



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي
(دراسة حالة على مدارس القدس)

انتصار فتحي محمد أبو شعبان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437 هـ \ 2016 م

تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي
(دراسة حالة على مدارس القدس)

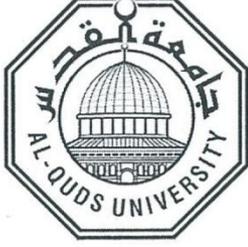
اعداد: انتصار فتحي محمد أبو شعبان

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. عبد الرحمن التميمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص بناء
مؤسسات وموارد بشرية من معهد التنمية المستدامة - كلية الدراسات العليا
/جامعة القدس

1437 هـ \ 2016 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة
تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب اطار سينجي
(دراسة حالة على مدارس القدس)

اسم الطالبة: انتصار فتحي محمد ابو شعبان

الرقم الجامعي: 21312566

المشرف: الدكتور عبد الرحمن التميمي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2016/06/4. من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الرحمن التميمي
2. ممتحناً داخلياً: د. د. محمد التميمي
3. ممتحناً خارجياً: د. د. محمد التميمي

القدس - فلسطين

1437 هـ - 2016 م

بسم الله الرحمن الرحيم

وَلَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمْوَاتًا بَلْ أَحْيَاءٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ يُرْزَقُونَ (169) فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَيَسْتَبْشِرُونَ بِالَّذِينَ لَمْ يَلْحَقُوا بِهِمْ مِنْ خَلْفِهِمْ أَلَّا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (170) يَسْتَبْشِرُونَ بِنِعْمَةِ مِنَ اللَّهِ وَفَضْلٍ وَأَنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُؤْمِنِينَ (171)

اهدي رسالتي هذه إلى روح اخي الشهيد احمد ابو شعبان الذي طالما انتظر حصولي على هذا اللقب واسأل الله تعالى أن يسكنه فسيح جناته، ويتقبل مني هذا العمل خالصا لروح اخي الشهيد الذي استشهد مدافعا عن ارض القدس الطاهرة بتاريخ 14/ اكتوبر /2015



الى من علمني النجاح والصبر في مواجهة الصعاب أبي الحنون
إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني كي أصير إلى ما أنا
عليه اليوم.....أمي الحبيبة
إلى القلوب الصادقة الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواني
وأخواتي
الى من بدعائه أنار الله درب علميجدي الغالي
الى كل طالب علم/أهدىكم جهدي المتواضع

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه رسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: _____

انتصار فتحي محمد أبو شعبان

التاريخ: _____

الشكر والتقدير

قال تعالى " لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۗ " صدق الله العظيم

انه لمن دواعي الغبطة والاعتزاز أن أتقدم بأسمى آيات الامتنان وأعلى درجات العرفان إلى الدكتور الفاضل د.عبد الرحمن التميمي، مع كل التقدير على الجهود العظيمة التي أحاطني بها والذي كان له الدور الأساسي في قطف الثمرات لإتمام هذا العمل والانجاز المتواضع الذي طالما انتظرته منذ سنوات .كل الاحترام .

كما أتوجه بالشكر للهيئة الإدارية والتدريسية والقائمين عليها في

جامعة القدس / أبو ديس

واتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة لتكرمهم بقراءة الرسالة ومناقشتها والذين كان لملاحظاتهم

الاثر الكبير في اثناء هذه الرسالة، فجزاهم الله خير الجزاء .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين قاموا بالتحكيم اداة الدراسة .

كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساندني ووقف معي حتى وصلت إلى هذه الدرجة الرفيعة

من العلم زملائي وزميلاتي في الدراسات العليا .

الباحثة

انتصار فتحي أبو شعبان

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس منطقة القدس)، من وجهة نظر المعلمين والاداريين، حيث أجريت الدراسة في منطقة القدس من العام 2015-2016، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس هو: تشخيص درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي على المدارس الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين والاداريين. وللإجابة على مشكلة الدراسة تم صياغة أسئلة الدراسة وفقاً لضوابط سينجي الخمسة وهي: (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي) من وجهة نظر المعلمين والاداريين .

وتعد الدراسة ذات أهمية عملية وعلمية ومجتمعية لأنها دراسة قد تسهم في تزويد المكتبة الفلسطينية بموضوع يتناول مفهوم المنظمة المتعلمة كظاهرة انسانية هادفة، سادت في أوروبا وفي كافة المجتمعات المعاصرة كشكل مؤسسي، وتأمل الباحثة أن يطبق مفهوم المنظمات المتعلمة لدى المنظمات المتعلمة الحالية في مدارس فلسطين وفي مدارس شرقي القدس بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة وفي مواجهة التحديات الداخلية وتحقيق أهدافها بنجاح، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لمشكلة الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحث رئيسية بحيث تكون بصورته النهائية من (52) فقرة، وتم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (6) مدارس من بين (38) مدرسة شكلت مجموع مجتمع الدراسة، واستطاعت الباحثة استرجاع (121) استبانة من مجتمع الدراسة وللتحقق من ثبات الأداة الأولى تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test). وتم تطبيق الاستبانة على (30) معلماً من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تم تطبيق الأداة مرة أخرى . ثم جرى التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي، بحساب معادلة معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته للمجال الكلي (93%).

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها : أن نموذج سينجي مناسب تماما لتكوين منظمات متعلمة في القدس حيث تقوم رؤيته على إنشاء علاقات بيئية تربط بين أجزاء المنظمة المتعلمة الواحدة وهذا يظهر مدى حاجة هذه المدارس إلى مثل هذا النظام، فيكون النظام التعليمي بذلك مترابط متكامل قادر على تجاوز المحن التي يواجهها النظام التعليمي في القدس، لينهض من العجز الذي يعتره إلى طاقة حيوية يمكن من خلالها تشجيع الطاقم الإداري والهيئة التدريسية على الالتزام بعملية التعليم.

وخلصت الدراسة الى توصيات تقترحها الباحثة أهمها :

- 1-بناء مركز تطوير معلمين في حقل التعليم يطرح دورات تعليمية وتطويرية للمعلمين طوال العام وفقا للمبادئ التربوية والحضارية .
- 2-ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على انتهاج نموذج سينجي في مدارسها في القدس وذلك بشكل دائم لتكون قادرة على تعزيز قدرتها على التغيير والتكيف .
- 3- لا بد من أن تقوم المدارس في القدس بالعمل على تطوير العمل الجماعي والفردى حتى تصبح منظمة متعلمة بكافة ما تحتويه هذه المنظمة من اسس ومبادئ لنجاحها.

Diagnose the dimensions of learning organization based on Senge framework (case study on Jerusalem schools).

Prepared By: Intisar Fathi Abu Sha'ban

Supervision by: Dr. Abdul Rahman Al-Tamimi

Abstact:

The aim of this study is to diagnose the dimention of the learning organization according to singe framework (case study on a school in Jerusalem from the teachers and administrative point of view where the study took place in Jerusalem area for the year 2015-2016

This study based on the main question which is (to what extend we do apply the dimantion of learning organization on Palestinian school with in senge framework) to answer this major question we have five dimention: (personal mastery, mental models, shared vision, team learning, systemic thinking) from the viewpoint of teachers and administrators.

This study has academic and practical and community importance because it participate may contribute to provide the Palestinian Library topic deals with the concept of a learning organization as a purposeful human phenomenon, which had spread in Europe and in all contemporary societies as founders, the researcher hopes to apply the concept of learning organizations to present Palestine schools and educated in schools in East Jerusalem. In order to increase their capacity to adapt to rapid changes in the environment and in the face of internal challenges and achieve their goals successfully, by strengthening and promoting continuous learning and personal development.

The researcher used descriptive analysis, relevance to the problem of the study, the researcher used the questioner as key search tool so finalized (52) paragraph, and it had distributed on a random sample consisted of (6)schools out of (38)schools that total formed school and study researcher retrieving (121) identification of study population and verify the consistency of the first tool been using test method and test (test-re-test). And the questionnaire was applied (30) teachers from outside the study sample, and two weeks later, we were applying the tool again. And verify the consistency of the tool through the coefficient of internal consistency *kronbakh alpha coefficient* calculation, where the value of the total area (93%).

The researcher had reached to couple of important conclusions:

1- Single model well suited for learning organizations in Jerusalem where his vision to establish an creating environmental relationships between parts of a learning organization , this just shows how these schools need to such a system, be coherent and integrated educational system that is able to transcend adversity faced by the educational system in Jerusalem, so to improve the crippled educational system to became an energetically system that can encourage faculty and administrative staff to adhere to the education process.

The study concluded the researcher's proposed recommendations:

- 1- Teacher Development Center building in education field developmental and educational courses for the teacher throughout the year in accordance with the educational and cultural principles.
- 2-to apply single framework buy ministry of education in Jerusalem schools continually to be able to be adapted it self on changes.
- 3-to be that schools in Jerusalem to work on the development of team and individual action to become educated in all their organization this Organization of foundations and principles of success.

الفصل الأول

خلفية الدراسة والإطار العام

1.1 مقدمة الدراسة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، وهي الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، وتأخذ دراستها مداخل وتوجهات متعددة بسبب اختلاف التحديات نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدتها القرن العشرون، خاصة في الحقبة الأخيرة منه وامتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث المزيد منها في القرن الحالي، وتتمثل الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في منظمات الأعمال باعتبار أن الإدارة هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافه (حريم، 2010).

لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقي. المنظمة التي ستجرح في المستقبل هي التي تكشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها (Peter Senge).

ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق نتائج أعمال مميزة عن منافسيها من خلال استخدامها لعمليات أساسية يكون لها الدور الريادي في استثمار مواردها الملموسة وغير الملموسة المتاحة والمتوقعة، وكذلك الوعي بما احتوته مداخل وتوجهات دراسة المنظمة من نماذج فكرية تتضمن أهم النظريات

والمبادئ والمفاهيم والممارسات الحديثة التي تساعد على فهم ديناميكية المنظمات وعملها وإدارتها من منظور كلي متكامل (حريم، 2010).

لذلك تسعى المنظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تحدثها العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح لزاما على كل منظمة ترغب في البقاء أو تزيد زيادة في مقدرتها التنافسية العمل سريعا على تغيير ممارساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها، أدت هذه التحديات إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات ولتردم الفجوة ما بين ما هي عليه وما يجب أن تكون، وأهم هذه المفاهيم التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة ويجمع العديد من المفكرين المعاصرين على بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على مقدرتها على ممارسة التعلم المنظمي (العبادي والطائي، 2008).

حيث إن أولى التصورات المقترحة مستقبلا التي مأمول أن تطبق على ارض الواقع في المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي يتمحور عملها حول مبدأ التعلم المستدام أي إن التعلم عملية مستمرة مدى الحياة ولا تعتمد على خبير أو شخص واحد فقط وان الجميع قابل للتعلم.

فالمنظمات تمارس نشاطاتها ومهامها في إطار عملية تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعه من الموارد أو احتكار خبير في مجال معين على الرغم من أنها تعلم جيدا أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها أو ارتباط عمرها ونموها بعمر وبقدرات الخبير المحنك (نوي وضيف، 2011).

فعملية التغيير تعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر في الأفراد والجماعات والمنظمات (Staniforth, 1996) وان المنظمات في محاولاتها إحداث التغيير تتبع طرقا متنوعة منها: إدارة الجودة الكلية، وتحجيم الأعمال، والاندماجات والاستحواذ، والتغيرات الثقافية (الحواجرة، 2011)، وإعادة الهيكلة وتطوير البرمجيات وتطبيقها، وهذه الأساليب جميعها محاولات من المنظمة لأحداث التغيير الايجابي الناجح (Pellettiere, 2006) إن القدرة على التغيير والتكيف لإجراء ما هو أفضل في

ظل المنافسة القائمة يعد أحد عناصر الاستدامة الميزة التنافسية (Mariotti, 1998) وان للتغيير أهميه بارزة في حياة المنظمات لما له من أولويات في إزالة الحدود التي تقف أمام محاولات التغيير الاستراتيجي (Mabin, et. al, 2001). ويرى (Joshapara, 1993) إن مفهوم المنظمة المتعلمة قد تم اشتقاقه من التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المصدر الرئيس للتغيير الاستراتيجي لذا يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم، واستخدامه في تحقيق الأهداف كمصادر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة (Calvert, 1994). (حيدر، وخصاونه، 2008)

وبما أن النماذج تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المتعلمه في المجال الذي بنيت لأجله، فإن بناء النماذج المناسبه هو أفضل طريق لتحويل المدارس الفلسطينية بشكل خاص والمدارس جميعا بشكل عام الى منظمات متعلمه.

لذا طور الباحثون العديد من هذه النماذج ومنها: الانموذج المفاهيمي الذي طوره سميث (Smith, 2004) والانموذج الذي طوره كلا من فريد وكلمان (freed & klugman, 1996) لعشر جامعات تطبق ادارة الجودة الشاملة وتسعى للتحويل الى منظمات متعلمة. (حيدر، وخصاونه، 2008)

ومن هذا المنطلق فإن المدارس الفلسطينية تواجه تحديات عصر العولمة والتفجر المعرفي والتغيير السريع الذي أثر على ادائها وأدوارها، عوضا عن ما سببه الاحتلال من قيود وفرض مناهج وتضييق على عدد المدارس مما أدى الى ازدياد حجم العبء الملقى عليها، وعلى أعضاء الهيئة التدريسية. مما فرض على الباحثة في منطقة القدس خاصة أن تقوم بهذه الدراسة للخروج بنموذج مطور لممارسة مجالات المنظمة المتعلمه بناء على الضوابط الخمس التي وضعها العالم سينجي .

نموذج بيتر سينج :

وضع هذا النموذج بواسطة بيتر سينج (Senge) عام 1990 م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع سنجي خمسة أسس ينبغي ان تلتزم بها المنظمة التي تسعى الى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي:

1-التفكير النظمي: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين اجزاء النظام فضلا عن التركيز على الاجزاء ذاتها .

- 2- التمييز 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 الى تحقيقه.
- 1- النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخه في الاعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها .
- 2- الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الافراد على رسم صورة مشتركة او متماثلة للمستقبل المنشود.
- 3- التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الافراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. (زايد، واخرون، 2009)

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة بالنظام التربوي والنهج التعليمي الذي ينتهجه الطاقم التدريسي والإدارات التربوية في المدارس الفلسطينية في منطقة إقليم القدس حيث الإبداع التربوي في هذه المدارس ما زال محدوداً ولا يناسب مع الوضع الراهن من تقدم تكنولوجي، وطرق أساليب تدريسية حديثة بناء على ما ورد بالدراسات البحثية التي تم البحث بها حول مشكلات ومتطلبات التعليم في التعليم العام والعالي بفلسطين منها دراسة بحثية قام بها أ.د أحمد علي كنعان 2009 هدف البحث إلى التعرف إلى المدارس القديمة في مدينة القدس، والوقوف على واقع التعليم العام في فلسطين عموماً، وفي مدينة القدس خصوصاً من خلال بعض المؤشرات التعليمية (الطلبة، المدارس، المعلمون)، والتعرف على بعض المشكلات التي تواجه التعليم العام في مدينة القدس، وبالتالي من مشكلات التي ظهرت بهذه الدراسة هذه الممارسات التهودية التي يحاول الاحتلال التعتميم عليها تبرز الحاجة باستمرار إلى نوع آخر من المقاومة الفكرية، مما يستوجب البحث عن طرق مناسبة لزيادة كفاءة وفاعلية مشاريع التطوير التربوي الحالية والمستقبلية وتحقيق التميز والإتقان والجودة والابتكار في النظام التربوي الفلسطيني. (كنعان، 2009).

ومن خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي الحديث في مجال التطوير المهني للمنظمات خاصة المدارس وجد أن الاتجاه العالمي الآن يركز على تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة وبذلك تصبح لديها المقدرة على التجاوب السريع للمستجدات من مختلف الأنواع والاتجاهات، مما يستوجب التعرف

واقع الممارسات التي تتم في المدارس في ضوء الأدب التربوي للمدارس المتعلمة، ومدى اقترابه أو بعده عن تحقيق الخصائص العالمية للمدرسة المتعلمة. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال التالي:

تشخيص درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي على المدارس الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين والاداريين ؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الخروج بنتائج ونموذج متطور تفيد أصحاب القرار في المجال التعليمي إذ أن البحث في تشخيصه سيقدم نموذج مقترح لتحويل المدارس إلى منظمات دائمة التعلم وهذا بدوره سينعكس إيجاباً على أداء المنظمات التعليمية وقدرتها على التكيف وبالتالي الاستمرار والنمو.

فتتمثل أهداف الدراسة بالآتي:

1. تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة التي وضعها سينجي للمنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي) من وجهة نظر المعلمين والاداريين ؟.
2. الخروج بنموذج مقترح لتحويل المدرسة الفلسطينية إلى منظمة متعلمة.
3. تشخيص درجة تأثير نموذج سينجي على الابداع الفردي والنظمي في مدارس القدس على المعلمين والاداريين ؟.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية في المدارس لزيادة قدرة العاملين فيها على استخدام ضوابط المنظمة المتعلمة وتحسين مستوى أدائهم.

