادة الإداريون في المدرسة الطلبات المتعلقة بفرص التعلم والتدريب.	
٢	يشارك مدير المدرسة العاملين في المعلومات الحديثة عن المدرسة وتوجهاتها.	
٣	يمكن مدير المدرسة العاملين من تنفيذ رؤية المدرسة وخططها.	
٤	يدرب القادة الإداريون في المدرسة العاملين الذين يقودونهم.	
٥	يبحث مدير المدرسة باستمرار عن فرص جديدة للتعلم.	
٦	يؤكد القادة الإداريون بأن نشاطات المدرسة متسقة مع قيمها.	
	البعد الثاني : تمكين الأفراد من المشاركة في التخطيط والتنفيذ	
٧	تقدر إدارة المدرسة مبادرات العاملين.	
٨	تعطي إدارة المدرسة الخيارات للعاملين في إنجاز مهماتهم.	

م	الفقرة	أئماً			
٩	تدعو إدارة المدرسة العاملين للمشاركة في وضع رؤية المدرسة.				
١٠	توفر إدارة المدرسة الموارد المادية المطلوبة من العاملين لإنجاز أعمالهم				
١١	تدعم إدارة المدرسة العاملين الذين يقومون بالمبادرات البناءة.				
١٢	تتبنى إدارة المدرسة نظامًا لتطوير رؤيتها من خلال المستويات الإدارية المختلفة وعمل الجماعة.				
البعد الثالث: إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم					
١٣	المدرسة تستخدم وسائل اتصال متبادلة (مثل الاقتراحات، والنشرات، والاجتماعات المفتوحة، ومواقع التواصل الاجتماعي).				
١٤	تمكن إدارة المدرسة كافة العاملين من الحصول على البيانات والمعلومات بسهولة				
١٥	تحتفظ المدرسة بقاعدة بيانات حديثة عن مهارات العاملين فيها.				
١٦	تستخدم المدرسة نظامًا لقياس الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.				
١٧	تتيح المدرسة لجميع العاملين الحصول على دروسها المتعلمة .				
البعد الرابع: إيجاد فرص للتعليم والتدريب المستمر					
١٨	يحدد العاملون في المدرسة المهارات التي يحتاجونها في عملهم المستقبلي.				
١٩	يساعد العاملون في المدرسة بعضهم بعضًا على التعلم.				
٢٠	يُعطى العاملون في المدرسة وقتًا لدعم التعلم.				

م	الفقرة	أئماً			
٢١	ينظر العاملون إلى المشكلات في العمل على أنها فرص للتعلم.				
٢٢	يكافأ العاملون في المدرسة على تعلمهم مهارات جديدة.				
٢٣	يستطيع العاملون في المدرسة الحصول على الأموال والموارد الأخرى لدعم تعلمهم.				
البعد الخامس: تشجيع الحوار والمناقشة					
٢٤	يتبادل العاملون في المدرسة المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.				
٢٥	يصغي العاملون في المدرسة لوجهات نظر الآخرين قبل التحدث إليهم.				
٢٦	تشجع إدارة المدرسة العاملين على السؤال "ماذا؟" بغض النظر عن الموقع الوظيفي.				
٢٧	عندما يعرض العاملون وجهة نظرهم، يستفسرون -أيضاً- عن وجهات نظر الآخرين.				
٢٨	العاملون في المدرسة يتعاملون فيما بينهم باحترام.				
٢٩	يقضي العاملون في المدرسة وقتاً لبناء الثقة فيما بينهم.				
البعد السادس : تشجيع التعلم والتعلم الجماعي					
٣٠	يتمتع العاملون في المدرسة بحرية تكييف أهدافهم حسب حاجة المدرسة.				
٣١	تساوي الإدارة بين العاملين؛ بغض النظر عن الاختلافات المجتمعية والثقافية				
٣٢	يركز العاملون في المدرسة على الأداء الجماعي وكيفية القيام به بشكل جيد.				
٣٣	تكافئ الإدارة العاملين على إنجازاتهم في العمل كفريق واحد.				
٣٤	يثق العاملون بأن المدرسة ستعمل في ضوء توصياتهم.				

م	الفقرة	أئماً				
	البعد السابع: ربط المدرسة بالبيئة الخارجية					
٣٥	تساعد إدارة المدرسة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة.					
٣٦	تشجع إدارة المدرسة العاملين على التفكير من منظور شامل عند معالجة المشكلات التي تواجههم.					
٣٧	تعمل إدارة المدرسة على إشراك المستفيدين (الطلاب، أولياء الأمور، الجهات الرسمية) من خدماتها في عملية صنع القرار.					
٣٨	تأخذ إدارة المدرسة في الاعتبار تأثير القرارات على معنويات العاملين.					
٣٩	تعمل إدارة المدرسة جنباً إلى جنب مع المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المتبادلة.					
٤٠	تشجع إدارة المدرسة العاملين على الحصول على البيانات المعلومات من جميع المستويات الإدارية لحل المشكلات.					