1.4 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ما ستقدمه المنظمات المتعلمة في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة وفي مواجهة التحديات الداخلية وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي، فضلاً عن أن نتائجه يمكن أن تفيد

أصحاب القرار في تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي كدراسة حالة على مدارس منطقة القدس، وبناء نموذج لتحويل المنظمات التعليمية إلى منظمات دائمة التعلم، في عصر دائم التغيير. مما سيوفر لمديري المنظمات وأصحاب القرار مدخلا جديدا لتطوير منظماتهم يساعدهم على تعظيم الاستفادة من المستجدات والتغييرات المحلية والعالمية.

وبذلك تأتي أهمية الدراسة من خلال:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل في إثراء المعرفة العلمية وتزويد المكتبة العربية بما يفيد في مجال درجة ممارسة المنظمات للضوابط الخمسة التي وضعها سينجي للمنظمة المتعلمة. وتوفير نماذج تساهم في تحويل المنظمات التعليمية منظمات دائمة التعلم، في عصر دائم التغيير.

ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل في أن الدراسة سوف تساهم في تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة لدى المنظمات التعليمية الفلسطينية وبالأخص السلك التعليمي والمدارس في منطقة القدس حيث لم يتم تطبيق أي دراسة على مدارس منطقة القدس في هذا الموضوع، كما يؤمل أن يستفيد المسؤولون في المجال التعليمي من نتائج هذه الدراسة في تخطيط برامج عملية للارتقاء بمستوى وأساليب تعمل على تحسين العملية التعليمية من الناحية التطبيقية.

ثالثاً: الأهمية المجتمعية: وتتمثل في حساسية هذا الموضوع وما له من أهمية بالغة لدى المجتمع نظراً لدور المنظمات والمؤسسات التعليمية في رفع مستوى المجتمعات علمياً وأكاديمياً.

رابعاً: الأهمية على المستوى الشخصي: وتتمثل في استفادة الباحثة من نتائج هذه الدراسة في مجال عملها من أجل تطوير الأداء التعليمي وزيادة فعالية التعليم في منطقة القدس.

1.5 مبررات الدراسة:

1. اهتمام الباحثة في هذا المجال يكمن أو يرتبط بإدارة التغيير والتطوير الفاعل على النظام التربوي.

2. تعميق الفهم بين التعليم والتغيير على الصعيدين النظري والتطبيقي، فعلى الصعيد النظري توفر دراسات تقوم بها المنظمة المتعلمة وتدريبات لازمة، أما على الصعيد التطبيقي فإن دراسة المنظمة المتعلمة وتدريباتها قد تحسن من إدارة التغيير والاستعداد التنظيمي المدرك لها.

3. نفت أنظار المنظمات الفلسطينية إلى ضرورة معرفة العلاقة ما بين المنظمة المتعلمة وإدارة التغيير الفعال في الوقت المناسب، وذلك في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة والاستفادة منها في المجال التطبيقي.

1.6 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. تشخيص درجة ممارسة أبعاد المنظمة لمتعلمة في مدارس القدس من قبل المعلمين حسب اطار سينجي للمنظمات المتعلمة .
2. ما النموذج المقترح لتحويل المدرسة الفلسطينية إلى منظمة دائمة التعلم؟
3. هل يوجد أثر لأستخدام نموذج سينجي على الابداع الفردي والتنظيمي على مدارس القدس تعزى للضوابط الخمسة التي وضعها سينجي (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي) في تحويلها الى منظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين والاداريين ؟

1.7 فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تاثير نموذج سينجي على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس.
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر لأستخدام نموذج سينجي على الابداع الفردي والتنظيمي على مدارس القدس تعزى لتأثير الضوابط الخمسة التي وضعها سينجي (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي) في تحويلها الى منظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين والاداريين .

1.8 محددات الدراسة:

تقتصر حدود هذه الدراسة ونتائجها على الحدود الآتية:

الحدود المكانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة على مدارس مدينة القدس بحيث تمثلت الدراسة بالبحث عن درجة ممارسة العاملين في المدارس الفلسطينية للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة تعزى لأثر تطبيق نموذج سينجي على المنظمات المتعلمة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2015

الحدود البشرية : اجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي المنظمات الفلسطينية في القدس في السلك التربوي (إداريين، ومعلمين).

الحدود المفاهيمية: تتحدد نتائج الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

الحدود الإجرائية: تقتصر هذه الدراسة وتعمم نتائجها على الأدوات المستخدمة فيها وكذلك على مدى صدقها وثباتها.

1.9 مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

المنظمة المتعلمة: تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم. فيرى سنج (2006) "أن المنظمات المتعلمة هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات"، كما عرفت مارسك وواتكنز & Watkins Marsick عام 1999 م 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". أما ويلن وهانجر (2006) Hunger & Wheelen فيعرفان المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة الماهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة". وتشير أبو خضير (2007) الى أن المنظمة المتعلمة "هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية

والاستراتيجيات والاليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا والتعلم الجماعي والأدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة". بينما يعرف جارفن واخرون (Garven et al (2008) المنظمة المتعلمة بأنها "المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة"، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وومارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم. (زايد واخرون، 2009)

يعبر عن المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التعليمية، والهيكل التعليمية (Bryan,2009)، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبنى إستراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة الاستراتيجية (الحواجرة، 2011).

التعريف الاجرائي: تعرف الباحثة المنظمة المتعلمة بانها المنظمة التي تقوم بزيادة قدراتها وطاقاتها من اجل تحقيق الإبداع التعليمي من خلال التنبؤ والتغيير وكذلك تعمل على الاستجابة لكل متطلبات العصر.

ابعاد المنظمة المتعلمة : ويشر هذا المفهوم إلى مجموعة العوامل المتعلقة بالقيادة والإستراتيجية التشاركية، والهيكل القائم على الفرق، والثقافة التكيفية القوية، والتمكين الإداري للعاملين، والمعلومات المفتوحة، وبناء الرؤية المشتركة، وإبراز واختبار النماذج الذهنية التفكير المنظم، وبناء الشبكة الاتصالية والثقافة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، والطلب على المعرفة (Watkins & Marsick, 1999). (جبران، 2011)

وتعرفه الباحثة اجرائيا بانه: مجموع الرؤى الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المتعلمة وتعمل على تحقيق المعرفة والوصول إلى درجة عالية من الإبداع التنظيمي.

التعلم التنظيمي: هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدرتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (جبران، 2011).

وتعرفه الباحثة اجرائيا: بانه الطريقة التي تقوم بها المنظمات المتعلمة بتكييف ظروفها حتى تصل إلى درجة عالية من الاتقان في العملية التعليمية من اجل تحقيق المعارف وتطوير المنظمة نفسها وفق استراتيجيات معينة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

كما عرفها سينجي هي المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا (Senge, 1990)

وهي المنظمات التي تعمل على تسهيل وتوفير فرص التعلم للمنتمين إليها أو مرتبطين بها كافة، وهي منظمة تتطور وتتغير وتتعدل وتتشكل بصورة مستمرة (الجزراوي، 2000)

المدرسة المتعلمة: هي المدرسة التي يتم فيها ممارسة الضوابط الخمسة لسينجي بدرجة كبيرة، وتصبح هذه الممارسات جزءاً من كيانها، وثقافتها المنظمية (عبابنه والطويل، 2007).

عرف التعلم التنظيمي على انه: (تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن) (علة، 2012).

وعرف كذلك على انه: عملية توظيف للمعلومات وللمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية" وعرف أيضا على انه: "عملية سيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعه المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم. (الحواجرة، 2011)

وعليه فان التعلم التنظيمي: هو تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها. (الحواجرة، 2011).

رأي الباحثة: على الرغم من تعدد التعاريف وتباينها إلا أنها تتفق جميعها في جوهرها وتتكامل مع بعضها بأنها تلك المنظمة المتمكنة من اكتساب المعرفة وتوسيع آفاق الأشخاص نحو المعرفة والتعلم المستمر وتمكين قدراتهم وعملهم الفرقي.

ثانيا: خصائص المنظمات المتعلمة

تعد المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبنيا على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، وتحويل دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل المتنوعة، والهيكل التنظيمي المسطح، والفرص الأكثر للتعلم. (الحواجرة، 2010).

وتوصف المنظمة المتعلمة: بأنها المنظمة التي تتجاوز الأهداف المتعلقة بتعظيم الربحية قصيرة المدى. وتمتاز المنظمات المتعلمة بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنهم يقدمون عملا لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فعالية من عملهم منفصلين، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة(الحواجرة، 2010).

وكما ورد في دراسة الحواجرة، 2010 (كولي، 2010) أن للمنظمة المتعلمة خصائص وهي:

- اشتراك الجميع في حل المشكلات التي تعترض سبيل المنظمة.
- الاستثمار في المعرفة بدلا من شرائها وذلك عبر التطوير المستمر **لقابلية** أفرادها وتوفير الموارد المالية والمادية المناسبة.
- الانفتاح على الخبرات الخارجية عبر بناء التحالفات مع المجهزين والزبائن وحتى المنافسين.
- وجود القيم الإدارية التي تشجع الأفراد وتحثهم على التجربة وتحمل المخاطرة وعدم الخوف من الأخطاء.
- حل المشكلات على وفق أفكار نظرية التعلم وبعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة.
- تجربة المداخل الجديدة للتعلم من الأشياء وعدم الخوف من الأفكار الجديدة وتبني المخاطرة.
- الاستفادة من تجارب الآخرين لا سيما الناجحة والتعلم منها.
- استقاء العبر من التجارب والدروس السابقة للمنظمة.
- السماح بتناقل المعرفة داخل المنظمة عبر البرامج التدريبية والحلقات النقاشية (في الحواجرة، 2010).

1-2 : نماذج المنظمة المتعلمة :

كما وأنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل محدد أو استراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل الى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لخمس نماذج للمنظمة المتعلمة والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية.

2.1.1 نموذج بيتر سينجي (Peter Senge Model)

اعتمدت هذه الدراسة على الضوابط الخمسة للعالم الأمريكي بيتر سينجي في كتابه (الضوابط الخمس) حيث وضع هذا النموذج بواسطة العالم الأمريكي بيتر سينجي عام 1990:

أولا: التمكن الشخصي:

ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني المتخصصين، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادرا على تحقيق الأهداف

المرغوب فيها، وأشار سينجي إلى ضرورة وجود التوتر الإبتكاري لتحقيق المزيد من التمكن الشخصي للمعلمين وللإداريين والطلبة، ويجسد التمكن الشخصي ليس المقدرة على تحقيق النتائج فقط، بل التمكن من الطرق اللازمة لتحقيق هذه النتائج أيضا. إن الدور الرئيس للمعلمين في المدارس المتعلمة هو إعلاء مقدراتهم المهنية لنقل المعرفة الى الصف، وتجريب كل الاستراتيجيات الممكنة لتسهيل تعلم تلاميذهم، إن تمكن المعلم في المبحث الذي يدرسه يرتبط بمقدرته على التعامل مع الطيف الواسع للمعرفة، ومن الضروري توفير برامج تطوير مهني مناسبة لكل معلم، وتشجيع ودعم التعلم الفردي المستمر للمعلمين (عبابنة والطويل، 2007).

ثانيا: النماذج العقلية:

وهي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر ايجابا أو سلبا على تصوراتهم، وهذه النماذج هي التي تشكل تحيزاتهم، ولتعرف النماذج العقلية للعاملين لا بد من اختبارها، وذلك بوضعهم في جو من الحوار المستمر لمختلف القضايا، وبخاصة القضايا الخلاقية، مما يؤدي إلى معرفة كيف يتصرف هؤلاء الأفراد في المواقف المختلفة، وأن الفشل في تعرف النماذج العقلية للعاملين يؤدي إلى الفشل في إيجاد التفكير النظمي في المؤسسة (Senge, 1990) و (Senge,et.al,2000).

ومن الأمثلة على النماذج العقلية السائدة في بعض المدارس رؤية الإداريين أن التغيير المدرسي يمكن إحداثه بإنفاق المزيد من الأموال، بينما المعلمون مقتنعون أن التلاميذ لا يرغبون في الدراسة، وكذلك قد يشعر الأب الذي لم يستطع الحصول على الثانوية العامة بالدونية من المعلمين، فلا يسأل عن تعلم ابنه، فيعتقد المعلمون أن هذا الأب غير مهتم بتعلم ابنه، وكذلك فأن المعلم الذي درّس طفلا ما عدة سنوات يكوّن فكرة محده عنه، ولا ينتبه للتغيرات التي تحدث لهذا الطالب، إن وجود مثل هذه النماذج العقلية وغيرها تحد من مقدرة المدرسة على التغيير (عبابنة والطويل، 2007).

ثالثا: الرؤية المشتركة:

وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المدرسة في المستقبل. إن الرؤية المشتركة قد تبدأ بفرد يعتقد أن رؤيته صواب، ويأتي ذلك من خلال حوار متعمق مع الذات "عملية نفاذ إلى القلب" هذه الرؤية

التي تتبع من الداخل هي صورة ذهنية حية لما تريده على المدى البعيد حيث يستطيع المعلمون والإداريون في المدارس حشد تعهد من المدرسة بتطوير صور مشتركة للمستقبل الذي يعملون لإيجاده، وعندما تأتي الرؤية من أعلى، وتفرض على المعلمين، يكون غالبا مصيرها الإهمال، لأنه كان من الأجدى مشاركة الطلبة والمعلمين وإداري المدارس في تطوير الرؤية التي يرونها ويرغب فيها المجتمع. وشدد فيها سينجي وزملاءه (Senge, et. al, 2000) على ضرورة استخدام سبل الاتصال والتواصل المتبعة في المدرسة لنشر الرؤية المشتركة بين العاملين، والإدارة من تكنولوجيا الحاسوب مثل مجموعات النقاش والبريد الإلكتروني حيث يتحدث الأفراد فيهما بحرية وبلا محددات. وتشمل الرؤية المشتركة أيضا تطوير رؤية مشتركة في غرفة الصف يفترض أن تحظى بقبول الطلبة عبر مشاركتهم في بلورتها وإحساسهم بأن رأيهم سيعلم ويحظى بالتقدير. لكن القضية في الغالب أن يطلب المعلم من التلاميذ أن يطوروا رؤية تستند إلى أن تكون الأفضل في المدرسة دون أن يوضح لهم السبل الإجرائية لتجسيدها، ودون بذل جهد مقصود لتعرف حقيقة مقدراتهم على تحقيقها. (عبابنه والطويل، 2007).

رابعا: تعلم الفريق:

وهي عملية تنظيم وتطوير مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتعني سعي مجموعة الأفراد العاملين للتعلم فيما بينهم، أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع، ويعتمد نجاح تعلم الفريق على توفر الرؤية المشتركة والتمكن الشخصي للأفراد. يرى سينجي "أن وحدة التعلم الأساسية في المنظمات المعاصرة هي الفريق وليس الأفراد، وإذا لم يستطع الأفراد تحييد افتراضاتهم والانخراط في حوار مستمر فلن يستطيع هذا الفريق التعلم، ومن ثم لن تتعلم المنظمة (Senge, et. al, 1990) إن تحقيق ذكاء ومقدرة مجموعة أكبر من ذكاء ومقدرة مجموع الأفراد، يمكن أن يعزز تعلم الفريق داخل غرفة الصف، حيث يحتاج كل فرد إلى الآخرين لتحقيق هدف متبادل، وهو تطوير مهاراتهم معا، وبين المعلمين والآباء، وبين أفراد المجتمع، وبين المجموعات التي تسعى للإنجاح التغيير المدرسي.

(تعلم الفريق) مهارة جماعية يمكن تعلمها وترسيخها عبر توفير مديري المدارس البيئات المناسبة التي يستطيع فيها الأفراد توضيح وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرارات، وتوفير وسائل الاتصال

باتجاهين لتقييم وتأمل الممارسات التربوية، ونقل الخبرات بين العاملين، مما يساعد على إيجاد الظروف المناسبة للعمل التعاوني مع الآخرين، والتعلم منهم، والتعلم معهم، وهذا من شأنه أن يعزز مفاهيم تعلم الفريق، ومن ثم تحسين الأداء المدرسي (Pang, 2005).

خامسا: التفكير النظامي:

وهو مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة من خلال مجموعة العوامل المدرسية وتفاعلاتها الدينامكية، وأهم مكونات هذا المفهوم: أن أي سلوك إنساني هو جزء من عملية نظامية أكبر، وأن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء، وأن فهم الحدث يستلزم فهم جميع العلاقات البيئية في مكونات النظام، وكل سلوك قد يكون سببا ونتيجة في نفس الوقت. ويؤكد سينجي (Senge, 1990) على أهمية التفكير النظامي، إذ يساعد على تجنب وضع الحلول المؤقتة المنفصلة للمشكلات في المنظمة، ويسمح بحدوث فهم أفضل لشبكة العلاقات بين وحدات المنظمة وأفرادها، مما يؤدي إلى إيجاد حلول ناجعة للمشكلات، ويضمن شمولية إحداث التغيير اللازم، والانطلاق الأسلم نحو المستقبل. ينظر التفكير النظامي للمشكلات التي تحدث في المنظمة على أنها الجزء الظاهر من جبل الجليد، وخلف كل نمط من السلوك ثمة تركيب نظامي يستند إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل معا بغض النظر عن الوقت والمكان الذي حدثت فيهما، وإن كان من الصعوبة فهم العلاقات بينها. وعند دراسة هذه العلاقات تتكشف القوى المؤثرة في الظاهرة أو المشكلة (Senge, et.al, 2000:8).

ان العديد من القادة التربويين غير مدركين للعلاقات بين مكونات النظام التربوي، وهذا يفسر حدوث التحسن الطفيف أو عدم حدوثه في مدارسهم عند تطبيق برامج التطوير التربوي، إن التفكير النظامي هو القادر على فهم التداخلات والتفاعلات في النظم التربوية الدينامكية المعقدة. يحتاج التفكير النظامي قادة يستطيعون رؤية كل مدرسة كمنظمة معقدة بمكوناتها المنفصلة، ويجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المرتبطة بتحسين تحصيل الطلبة، وهكذا يصبح التفكير النظامي مندمجا في العملية التربوية (عبابنه والطويل، 2007).

يلاحظ مما سبق ان ضابطي التمكن الشخصي والنماذج العقلية يحدثان على مستوى الأفراد العاملين في المنظمة، بينما الرؤى المشتركة وتعلم الفريق يحدثان على مستوى الجماعات، والتفكير النظمي هو اللغة التي يستخدمها جميع العاملين لتحليل القضايا والعمليات والتغذية الراجعة والمشكلات والعلاقات بين العناصر المختلفة داخل المنظمة وخارجها. (عبابنه والطويل، 2007).

ويمكن القول ان تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة يعد نقلة نوعية في إدارة النظم بشكل عام، والنظم التربوية بشكل خاص، فالمدارس تتعلم وتتطور من خلال الأفراد الذين يعملون فيها، ومن التفاعل بين الخبرات الذاتية للعاملين فيها، وكذلك من خلال نقل خبرات المجتمعات التعليمية الأخرى.

3.2 نموذج مارسك وواتكنز (Marsick and Watkins Model):

قدمت كل من من مارسك وواتكنز Marsick and Watkins عام 1993م نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنيا على تعريفهم 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 (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي) (Marsick, v.j.&Watkins, k, E1999). حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

- خلق فرص التعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام والحوار.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الاستراتيجية.

وقد قام كلٌّ من إيلينجر ويانج وإيلينجر (Ellinger, Yang & Ellinger, 2000) والسالم والحيايني (2007) وبيرديستلي (Birdthistle 2008) وجمالي وسيداني وزوين (Jamali, 2009) Sidani & Zouein باستخدام نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة. (زايد واخرون، 2009).

3-2 نموذج ماركواردت: Marquardt Model

توصل ماركواردت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996م يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها وهي: التعلم، والتقنية، والأفراد، والمعرفة، والتنظيم. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (زايد واخرون، 2009).

وقد قام كل من ابو خضير (2006) وأنجل (2006) Angel باستخدام نموذج ماركواردت Marquardt لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث. (زايد واخرون، 2009).

3-4 نموذج العتيبي AL-Otaibi Model :

قام العتيبي عام (2001) بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد ان قام بمراجعة مفاهيم المنظمة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على افراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

1- نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد هي (هوية المنظمة، رؤيتها، استراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، ونظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين).

2- نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة).

3- 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 الادارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم. (زايد واخرون، 2009).

2.5 نموذج مايلونين Moilanen Model :

اقترح مايلونين Moilanen عام 2001 م نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من ارجريس وشون (Argyris&schon,1994)، سنج (Senge,1990)، بيدلر (Pedler,1991)، مايو ولانك (Mayo&Lank.1994)، مارسك وواتكنز (Marsick&wantkinsK1996)، ثم قام بإعداد نموذج اسماءه (The learning organization Diamond) مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي :

الدوافع المحركة Driving Forces: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة الى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن ان تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم . (زايد واخرون، 2009).

تحديد الهدف Finding the Purpose : ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير الى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة. (زايد واخرون، 2009).

الاستطلاع والاستفهام Questioning: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي .

التمكين Empowering : ويشير الى مدى استخدام الاساليب المناسبة التي تمنح الافراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الافراد وخبراتهم.

التقييم Evaluating : ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والاعمال التي تتلائم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا (Moilanen,2001) كما ورد في دراسة زايد واخرون، 2009.

وكما ورد بدراسة زايد واخرون 2009، قد قام بكار (2002) بدراسة مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة في البيئة العربية وعلاقتها بإدارة الابداع باستخدام نموذج مايلونين Moilanen. (زايد واخرون، 2009).

ثالثا: الحاجة إلى المنظمات المتعلمة

إن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في مدة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات متعلمة، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار. ويشير (توماس والين، 2006) كما ورد في النعيمي ونايف، 2012. إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، ومن أبرز هذه العوامل الآتي:

العالمية: تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد والسوق العالمي، لا سيما أن كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة (النعيمي ونايف، 2012).

تكنولوجيا المعلومات: إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردتين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردتين لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي (النعيمي ونايف، 2012).

التحول الجوهري في أساليب العمل: تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، حيث انتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينات وإلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين. أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر. (النعيمي ونايف، 2012)

المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة (النعيمي ونايف، 2012).

رابعاً: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

تعتبر العلاقة ما بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث فيها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة، فضلاً عن ذلك فإن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة ذلك أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة من دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (خيرة، 2001)

خامساً: التعلم التنظيمي التعريف والمبررات والخصائص:

يعرف التعلم التنظيمي: بأنه تلك التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية (الكبيسي، 2004)، فهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها في أغراضها الرئيسية كما يقول سينج، أما (السالم، 2005) فيرى أن التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، ويشير (الفاعوري والكساسبة، 2010) إلى التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح، أما (عبد الرحمن، 2009) فتري التعلم التنظيمي كعملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي ثم تغيير في السلوك فيما بعد. (عبد الرحمن، 2009).

فعملية التعلم التنظيمي تعد من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق وتعلم المنظمة، إذ تعتمد فعالية منظمة التعلم على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، ومن ميرراته: المعرفة

المتسارعه، والتغيير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات، والمنافسة الشديدة، والتغيير السريع والتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يتطلب تغييرا في مطالب الناس سواء كانوا عاملين ام متعاملين مع هذه المنظمات وتغيير أذواقهم وطموحاتهم وقيمهم (الكبيسي، 2004)، كما تكمن مبررات التعلم في دوره في غرس الاتجاهات الايجابية والقيم الجيدة وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقدرات مبدعة ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات. (عبد الرحمن، 2009).

ومن خصائص التعلم التنظيمي: التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، ويختلف عن التعلم الفردي في انه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعلم عملية تراكمية. (عبد الرحمن، 2009).

سادسا: أنواع التعلم:

يقسم (ديوب، 2012) التعلم في المنظمات بحسب رأي العديد من الباحثين الى:

- ❖ تعلم معرفي، مهارات جديدة، التعلم للتكيف، نتعلم لكي نتعلم.
- ❖ تعلم فردي، تعلم فرقي، تعلم تنظيمي (Senge, 1990).
- ❖ التعلم البيئي (إعداد المنظمة مع البيئة الخارجية)، التعلم التشغيلي (تعلم داخلي)، التعلم الاستراتيجي (قيادة المنظمة من خلال استثمار الفرص المتاحة والتوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة) (Carratt, 2001). (عبد الرحمن، 2009).

سابعا: أنماط التعلم التنظيمي:

- التعلم مفرد الحلقة: يمكن عد أن التعلم مفرد الحلقة والتعلم الكيفي وكذلك التعلم ذو المستوى المنخفض يعبران عن المفهوم نفسه، فالتعلم مفرد الحلقة يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جدي لما حدث (Senge, 1990) وكما يرى (Hayes & Allinson, 1998) فالتعلم مفرد الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل

في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياستها وافترضاها.

■ التعلم مزدوج الحلقة: التعلم مزدوج الحلقة والتعلم التوالدي والتعلم ذو المستوى المرتفع تقدم المعنى نفسه أيضا، فالتعلم مزدوج الحلقة يبحث في الافتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضا حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل أشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة (Hayes & Allinson, 1998) فهو تعلم إدراكي، وكما يرى (Mumford, 2003) فالتعلم مزدوج الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الدينامية.

■ التعلم ثلاثي الحلقات: يركز تركيزا أساسيا على الحوار ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد، ويرى (السيد، 2006) أن التعلم ثلاثي الحلقة يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبت عدم القدرة على تحقيقها، ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور، وجوهر التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة إذ إنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل، وهو يتناول الجانب الاستراتيجي في المنظمة ويعد فعالا وقائما على المبادرة ويتطلب التغذية العكسية المستمرة، وجوهره عملية التعلم في المنظمة والعمل على تحسينها، فهو مبادر يهدف إلى استغلال الفرص (عبد الرحمن، 2009).

ثامنا: طرائق التعلم التنظيمي:

تشمل النشاطات التي تتعلم المنظمة من خلالها والتي تشكل مصادر للتعلم التنظيمي ومن أهم الطرائق التي حددت بناء على (Ulrich & Smallwood, 2004) و(عبد الرحمن، 2009):

■ التعلم من خلال القياس المرجعي: تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتعمل المنظمات هنا على التعلم من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في

مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم الشركات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.

- التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات: فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فإتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة.
- التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة والمخفقة للمنظمة: إذ يمكن عد أن كلا من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني إستراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول: إن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء (ديوب، 2012).

2.2 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- حسين (2012) دراسة بعنوان: "تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية". وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في الجامعات المصرية الخاصة، ورصد تحليل آراء أعضاء هيئات التدريس العامة فيها حول مدى توفر تلك الخصائص، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم إعداد أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من السبعة أبعاد المكونة لخصائص المنظمة المتعلمة الرئيسية التي أجمعت عليها أدبيات البحث والدراسات السابقة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة أكتوبر الخاصة في ثلاثة كليات وهي: كلية التربية والفنون التطبيقية إضافة إلى الحاسبات ونظم المعلومات وبلغ عددهم (562)، وتكونت العينة من (220) عضواً، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف الخصائص المتوفرة لدى جامعة 6 أكتوبر الخاصة فيجعلها منظمة متعلمة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس باختلاف خصائصهم الديمغرافية تبعاً لمتغيرات (مدة الخدمة، العمر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصوراتهم لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع الكلية). وأوصت الدراسة بتطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة 6 أكتوبر الخاصة.

2- عبابنة (2011) دراسة بعنوان: "تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة".

وهدفت الدراسة إلى استقصاء تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة وتكونت عينة الدراسة من (36) مديراً من منطقة مصراتة التعليمية أخذت استجاباتهم على استبانة مكونة من (59) فقرة وقد أسفرت النتائج: عن أن العاملين في المدارس الليبية يمارسون جميع مجالات المدرسة المتعلمة بدرجة متوسطة ما عدا مجال التعلم الفرقي الذي كانت درجة ممارسته قليلة. وكانت

الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيري مؤهل المدير وخبرته. وأوصى الباحث اللجنة الشعبية العامة للتعليم في ليبيا بتشجيع الممارسات التي تساعد المدارس التحويل إلى منظمات متعلمة.

3- جبران (2011) دراسة بعنوان: " المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن " .

وهدفت هذه الدراسات للكشف عن تصورات المعلمين نحو مدارسهم كمنظمات متعلمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن وقد شارك في الدراسة (439) معلماً من أفراد عينة مقصودة أما الأداة فهي استبانة من نوع "ليكرت" مكونة من جزأين رئيسين: الأول عبارة عن (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلمة والثاني عبارة عن (32) فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي. وقد أظهرت النتائج تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلمة وقد حظي مجال المناخ بأعلى المتوسطات يليه مجال النمو المهني. وبالنسبة للمديرين كقائد تعليمي فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي. وقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور. وانتهت الدراسة بملاحظات ختامية وتوصيات لإجراء دراسات لاحقة تستخدم مناهج بحث أخرى ومتغيرات أخرى ودراسة تربط بين المدرسة كمنظمة متعلمة والرضا الوظيفي مثلاً وبين المديرين كقادة تعليميين والمناخ التنظيمي مثلاً.

4- دراسة الحوارة (2011) دراسة بعنوان: (مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الهيئة التدريسية " .

وهدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية وتحديد أبرز خصائص المنظمة المتعلمة من منظور أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كما هدفت إلى التعرف أهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي اختارها الباحث عشوائياً من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة والمكونة من (1041) عضو وذلك يهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس لأهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى إلى مدة الخدمة والفئة العمرية

والجنس، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهم العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة إلى متغيرات: الفئة العمرية والجنس ومدة الخدمة. وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء الجامعات الأردنية كمنظمات متعلمة.

5- دراسة زايد واخرون (2009): بدراسة بعنوان " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية " .

اهتمت هذه الدراسة بالبحث على احد أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في مجال التطوير التنظيمي، وهو مفهوم المنظمة المتعلمة حيث هدفت إلى التعريف بهذا المفهوم وأهم خصائص المنظمات المتعلمة، كما هدفت إلى تقييم الإمكانات ذات الصلة بهذا المفهوم في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نموذج مارسك وواتكنز للمنظمة المتعلمة حيث تشكل مجتمع البحث من جميع موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل الموجودين على رأس العمل خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع (321) استبياناً بلغ العائد منها (211) استبياناً ولمعالجة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما: تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، بينما كان أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار، وقد تراوحت متوسطات الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة بين (3.44) و (3.94). وقد سعت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات لتطوير كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة ومعالجة نقاط الضعف فيها، مثل توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية ووضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة كهدف إستراتيجي، وإنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى الهيئة الملكية، وإتاحة فرص التعلم المستمر للموظفين، وزيادة التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي، وتطوير نظم الاقتراحات، وربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

6- دراسة الرجوب (2008): دراسة بعنوان (التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك).

هدفت إلى اختبار إمكانية تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها .ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مقياس ماركردت للمنظمة المتعلمة والذي يشمل (نظام التعلم، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، نظام إدارة المعرفة، نظام التقنية) لتقييم إمكانيات جامعة اليرموك ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بعد أن قامت الباحثة بتطويره ليناسب بيئة العمل في جامعة اليرموك، واشتمل النموذج على 50 فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية هي: نظام التعلم، ونظام التحول التنظيمي، ونظام تمكين الأفراد، ونظام إدارة المعرفة، ونظام التقنية . وتكون مجتمع هذه الدراسة من (292) إداريا، في حين بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (189) إداريا وتوصلت الباحثة إلى بعض النتائج من أهمها أن نظام التقنية جاء في المرتبة الأولى، ثم نظام المعرفة، ثم نظام تمكين الأفراد، ثم نظام التعليم، بينما جاء في المرتبة الأخيرة نظام التحول التنظيمي. ثم تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين، نحو توفر عناصر الأنظمة الفرعية في المنظمة المتعلمة في الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها تعزى لمتغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، عدد الموظفين في الوحدة التنظيمية المشاركة بدورة تدريبية تتعلق بالتعلم التنظيمي، إنجاز مهام العمل بين الموظفين كفريق، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهم تعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري الجامعي وقد كانت الفروق لصالح فئة الخبرة (10) سنوات فأكثر) وكان لموضوع المدرسة المتعلمة صدى واسع في العالم بشكل عام، فقامت دراسات تختبر المدير والمعلم والطالب داخل المدرسة كمنظمة متعلمة.

7-دراسة عباينة والطويل (2007) :دراسة بعنوان " درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة

التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة والمتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح "

وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلمة حسب إطار سينجي تكونت عينة الدراسة من (1050) فرداً من العاملين في المدارس الحكومية الأردنية ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة تكونت بشكلها النهائي من(59) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل (T) وتحليل التباين الأحادي وأظهرت النتائج الدراسة: يمارس

العاملون في المدارس الأردنية: الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة وتترتب الضوابط الخمسة تنازلياً حسب ممارستها في المدرسة الأردنية على النحو التالي: التمكن الشخصي التفكير النظامي، النتائج العقلية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق وقدم الباحثين أنموذجاً مقترحاً لتحويل المدارس الأردنية إلى منظمات متعلمة. وأوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم بتبني هذا النموذج وكل ما يساعد على تطبيقه.

• ولم تقتصر الدراسات في اختيار مجتمعات الدراسة على المدارس فحسب بل شملت واقع التعلم التنظيمي في الجامعات.

8-دراسة عطاري وعيسان (2007): دراسة بعنوان (المدرسة كمنظمة متعلمة دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان) .

هدفت إلى استقصاء مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في المدارس العمانية ودور المدير كقائد تعلم ومدى الارتباط بين الأمرين. وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في عمان، وقد تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الإحصائي واستخدم الباحثان ثلاث أدوات: -الأداة الأولى هي استبانة وصف المدرسة كمنظمة متعلمة - أما الأداة الثانية فهي المديرين كقادة تعلم (Managers as Educators) وذلك لقياس إدراك المدرسين لمديريهم كقادة تعلم - الأداة الثالثة لقياس بعض الممارسات المتعلقة بالتعلم المؤسسي في المدرسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: .أن المشاركين يصفون مدارسهم إجمالاً وصفاً معتدلاً كمدارس متعلمة إلا أنهم يوردون معدلاً أعلى للمديرين كقادة تعلم، وأن هناك ارتباطاً بين خصائص المدرسة المتعلمة وخصائص المدير كقائد متعلم وأن متغير الجنس لم يؤدي إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين. وأن متغير العمر كان له تأثير على المحور الأول والثالث وأنه في الحالتين كان اتجاه الدلالة في صالح الفئة الأكبر سناً. أن النتائج تأثرت بالجنسية وتكاد تكون هي نفسها المتعلقة بمتغير العمر خاصة وأن العمانيين يمثلون الفئة الشابة بحكم سياسة التعمين، وأن النتائج تأثرت بمتغير الخبرة وجاءت لصالح الأكثر خبرة. أن النتائج لم تتأثر بمتغير المؤهل.