مهارات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة

			غالباً	الفقرة	
				لا أشرك في وضع الرؤية الخاصة للمدرسة	
				لا يتوفر في المدرسة الدعم الكافي لعملية التعلم	
				لا أشرك في عملية صناعة واتخاذ القرارات	
				لا يوجد نظام اتصال فعال نستطيع من خلاله تبادل المعلومات	
				الإدارة محافظة وتخاف من التغيير	
				ضعف معايير تقييم الأداء في المدرسة	
				قلة برامج التدريب المقدمة في المدرسة	
				ضعف مراعاة التخصص أثناء تشكيل فرق العمل	
				يتم التعامل مع المقترحات وفق الاعتبارات الشخصية	
				يتهرب بعض العاملين من تحمل المسؤولية في المدرسة	
				تعاني المدرسة من غياب القيادات التي تعي أهمية التعلم التنظيمي	
				لا يوجد في المدرسة نماذج وخرائط للتعلم التنظيمي	
				لا يوجد في المدرسة قاعدة معلومات	
				ضعف الثقافة التنظيمية التي تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة	
				سوء إدارة الخلاف بين الأفراد والجماعات في المدرسة	
				في المدرسة يتم التركيز على الجانب المادي دون غيره	

ملحق رقم (٤)

احصائية بالقوة العاملة بالمدارس
الأهلية للعام ٢٠١٦/٢٠١٧م

Abstract

The study aimed at identifying the degree of availability of the dimensions of the educated organization in the private schools in the city of Amran from the point of view of the employees, identifying the obstacles to applying the dimensions of the educated organization in the private schools and knowing the differences of statistical significance at (0.05) for variables (Gender – Education – Experience – Type of Work).

To achieve these objectives, the researcher used the descriptive method and the questionnaire as a tool for study. The sample was randomly chosen from the study population, which included the employees in the private schools in Amran city. **The** study sample consisted of (271) divided into the two administrative categories, (51) management staff and (220) teachers. The questionnaire was handed out during the second half of the academic year (2016 – 2017) and the first half of the academic year (2017 – 2018. After that, the researcher was used the statistical analysis by SPSS program, **The study found the following results:**

- 1– The availability of the dimensions of the educational organization in the private schools in the Amran city from the point of view of the workers was medium.
- 2– The degree of availability of the constraints of the dimensions of the educational organization in the private schools in the city of Amran from the point of view of the workers was medium.
- 3– No statistically significant difference between all the average estimates of the sample members in determining the degree of availability of the dimensions of the organization that is aware of the gender variables .
- 4– No statistically significant differences between all the average estimates of the sample of the study sample in determining the degree of availability of the dimensions of the organization educated to the variable of the academic

qualification, except after the empowerment of individuals has emerged a statistical function in favor of less than you.

- 5– NO statistically significant differences between all the average estimations of the sample of the study sample in determining the degree of availability of dimensions of the organization that is aware of the variable nature of the work except after connecting the school to the external environment, there are statistically significant differences in administrative benefit.
- 6– NO statistically significant differences between all the average estimates of the sample members in determining the degree of availability of the dimensions of the learning organization for the variable years of experience, except for the establishment of systems for the sharing of knowledge and learning, there were statistically significant differences in favor of less than ten years.

In the light of these results, the study recommended some of the most important recommendations.

- 1– Work hard to consolidate more dimensions of the organization educated in private schools through the preparation of necessary plans and executive programs after studying the strengths and weaknesses.
- 2– Encourage current leaders to adopt the concept of the educated organization, in order to improve its performance.
- 3– The need to pay attention to the principle of empowerment of workers and to emphasize the expansion of the participation of staff in the preparation, formulation, implementation and evaluation of the visions and plans of the school.
- 4– Work to adopt private schools to the principle of collective action rather than individual work and attention to the development and development of task forces to serve in the collection of views shared between the staff to achieve the success of the school and have a competitive advantage.

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Andalus University

Faculty of Administrative Sciences

Business Administration Department



The Degree of Learning Organization Dimensions Availability in the private school Administrations in Amran city

Prepared by

Ahmed Rajeh Sad Al raseen

Supervised by

Dr. Jamal Derhem zaid

2018