9- دراسة البكري (2006): دراسة بعنوان (واقع التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان ومعوقات تحقيقه).

هدفت إلى التعرف على واقع التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان ومعوقات تحقيقه وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع التعلم التنظيمي ومعوقات تحقيقه تعزى لمتغيرات النظام التعليمي والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة العلمية. كما تهدف إلى وضع مقترحات إجرائية لتفعيل التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان. وقد صنفت فقرات الاستبانة إلى خمسة محاور ممثلة لموضوع التعلم التنظيمي، وهي: المستويات، والأنواع، والعمليات، والعوامل، والمعوقات التي تعيق تحقيق التعلم التنظيمي. وقد تألفت عينة الدراسة من 101 مدير ومديرة و388 معلماً ومعلمة بمدارس التعليم العام والأساسي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود مستويات التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان بين الكبيرة والمتوسطة كما أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة وجود أنواع التعلم التنظيمي وكذلك عملياته بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان بين المتوسطة والضعيفة. ظهرت العوامل المرتبطة بالقيادة أكثر العوامل توافراً ودعماً لتحقيق التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تليها العوامل المرتبطة بثقافة المدرسة، بينما جاءت العوامل المرتبطة بالبيئة الملائمة للتعلم كأقل العوامل وجوداً، وبالنسبة للمعوقات فقد حصلت جميع معوقات التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان على تقديرات تتراوح بين الكبيرة والضعيفة.

10- دراسة البكار والفاعوري (2004) دراسة بعنوان "إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة"

هدفت إلى تقديم إطار نظري يتعلق ببناء المنظمة المتعلمة والتعرف على مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين عناصر بناء المنظمة المتعلمة والإبداع. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة موبايلكم للهواتف المحمولة في الأردن البالغ عددهم (416)، وتم توزيع (300) استبانة عاد منها (143)، وبعد تحليل البيانات كانت أهم نتائج الدراسة أن مقدار توفر العناصر الأساسية الخمسة لبناء المنظمة المتعلمة قد نال على درجة موافقة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين مقدار توافر عناصر المنظمة المتعلمة والإبداع.

الدراسات الأجنبية

ونظراً لتقارب مفهومي المنظمة المتعلمة (LO) (Learning Organization) والتعلم التنظيمي (OL) (Organization Learning) فإن الدراسات عنيت بالأسس والمفاهيم الخاصة بها، وخاصة واقعها التنظيمي في المدارس.

1- دراسة (Weldy, 2009) حيث هدفت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة

وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية .

أجريت الدراسة على 212 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية في لوس أنجلوس، وتم في الدراسة توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجية لتسهيل التعلم وإدارة المعرفة من خلال استعراض ما أشارت إليه الدراسات السابقة في الموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحسن أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية، وأن هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

2- دراسة (Song, et. al,2009) التي سعت إلى تقييم محتوى الثقافة المتعلقة بالمنظمة

المتعلمة في كوريا من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة

وقد تم تطبيق الدراسة على مجموعة من القطاعات العاملة في كوريا والمتمثلة بكل من الصناعات الإلكترونية؛ وصناعة الاتصالات؛ وتكنولوجيا المعلومات، وصناعة الإنشاءات؛ والصناعات الخفيفة؛ وصناعة النفط والغاز؛ والصناعات الكيماوية؛ والتجارة الدولية؛ والتأمين والتمويل. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 1529 فرداً يعملون ضمن هذه وتم التوصل إلى أن لأبعاد المنظمة المتعلمة تفوق صالح وجيد للتطبيق في البيئة الكورية حتى وإن تعدد الثقافات الموجودة فيها.

3- دراسة: Lam, Y., Chan, C., Pan H., and Wei, H., (2003) بعنوان **Differential developments of Taiwanese Schools in organizational learning: exploration of critical factors,**

والتي أكد فيها على أن التحول إلى المدرسة المتعلمة يستوجب الإقلاع عن أفكار الإصلاح التي ركزت على البنية، مثل الإدارة الذاتية والتمكين، وأن تعلم الأفراد لا يعني بتعلم المنظمة. وقد بين أن الاهتمام بأساليب التعلم في أدب التعلم التنظيمي كان مركزاً حول ثلاث قضايا، هي تعظيم أثر

التطوير المهني للأعضاء، وزيادة فعالية وكفاءة المنظمة، وتحويل المنظمة إلى مؤسسة ذكية قادرة على الاستجابة للتغيرات المستمرة . لذا فقد حصرت الدراسة التعلم التنظيمي بالتعلم الجمعي، حيث يتبع اكتساب المعرفة نشرها، حيث تُدمج أبعاد سينج مع عملية نشر المعلومات ودوافع التغيير، فيتبلور نموذج ثلاثي الأبعاد يتكون من ثلاث مراحل متميزة في التطوير التنظيمي، هي الإنبات والتحويل والترسيخ. وهذا التقسيم يفيد في تحديد المرحلة من التطور في المدرسة (البداية، والوسط، والنهاية)، وتفيد في تحديد القوى المسؤولة عن التفاوت في وضع المدارس مما يساعد على اتخاذ خطوات لتعديل الوضع، كما يمكن تقدير عمليات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Processes) (OLO) (Organizational Learning Outcomes) (OLO) التنظيمي التعلم ونتائج وفي ضوء ذلك التقدير يتحدد وضع التعلم التنظيمي للمدرسة من حيث كونه عالياً أو منخفضاً من خلال إعطاء درجات من الناحية النظرية لفصل عمليات التعلم عن نتائج التعلم.

4- دراسة (Silins and Mulford Schools as Learning Organisations 2002):

The Case for System, Teacher and Student Learning

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة عناصر نظام القيادة والتعليم ضمن منظومة معينة، وأثره على تحصيل الطلاب، مع التأكيد على قياس مستوى مشاركة الطلاب ومدى تعلقهم بالمدرسة. وهي من الدراسات التي ركزت على وضع الطالب داخل المدرسة، دراسة تجريبية تختبر العلاقة بين مشاركة الطلاب ومدى تعلقهم بالمدرسة وكذلك إنجازات الطلاب، مولتها الحكومة الاسترالية، استمرت لمدة 4 سنوات، وقد شملت 96 مدرسة ثانوية، فيها 5000 طالب، و 3700 معلم ومدير. وقد ركز مشروع المنظمات التعليمية على ثلاثة محاور في إدارة المدارس وتشغيلها وهي: القيادة، والتعليم ضمن منظومة، ودوره في تحصيل الطلاب. ومن نتائج الدراسة: 1. لاحظ الباحثان أن جميع المتغيرات الملحوظة تساهم على نحو ذي مغزى في إدارة المدارس، ولم يكن لأحدها السيادة على باقي المتغيرات. 2. خمسة متغيرات انبثقت كنتبؤات مباشرة عن التعليم المنظومي: تعليم المعلمين/ القيادة، تقدير وطاقم التعليم (وطاقم المدرسة، الإداريين، الأساتذة.. الخ)، رضى القيادة، القائد، المورد، المصدر. 3. أن هناك تأثيراً سلبياً غير مباشر وذا مغزى انبثق من متغيرين آخرين: حجم المدرسة، والوضع الاقتصادي والاجتماعي. يشير المسار السلبي إلى أن هناك شيئاً من النزعة أو الرغبة في

الحصول على مستويات عليا في التعليم للمعلمين والقيادة في مدارس الوضع الاجتماعي والاقتصادي متدنية المستوى.

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على العديد من المنظمات المتعلمة باختلاف اماكن اجراء الدراسة ومنها الشركات، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة قطاع التربية والتعليم وبالأخص في مدارس القدس التي تقع تحت الاحتلال الإسرائيلي فهي ذات ظروف خاصة لذلك أجريت عليها الدراسة.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس التأثير لنموذج سينجي والعلاقة بين متطلبات النموذج وبناء النماذج تبعا لنموذج مختلفه، فدراسة (الرجوب، 2008) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مقياس ماركردت للمنظمة المتعلمة والذي يشمل (نظام التعلم، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، نظام إدارة المعرفة، نظام التقنية) لتقييم إمكانيات جامعة اليرموك ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بعد أن قامت الباحثة بتطويره ليناسب بيئة العمل في جامعة اليرموك. أما في دراسة (زايد واخرون، 2009) استخدام نموذج مارسك وواتكنز للمنظمة المتعلمة لتقييم الامكانيات ذات الصلة بمفهوم المنظمات المتعلمة في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية التي تدير أكبر المدن الصناعية في المملكة لسعودية، بينما في دراسة Pan. 2003 تم دمج أبعاد سينجي مع عملية نشر المعلومات ودوافع التغيير فيتبلور نموذج ثلاثي الابعاد يتكون من ثلاث مراحل متميزة في التطوير التنظيمي، في حين سعت الدراسة الحالية إلى تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع المنظمي ضمن نموذج سينجي على مدارس الفلسطينية والخروج بنموذج يطبق على ارض الواقع.

3. من حيث منهجية الدراسة: يمكن أن تُعدّ الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتمادًا على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.
4. من حيث الأفق: تلقي الدراسة الحالية الضوء على مدى امتلاك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية في القدس لخصائص المنظمة المتعلمة. وجذب انتباه أصحاب القرار في الوزارة إلى أهمية خصائص المنظمة المتعلمة لتحسين مستوى أدائها على المدى البعيد وتحقيق التميز.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات والمعالجات الإحصائية

3.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها الباحثة لاختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصف الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

3.2 مصادر جمع المعلومات:

يعتمد البحث على نوعين من البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة:

أولاً: البيانات الثانوية

جمع المادة العلمية ذات الصلة بموضوع البحث من خلال الإطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والرسائل والدوريات والنشرات والمقالات ومطبوعات المؤتمرات والتقارير والبحوث والانترنت.

ثانياً: البيانات الأولية

لأختبار مدى صحة فروض البحث من خلال استقصاء آراء كل من الإداريين والمعلمين في المدارس وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبانة ومن ثم تفريغها وتحليلها.

3.3 منهج الدراسة:

ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثة الاسلوب الوصفي القائم على المسح المعرفي للادب التربوي للمنظمة المتعلمه والتعلم التنظيمي وخاصة في المدارس وذلك لبناء اداة لقياس الممارسات المدرسية ثم اتبعت المنهج المسحي التطبيقي لتطبيق اداة استبانته والحصول على البيانات ومعالجتها ومن ثم استخراج نتائج وتقديم نموذج . اذ يهدف المنهج الوصفي الى وصف الواقع الحالي للأشياء موضوع الدراسة، وتفسيرها. يسعى هذا المنهج إلى جمع البيانات لاختبار صحة الأسئلة التي طرحتها الدراسة، وفي هذا النوع من الدراسات يتم استنتاج معلومات عن المجتمع بأكمله من خلال إجابات افراد عينة الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس في منطقة القدس غير التابعة لبلدية القدس والبالغ عددها تقريبا (38)، حيث أن تعدد الجهات المشرفة على المدارس، عدد مدارس المعارف أو البلدية هي 54 مدرسة فيها 37.604 طالبا أي ما نسبته 53%، ومدارس السلطة أو الأوقاف 38 مدرسة وتضم 13.329 طالبا أي ما نسبته 19%، والمدارس الأهلية 46 مدرسة وفيها 15.663 طالبا أي ما نسبته 22%، وهناك ثماني مدرسة وكالة غوث وفيها 3.561 طالبا أي ما نسبته 5%، ويبلغ عدد الطلبة بالقدس حوالي 70 ألف طالب، إن السبب وراء العدد الكبير لمدارس البلدية، هو أن السلطات الإسرائيلية سيطرت على المدارس الرسمية الأردنية عام 1967، وهذه المدارس هي المدارس الفعلية التي كانت موجودة، أما الباقي فهي بيوت سكنية تم استئجارها من قبل الأوقاف الإسلامية للتصدي لمحاولات فرض التعليم الإسرائيلي على أبناء القدس، منذ ذلك الوقت لم تقم بلدية القدس على مدار سنوات الاحتلال بإضافة أي أبنية حسب حاجة السكان، وتمنع المواطنين من عمل أي تطوير في المدارس (وحدة شؤون القدس، 2010) .

ولكن النتائج التي ستخرج بها الباحثة بالإمكان تعميمها على باقي مدن فلسطين لان مدارس القدس الفلسطينية وكافة المدارس في الضفة الغربية جميعها تتبع لوزارة التربية والتعليم الفلسطيني . **سيتكون**

مجتمع الدراسة من معلمين والإداريين الذين هم من يدير الإدارة والأساليب التربوية للمنظمة التعليمية (المدارس) وهم المجتمع الذي نأمل بتحويله لمجتمع بمنظمات دائمة التعلم في ظروف دائمة التغيير. وقد تم الحصول على معلومات عن عدد المدارس في القدس والبالغ عددها 38 مدرسة موزعة على جميع المناطق في القدس. وفيما يلي توزيع المعلمين في المدارس بحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2015.

جدول رقم (1) يبين توزيع المعلمين الذكور والإناث في مدارس القدس

المدرسة	الحكومة	الخاصة	الوكالة
ذكور	184	391	30
إناث	709	1,415	86
المجموع	893	1,806	116

3.5 عينة الدراسة:

تم اختيار 6 مدارس (مدرسة الحصاد، مدرسة جبل المكبر، مدرسة دار الطفل العربي، مدرسة رياض الصالحين، مدرسة زهراء-القدس، مدرسة الأيتام الإسلامية) من بين 38 مدرسة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وكانت العينة صغيرة نظرا لتحفظ مدراء القدس من أي تبعيات وعدم قبول إجراء دراسة على مدارسهم. وتبين الجداول التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	متغير الجنس
35.54	43	ذكر
64.46	78	انثى
100	121	المجموع
النسبة المئوية %	العدد	متغير المؤهل العلمي
8.26	10	دبلوم
68.60	83	بكالوريوس
23.14	28	ماجستير فأعلى
100	121	المجموع
النسبة المئوية %	العدد	متغير المسمى الوظيفي
68.60	83	معلم
7.44	9	معلم مساعد
23.97	29	هيئة ادارية
100	121	المجموع
النسبة المئوية %	العدد	متغير سنوات الخبرة
23.97	29	أقل من 5 سنوات
52.07	63	من 5-10
23.97	29	11 سنة فأكثر
100	121	المجموع
النسبة المئوية %	العدد	متغير العمر
63.64	77	25-35
24.79	30	من 35-أقل من 45
9.09	11	من 45-أقل من 50
2.48	3	50 سنة فأكثر
100	121	المجموع

3.6 أداة الدراسة:

تمثلت أداة البحث التي استخدمتها الباحثة باستبيان أعد لغرض التعرف على (تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس منطقة القدس). أما عن طريقة تصميم الاستبيان فقد استعانت الباحثة بالأدب والدراسات السابقة في مجال البحث، لتحديد صيغ الأسئلة المناسبة، وبعد ذلك تم عرض الاستبيان على عدد من مشرفي جامعة القدس للتحقق من صدقه، وقد أجرت الباحثة التعديلات التي أشار إليها المحكمون، بحيث تكون بصورته النهائية من (52) فقرة. وتكونت الاستبانة من سبعة مجالات رئيسية وهي مقسمة على النحو التالي:

جدول رقم (3) يبين توزيع مجالات الاستبانة بحسب عدد الفقرات

المجال	الفقرات
<u>استراتيجيات التعلم التنظيمي</u>	1-8
<u>التمكن الشخصي</u>	1-5
<u>النماذج العقلية</u>	1-7
<u>الرؤية المشتركة</u>	1-7
<u>تعلم الفريق</u>	1-10
<u>التفكير النظمي</u>	1-18
<u>نموذج سينجي</u>	1-5

3.7 صدق الاستبانة:

قامت الباحثة ببناء فقرات الأداة وإعادة صياغتها بصورة مبدئية وعرضها على مجموعة من المحكمين والذين بلغ عددهم (4) محكمين من المتخصصين في مجال الدراسة، والملحق (3) يوضح ذلك، حيث طلبت الباحثة منهم إعطاء حكم عام على صدق الأداة ككل في قياسها للأهداف التي وضعت من أجلها، وحكم آخر على كل فقرة من فقراتها، بالإضافة إلى اقتراح التعديلات المناسبة من (إضافة أو حذف أو تنظيم). وقد تم الأخذ باقتراحات المحكمين وصياغة الأداة في ضوء هذه التعديلات والاقتراحات المطروحة.

وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم حذف الفقرات التي لم يتم الاتفاق عليها، وإضافة الفقرات التي أجمع عليها أكثر من 70% من المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (4).

3.8 ثبات الاستبانة:

وللتحقق من ثبات الأداة الأولى تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test). وتم تطبيق الاستبانة على (30) معلماً من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تم تطبيق الأداة مرة أخرى ثم جرى التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي، بحساب معادلة معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته للمجال الكلي (93%)، في حين بلغت قيم معاملات الثبات للمجالات الفرعية للأداة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (4) مصفوفة معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة حسب معادلة معامل كرونباخ ألفا

المجالات	قيمة معامل الثبات
استراتيجيات التعلم التنظيمي	80%
التمكن الشخصي	88.3%
النماذج العقلية	90.4%
الرؤية المشتركة	87.5%
تعلم الفريق	89.5%
التفكير النظمي	92%
نموذج سينجي	87%
الثبات الكلي للأداة	93%

كما ويظهر من الجدول السابق أن معاملات ثبات الأداة على المجالات عند العينة تراوحت بين (80%-92%)، حيث حصل مجال التفكير النظمي على أعلى معامل ثبات، وقيمته (92%)، بينما حصل مجال استراتيجيات التعلم التنظيمي على أدنى معامل ثبات، وقيمته (80%)، وأخيراً بلغت قيمة

معامل الثبات الكلي للأداة (93%). وجميعها معاملات ثبات عالية، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

3.9 إجراءات الدراسة:

في سبيل تنفيذ الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات البحثية التالية:

- إعداد استبانة وذلك بهدف التعرف على (تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي دراسة حالة على مدارس منطقة القدس).
- الاتصال مع لجنة المحكمين من أصحاب الاختصاص لأخذ آرائهم في مدى صلاحية أداة الدراسة وبناء على إرشاداتهم وتوجيهاتهم فقد تم إلغاء بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى حيث تتصف هذه الفقرات بالضعف والغموض من وجهة نظر المحكمين.
- تم تحديد مجتمع الدراسة الذي شمل عينة من معلمي ومعلمات مدارس القدس الشرقية.
- تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة من قبل الباحثة نفسها، وقامت الباحثة أيضا بجمع الاستبانات، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (121) استبياناً.
- قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات واستخراج النتائج بالاستعانة بالمعالجات الإحصائية.

3.10 متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

وتمثل باستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة تبعا للمجالات التي تحقق نموذج سينجي وهي " تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي) في تحويلها الى منظمات متعلمه من وجهة نظر المعلمين والاداريين . "

ثانيا: المتغيرات التابعة:

استراتيجيات التعلم التنظيمي: تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة:

****** التمكن الشخصي: ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني المتخصصين، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادرا على تحقيق الأهداف المرغوب.

****** النماذج العقلية: وهي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور التي يحملها أفراد المنظمة وتؤثر ايجابا أو سلبا على تصوراتهم.

****** الرؤية المشتركة: وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المدرسة في المستقبل.

****** تعلم الفريق: وهي عملية تنظيم وتطوير مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتعني سعي مجموعة الأفراد العاملين للتعلم فيما بينهم، أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع.

****** التفكير النظمي: وهو مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة من خلال مجموعة العوامل المدرسية وتفاعلاتها الدينامكية.

3.11 المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) حيث تم بعد ادخالها إلى جهاز الحاسب الالى:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.
- اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة .
- استخدام اختبار Regression Analysis لمعرفة معادلة خط انحدار المتغير المستقل على التابع.

3.12 تصحيح الأداة:

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقا لطريقة ليكرت الخماسي:

بدرجة كبيرة	كبيرة	درجة متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1

جدول رقم (5) يبين مفتاح التصحيح للأداة

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	اقل من 1.8
منخفضة	1.8-2.59
متوسطة	2.6-3.39
كبيرة	3.4-4.19
كبيرة جدا	4.2 فما فوق

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل وصفا للنتائج التي نجمت عن هذه الدراسة، ومن أجل تسهيل عملية تفسير النتائج، فقد اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية و النسب المئوية:

4.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس

حول (تشخيص درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي على المدارس الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين والاداريين)؟
ومن اجل الاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل مجال على حدى ومن ثم تم حساب المتوسط الحسابي العام كما في الجدول رقم(6)

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس منطقة القدس)

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
72.46	0.97	3.62	تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة
82.98	0.69	4.15	التمكن الشخصي
80.64	0.66	4.03	النماذج العقلية
78.23	0.75	3.91	الرؤية المشتركة
76.89	0.77	3.84	تعلم الفريق
76.77	0.86	3.84	التفكير النظامي
68.23	1.09	3.41	نموذج سينجي
76.60	0.83	3.83	المجال الكلي

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (6) أن التمكن الشخصي قد حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.15)، في حين حصل نموذج سينجي على أدنى المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط الحسابي (3.41). وتعرزو الباحثة هذه النتيجة بالتمكن الشخصي وحصوله على أعلى متوسطات الحسابية الى ان التمكن الشخصي هو بعد فردي و مقارنة بنموذج سينجي الذي يحتوي على خمس ابعاد منها الفردي ومنها الفرقي ومنها الجماعي حصل على ادنى المتوسطات الحسابية . أما درجة المجال الكلي كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83). ومن اجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الدراسة، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (7)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
5	التعلم الفعال	3.95	0.85	79.01
3	الحوار الاستراتيجي	3.88	0.76	77.52
4	الفرق متعددة المهام	3.86	0.79	77.19
1	الاجتماعات	3.79	0.87	75.87
2	المؤتمرات عن بعد	3.65	0.79	73.06
6	الشبكات الرسمية	3.59	1.12	71.74
7	الشبكات غير الرسمية	3.28	1.17	65.62
8	جميع ما ذكر	2.98	1.38	59.67
	الدرجة الكلية	3.62	0.97	72.46

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (7) أن الفقرة التي تنص على (التعلم الفعال) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.95)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (جميع ما ذكر) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.98)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.62) وهي مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعليم في القدس يتأثر بشكل كبير بالاحتلال الإسرائيلي والفروض القائمة على التعليم فيها من حيث نوعية الحصار على المناهج الفلسطينية وصولاً إلى الحصار على عدد الغرف الصفية في المدرسة وبالأخص مدارس الأوقاف وبهذا نجد أن تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي التي تطبق في مدارس القدس محدود نوعاً ما.

جدول رقم (8)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمكن الشخصي مرتبة ترتيبيا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2	دائما أسعى إلى الإبداع والابتكار في عملي وهناك حافظ داخلي يدفعني لتحقيق الانجاز	4.26	0.66	85.12
1	لدي القدرة على تطوير قدراتي والاستعداد التام لتلبية وتحقيق أهداف المنظمة وتحقيقها	4.19	0.72	83.80
3	أسهم في ايجاد بيئة تنظيمية تشجع الاعضاء على التطوير وخلق الابداع	4.17	0.64	83.47
4	من خلال الوعي الذاتي حول اهداف المنظمة لدي القدرة على معرفة الاشياء التي من شأنها أن تطور منظمتي أو تسيء اليها	4.15	0.65	82.98
5	هناك تشجيع من الادارة العليا على استخدام التمكن الشخصي بحرية لتمثيل منظمنا	3.98	0.75	79.50
	الدرجة الكلية	4.15	0.69	82.98

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8) أن الفقرة التي تنص على (دائما أسعى إلى الإبداع والابتكار في عملي وهناك حافظ داخلي يدفعني لتحقيق الانجاز.) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.26)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (هناك تشجيع من الادارة العليا على استخدام التمكن الشخصي بحرية لتمثيل منظمنا) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.98)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة التمكن الشخصي حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (4.15) وهي مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والاداريين في مدارس القدس يحاولون قدر الامكان مراعاة الظروف التي يعيشون بها حيث أن لديهم ايمان كامل بقضيتهم العادلة وبناء على ذلك نجد انهم افراد متمكنون ذاتيا إذ يشعرون بالرضا عن انفسهم ومؤمنين بانهم يعطون ما يستطيعون لذلك نجد أنهم متمكنون شخصيا وبنسبة مرتفعة

جدول رقم (9)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النماذج العقلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2	يعد العاملون المدرسة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع	4.14	0.62	82.81
1	تسود روح الفريق بين العاملين في المدرسة	4.09	0.66	81.82
7	تعد النجاحات في المدرسة نجاحات للعاملين جميعهم	4.03	0.71	80.66
3	يقبل العاملون على فرص التعلم داخل المدرسة وخارجها	4.03	0.63	80.66
5	تحدث مناقشات مهنية مستمرة بين العاملين في المدرسة	4.01	0.68	80.17
4	توجد علاقات تشاركية منتجة بين العاملين	4	0.62	80
6	تتصف المناقشات بين الزملاء بالأمانة والصراحة	3.92	0.73	78.35
	الدرجة الكلية	4.03	0.66	80.64

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (9) أن الفقرة التي تنص على (يعد العاملون المدرسة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.14)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تتصف المناقشات بين الزملاء بالأمانة والصراحة) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.92)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة النماذج العقلية حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (4.03) وهي مرتفعة. ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والاداريين الذين أجريت عليهم الدراسة يعبرون عن طريقتهم في التعليم وأساليبهم المختلفة من خلال الأسلوب المبني على الافتراضات والمعتقدات الشخصية التي يستطيعون من خلالها تفسير الأمور والأحداث التي يمرون بها ويترجمونها إلى طريقة تعليم خاصة بهم.

جدول رقم (10)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرؤية المشتركة مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
7	يكون هدف اجتماعات الهيئة المدرسية تحقيق نتائج تربوية	4	0.72	80
1	يتم تشجيع وجهات النظر المتعددة والنقاشات المفتوحة	3.99	0.64	79.83
6	يتم بناء الرؤى والأهداف المدرسية بالتعاون بين العاملين جميعهم	3.95	0.75	79.01
5	ينظر العاملون إلى الأحداث غير المتوقعة على أنها فرص للتعلم	3.94	0.74	78.84
2	ينظر العاملون إلى المدرسة بأنها أكبر من مجموع أفرادها ومكوناتها	3.85	0.80	77.02
4	يدرك الإداريون أهمية الإطار الفكري والقيمي للطلبة وللعاملين لإحداث التغيير المطلوب	3.83	0.83	76.53
3	يطور الإداريون مقدرة للتعامل بنجاح مع الظروف الإدارية المتغيرة	3.82	0.79	76.36
	الدرجة الكلية	3.91	0.75	78.23

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (10) أن الفقرة التي تنص على (يكون هدف اجتماعات الهيئة المدرسية تحقيق نتائج تربوية) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يطور الإداريون مقدرة للتعامل بنجاح مع الظروف الإدارية المتغيرة) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.82)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة الرؤية المشتركة حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات الباحثين (3.91) وهي مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قدرة الفرد الواحد (المعلم .موظف الاداري) في مدارس القدس تساعد على رسم صورة معينة تكون مشتركة بين افراد المنظمة الواحد، حيث نجد أن هناك قناعة تامة بضرورة ترابط الأفكار والصور المشتركة التي يكونها المعلمون عن حقيقة التعليم في مدارسهم في القدس.

جدول رقم (11)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تعلم الفريق مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10	يراجع العاملون تأثير ممارساتهم على أداء الطلبة باستمرار	3.93	0.62	78.68
2	يزود الإداريون المعلمين بفرص التعلم اللازمة لتحسين أدائهم	3.88	0.78	77.52
1	يستخدم العاملون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية	3.88	0.75	77.52
9	تولي المدرسة اهتماما كبيرا بالنمو المهني للعاملين	3.87	0.76	77.36
6	يتم تعرف أنماط تعلم العاملين لتحسين طرق الاتصال	3.87	0.67	77.36
3	يواكب العاملون التطورات الحديثة في مجالي التعلم والتعليم	3.84	0.79	76.86
8	يتقبل العاملون حالات النشاط غير العادي في المدرسة	3.83	0.80	76.69
7	يستخدم الإداريون طرقاً مختلفة لتشجيع التواصل بين العاملين	3.81	0.81	76.20
4	تسود المدرسة وجهات نظر تربوية متقاربة حول مختلف القضايا	3.79	0.85	75.70
5	يتمتع الإداريون بمهارات جمع البيانات	3.75	0.91	75.04
	الدرجة الكلية	3.84	0.77	76.89

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (11) أن الفقرة التي تنص على (يراجع العاملون تأثير ممارساتهم على أداء الطلبة باستمرار). قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.93)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يتمتع الإداريون بمهارات جمع البيانات) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.75)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة تعلم الفريق حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.84) وهي مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعليم

على صورة فريق تساعد المعلمين والاداريين على القيام باعمالهم بشكل متميز حيث انه يعتبر مفتاح النجاح للمنظمة المتعلمة حيث يستطيع المعلم من خلال القيام بعملية الترتيب والتنظيم وتوحيد العمل مع زملاء

جدول رقم (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التفكير النظمي مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10	يتم تشجيع العاملين على التعلم المستمر	3.95	0.93	79.01
3	ينجز العاملون أعمالهم بهمة وحماس	3.93	0.63	78.68
7	يدعم المجتمع المدرسي المبادرة وتجريب الجديد في التعلم والتعليم	3.93	0.70	78.51
2	يشارك جميع العاملين في ممارسة السلطة والمسؤولية	3.91	0.56	78.18
6	يتم تعزيز العاملين عند تقديمهم لإبداع أو حل مبتكر لمشكلة مدرسية	3.90	0.76	78.02
16	تناقش الخطة التطويرية للمدرسة مع المعلمين	3.88	0.85	77.69
8	يعبر العاملون عما يجول في خواطرهم حول ما تعلموه بحرية	3.88	0.69	77.52
4	يبحث الإداريون عن المعرفة الجديدة لتحسين أدائهم	3.88	0.79	77.52
5	يشعر العاملون في المدرسة بأن أي إخفاق هو إخفاق لهم	3.88	0.74	77.52
1	تنتشر روح الثقة بين العاملين	3.87	0.75	77.36
9	يمكن طرح القضايا الحساسة للنقاش	3.86	0.99	77.19
15	ينظر العاملون إلى الأخطاء كفرص ايجابية للتطوير	3.81	0.91	76.20
12	يمكن إدارة ضغوط العمل والاستفادة منها في تعزيز التعلم	3.79	1	75.70
14	يتم تحديث السياسات والممارسات والإجراءات المدرسية	3.78	0.89	75.54
13	يقدم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم	3.74	1	74.88
18	يقدم العاملون جميعهم العون والدعم للمعلم الجديد	3.73	1.09	74.55
17	يشعر العاملون بأنهم قادة تربيون كل في موقعه	3.69	1.11	73.88
11	تتم صناعة القرارات بشكل جماعي	3.69	1.07	73.88
	الدرجة الكلية	3.84	0.86	76.77

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (12) أن الفقرة التي تنص على (يتم تشجيع العاملين على التعلم المستمر) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.95)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تتم صناعة القرارات بشكل جماعي) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.69)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة التفكير النظامي حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات الباحثين (3.84) وهي مرتفعة. وتعود الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والاداريين الذي أجريت عليهم الدراسة يحاولون قدر الامكان التوجه إلى رؤية إطار العمل في مدارسهم على انه نظام الكل بدلا من نظام الجزء حيث أن ذلك يساعدهم على تجاوز المشكلات التي يتعرضون لها.

جدول رقم (13)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال نموذج سينجي مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	هناك دور للإجادة الشخصية لتوسيع قدراتي وقابليتي لزيادة الإبداع الفردي	3.75	0.92	75.04
2	يساعدنا تفكير النظم بإيجاد الحلول الإبداعية الفردية للمشاكل التي تواجهها منظمنا	3.48	1.05	69.59
4	تعد عملية التفكير الجماعي طريقة لتحسين قدرات التعلم الجماعي وإيجاد بيئة تحفز الإبداع التنظيمي	3.40	1.11	68.10
3	يؤخذ برأي في اغلب الأحيان عند صياغة الرؤية المشتركة لمنظمنا في إنتاج أو حل مشكلة معينة لتكون قدراتي إبداعية جيدة	3.39	1.02	67.77
5	تفكر المنظمة بعقل المجموعة والنظام كله وليس بإدارة فردية لها	3.03	1.34	60.66
	الدرجة الكلية	3.41	1.09	68.23

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (13) أن الفقرة التي تنص على (هناك دور للإجادة الشخصية لتوسيع قدراتي وقابليتي لزيادة الإبداع الفردي) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.75)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تفكر المنظمة بعقل المجموعة والنظام ككل وليس بإدارة فردية لها) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.03)، ومن ذلك يمكن تفسير درجة تطبيق نموذج سينجي حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات الباحثين (3.41) وهي مرتفعة.

4.2 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تأثير نموذج سينجي على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس.

ومن أجل فحص درجة تأثير نموذج سينجي على الإبداع التنظيمي والفردي كان لابد من حساب درجة تأثير كل مجال من المجالات على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس من خلال استخدام اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة على كل مجال من مجالات النموذج والجدول (14) يبين نتائج الاختبار:

جدول رقم (14) نتائج اختبار ت لعينة مستقلة واحدة لدرجة تأثير نموذج سينجي على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس.

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم ت	مستوى الدلالة
تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة	121	3.62	0.62	64.28	**0.00
التمكن الشخصي	121	4.15	0.57	80.46	**0.00
النماذج العقلية	121	4.03	0.53	83.80	**0.00
الرؤية المشتركة	121	3.91	0.57	75.32	**0.00
تعلم الفريق	121	3.84	0.55	76.31	**0.00
التفكير النظمي	121	3.84	0.56	75.24	**0.00

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

بالاستناد إلى اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة تبين أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية القائلة (لا يوجد تأثير لنموذج سينجي على الإبداع الفردي و التنظيمي في مدارس القدس). ونقبل بالفرض البديل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تأثير نموذج سينجي على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس.

نتائج الفرضية الثانية :

يوجد أثر لأستخدام نموذج سينجي على الابداع الفردي والتنظيمي على مدارس القدس تعزى لتأثير الضوابط الخمسة التي وضعها سينجي (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي) في تحويلها الى منظمات متعلمه من وجهة نظر المعلمين والاداريين . وسيتم عرض نتائج كل ضابط من الضوابط على حدى:

1. لبحث اثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم(15)

جدول رقم (15) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لاثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة	^a 0.169	3.49	0.17	0.03	^b 0.064

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية ونرفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي من خلال نتائج

معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زاد تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.03) وهذا يعني أن 3% من التباين الحاصل في تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 97% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار أي لم تكن تلك العوامل ضمن أداة الدراسة وكانت ضمن عوامل خارجية .

نتائج الفرضية الثانية :

لبحث اثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى للتمكن الشخصي_استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم(16)

جدول رقم (16) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لاثار استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى للتمكن الشخصي

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للتمكن الشخصي	^a 0.038	0.18	0.04	0.00	^b 0.676

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية ونرفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى للتمكن الشخصي وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي و_التمكن الشخصي من

خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زاد استخدام التمكن الشخصي، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير إلى معامل مقداره (0) وهذا يعني أن 0% من التباين الحاصل في التمكن الشخصي، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 100% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار أي لم تكن تلك العوامل ضمن أداة الدراسة وكانت ضمن عوامل خارجية .

وهذا يدل على أن نموذج سينجي لا يتاثر نهائيا بالتمكن الشخصي للأفراد في مدارس القدس بل يؤثر على الابداع الفردي والمنظمي .

نتائج الفرضية الثانية :

لبحث اثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى للنماذج العقلية استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم(17):

جدول رقم (17) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لاثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للنماذج

العقلية

مستوى الدلالة	قيمة	قيمة بيتا	قيمة ف	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
α	R^2	β	F		
^b 0.411	0.01	0.08-	0.68	^a 0.075	يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس الشرقية تعزى للنماذج العقلية

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية ونرفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى للنماذج العقلية وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير النماذج العقلية من

خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة عكسية فكلما قل استخدام نموذج سينجي زادت النماذج العقلية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.01) وهذا يعني أن 1% من التباين الحاصل في تطبيق النماذج العقلية، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 99% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار أي لم تكن تلك العوامل ضمن أداة الدراسة وكانت ضمن عوامل خارجية .

نتائج الفرضية الثانية :

لبحث اثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى للرؤية المشتركة استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم(18)

جدول رقم (18) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لاثار استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للرؤية المشتركة

مستوى الدلالة	قيمة	قيمة بيتا	قيمة ف	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
α	R^2	β	F		
^b 0.893	0.00	0.01	0.02	^a 0.012	يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للرؤية المشتركة

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية ونرفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى للرؤية المشتركة وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير الرؤية المشتركة من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زادت الرؤية المشتركة، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0) وهذا يعني أن 0% من التباين الحاصل في تطبيق الرؤية المشتركة، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 100% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم

تدخل نموذج الانحدار أي لم تكن تلك العوامل ضمن أداة الدراسة وكانت ضمن عوامل خارجية .وهذا يدل على أن نموذج سينجي لا يتاثر نهائيا بالرؤية المشتركة للأفراد في مدارس القدس بل يؤثر على قدرة المجموعة برسم صورة مشتركة او متماثلة للمستقبل المنشود.

نتائج الفرضية الثانية :

لبحث اثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى لتعلم الفريق استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم(19)

جدول رقم (19) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط

بيرسون لاثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى لتعلم الفريق

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى لتعلم الفريق	^a 0.117	1.66	0.12	0.01	^b 0.200

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية ونرفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى لتعلم الفريق وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير تعلم الفريق من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زادت استخدام تعلم الفريق، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.01) وهذا يعني أن 1% من التباين الحاصل في تطبيق تعلم الفريق، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 99% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار أي لم تكن تلك العوامل ضمن أداة الدراسة وكانت ضمن عوامل خارجية .

نتائج الفرضية الثانية :

لبحث اثر استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى للتفكير النظمي استخدمت الباحثة اختبار Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم(20)

جدول رقم (20) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لاثار استخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى

للتفكير النظمي

مستوى الدلالة α	قيمة R^2	قيمة بيتا β	قيمة ف F	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
^b 0.047	0.03	0.18	4.04	^a 0.181	يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للتفكير النظمي

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة اصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية ونقبل الفرض البديل اي انه لا يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردي في مدارس القدس تعزى للتفكير النظمي وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثيرالتفكير النظمي من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زادت استخدام التفكير النظمي، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.03) وهذا يعني أن 3% من التباين الحاصل في تطبيق التفكير النظمي، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 97% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار أي لم تكن تلك العوامل ضمن أداة الدراسة وكانت ضمن عوامل خارجية .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

في هذا الفصل ستقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى (تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس منطقة القدس)، في ضوء دراسة عدد من المتغيرات المستقلة التي تتعلق بنموذج سينجي ومن ثم سيتم وضع أهم النتائج والتوصيات المناسبة. هذا بالإضافة إلى وضع نموذج خاص يقوم من خلاله البحث باقتراح طريقة لجعل المنظمات التعليمية في القدس منظمات متعلمة.

5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

تشخيص درجة ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي على المدارس الفلسطينية في القدس من وجهة نظر المعلمين والاداريين)؟

يتضح من نتائج التحليل أن درجة المجال الكلي لتشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) كما أن درجة مجال التمكن الشخصي حاز على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.15)، في حين حصل تطبيق نموذج سينجي على أدنى المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط الحسابي (3.41). وللحصول على مناقشة ادق قامت الباحثة بمناقشة كل مجال من المجالات على حدى.

5.2 مناقشة نتائج مجال تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة:

لقد تبين من نتائج تحليل هذا المجال أن درجة تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة كانت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات الباحثين (3.62) حيث تبين أن الفقرة التي تنص على (التعلم الفعال) حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.95)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (جميع ما ذكر) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.98)، ويفسر ذلك على أن المعلمون والاداريون في مدارس القدس يحاولون تجاوز المحن التي تواجههم في التعليم في القدس من خلال اتباع استراتيجيات التعلم التنظيمي قدر الامكان مثل الحوارات المختلفة والمناقشات الفعالة والقيام بعمل مؤتمرات خارج نطاق المدارس خوفا من ملاحقة الاحتلال لهم وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحوارة (2011) والتي بينت أهمية خصائص المنظمة المتعلمة من خلال التعامل مع استراتيجيات التعلم التنظيمي بينما اختلفت النتيجة الحالية مع دراسة حسين (2012) التي اوصت بضرورة تطوير استراتيجيات التعلم التنظيمي المستخدمة في الجامعات بالإضافة إلى دراسة جبران (2011) الذي اظهر استراتيجيات التعلم التنظيمي المستخدمة في المدارس كانت متوسطة بينما الدراسة الحالية كانت مرتفعة.

5.3 مناقشة نتائج مجال التمكّن الشخصي:

لقد تبين من نتائج تحليل هذا المجال أن درجة مجال التمكّن الشخصي كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات الباحثين (4.15) إذ أن الفقرة التي تنص على (دائماً أسعى إلى الإبداع والابتكار في عملي وهناك حافز داخلي يدفعني لتحقيق الانجاز) حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.26)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (هناك تشجيع من الادارة العليا على استخدام التمكّن الشخصي بحرية لتمثيل منظمنا) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.98)، حيث تفسر الباحثة ذلك بان المعلمين والاداريين يشعرون بالرضا عن ذاتهم وانهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق كل ما هو افضل في العملية التعليمية مما يجعل لديهم نوع من السعادة والقوة الصادرة عن قوة المعرفة وما يؤدي إلى توفير تأثير ايجابي في

معنوياتهم وادائهم الشخصي. وهذا يمكن تحقيقه فقط في حال تطبيق نموذج سينجي في انشاء بيئة تنظيمية لمنظمة متعلمة. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عابنة والطويل (2007) التي بينت أن المعلمين يمارسون التمكن الشخصي في التعليم ، وبشكل مرتفع.

وتعارضت مع نتيجة دراسة عابنة (2011) الذي اظهر أن النتيجة متوسطة وليست مرتفعة عن تقديرات المعلمين وكذلك دراسة زايد واخرون (2009) التي بينت أن هذا المجال جاء مع الابعاد التي حصلت على نتيجة منخفضة.

5.4 مناقشة نتائج مجال النماذج العقلية:

فلقد تبين من نتائج تحليل هذا المجال أن درجة المجال الكلية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (4.03) كما أن الفقرة التي تنص على (يعد العاملون المدرسة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع) حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.14)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تتصف المناقشات بين الزملاء بالأمانة والصراحة) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.92) وتفسر الباحثة ذلك إلى أن المعلمين والاداريين يستطيعون مواجهة التحديات التي تحاصرهم بشكل يومي مثل العجز الكبير في ميزانيات المدارس بالإضافة إلى مضايقات الاحتلال، وكذلك تسرب الطلاب من المدارس، من خلال تطبيق النماذج العقلية من قبل المعلمين والذي يساعدهم على سهولة اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة تماشياً مع الواقع الذي يعيشونه يومياً في العملية التعليمية لذلك نجد أن معظم الأفكار الذهنية عند المعلمين تطبق إلى واقع ملموس يمكن تنفيذه في ظل الظروف القاسية التي تعيشها مدارس القدس، وهذا بدوره يبين مدى أهمية تطبيق نموذج سينجي في مدارس القدس. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عابنة والطويل (2007) التي بينت أن المعلمين والاداريين يمارسون تطبيق النماذج العقلية في التعليم بشكل مرتفع. وتعارضت مع دراسة زايد واخرون (2009) التي بينت أن هذا المجال جاء مع الابعاد التي حصلت على نتيجة منخفضة. هذا بالإضافة إلى تعارضها مع دراسة عابنة (2011) الذي اظهر أن النتيجة متوسطة تبعا لهذا المجال.

5.6 مناقشة نتائج مجال الرؤية المشتركة:

تبين من نتائج تحليل هذا المجال أن درجة المجال الكلية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.91) كما أن الفقرة التي تنص على (يكون هدف اجتماعات الهيئة المدرسية تحقيق نتائج تربوية) حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يطور الإداريون مقدرة للتعامل بنجاح مع الظروف الإدارية المتغيرة) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.82)، وتفسر الباحثة ذلك بأن المعلمين والإداريين يرون أنه لا بد من وجود منظمة متعلمة مشتركة الرؤى وذات احساس واحد موجه للنهوض بالعملية التعليمية بالقدس. وهذا يبين مدى أهمية تطبيق نموذج سينجي في مدارس القدس باختلاف انواع المدارس فيها.

5.7 مناقشة نتائج مجال تعلم الفريق:

فلقد تبين من نتائج تحليل هذا المجال أن درجة المجال الكلية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.84) كما أن الفقرة التي تنص على (يراجع العاملون تأثير ممارساتهم على أداء الطلبة باستمرار) حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.93)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يتمتع الإداريون بمهارات جمع البيانات) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.75)، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن هذا يبين مدى الحاجة إلى نموذج سينجي في مدارس القدس، من أجل تحقيق النتائج المرغوب بها بعد تطبيق السياسة التعليمية العامة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم في القدس.

5.8 مناقشة نتائج مجال التفكير النظامي:

فلقد تبين من نتائج تحليل هذا المجال أن درجة المجال الكلية كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.84) كما أن الفقرة التي تنص على (يتم تشجيع العاملين على التعلم المستمر) حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.95)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (تتم صناعة القرارات بشكل جماعي) على أدنى متوسط حسابي،

حيث كان يساوي (3.69)، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن بهذا يكون نموذج سينجي مناسباً تماماً لتكوين منظمات متعلمة في القدس تقوم رؤيته على انشاء علاقات بيئية تربط بين اجزاء المنظمة المتعلمة الواحدة وهذا يظهر من حاجة هذه المدارس إلى مثل هذا النظام، فيكون النظام التعليمي بذلك مترابط متكامل قادر على تجاوز المحن التي يواجهها النظام التعليمي في القدس لينهض من العجز الذي يعتره إلى طاقة حيوية يمكن من خلالها تشجيع الطلبة على الالتزام بعملية التعليم.

5.9 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة تأثير نموذج سينجي على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس. بالاستناد إلى اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة تبين انه يوجد تأثير لنموذج سينجي على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن علم المنظمة يكون اكبر من أفرادها الموجودين فيها بشكل مستقل حيث أن علم الفرد ينتقل إلى المنظمة ككل من خلال الحصول على المعرفة والمهارات اللازمة للمعلمين والاداريين في المدارس حتى يتحقق الإبداع المنظمي من الناحية العلمية والعملية. حيث يتبين مدى إمكانية تأثير نموذج سينجي على المؤسسات التعليمية في القدس وإلى قوة هذا النظام في تحقيق الإبداع المؤسسي، كما أن اهتمام إدارة المدرسة بتطبيق هذا النموذج في المدارس يساعد على رفع أداء المعلمين فيها.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر لأستخدام نموذج سينجي على الابداع الفردي والتنظيمي على مدارس القدس تعزى لتأثير الضوابط الخمسة التي وضعها سينجي (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية والذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظمي) في تحويلها الى منظمات متعلمة من وجهة نظر المعلمين والاداريين. و"سيتم مناقشة أثر كل ضابط من الضوابط على حدى "

يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى فى مدارس القدس تعزى لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمى فى خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة.

تم قبول الفرضية ورفض الفرض البديل اى انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمى فى مدارس القدس تعزى لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمى فى خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمى حيث أن هذه العلاقة طردية فكما زاد استخدام نموذج سينجي زاد تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمى فى خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين والاداريين معترفين بأن استراتيجيات التعلم التنظيمى تؤدي إلى تشكيل منظمة متعلمة وهذا يشير إلى أن هؤلاء المعلمين والاداريين يحاولون التطوير والتنظيم لأهمية هذا العنصر فى المنظمة المتعلمة. ونلاحظ أن معامل التحديد (R^2) جاء ليشير الى معامل مقداره (0.03) وهذا يعنى أن 3% من التباين الحاصل فى تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمى فى خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 97% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه العوامل تبين أن الاحتمال له علاقة بعدم القدرة على انشاء منظمات متعلمة بحسب نموذج سينجي حيث أنه يستخدم كافة سبل التضييق على المعلمين والاداريين وعلى المدارس بالرغم من أنهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق بيئة تعليمية متطورة ومبدعة.

الفرضية الثانية "التمكن الشخصى" :

يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمى والفردى فى مدارس القدس تعزى للتمكن الشخصى.

تم قبول الفرضية ورفض الفرض البديل اى انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمى والفردى فى مدارس القدس تعزى للتمكن الشخصى وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي و التمكن الشخصى وهذه العلاقة طردية فكما زاد استخدام نموذج سينجي زاد استخدام التمكن الشخصى، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0) وهذا يعنى أن 0% من

التباين الحاصل في التمكن الشخصي، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 100% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهذا يدل على أن نموذج سينجي لا يتاثر نهائيا بالتمكن الشخصي للأفراد في مدارس القدس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما تم الاشارة اليه سابقا أن كل فرد من افراد المنظمات المتعلمة لديه القدرات والمهارات التي تساعد على انشاء بيئة تعليمية مبدعة إلا أن هذه القدرات فردية فلا بد من ايجاد نموذج معين كنموذج سينجي مثلا يعمل على ربط هذه القدرات الشخصية للمعلم والطاقم الاداري التي نستطيع من خلال ربطها بظروف المنظمة المتعلمة إلى انشاء بيئة تعليمية قائمة على نموذج سينجي وبالتالي منظمة متعلمة مبدعة. فكما يظهر من معامل التحديد أن هناك تأثير بنسبة 100% من قبل الظروف الخارجية التي تمنع تحقيق الإبداع في المنظمات المتعلمة والتي تحول دون تطور هذه المنظمات وعدم تطور قدرات أفرادها.

الفرضية الثانية " النماذج العقلية :

يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى للنماذج العقلية.

تم قبول الفرضية ورفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للنماذج العقلية وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير النماذج العقلية من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة عكسية فكلما قل استخدام نموذج سينجي زاد استخدام النماذج العقلية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.01) وهذا يعني أن 1% من التباين الحاصل في تطبيق النماذج العقلية، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 99% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدارس القدس باختلاف انواعها تحاول قدر الامكان أن ترقى بالأسلوب التي تدير به المدرسة إلا أن نتيجة الفرضية تشير إلى أن هناك عوائق كبيرة تهدد نظام التعليم ككل في القدس، حيث أثبتت النتائج أن النماذج العقلية الموجودة في المدارس تساعد على تطوير بيئة تعليمية منظمة قائمة على الإبداع والتطور إلا أن هناك عوامل أخرى تحد من إمكانية الوصول إلى هذه المرحلة مما يحد من استخدام نموذج سينجي

في المدارس بالرغم من سعي الكثير من المنظمات المتعلمة لتطبيق هذا النموذج لما له من أهمية كبرى في زيادة تطور وإبداع المنظمات المتعلمة.

الفرضية الثانية "الرؤية المشتركة" :

تم قبول الفرضية ورفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى للرؤية المشتركة وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير الرؤية المشتركة من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زادت الرؤية المشتركة، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0) وهذا يعني أن 0% من التباين الحاصل في تطبيق الرؤية المشتركة، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 100% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وهذا يدل على أن نموذج سينجي لا يثاثر نهائيا بالرؤية المشتركة للأفراد في مدارس القدس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قدرة الفرد الواحد (المعلم ، الموظفين الاداريين) في مدارس القدس تساعد على رسم صورة معينة تكون مشتركة بين افراد المنظمة الواحد، حيث نجد أن هناك قناعة تامة بضرورة ترابط الأفكار والصور المشتركة التي يكونها المعلمون والاداريون عن حقيقة التعليم في مدارسهم في القدس.

الفرضية الثانية "تعلم الفريق" :

يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى في مدارس القدس تعزى لتعلم الفريق. تم قبول الفرضية ورفض الفرض البديل اي انه يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي في مدارس القدس تعزى لتعلم الفريق وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثير تعلم الفريق من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زادت استخدام تعلم الفريق، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.01) وهذا يعني أن 1% من التباين الحاصل في تطبيق التعلم الفريق، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 99% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمل كفريق في المنظمات المتعلمة يساعد على تجاوز العديد من المشكلات التي قد تقف أمام تطور المنظمة وتحقيق

الإبداع التعليمي وهذا يكون من خلال حل المشكلات بطريق منهجي والتجريب الخلاق بالإضافة إلى التعلم من التجربة الماضية والتعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل منظمة متعلمة، وهذا يتبين من خلال نتائج معامل التحديد الذي يظهر مدى تدخل العوامل الخارجية في الحد من استخدام نموذج سينجي في تحقيق ما سبق.

الفرضية الثانية "تفكير النظامي" :

يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي والفردى فى مدارس القدس تعزى للتفكير النظامى.

يتضح من خلال التحليل أن مستوى الدلالة اصغر من 0.05 وبذلك نرفض الفرضية ونقبل الفرض البديل اى انه لا يوجد اثر لاستخدام نموذج سينجي على الابداع المنظمي فى مدارس القدس تعزى للتفكير النظامى وان هناك علاقة بين تطبيق نموذج سينجي وتأثيرالتفكير النظامى من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد استخدام نموذج سينجي زادت استخدام التفكير النظامى، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.03) وهذا يعنى أن 3% من التباين الحاصل فى تطبيق التفكير النظامى، هو تباين مفسر من قبل استخدام نموذج سينجي اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 97% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التفكير النظامى يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض فى المنظمات المتعلمة إلا أن نتائج الدراسة بينت أن استخدام نموذج سينجي فى مدارس القدس بناء على التفكير النظامى لا يساعد على انجاز اكبر وبالتالي الحد من الإبداع التعليمى إذ ترى الباحثة أن التفكير النظامى هدفه التخطيط للمستقبل فى مدارس القدس وبالرغم من وجوده عند افراد المؤسسة التعليمية إلا انه غير مطبق بسبب الاحتلال والظروف القاسية التى يعيشها اهل القدس عامة. فالمنظمة المتعلمة بالقدس بحاجة إلى استمرارية حتى تكون قادرة على زيادة طاقتها لتشكيل المستقبل الجديد الذى لا بد فيه من استخدام نموذج سينجي حتى يكون ناجعا.

5.10 أهم النتائج والتوصيات :

من خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة الحالية قد تبين مدى الحاجة إلى نموذج سينجي في مدارس القدس من أجل تحقيق النتائج المرغوب بها بعد تطبيق السياسة التعليمية العامة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم في القدس.

فالمعلمون والإداريون في مدارس القدس:

1. يحاولون تجاوز المحن التي تواجههم في التعليم في القدس من خلال إتباع استراتيجيات التعلم التنظيمي قدر الإمكان مثل الحوارات المختلفة والمناقشات الفعالة والقيام بعمل مؤتمرات خارج نطاق المدارس خوفاً من ملاحقة الاحتلال ويظهر مدى حاجة مدارس القدس لتطبيق نموذج سينجي في مدارسها وبشكل دائم لكي تكون قادرة على تعزيز قدرتها على التغيير والتكيف مع الواقع التعليمي في القدس .

2. يشعرون بالرضا عن ذاتهم وأنهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق كل ما هو أفضل وهذا يمكن تحقيقه فقط في حال تطبيق نموذج سينجي في إنشاء بيئة تنظيمية لمنظمة متعلمة.

3. يستطيعون مواجهة التحديات التي تحاصرهم بشكل يومي ، من خلال تطبيق النماذج العقلية من قبل المعلمين والذي يساعدهم على سهولة اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة تماشياً مع الواقع الذي يعيشونه يومياً ، وهذا بدوره يبين مدى أهمية تطبيق نموذج سينجي في مدارس القدس للإتباع سياسات تعليمية لا افتراضات وتعميمات قد تخطيء وقد تصيب .

4. قد تبين أن نموذج سينجي مناسباً تماماً لتكوين منظمات متعلمة في القدس تقوم رؤيته على إنشاء علاقات بيئية تربط بين أجزاء المنظمة المتعلمة الواحدة وهذا يظهر مدى حاجة هذه المدارس إلى مثل هذا النظام، فيكون النظام التعليمي بذلك مترابط متكامل قادر على تجاوز المحن التي يواجهها النظام التعليمي في القدس لينهض من العجز الذي يعتريه إلى طاقة حيوية يمكن من خلالها تشجيع الطاقم الإداري والهيئة التدريسية على الالتزام بعملية التعليم.

*وبناء على ما تم الخروج به من نتائج وتوصيات تقترح الباحثة العمل على:

1. بناء مركز تطوير معلمين في حقل التعليم يطرح دورات تعليمية وتطويرية للمعلمين طوال العام وفقا للمبادئ التربوية والحضارية حيث تكون داعمة للمعلمين والاداريين وتشجيعهم وتساعدهم مهنيا في عملهم لكي تساعدهم على تطوير ذاتهم وتقديمهم الشخصي والعملية الذي سينعكس تلقائيا على اساليب تدريسه وعلى اداء الطلبة كذلك .
2. ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على انتهاج نموذج سينجي في مدارسها في القدس وذلك بشكل دائم لتكون قادرة على تعزيز قدرتها على التغيير والتكيف مع الواقع التعليمي في القدس من خلال مركز تأهيل وتطوير معلمين في حقل التعليم.
3. لابد من أن تقوم المدارس في القدس بالعمل على تطوير العمل الجماعي والفردى بالإضافة الى استخدام نتائج التعليم المثمر حتى تحصل على نتائج افضل في العملية التعليمية وحتى تصبح منظمة متعلمة بكافة ما تحتويه هذه المنظمة من اسس ومبادئ لنجاحها.

5.12 النموذج المقترح

الهدف من نموذج الدراسة هو: بناء مركز تطوير معلمين في حقل التعليم حسب إطار سينجي . حيث الهدف من بناء المركز ضمن الضوابط أن يكون المركز (بيت دافئ) للمعلمين المبني على مبادئ تربوية وحضارية به يمكن أن يجد المعلم الدعم، التشجيع والمساعدة المهنية في عمله لكي يساعده على تطوير نفسه وتقدمه الشخصي والعملية.

التهيئة

يجب أن تتوفر مرحلة التهيئة لكل من مدرء المدارس والمعلمين داخل المدارس الفلسطينية حول أهمية هذا النموذج ومدى تأثير تطبيقه على أداء المعلمين والهيئة الادارية والارتقاء مسيرة التعليم والمدارس وتحولها من مدارس تقليدية الى منظمات دائمة التعلم كما يجب أن تركز على ما يلي:

* واجبات ومسئوليات المعلم داخل المدرسة.

* القواعد والإرشادات التي تحكم العمل المدرسي.

* البيئة المدرسية بما في ذلك تصميم المدرسة والطلاب والمعلمين والمعامل والمكتبة وحجرات الوسائط المتعددة الخ...

* موارد التنمية المهنية المتاحة داخل وخارج المدرسة.

* البيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة.

1- يتم توثيق هذا المكون بواسطة وحدة التدريب والتقييم المدرسية.

2- يتم تقييم هذا المكون بواسطة مدير المدرسة (مركز تطوير العاملين في حقول التعليم-شرفي القدس).

التنمية المهنية

التنمية المهنية النظامية

يتم الموافقة عليها (اعتمادها) من وزارة التربية والتعليم

يتم تقديمها عن طريق وحدات التدريب المختلفة (إدارة التدريب/مركز التدريب)

تغطي المعايير الأساسية للمعلم

يتم توثيقها بواسطة وحدات التدريب المختلفة (إدارة التدريب/مركز التدريب)

يتم تقييم أداء المعلم بواسطة وحدات التدريب المختلفة (إدارة التدريب/مركز التدريب)

التنمية المهنية الذاتية

يقوم بها المعلم ذاته

يتم توثيقها بواسطة وحدة التدريب والتقويم المدرسية

يتم تقييمها بواسطة مدير المدرسة

الإرشاد

يركز على طرق التدريس الخاصة بالمادة

يتم تحديد مرشد لكل مادة تدريس

يتم توثيقها بواسطة وحدة التدريب والتقويم المدرسية

يتم تقييمها بواسطة مدير المدرسة

يتولى المعلم إنشاء ملف أعمال (Portfolio) خاص ببرنامج التأهيل يحتوي على توثيق يفيد اجتياز مكون التهيئة وبرامج التنمية المهنية وأنشطة التنمية المهنية الذاتية وكذلك المشاركة في برنامج الإرشاد ثم يتم تقييم الملف بواسطة وزارة التربية والتعليم أو مديرية التربية والتعليم

متطلبات أساسية لتنفيذ برنامج التأهيل

· يجب تشجيع وإعداد المدرسين الأوائل للعمل كمرشدين

· يجب إصدار قرار يلزم كل معلم باجتياز البرنامج

· يجب إعداد واعتماد دورات التنمية المهنية

· يجب بناء قدرات وحدات التنمية المهنية بالنظام للقيام بالمهام المقترحة لهم

· يجب تجربة البرنامج

· يجب تشجيع وإعداد مديري المدارس للقيام بالمهام المقترحة لهم

· يجب بناء قدرات وحدات التدريب والتقويم المدرسية للقيام بالمهام المقترحة لهم

(مركز تطوير العاملين في حقول التعليم - شرقي القدس)

التالي توجيهات اساسية للمعلمين حول قوانين احتساب الدرجات في منظومة المركز

جدول بالدرجات ومتطلبات الاستكمال المأمول بأن تأخذ بها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية :

الدرجات	الدرجات	الدرجات
1 - 2	3 - 4	6 - 7
2 - 3	4 - 5	7 - 8
	5 - 6	8 - 9
انتقال من درجة الى اخرى خلال فترة عمل تعادل 24 شهر	180 ساعة على الاقل خلال 36 شهر للانتقال من درجة الى اخرى	210 ساعات على الاقل خلال فترة 36 شهر عمل وفقاً للتقسيم التالي: (75*2) 150 ساعة في كلية/جامعة (لمجالات محددة ومخصصة للدرجات العليا (اضافة الى 60 ساعة
30 ساعة على الاقل كل سنة، كما يمكن للمعلم الاستكمال حتى 180 ساعة خلال بحيث يتم احتساب 120 ساعة والباقي يحتسب للدرجة التالية	30 ساعة على الاقل كل سنة، كما يمكن للمعلم التعلم حتى 240 ساعة خلال الدرجة بحيث: يتم احتساب 180 ساعة للدرجة الحالية والباقي ينتقل للدرجة القادمة	يجب تعلم 30 ساعة على الاقل كل سنة بالإمكان التعلم حتى 270 ساعة خلال الدرجة: 210 ساعة للدرجة الحالية والباقي ينتقل للدرجة القادمة
اللقب الثاني معترف به ل- 120 ساعة شريطة تقديم المعلم لشهادة تدل على ذلك	اللقب الثاني معترف به ل- 120 ساعة شريطة تقديم المعلم لشهادة تدل على ذلك	اللقب الثاني معترف به ل- 150 ساعة شريطة تقديم المعلم لشهادة تدل على ذلك

معايير تحديد الدرجة والارتفاع من درجة إلى أعلى منها :

* أولاً : الشهادة الجامعية

* ثانياً : عدد سنوات الخبرة

* ثالثاً : عدد الاستكمالات التي شارك بها المعلم، وإمكانية إنهاء 24 نقطة استكمال أم لا قبل المركز

* لأصحاب الوظائف من مركزي مواضيع أو مركزي طبقة يشاركون في دورة المرافقون التربويون في

المركز .

* المعلمون الذين لديهم 28 سنة خبرة فما فوق وليس لديهم شهادة جامعية يستكملون 310 ساعة خلال 3 سنوات.

* يمكن للمدير أن يشارك في دورة مدرسية 30 ساعة مرة خلال 3 سنوات، والباقي مع دورة المدراء.

نموذج سينجي المقترح من قبل الباحثة

المكافأة المالية والعلاوات	الثانية											الأولى											المرحلة
	العام الدراسي الثاني											العام الدراسي الأول											السنة
	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	الشهر
علاوة مواصلات + مكافأة رمزية 100 شيقل	*	*	*					*	*	*	*	*						*	*	*	*	*	اجتماع المعلمين والمدراء والمعلمين المرشدين
علاوة مواصلات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	دورات تنمية مهنية
علاوة مواصلات		*							*	*	*	*									*	*	دورات كفاءة معلم ومدير
علاوة مواصلات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	التحكم بالبيئة المدرسية
علاوة مواصلات	*					*				*						*					*	*	التعامل مع المجتمع المحلي
علاوة مواصلات + علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*					*					*					*					*	*	ورشة عمل كتغذية راجعة لما سبق
انتهاء الجزء الأول من النموذج/ يتوقع حصول المعلم على علاوة مواصلات +4% علاوة معلم مساعد و 5% زيادة رواتب للمعلمين المتدربين و 6% للمعلمين المدربين و 10% للمدراء																							
علاوة مواصلات + علاوات باختلاف المسمى الوظيفي		*	*	*	*	*	*	*	*	*													دورة حول ضوابط سينجي للمدرسة المتعلمة
علاوة مواصلات +		*	*	*	*	*	*	*	*	*													تطبيق الضابط الأول:

علاوات باختلاف المسمى الوظيفي																					التمكين الشخصي
+ علاوة مواصلات علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											تطبيق الضابط الثاني: النماذج العقلية
+ علاوة مواصلات علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											
+ علاوة مواصلات علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											تطبيق الضابط الثالث: الرؤية المشتركة
+ علاوة مواصلات علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											تطبيق الضابط الرابع: تعلم الفريق
+ علاوة مواصلات علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											تطبيق الضابط الخامس: التفكير النظامي
+ علاوة مواصلات علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*															تطبيق اداة الدراسة مرة أخرى وتحليلها والخروج بنتائجها
+ علاوة مواصلات علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											إعطاء التقييم الاولي

علاوة مواصلات + علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											مراقبة الوضع العام للمنظمة المتعلمة
علاوة مواصلات + علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*										*	تقييم تقديرات المعلمين
علاوة مواصلات + علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*			*	*					*	*			*		تقييم تحصيل الطلبة
علاوة مواصلات + علاوات باختلاف المسمى الوظيفي	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											تقييم العلاقات العامة
انتهاء الجزء الثاني من النموذج/ يتوقع حول المعلم المتميز على علاوة بمقدار 200 شيقل زيادة على راتبه.																					

قائمة المراجع

المراجع العربية

- بكار، براء. الفاعوري، رفعت، (2004) إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، اردن.
- البكري، نعيمة، (2006) واقع التعلم التنظيمي بمدارس التعليم الحكومي بسلطنة عمان ومعوقات تحقيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- جبران، علي (2011): المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
- الجزراوي إبراهيم (2000): تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- حريم، حسين (2010): إدارة المنظمات منظور كلي، ط.2، الأردن: دار الحامد للطباعة.
- الحواجره، كامل. (2010): مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد2.
- حيدر، ضحى، وخصاونه، سامي، (2008): تطوير انموذج للممارسة مجالات المنظمة المتعلمه كما يراها اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية. دراسات العلوم التربوية، مجلد38، ملحق5.
- خيرة، عيشوش. (2011): التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سومطرة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تلمسان.
- ديوب، أيمن. (2012): أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- الرجوب، غادا (2008) التعلم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن.
- زايد، عبدالناصر حسين رياض واخرون (2009) المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة : القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- السالم، مؤيد، (2005): منظمات التعلم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحث منشور

- السيد، محمود محمد(2006) أثر الهيكلية التنظيمية على التحول إلى منظمات التعلم - دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، 2006.
- عبابنة، صالح. (2011). تقديرات مديري المدارس العامة في ليبيا لمدارسهم كمنظمات متعلمة. مجلة العلوم التربوية 145-166. 12(4)، البحرين والنفسية.
- عبابنه، صالح، والطويل، عبد الرحمن.(2007): درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المنظمة المتعلمة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- العبادي، هاشم، والطائي، يوسف.(2008): دور تطبيق نموذج سينجي في التعلم التنظيمي لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- عبد الرحمن، نسرين محمود(2009): التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية: دراسة مقارنة على شركات الاتصال المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- عطاري، عارف. عيسان، صالحه، (2007) المدرسة كمنظمة متعلمة، دراسة استطلاعية في بعض مدارس سلطنة عمان، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، اربد.
- علة، مراد. (2012): التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية : مدخل للمنظمة المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة - الجزائر، ع 8، ص ص 49 - 62.
- الكبيسي، عامر خضير.(2005): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي، الإسكندرية.
- الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود، (2010): قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكساسبة، محمد وآخرون، (2010): دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 6. العدد 1.
- كنعان، أحمد، (2009): التعليم العام والعالي في القدس والأراضي الفلسطينية (مشكلاته ومتطلباته).

• النعيمي، صلاح عبد القادر ونايف، باسم فيصل عبد، (2012): دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الحادي والثلاثون 2012، ص ص 162-190.

• نوي، طه حسين وضيف احمد، (2011): الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة سعد دحلب - البليدة، 1819 ماي 2011.

المراجع الأجنبية:

- Bryan, S.(2009). *The Application of Learning Organization Principles to Church Growth, phd Dissertation, Walden University.*
- Calvert, G., Mobley, S. and Marshall, L. 1994. *Grasping the learning organization. Training and Development, 48(6): 38-43*
- Hayes ,J; & Allinson , C.w. "Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations". *Human Relations,1998,V .51, No.7.*
- Lam, Y., Chan, C., Pan, H., and Wei, H., (2003) *Differential Developments of Taiwanese Schools in Organizational Learning: Exploration of Critical Factors, The International Journal of Educational Management.*
- Mabin, V. J., Forgeson, S. and Green, L. 2001. *Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. Journal of European Industrial Training, 25(2): 168*
- Mariotti, J. 1998. *10 steps to positive change. Industry Week, 247(14): 82.*
- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Brookfield, VT: Gower.*
- Moilanen, R. (2001). *Diagnostic tool for learning organizations. The Learning Organization, 8(1), 6-20.*
- Mumford ,A. *Developing Senior Managers from Top Managers. Away Gower Imprint . first Edition. India . 2003*
- Pang, K. N.(2003). *Transforming School into Learning Organizations, The Hong Kong Institute of Educational Research and the Chinese University*

Press. Available at website: <http://qcrc.qef.org.hk/proposal/2003/2003-0755/2003-0755-P01-36726.PDF>.

- Pang.K.N.(2005): *Transforming school into learning organizations: operation alization of peter seng` s framework. The fifth international conference on knowledge. Culture and change in organization .Greece.*
- Pellettiere, V. 2006. *Organization selfassessment to determine the readiness and risk for a planned change. Organization Development Journal, 24(4): 38.*
- Senge. P. CambronMcCabe. N.lucas. T.Smith. B. Dutton.J. and kleiner A.2000 *schools that learn. New York. Doubleday.*
- Senge.P.M .1990.*the fifth discipline: the art and practice of the learning organization .new York.doubleday*
- Silins, Halia and Mulford, Bill (2002) . *Schools as Learning Organizations: The Case for System, Teacher and Student Learning Journal of Educational Administration: V: 40 (5) 425 – 446.*
- Song, J; Song, B, and Thomas J. C., (2009), “The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context”, *Human Resource Development, Vol. 20, No. 1: 43-64.*
- Staniforth, D. 1996. *Understanding levers for organizational change: the case of AB, Ltd. Management Decision, 34(10): 50–55*
- Ulrich, D. & Smallwood, N. *Capitalizing on Capabilities. Harvard Business Review, 2004,V. 82, N. 6.*
- Weldy, T. G, (2009), “Learning organization and transfer: strategies for improving performance”, *The Learning Organization, Vol. 16, No. 1: 58-68*

المراجع الالكترونية :

1. وحدة شؤون القدس،وزارة الاعلام،التعليم في القدس،(2010/10/17)،(2015/9/18)

من <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=4222>

2. مركز تطوير العاملين في حقول التعليم-شركي القدس،(2016/3/15)

من <http://www.markazedu.manhi.org.il/BRPortal/br/P100.jsp>

الملاحق

ملحق رقم (1) الخطة الزمنية للدراسة (Time Table):

الجدول الزمني أو خريطة جاننت أو Gantt Chart التي تم وضعها من اجل تحديد وتقسيم العمل
الدراسة على فترات ومتمى من المتوقع أن يتم إنهاء هذه الرسالة

6/2016	5/2016	4/2016	3/2016	2/2016	1/2016	12/2015	11/2015	10/2015	9/2015	8/2015				
												1	مراجعة الأدبيات	
													2	دراسة استطلاعية
													3	إعداد المقترح والدفاع عنه
													4	أعداد أداة الدراسة
													5	فحص صدق وثبات الأداة
													6	جمع وتحليل البيانات
													7	إعداد نسخة أولية للرسالة
													8	إعداد نسخة أولية رسمية للرسالة
													9	مراجعة النسخة الأولية وتعديلها
													10	تسليم الرسالة لإرسالها للممتحنين
													11	الدفاع عن الرسالة وإجراء التعديلات
													12	تسليم الرسالة

ملحق رقم (2) كتاب تسهيل المهمة



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2016/3/16

الى من بهمه الأمر،،

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالبة انتصار فتحي ابو شعبان ورقمها الجامعي " . 21312566 " .

هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن .

" تشخيص ابعاد المنظمة المتعلمة حسب اطار سنج " دراسة حالة مدارس القدس " .

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات
التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير،،

د. عزمي الأطرشية المستدامة
مدير معهد التنمية المستدامة
16131 zel 6

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القدس - أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

ملحق رقم (3) أسماء المحكمين

• د مسلم ابو حلو

أستاذ مشارك – دائرة الجغرافيا ودراسات المدن	الرتبة الأكاديمية
جامعة القدس-كلية الآداب – دائرة الجغرافيا ودراسات المدن	موقع العمل:
mabuhelu@art.alquds.edu	البريد الإلكتروني:

• د أحمد داود دعمس

أستاذ مساعد – دائرة اللغة العربية	الرتبة الأكاديمية
جامعة القدس-كلية الآداب- الطابق الأرضي، مكتب: AR(006)	موقع العمل:
about_uosef@yahoo.com	البريد الإلكتروني:

• د. بسام بنات

أستاذ مساعد – علم الاجتماع	الرتبة الأكاديمية
جامعة القدس-كلية الآداب- دائرة علم الاجتماع	موقع العمل:
اساليب وتقنيات البحث العلمي	التخصص:

• د عمر الريماوي

أستاذ مشارك	الرتبة الأكاديمية
جامعة القدس-رئيس قسم ارشاد-علم النفس	موقع العمل:

ملحق رقم (4) نموذج الاستبانة المعدل بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

أختي الكريمة / أخي الكريم

تحية طيبة وبعد،

الباحثة تقوم بإجراء دراسة تحت عنوان :

تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي: (دراسة حالة على مدارس القدس)، لأن الغرض من هذه الدراسة هو تقديم نموذج مقترح تستخدمه منظمات الأعمال لزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي، ويقدم وجهة النظر الشمولية للإدارة ضمن هياكل المنظمة وتقدم هذه الدراسة البدائل للإدارة التقليدية، والأساليب الحديثة لحل المشكلات باستخدام نموذج (senge) الذي يخلق بدوره منظمة متعلمة قادرة على الإبداع. وقد قدمت هذه الاستبانة لتكون جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في جامعة القدس، وعليه فقد تم اختيارك عضواً من عينة بحثية لذا أرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض، آملة منكم تحري الموضوعية والدقة في الإجابة، علماً بأن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ومن خلال الأدوات الإحصائية.

مع الشكر والتقدير

الباحثة: انتصار ابو شعبان

إشراف: د. عبد الرحمن التميمي

في هذا القسم سيتم اختبار مكونات نموذج سينجي :

1. المتغير المستقل: التمكن الشخصي :

ويعني المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني المتخصصين، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادرا على تحقيق الأهداف المرغوب.

التمكن الشخصي	درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1 لدي القدرة على تطوير قدراتي والاستعداد التام لتلبية وتحقيق أهداف المنظمة وتحقيقها					
2 دائما أسعى إلى الإبداع والابتكار في عملي، وهناك حافز داخلي يدفعني لتحقيق الانجاز					
3 أسهم في ايجاد بيئة تنظيمية تشجع الاعضاء على التطوير وخلق الابداع					
4 من خلال الوعي الذاتي حول اهداف المنظمة لدي القدرة على معرفة الاشياء التي من شأنها أن تطور منظمتي أو تسيء اليها					
5 هناك تشجع من الادارة العليا على استخدام التمكن الشخصي بحرية لتمثيل منظمنا					

2. النماذج العقلية

وهي مجموعة الافتراضات والتعميمات والصور التي يحملها أفراد المنظمة ويؤثرون ايجابا أو سلبا على تصوراتهم:

النماذج العقلية	درجة كبيرة	درجة متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

الرؤية المشتركة :

وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المدرسة في المستقبل

الرؤية المشتركة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1				
2				

					من مجموع أفرادها ومكوناتها
					3 يطور الإداريون مقدرة للتعامل بنجاح مع الظروف الإدارية المتغيرة
					4 يدرك الإداريون أهمية الإطار الفكري والقيمي للطلبة وللعاملين لإحداث التغيير المطلوب
					5 ينظر العاملون إلى الأحداث غير المتوقعة على أنها فرص للتعلم
					6 يتم بناء الرؤى والأهداف المدرسية بالتعاون بين العاملين جميعهم
					7 يكون هدف اجتماعات الهيئة المدرسية تحقيق نتائج تربوية

تعلم الفريق:

وهي عملية تنظيم وتطوير مقدرات مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها، وتعني سعي مجموعة الأفراد العاملين للتعلم فيما بينهم، أو اقتناص المعرفة من البيئة الخارجية وتوزيعها على الجميع

تعلم الفريق		درجة كبيرة	درجة متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يستخدم العاملون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية				
2	يزود الإداريون المعلمين بفرص التعلم اللازمة لتحسين أدائهم				
3	يواكب العاملون التطورات الحديثة في مجال التعلم والتعليم				

					تسود المدرسة وجهات نظر تريبوية متقاربة حول مختلف القضايا	4
					يتمتع الإداريون بمهارات جمع البيانات	5
					يتم تعرف أنماط تعلم العاملين لتحسين طرق الاتصال	6
					يستخدم الإداريون طرقاً مختلفة لتشجيع التواصل بين العاملين	7
					يتقبل العاملون حالات النشاط غير العادي في المدرسة	8
					تولي المدرسة اهتماما كبيرا بالنمو المهني للعاملين	9
					يراجع العاملون تأثير ممارساتهم على أداء الطلبة باستمرار	10

التفكير النظامي:

وهو مقدرة العاملين في المدرسة على فهم العلاقات الشبكية المعقدة من خلال مجموعة العوامل المدرسية وتفاعلاتها الدينامكية

التفكير النظامي					
قليلة جدا	قليلة	درجة متوسطة	كبيرة	بدرجة كبيرة	
					1 تنتشر روح الثقة بين العاملين
					2 يشترك جميع العاملين في ممارسة السلطة والمسؤولية
					3 ينجز العاملون أعمالهم بهمة وحماس
					4 يبحث الإداريون عن المعرفة الجديدة لتحسين أدائهم

					يشعر العاملون في المدرسة بأن أي إخفاق هو إخفاق لهم	5
					يتم تعزيز العاملين عند تقديمهم لإبداع أو حل مبتكر لمشكلة مدرسية	6
					يدعم المجتمع المدرسي المبادرة وتجريب الجديد في التعلم والتعليم	7
					يعبر العاملون عما يجول في خاطرهم حول ما تعلموه بحرية	8
					يمكن طرح القضايا الحساسة للنقاش	9
					يتم تشجيع العاملين على التعلم المستمر	10
					تتم صناعة القرارات بشكل جماعي	11
					يمكن إدارة ضغوط العمل والاستفادة منها في تعزيز التعلم	12
					يقدم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم	13
					يتم تحديث السياسات والممارسات والإجراءات المدرسية	14
					ينظر العاملون إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير	15
					تتناقش الخطة التطويرية للمدرسة مع المعلمين	16
					يشعر العاملون بأنهم قادة تربيون كل في موقعه	17
					يقدم العاملون جميعهم العون والدعم للمعلم الجديد	18

ما دور كل من (التمكن الشخصي، الرؤية المشتركة، تفكير النظم، التعلم الفرقي، النماذج العقلية) في تحقيق الإبداع المنظمي في مدارس القدس؟

نموذج سينجي		درجة كبيرة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	هناك دور للإجادة الشخصية لتوسيع قدراتي وقابليتي لزيادة الإبداع الفردي					
2	يساعدنا تفكير النظم بإيجاد الحلول الابداعية الفردية للمشاكل التي تواجهها منظمنا					
3	يؤخذ برأي في اغلب الأحيان عند صياغة الرؤية المشتركة لمنظمنا في إنتاج أو حل مشكلة معينه لتكون قدراتي إبداعية جيدة					
4	تعد عملية التفكير الجماعي طريقة لتحسين قدرات التعلم الجماعي وإيجاد بيئة تحفز الإبداع التنظيمي					
5	تفكر المنظمة بعقل المجموعة والنظام كله وليس بإدارة فردية لها					

انتهت الاسئلة

شكرا لحسن تعاونكم

الباحثة

انتصار فتحي محمد أبو شعبان

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
82	ملحق رقم (1) الخطة الزمنية للدراسة (Time Table):	.1
83	ملحق رقم (2) كتاب تسهيل المهمة	.2
84	ملحق رقم (3) أسماء المحكمين	.3
85	ملحق رقم (4) نموذج الاستبانة المعدل بعد التحكيم	.4

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
37	جدول رقم (1) يبين توزيع المعلمين الذكور والإناث في مدارس القدس	1.
38	جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2.
39	جدول رقم (3) يبين توزيع مجالات الاستبانة بحسب عدد الفقرات	3.
40	جدول (4) مصفوفة معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة حسب معادلة معامل كرونباخ ألفا	4.
43	جدول رقم (5) يبين مفتاح التصحيح للاداة	5.
45	جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي (دراسة حالة على مدارس منطقة القدس)	6.
46	جدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة مرتبة ترتيبا تنازليا جدول	7.
47	جدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التمكن الشخصي مرتبة ترتيبا تنازليا	8.
48	جدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النماذج العقلية مرتبة ترتيبا تنازليا	9.
49	جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرؤية المشتركة مرتبة ترتيبا تنازليا	10.
50	جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تعلم الفريق مرتبة ترتيبا تنازليا	11.
51	جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التفكير النظمي مرتبة ترتيبا تنازليا	12.
52	جدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال	13.

	نموذج سينجي مرتبة ترتيباً تنازلياً	
53	جدول رقم (14) نتائج اختبار ت لعينة مستقلة واحدة لدرجة تأثير نموذج سينجي على الإبداع الفردي والتنظيمي في مدارس القدس الشرقية.	14.
54	جدول رقم (15) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لآثر استخدام نموذج سينجي على الإبداع المنظمي في مدارس القدس تعزى لتأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة	15.
55	جدول رقم (16) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لآثر استخدام نموذج سينجي على الإبداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للتمكن الشخصي	16.
56	جدول رقم (17) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لآثر استخدام نموذج سينجي على الإبداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للنماذج العقلية	17.
57	جدول رقم (18) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لآثر استخدام نموذج سينجي على الإبداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للرؤية المشتركة	18.
58	جدول رقم (19) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لآثر استخدام نموذج سينجي على الإبداع المنظمي في مدارس القدس تعزى لتعلم الفريق	19.
59	جدول رقم (20) يبين اختبار Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لآثر استخدام نموذج سينجي على الإبداع المنظمي في مدارس القدس تعزى للتفكير النظمي	20.

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار:
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص
ه.....	Abstact:

1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة الدراسة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة:
5.....	1.3 أهداف الدراسة
5.....	1.4 أهمية الدراسة
6.....	1.5 مبررات الدراسة:
7.....	1.6 أسئلة الدراسة:
7.....	1.7 فرضيات الدراسة:
8.....	1.8 محددات الدراسة:
8.....	1.9 مصطلحات الدراسة

11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11.....	2.1 الإطار النظري
25.....	2.2 الدراسات السابقة:
25.....	الدراسات العربية:

31 الدراسات الاجنبية

33 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

35 الفصل الثالث الطريقة والإجراءات والمعالجات الإحصائية

35 3.1 مقدمة:

35 3.2 مصادر جمع المعلومات:

36 3.3 منهج الدراسة:

36 4.3 مجتمع الدراسة:

37 3.5 عينة الدراسة:

39 3.6 أداة الدراسة:

39 3.7 صدق الاستبانة:

40 3.8 ثبات الاستبانة:

41 3.9 إجراءات الدراسة:

41 3.10 متغيرات الدراسة:

42 3.11 المعالجات الإحصائية:

43 3.12 تصحيح الأداة:

44 الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

44 4.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس

53 4.2 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

60	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
60	5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:
61	5.2 مناقشة نتائج مجال تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في خلق بيئة متطورة ودعم المدرسة كمنظمة متعلمة:
61	5.3 مناقشة نتائج مجال التمكن الشخصي:
62	5.4 مناقشة نتائج مجال النماذج العقلية:
63	5.6 مناقشة نتائج مجال الرؤية المشتركة:
63	5.7 مناقشة نتائج مجال تعلم الفريق:
63	5.8 مناقشة نتائج مجال التفكير النظامي:
64	5.9 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
69	5.10 أهم النتائج والتوصيات :
71	5.12 النموذج المقترح
78	قائمة المراجع
78	المراجع العربية
80	المراجع الأجنبية:
93	فهرس الملاحق
94	فهرس الجداول
96	فهرس المحتويات